

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

MARCO AURELIO VARGAS FRAGA

O ENDOMARKETING ATUANDO NA BUSCA PELA  
EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO NA  
CAIXA ECONOMICA FEDERAL  
AG IGARA/RS

Porto Alegre  
2007

MARCO AURELIO VARGAS FRAGA

O ENDOMARKETING ATUANDO NA BUSCA PELA  
EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO NA  
CAIXA ECONOMICA FEDERAL  
AG IGARA/RS

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Luiz Carlos Ritter Lund**

Porto Alegre

2007

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

-----

-----

-----

Conceito Final: \_\_\_\_\_

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de Junho de 2007

Professor Orientador: **Luiz Carlos Ritter Lund**

Aluno: Marco Aurélio Vargas Fraga

Disciplina: Estágio Final (ADM 01197)

Área de Concentração: MARKETING

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, Euclides e Nair, por tudo  
que me ensinaram e fizeram por mim...*

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é o resultado de todo o esforço e dedicação dispensado durante esses 5 anos na Escola de Administração. E contou com a ajuda de muitas pessoas, amigos, colegas e professores que de uma forma ou de outra contribuíram. Assim agradeço:

- À minha família, pela confiança e apoio necessários;
- Ao Professor Luis Carlos Ritter Lund, pela ótima orientação, sempre à disposição e analisando com críticas pontuais, elucidativas e rápidas. Foi fundamental e facilitou enormemente o trabalho;
- Aos meus colegas de faculdade, pelos 5 anos de cooperação e muito aprendizado. Sentirei falta dos grupos de trabalho e dos chopes após as aulas;
- Aos meus amigos que sempre entendiam minha ausência aos convites muito mais recusados que aceitos e
- Aos colegas da Caixa que se disponibilizaram e contribuíram para a finalização deste projeto.

A todos, o meu muito obrigado!

*“É nas ações mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho.”*

(MEIRA, 2004).

## RESUMO

Este trabalho foi realizado na Agência Igara da Caixa Econômica Federal, na cidade de Canoas. Tem por objetivo propor uma ação de marketing interno visando orientar e incentivar o funcionário ao uso de ferramentas de aprendizado. Foram utilizados conceitos originados no endomarketing e aproveitadas as ferramentas de comunicação e aprendizagem disponíveis na empresa. O trabalho pretende mostrar a importância da busca do auto-desenvolvimento pelo empregado e disponibilizar para a empresa um projeto de divulgação das ferramentas de aprendizado que traga um retorno satisfatório para a melhor utilização destas ferramentas. Ainda tem o propósito de aumentar o nível de conhecimento dos funcionários e a qualidade no atendimento aumentando a credibilidade e a competitividade da empresa junto à comunidade e empresários do bairro Igara e arredores, fortalecendo ainda mais a marca CAIXA.

**Palavras-chave:** Endomarketing, Comunicação Interna, Aprendizado.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 O ACORDO DA BASILÉIA .....	10
1.2 O BASILEIA II.....	11
<b>2 O PROBLEMA</b> .....	13
2.1 O ATENDIMENTO .....	15
2.2 AS FALHAS.....	15
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	17
3.1 OBJETIVO GERAL .....	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
<b>4 A EMPRESA</b> .....	18
4.1 A REDE DE ATENDIMENTO DA CAIXA .....	18
4.2 HISTÓRICO .....	19
4.3 MISSÃO .....	20
4.4 VALORES .....	20
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	21
4.6 PRODUTOS .....	21
4.6.1 COMERCIAL .....	22
4.6.2 SERVIÇOS SOCIAIS .....	22
<b>5 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	23
5.1 MARKETING .....	23
5.2 ENDOMARKETING.....	24
5.3 AMBIENTE COMPETITIVO .....	25
5.4 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	25
5.5 MOTIVAÇÃO.....	26
<b>6 MÉTODOS</b> .....	28
6.1 AS ENTREVISTAS.....	29
6.2 A OBSERVAÇÃO.....	30
<b>7 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	31
7.1 A EXPERIÊNCIA EM ATENDIMENTO .....	31
7.2 A PESQUISA NOS NORMATIVOS.....	32
7.3 A UTILIZAÇÃO DO E-MAIL.....	33
7.4 SUGESTÕES PROPOSTAS.....	34
7.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	34
<b>8 ALTERNATIVAS DE APRENDIZADO</b> .....	36
8.1 A TROCA DE EXPERIÊNCIAS .....	36
8.2 CURSOS E PALESTRAS.....	37
8.3 A ALTERNATIVA DO ENDOMARKETING.....	37
8.4 OS NORMATIVOS.....	38



8.5 ESTRATÉGIA DE AÇÃO.....	39
<b>9 A PROPOSTA DA CAMPANHA.....</b>	<b>42</b>
9.1 AS ONDAS DE CONHECIMENTO .....	42
9.2 A PROPOSTA DE UM PROJETO DE ENDOMARKETING .....	43
9.3 CRONOGRAMA.....	45
9.4 A EQUIPE .....	45
9.5 OS CUSTOS .....	47
<b>10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>11 REFERENCIAS.....</b>	<b>50</b>
<b>12 ANEXOS .....</b>	<b>52</b>
<b>ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO B - MODELO DE E-MAIL 1ª FASE .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO C - MODELO DE E-MAIL 2ª FASE .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO D - CURRICULO PESSOAL .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO E - HISTÓRICO ESCOLAR.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um ambiente extremamente dinâmico e de difícil sobrevivência empresarial. Deparamo-nos constantemente com fusões, cisões, incorporações, falências, etc. A competição altamente acirrada aliada à Globalização, que avança de forma avassaladora por todos os setores, tem obrigado as empresas a cortar gastos e mudar o foco dos investimentos a fim de diminuir os custos e com isso se manter competitiva.

“Uma das primeiras medidas que algumas empresas tomam é diminuir o gasto em treinamento e desenvolvimento esperando retorná-los mais tarde, quando as coisas começarem a melhorar.” (DIAS, 2002).

O setor bancário um dos mais competitivos e também um dos mais lucrativos, também possui a necessidade de cortar gastos e racionalizar seus investimentos. Nesta luta pela sobrevivência nos deparamos com problemas que são comuns a todas as grandes empresas: a necessidade constante de qualificação dos seus funcionários em conflito com a falta de recursos para investir em treinamento.

### 1.1 O acordo da Basiléia

A CAIXA é uma empresa do governo federal e uma das mais fortes, completas e respeitadas empresas do ramo financeiro do Brasil. Atualmente a empresa está passando por um processo de renovação em seu quadro de pessoal, como nunca antes passou, no intuito de se ajustar às regras do acordo da Basiléia, que tem por finalidade básica diminuir os riscos dos agentes financeiros no mercado mundial.

Esse acordo nos norteia o trabalho no sentido de que a busca dos controles de qualidade passa pelo conhecimento das normas do Banco objeto da campanha de divulgação proposta neste trabalho através do endomarketing. O acordo teve início em 1988 e introduzia um padrão de cálculo de capital regulatório nos Bancos ativos internacionalmente, que é o capital mínimo atuando como uma garantia de risco do banco.

Regulado pelo BIS – Bank of International Settlements (Banco de Compensações Internacionais), o acordo teve adesão de mais de 100 países inclusive o Brasil. Por ser uma regulação muito restrita e simples, foi idealizado em 2004 um acordo mais sofisticado e completo, chamado de Basiléia II.

## 1.2 O Basiléia II

O Basiléia II está ancorado em três bases principais. O capital mínimo, a regulação pelo órgão supervisor e a transparência nos processos e operações. O capital mínimo ainda é o mais importante e é calculado agora com maiores critérios inclusive analisando-se riscos de crédito, operacionais e de mercado. Está previsto para entrar em vigor no período 2007/2008 e por esse motivo há um avanço significativo para a finalização desta mudança. Até final de 2007 todas as instituições financeiras devem estar ajustadas às regras estabelecidas que vão desde a troca de terceirizados, até a criação e execução de métodos de auditoria, interna ou externa, que garantam a conformidade das operações realizadas. Essas mudanças, segundo especialistas do mercado financeiro, trazem maior segurança às operações e principalmente às informações sigilosas que possuem as instituições desse porte (Banco Central do Brasil).

Especificamente na CAIXA essa renovação está bastante avançada sendo que nas agências, onde ocorre o principal contato da empresa com seus clientes, não há mais terceirizados trabalhando no atendimento ao público. Interessante notar que o acordo vem ao encontro das necessidades das instituições financeiras, pois é

nesse atendimento que nos deparamos com um problema fatal para o sucesso de qualquer plano de ação em qualquer empresa. A falta de conhecimento do atendente sobre o que são ou para que servem os produtos e serviços que são oferecidos pelo Banco. É claro que o atendente possui um conhecimento básico, mas por vezes, há a necessidade de um conhecimento mais avançado sobre este ou aquele produto, ou até mesmo, sobre a operacionalização para que o atendimento seja finalizado de uma forma satisfatória. Uma das bases do Basileia II é justamente a supervisão pelo órgão regulador dessas operações. Então o conhecimento dos serviços e produtos só tem a facilitar o processo de controle, uma vez que o atendente, com conhecimentos e habilidades, tende a prestar um atendimento mais consistente e por consequência, mais qualificado. Essa qualificação do atendimento facilita a regulação das operações tanto internamente quanto externamente.

## 2 O PROBLEMA

Clientes em um banco procuram um lugar onde existam profissionais que possam confiar seu patrimônio. De certa forma podemos dizer que buscam um consultor financeiro para melhor aplicar seus recursos, obter garantias para o futuro, estabelecer metas, enfim procuram um lugar que lhes indiquem a melhor forma de aplicar seus valores. Dentro desta perspectiva, dentre tantos operadores financeiros, torna-se mais atraente aquele que transmite ao cliente maior segurança do ponto de vista da garantia financeira. Ou seja, o cliente vai aonde acredita que seu patrimônio estará mais seguro e, quando for o caso, aplicado da melhor forma.

O que ocorre nestas instituições é o despreparo de muitos atendentes, no sentido de fornecer ao atendido uma informação confiável e com segurança sobre os produtos ou serviços oferecidos. O primeiro contato com o cliente deve ser o mais qualificado possível, mas a falta de conhecimento de muitos dos funcionários que trabalham diretamente no atendimento gera transtornos que por vezes são irreparáveis à imagem da empresa. Em alguns casos pode chegar a estágios tão críticos que mesmo gestores passam por dificuldades em decorrência do despreparo, o que gera insatisfação, desconfiança, acomodação e até um enorme constrangimento na própria equipe. Muitos sabem o básico do produto e não se atém em saber as diversas peculiaridades de um seguro de vida, de um plano de previdência, de uma aplicação financeira, de um empréstimo entre outros.

Ainda nos deparamos com o problema do pós-atendimento. O operacional que é realizado após o cliente ser atendido tem que funcionar da melhor forma para que o que foi estabelecido com o cliente seja finalizado sem gerar transtornos. Não raro, ocorrem falhas na inclusão dos dados do cliente, que termina por não ser efetivado o registro de venda de um seguro de vida, aplicação, empréstimo, etc. e isso ocorre muitas vezes por falta de conhecimento do operacional completo da venda.

## 2.1 O Atendimento

O primeiro atendimento torna-se o cartão de visita de um banco e a preocupação com ele deve ser constante. No entendimento de que deve ser o mais qualificado possível, nos deparamos com um problema crítico. Enquanto que as empresas investem cada vez mais na qualificação de gestores, conforme cita reportagem da revista EXAME|VOCÊ S/A – Edição Especial 2006, acredito faltar investimentos na qualificação dos atendentes. Para quem faz o primeiro atendimento há uma quantidade enorme de questionamentos que podem ser feitos pelo cliente e que podem gerar bons negócios se bem orientados, mas muitas vezes há um desperdício de oportunidades pela falta de conhecimento. Isso se torna preocupante e assustador quando o atendente não tem conhecimento suficiente sobre os produtos e serviços de seu próprio setor.

Em algumas instituições visando a especialização, adota-se o atendimento por grupos de produtos e serviços. Um setor para seguros, outro para empréstimo, outro para serviços, etc. Com esse tipo de segmentação tenta-se aprimorar o atendimento, mas há deslocamento do cliente de um setor a outro dentro do banco e isso pode gerar desgaste. A característica de Banco Social e das políticas públicas do Governo torna a CAIXA um banco com alto fluxo de atendimento e isso aumenta as chances de insatisfação do cliente se deslocado, ainda mais se tiver que passar por mais de uma fila de espera. Isto demonstra mais uma razão para investir na qualificação do atendente evitando as movimentações do cliente dentro da agência.

Na CAIXA, ainda há os diversos serviços sociais como Habitação, FGTS, Seguro Desemprego, Benefícios Sociais entre outros. Mais cedo ou mais tarde o cliente vai precisar de alguma informação a respeito destes serviços e sendo a resposta repassada com alguma falha pode ser fatal para o relacionamento do cliente com o Banco e, dependendo da gravidade da situação, servirá como uma publicidade negativa, pois o cliente certamente irá externar sua decepção com o seu atendimento. Assim a competitividade entre as instituições, torna-se cada vez mais acirrada, sendo ainda mais importante o investimento no atendimento inicial.

Tendo se tornado uma constante a baixa qualidade no primeiro atendimento num geral, torna-se primordial que a empresa busque qualificar seus funcionários evitando desconhecimentos que, por vezes, constrange quem atende e gera desconfiança em quem está sendo atendido. Claro que não se pode generalizar, pois como em qualquer lugar, há excelentes profissionais, atuando ao lado destes menos preparados, que tornam a empresa, mais especificamente o setor ou a agência onde trabalham extremamente confiáveis e lucrativas. Profissionais estes que obtêm a confiança do cliente e a admiração dos colegas justamente pelo seu conhecimento e competência, intimamente ligados, que traduzem o atendimento em satisfação para o cliente. Não fosse assim as empresas teriam o respeito e a credibilidade constantemente abalados em um mercado tão competitivo.

Importante salientar que ter o conhecimento de pontos específicos ou exceções, apesar de importante, torna-se desnecessário na fase inicial do atendimento e deve ser redirecionado para setor específico ou que seja solicitada a ajuda de alguém que detenha esse conhecimento mais detalhado evitando o deslocamento do cliente, conforme o caso. O mais interessante neste momento é a necessidade em nivelar o conhecimento a um patamar que todos possam deter as mesmas informações e que essas informações possam satisfazer as dúvidas gerais e necessidades básicas dos que precisam e as usam. A partir deste ponto identifica-se a necessidade de aprendizado e atualização do atendente através do conhecimento.

## 2.2 As Falhas

Em relação à falhas podemos dizer que existem e existem em quantidades consideravelmente preocupantes. Setores públicos talvez sejam os mais visados pela característica de prestação de serviço que tipifica a percepção da população. Mas falhas não ocorrem somente no setor público.

Bancos privados também possuem em seus quadros funcionais pessoas despreparadas. No meu entendimento sobre esta questão, há certa condescendência com falhas, no intuito de tentar reavaliar os métodos de gestão para se chegar ao melhor aproveitamento possível. Acredito ainda que nos bancos

públicos esse posicionamento do gestor se torna uma obrigação em função da estabilidade dos empregados, o que impossibilita uma atitude mais drástica com funcionários desmotivados ou desinteressados. A busca pela qualificação do atendimento deve obrigatoriamente passar pelos métodos de gestão que, como já mencionado, estão cada vez mais parecidos com métodos do setor privado.

A atitude a ser tomada em relação a um funcionário em caso de falhas é cada vez mais ponderada pelos gestores. Se formos analisar pela perspectiva do lucro ou do custo-benefício da empresa podemos até supor que em bancos privados há certa pressão sobre os funcionários, uma vez que no momento em que o desempenho fica aquém da expectativa do gestor a troca do funcionário trata-se apenas questão de tempo. Se formos fazer uma correlação desse pensamento para os bancos públicos, percebemos que essa forma de pressão se torna bem mais difícil, pois não há a possibilidade de demissão por mau desempenho, pois a admissão do funcionário se dá por concurso e a legislação garante certa estabilidade. O que pode ocorrer, no máximo, é a destituição de um cargo comissionado ou função de confiança quando as metas e objetivos propostos ficam muito aquém do esperado.

Apesar da suposição de que os bancos privados se utilizam da demissão como forma de pressão, pesquisas demonstram que este pensamento está totalmente equivocado e relatam que os bancos investem cada vez mais em gestão de pessoas. No Bradesco, um dos maiores bancos privados do país, por exemplo, uma pesquisa revela que são investidos R\$ 55 milhões anualmente só em treinamento. A Caixa Econômica como empresa pública, também tem demonstrado sua preocupação em gestão e atualmente investe forte na qualificação de funcionários, principalmente gestores, adotando práticas cada vez mais parecidas com as adotadas pela iniciativa privada. Há treinamento para líderes, incentivo para qualificação entre outros. (Guia EXAME|VOCÊ S/A 2006).



### 3 OBJETIVOS

Para este trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos.

#### 3.1 Objetivo Geral

- Melhorar o atendimento e a satisfação do cliente, aumentando a competitividade da agência.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- Utilizar ferramentas de endomarketing para divulgar pontos específicos das normas do setor do empregado e familiarizar o empregado com a ferramenta Normativa.
- Buscar a excelência no atendimento minimizando custos e agregando valor intelectual ao atendente.
- Nivelar o conhecimento e qualificar o atendimento no intuito de aumentar a satisfação do cliente.
- Aumentar a competitividade da agência junto à comunidade e empresários do bairro Igara e arredores.

## 4 A EMPRESA

A CAIXA é o maior banco público da América Latina. Os números impressionam: a base de clientes foi expandida em 42% nos últimos dois anos e meio, subindo de 23,1 milhões para 33,6 milhões de pessoas. E mais de 3 milhões de pessoas ingressaram no sistema bancário brasileiro por meio do programa de conta simplificada, a maior ação de inclusão bancária do país.

O volume de depósitos à vista na CAIXA cresceu 16% no período e o de depósitos de poupança 18%, atingindo um saldo de R\$ 50,2 bilhões, consolidando a sua posição de instituição líder neste segmento. Entre 2002 e a metade de 2005, o ativo bancário da empresa aumentou 30% – segundo maior ativo entre as instituições financeiras atuantes no Brasil.

Na primeira metade de 2005 a CAIXA obteve o maior lucro semestral de sua história. Uma das principais razões para esse resultado foi a forte expansão das receitas com operações de crédito, que, desde 2003, tiveram incremento de 101%. Nesse mesmo ano, a CAIXA foi premiada em quatro categorias pelo Guia Exame, que avalia os melhores fundos de investimento do mercado.

### 4.1 A rede de atendimento da Caixa

A CAIXA também se destaca quando o assunto é atendimento. Sua rede, a maior do País, abrange todos os 5.561 municípios brasileiros, com mais de 17 mil pontos de atendimento entre agências, lotéricas e correspondentes bancários. E será ainda maior: em 2003, iniciou-se o projeto de instalação de 500 novas

agências, das quais mais de 150 já estão funcionando. Quase 3,5 mil novos correspondentes bancários e lotéricas foram instalados nos últimos 30 meses.

E para quem prefere outros canais de atendimento, a CAIXA também oferece terminais eletrônicos, Banco 24h, CAIXA Rápido, débito automático, atendimento telefônico e o Internet Banking CAIXA. Até mesmo quem está fora do Brasil pode contar com a CAIXA. Desde 2004, os brasileiros emigrados podem utilizar o CAIXA Internacional para fazer remessas de recursos ao país. Firmado em 2005, um convênio com o banco português BCP garantiu ainda mais facilidade nesse processo.

Além de disponibilizar recursos, a CAIXA auxilia prefeituras e governos estaduais a projetarem e acompanharem com eficiência obras promotoras de desenvolvimento urbano. Da mesma forma, estimula o contínuo aperfeiçoamento da administração pública, conferindo às ações mais bem-sucedidas o Prêmio Melhores Práticas de Gestão.

A CAIXA também é responsável pela coleta e gestão de dados contábeis e gerenciais de todos os entes da Federação, auxiliando a aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal no país.

## 4.2 Histórico

O dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da CAIXA. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica e Monte de Socorro. Em 1931 inaugura operações de empréstimo em consignação para pessoas físicas. Em 1934, por determinação do governo federal, assume a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares. Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Em 1986, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH). Em 1986, a CAIXA incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo

BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas recolhedoras do FGTS existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores. Desde 1961 detém o monopólio as Loterias Federais.

Hoje, atende correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a CAIXA infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

#### 4.3 Missão

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social

#### 4.4 Valores

- Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes.
- Busca permanente de excelência na qualidade de serviços.
- Equilíbrio financeiro em todos os negócios.

- Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade.
- Respeito e valorização do ser humano

#### 4.5 Objetivos estratégicos

A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação.

- Manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais.
- Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com seus clientes.
- Será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e se destacará na gestão de pessoas, reconhecidas em seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público.
- Manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

#### 4.6 Produtos

A CAIXA por ser a principal reguladora dos projetos do governo, seus produtos se dividem em Comercial e Serviços Sociais.

#### 4.6.1 Comercial

- Contas
- Cartões de Débito / Crédito
- Empréstimos
- Investimentos
- Penhor
- Previdência
- Capitalização
- Consórcio
- Depósitos Judiciais
- Habitação
- Poupança
- Seguros

#### 4.6.2 Serviços Sociais

- Bolsa Família
- Cartão do Cidadão
- FGTS
- FIES
- Seguro-Desemprego
- PIS

## 5 REVISÃO TEÓRICA

Nesta etapa iremos abordar os conceitos associados ao endomarketing a fim de embasar o uso desta ferramenta neste trabalho.

O objetivo deste capítulo é repassar a literatura básica através de citações e resumo de idéias de alguns autores.

### 5.1 Marketing

Segundo Kotler (1998), marketing deve ser tratado como uma propaganda para vender um produto ou serviço. Sendo que a própria propaganda é uma ferramenta de marketing. Kotler(1999) entende que Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. Ainda preocupa-se em demonstrar a importância que tem o cliente citando que o pensamento deve sempre estar voltado para a satisfação do cliente. Se você não estiver pensando no cliente, você não está pensando (KOTLER, 1999).

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER e KELLER, 2006).

## 5.2 Endomarketing

A grande base do endomarketing é aproximar o funcionário das diretrizes estabelecidas pela organização possibilitando dar a ele todo o conhecimento necessário para que possa ser desenvolvido o trabalho da melhor forma, deixando-o por dentro dos principais acontecimentos, estabelecendo as normas necessárias e disponibilizando as ferramentas adequadas.

Iniciamos a revisão com uma definição simples do Endomarketing para podermos entender qual o nosso objetivo.

*“Endomarketing é um conjunto de ações de Marketing para o público interno - FUNCIONÁRIOS - das empresas e organizações” (Bekin, 1995: XVII).*

Define-se então o endomarketing como um conjunto de ações focadas no público interno com o objetivo da conscientização das diretrizes estabelecidas pela empresa. O endomarketing é utilizado nas organizações voltado à comunicação interna, na divulgação de objetivos da empresa, de parceiros, de benefícios e de outras notícias relevantes, estabelecendo um contato direto com a equipe de uma forma mais voltada aos fatos relevantes da organização. Com esse objetivo o endomarketing age como um fornecedor de conceitos e informações, ajudando o cliente interno a seguir um determinado foco ou estabelecer um padrão de conhecimento ou informações sobre algo para atingir de maneira eficaz e sem distorção para o cliente externo. Ou seja, o endomarketing é um esforço interno de comunicação com os empregados, mas visando o resultado com o cliente externo.

Tudo o que é feito no sentido de uma maior aproximação empresa/funcionário, do programa mais sofisticado à ação mais simples, está inserido no contexto do endomarketing. (MEIRA, 2004).



### 5.3 Ambiente competitivo

Em um ambiente competitivo busca-se identificar as vantagens estratégicas frente à concorrência. Segundo Kotler e Armstrong (1998) para a empresa obter sucesso é preciso satisfazer as necessidades e desejos melhor que a concorrência. Neste sentido é necessário conhecer qual a posição da concorrência e o que é feito para atender tais necessidades.

Neste trabalho a abordagem das estratégias competitivas estará focada no ambiente interno, principalmente nas práticas de gestão. As práticas de gestão indicam uma aposta em treinamento como forma de melhorar o atendimento e assim, buscar um diferencial competitivo. Como informado anteriormente, as práticas de gestão da concorrência, no caso dos bancos privados principalmente, há um investimento muito alto em treinamento e isso deve nortear as ações para obter um resultado satisfatório minimizando ou até mesmo eliminando o diferencial competitivo anteriormente alcançado.

Aqui vamos nortear o treinamento dos empregados com estímulos provocados pelas ações do endomarketing divulgando os normativos e motivando o funcionário a aumentar o seu conhecimento com pesquisas nos próprios normativos.

### 5.4 Clima Organizacional

Brum (1994) analisa que fazer com que funcionários enfrentem cenários de mudança, identificando-se novos conceitos e trabalhando em função dos mesmos objetivos, é o que tem levado as empresas a realizarem pesquisas que têm identificado a necessidade de implantação de programas de comunicação interna. Depois de identificada essa necessidade, parte-se para o primeiro passo que é a pesquisa de clima.

Brum (1994) ainda esclarece que estudar o clima de uma empresa significa estudar nível de motivação de seus funcionários e saber o que “pensa” a grande massa. Essa pesquisa deve anteceder qualquer ação de comunicação interna simplesmente pelo fato de que consegue prever, identificar e minimizar manifestações de crise.

Há várias formas de se pesquisar o clima de uma empresa. Desde questionários complexos até simples brincadeiras ou jogos. Nesta pesquisa serão realizadas entrevistas pessoais e o questionário utilizado será baseado em conversas informais com perguntas direcionadas aos funcionários que trabalham no atendimento da agencia.

## 5.5 Motivação

Segundo Meira (2004) com tamanhos investimentos a perspectiva de retorno é muito grande por parte dos bancos e assim torna-se necessário o desenvolvimento de outras formas de estimular a produtividade. Neste sentido explora-se a motivação como forma de estimular o empregado a ter um maior comprometimento. Estudos revelam que a maioria das pessoas dedica 25% da sua capacidade no trabalho. Os outros 75% representam a falta de engajamento e de motivação.

Há diversas formas de obter a motivação do funcionário. Um simples elogio em público já pode gerar um grande resultado. Ainda podemos citar a disponibilização de ferramentas adequadas, salários por produção ou por comprometimento, participação nos lucros, entre outros. O problema é que tudo é custo e, como foi abordado anteriormente, em um mercado tão competitivo a preocupação em reduzir custos tornam algumas práticas de reconhecimento inviáveis ou no mínimo de grande custo. Neste sentido foram desenvolvidos e ampliados os conceitos de Endomarketing. Assim, a motivação vem da forma mais simples que é abrindo um canal com o funcionário para discutir idéias e elogiar desempenhos.

Pesquisando trabalhos realizados na graduação da Escola de Administração da UFRGS sobre endomarketing e sobre técnicas de aprendizado não foi encontrado nenhum trabalho que trate do assunto endomarketing como ferramenta facilitadora de aprendizado. Encontra-se trabalhos técnicos de endomarketing utilizando a ferramenta em sua teoria original. Voltada para a comunicação interna das empresas, aproximando setores e ajudando na divulgação de objetivos e no compartilhamento de informações institucionais. Nenhum voltado ao aprendizado.

Este trabalho é pioneiro no objetivo de trazer o endomarketing como apoio às ferramentas de RH. Busca a utilização dessa ferramenta como um canal de orientação voltado para a nivelção de conhecimento e para o incentivo ao auto-desenvolvimento. Busca ainda a atualização de conhecimento com leituras de normativos e incentivo à realização de cursos internos.

## 6. MÉTODO

O método utilizado para a obtenção dos dados que serviram para a definição da solução proposta ao problema apontado foi o da pesquisa exploratória, utilizando um roteiro de entrevista não estruturado com perguntas abertas. Também foi realizado um acompanhamento dos funcionários através da observação, sem interferência, do atendimento e das atividades realizadas pelos mesmos. Dessa forma foi analisado a real necessidade de uma interferência externa e como o projeto poderia impactar positivamente no dia-a-dia dos atendentes da unidade.

A metodologia utilizada na pesquisa exploratória foi da pesquisa qualitativa por meio de um roteiro de entrevistas – ANEXO A. Utiliza-se a pesquisa qualitativa para definir de forma mais detalhada os pontos que terão maior atenção ou elaborar um plano de ação dentro do que está previsto a ser abordado. Na elaboração do plano de ação é necessário saber dentre os problemas identificados quais terão maior importância e quais serão melhor abordados.

A pesquisa qualitativa serve como o primeiro passo para o estudo de um fenômeno de satisfação sobre o qual ainda não se tem idéias bem definidas ou sobre o qual falta orientação quanto ao próprio rumo do esforço de mensuração que se pretende desenvolver. MOTTA (1999)

O roteiro de entrevistas – ANEXO A foi aplicado, pelo próprio pesquisador junto aos funcionários do atendimento da agência Igara da Caixa Econômica Federal entre os dias 01 e 06 de junho de 2007. Todos os entrevistados lidam diretamente com o cliente. Funcionários que não atendem o público foram desconsiderados. Com isso tentou-se obter informações precisas e consistentes da realidade dos atendentes para uma melhor análise das carências e dos pontos de atuação.

A seguir a distribuição dos funcionários ligados ao atendimento da agência Igara por setor:

<b>SETOR</b>	<b>Quantidade de Funcionários</b>	<b>Cargos Técnicos</b>	<b>Cargos Gerenciais</b>
Atendimento Geral	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Personalizado/ Integral	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Empresarial	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Em relação à observação do fluxo de informações dos atendentes e das iniciativas na busca das mesmas, é certo que propiciou uma análise do tempo gasto para pesquisa ou atualização, para possíveis análises do impacto no tempo de atendimento, após a implantação do projeto.

### 6.1 As Entrevistas

Ao todo foram 10 entrevistas. Dois funcionários não puderam responder a pesquisa por estarem ausentes durante o período das mesmas. Considerando que as questões foram abertas e tiveram uma abrangência satisfatória para o que estava sendo pesquisado, a ausência destes questionários não teve grande influência na análise dos dados.

Buscou-se identificar o nível de conhecimento dos produtos relativos ao setor de atuação, o conhecimento do operacional, a percepção sobre o atendimento da CAIXA e quais as opções de aprendizado e treinamento. Tentou-se identificar a opinião dos funcionários sobre os normativos e a ferramenta de busca utilizada, no caso o <http://sismn.caixa/>, que é o site de pesquisa na Intranet, uma ferramenta objeto da campanha de endomarketing proposta. Também se procurou identificar as dificuldades dos funcionários e qual a ferramenta de comunicação mais eficaz para se poder ter um plano de ampla atuação que possa ser utilizada essa ferramenta, tornando o projeto atrativo e útil.

Por fim procurou-se algum elemento a ser explorado nas ferramentas de aprendizado, principalmente nos normativos. Com isso cria-se a expectativa de poder aprimorar algum ponto ainda não identificado utilizando o endomarketing sem a alteração das ferramentas existentes.

Estes foram os principais pontos explorados nas entrevistas, sempre tentando deixar o entrevistado à vontade para fazer comentários e observação sobre pontos que não foram previamente relacionados, mas que poderiam servir como oportunidade para outras abordagens. Os entrevistados por sua vez, não demonstraram dificuldades em responder as questões demonstrando que era um assunto de domínio e até mesmo de interesse dos mesmos.

## 6.2 A observação

Através da observação dos atendentes ficou evidente a ampla troca de informações entre os funcionários e a pouca consulta a Manuais Normativos. Há uma troca de experiências muito grande, um pouco pela facilidade com que se consegue a informação, mas também pelo tipo de tarefa a ser desempenhada ser extremamente prático, necessitando de conhecimento tácito. Surgindo dúvidas maiores ou no caso de ninguém saber responder, é quando recorre-se à consulta aos normativos. Na maioria das vezes a consulta é realizada pelos funcionários mais antigos.

A preocupação com atualização das informações parte principalmente dos mais experientes nos assuntos. A grande dificuldade em consultar os normativos está na falta de familiarização com a ferramenta. Devido aos mais antigos já estarem familiarizados a consulta se torna mais comum. Percebe-se certo constrangimento do funcionário com a falta de informação e isso reflete no cliente em tom de desconfiança e descontentamento. Não são raros os momentos em que surge reclamações por parte dos clientes que estão aguardando o atendimento, quando este se estende.

## 7. ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise dos dados poderemos definir a dimensão do problema e a partir disto mensurar as ações de divulgação interna das normas e ferramentas de aprendizagem. A idéia é estabelecer uma comunicação com o empregado pelo setor de atuação, chamando a atenção para os pontos mais fracos dentro do assunto de interesse do funcionário e a partir disto, realizar uma campanha de orientação e divulgação dos normativos relativos e formas de pesquisa.

### 7.1 A experiência em atendimento

Dentro do que foi questionado aos empregados e como era de se esperar, ficou bastante evidente que quanto maior o tempo de empresa maior é a confiança no atendimento prestado e essa confiança aumenta significativamente nos níveis gerenciais.

Nos dados coletados, chamou a atenção dois pontos específicos. Um deles é a percepção do empregado em relação ao atendimento da CAIXA que não é plenamente satisfatório junto aos clientes. Percebeu-se que poucos entrevistados informaram que a satisfação do cliente com o atendimento da CAIXA é bom. Entende-se que há uma necessidade latente por mais qualificação no atendimento e essa qualificação é mais necessária nos novos, que entram na empresa com um conhecimento quase insignificante.

Entretanto, os entrevistados entendem, que o atendimento prestado por eles é altamente satisfatório, à exceção dos que possuem menos de 1 ano de empresa que percebem a necessidade de se preparar mais para poder melhorar o seu

atendimento e principalmente evitar o retrabalho. É interessante colocar que o funcionário entende que o atendimento da CAIXA não é satisfatório, apesar de considerar o seu atendimento muito bom. Supõe-se que os atendentes possuem um conhecimento bom sobre o assunto de domínio, mas lhes faltam conhecimentos mais abrangentes que poderiam satisfazer o cliente em suas dúvidas.

O retrabalho é relatado como o ponto mais complicado, pois é onde mais se perde tempo e onde o cliente fica mais propenso a criticar. Acontece que muitas vezes o cliente tem que retornar à unidade para realizar um novo atendimento e, nos casos mais críticos, levar nova documentação. Esse tipo de problema causa um descontentamento muito grande nos clientes e percebe-se um enorme constrangimento no atendente.

Importante salientar que o retrabalho é um problema apontado tanto pelos novos quanto pelos mais antigos. Talvez o que difere é o nível de complexidade exigido para refazer a tarefa, sendo, obviamente maior, para os mais experientes.

## 7.2 A pesquisa nos normativos

Outro ponto que chama a atenção é de que apenas dois funcionários disseram que a ferramenta de pesquisa dos normativos é de fácil navegação e que os manuais são fáceis de ser entendidos. A grande maioria encontra dificuldades ao pesquisar nos manuais ou na ferramenta disponibilizada e por este motivo torna a pesquisa cansativa, direcionando o questionamento para o colega mais informado ou até mesmo interpretando de forma errada.

Ficou evidente que as experiências dos funcionários mais antigos dão a sustentabilidade para o bom atendimento da agência. Durante observação no horário de atendimento ao público percebia-se a atuação dos mais antigos no auxílio aos mais novos. Os gerentes e os mais experientes eram acionados a todo o momento que surgiam dúvidas ou que o assunto não era de domínio do atendente.



Raros os momentos em que o atendente tomou a iniciativa de sanar suas dúvidas pesquisando nos normativos.

Isso demonstra que há problemas na pesquisa aos normativos e é confirmada na análise dos dados, uma vez que todos confessam que a forma de aprendizado mais utilizada é o aprendizado com colegas.

Apesar de entenderem que às vezes a informação vem desatualizada, ainda assim, acham vantajoso pela rapidez com que se tem uma informação se comparada com o tempo que se perde procurando nos normativos. Um dos problemas apontados é o conflito de informação entre um normativo e outro e a falta de objetividade em algumas normas. Percebe-se em muitos manuais normativos a falta de uma linguagem direta para elucidar dúvidas pontuais. Em outros se observa o direcionamento para outro normativo (“conforme MN001...”) e isso ocasiona um tempo maior destinado à pesquisa.

### 7.3 A utilização do e-mail

Outro ponto que ficou claro foi a ampla utilização do e-mail como meio de comunicação na empresa. Ficou constatado que todos utilizam o e-mail e é a ferramenta mais eficaz para comunicação interna principalmente entre as unidades. Mesmo nos setores menores o e-mail é plenamente utilizado e é considerado o principal meio de comunicação. Ainda foi citada a rede da Intranet como forma de se obter informação, mas é caracterizada como uma fonte de pesquisa e de orientação, uma vez que a informação fica à disposição como em um banco de dados, enquanto que nos e-mails a troca de informação é instantânea à medida que a mensagem é recebida e lida.

Os funcionários utilizam a Intranet para realizar cursos na Universidade Corporativa Caixa, para pesquisar as normas e principalmente para realizar consultas a dados disponíveis em programas “on-line” e sistemas corporativos

acessados via Intranet. Praticamente não é utilizada como meio de comunicação, somente como ferramenta de trabalho e pesquisa.

#### 7.4 Sugestões propostas

Dentre as sugestões propostas pelos funcionários todas estão relacionadas com os Manuais Normativos e a grande maioria sugere uma revisão das normas para facilitar a pesquisa. A aversão ao uso dos normativos, principalmente pelos funcionários novos, explica-se pela falta de objetividade em alguns normativos. É certo que há uma cultura forte em aprender com o colega e isso também é observado no dia a dia da empresa, mas isso é, em parte, originado na dificuldade de pesquisa nos normativos aliado à facilidade da consulta ao colega, questão constantemente abordada pelos funcionários.

#### 7.5 A cultura organizacional

Esta cultura de aprendizagem baseada na troca de informações entre funcionários deve ser cuidadosamente trabalhada, principalmente por ser uma prática extremamente válida e útil em qualquer organização por ser agregadora e de troca de experiências, além de disseminar diversas práticas válidas que não estão em normativos. Porém deve-se ter o cuidado de evitar que com esse aprendizado, possíveis desatualizações de normas possam prejudicar as tarefas relacionadas ao serviço prestado ou que causem prejuízo aos clientes.

Assim, vem ao encontro do trabalho proposto pelo autor que tem como um dos objetivos específicos, divulgar as normas de uma forma mais clara e objetiva e

assim, familiarizá-lo com a ferramenta e melhorar o nível de conhecimento das normas.

Devido à facilidade de manuseio, aceitação e abrangência do e-mail fica definido esta ferramenta como a forma mais apropriada para essa proposta se tornar ampla e eficaz. A utilização do e-mail como ferramenta do endomarketing já é amplamente utilizada pela CAIXA nas diversas áreas de atuação, principalmente pela diretoria e presidência, divulgando notas e processos confirmando a importância desta ferramenta.

Em função da principal reclamação dos funcionários ser em torno dos normativos, torna-se mais fácil a aceitação do projeto, uma vez que tem a finalidade, além da divulgação de normas, de facilitar o entendimento das mesmas o que contribui para a qualificação do atendimento e aumento do nível de confiança dos atendentes.

## 8. ALTERNATIVAS DE APRENDIZADO

Cito três métodos que podem ser utilizados para aumentar o aprendizado e a qualificação da equipe. Esse conhecimento pode ser difundido através de aprendizado com seu par, ou então, através de cursos e palestras ou ainda um terceiro, ainda pouco utilizado para esse fim, que é o uso do endomarketing. Para a escolha do melhor método para difundir o aprendizado devemos avaliar possibilidade de implantação, oportunidades, custo, tempo, retorno, etc.

### 8.1 A troca de experiências

Através de aprendizado com seu par o atendente aprende com o colega mais próximo que detêm um conhecimento mais avançado trocando idéias, questionando situações, anotando dúvidas estabelecendo uma relação de orientador e aprendiz. Num primeiro momento esse tipo de aprendizado pode ser uma solução muito útil e rápida, mas há muitos problemas de fácil identificação. O primeiro deles é a qualidade da informação, pois o conhecimento do colega, por mais abrangente que seja, não tem a garantia que o que está sendo repassado é o que está normatizado. Não se tem nessa situação a origem dessa informação nem se o orientador possui uma atualização confiável em relação à informação dada. Outro problema que podemos identificar são os constantes questionamentos do aprendiz ao orientador. Isso pode causar constrangimento ao atendente com repetição de certas perguntas e insegurança no cliente que não sabe se terá o atendimento desejado. Ainda podemos citar os vícios criados pelo colega que com mais experiência pode pular etapas de um processo, o que para um novato passa despercebido. Apesar de

amplamente utilizado, as falhas podem acontecer em qualquer etapa e as conseqüências podem ser diversas.

Dependendo do fluxo de atendimento, o nivelamento de conhecimento pode ser um tanto demorado em função de que as dúvidas são tiradas no momento em que ocorrem. Ou seja, se a freqüência de um problema for extremamente baixa, dificilmente o atendente irá aprender o suficiente e quando ocorrer novamente, as dúvidas e os questionamentos voltarão.

## 8.2 Cursos e palestras

A segunda forma de difundir o conhecimento para novatos é uma forma bem mais garantida. O investimento em cursos e palestras é tido como uma das melhores formas de divulgar conhecimento, mas isso gera custos. Às vezes alto demais para o retorno que se quer obter. Dúvidas de que essa forma é eficaz não há, mas é preciso avaliar o objetivo e a abrangência de um investimento nesse sentido antes de disponibilizá-lo e se há viabilidade pela localização, disponibilidade de instrutores, material de apoio, etc. Ainda há a inconveniência de que a participação em um evento assim pode diminuir a equipe por um período, principalmente se for em outra localidade. Há também a questão do número limitado de participantes.

## 8.3 A alternativa do endomarketing

Mas é a utilização do endomarketing que surge como uma alternativa eficaz e sem custos elevados para a empresa. Apesar de ainda ser pouco explorada, esta ferramenta pode gerar resultados impressionantes. E a pretensão deste trabalho é demonstrar a viabilidade da utilização desta ferramenta para alcançar o objetivo

proposto que é o nivelamento do conhecimento e o incentivo ao auto-desenvolvimento. O objetivo da utilização do endomarketing passa pela abordagem de pontos específicos do setor de atendimento do funcionário e pela divulgação das ferramentas onde o próprio empregado é incentivado a buscar a informação utilizando os canais de disseminação de conhecimentos e normas disponibilizados pela empresa.

Na CAIXA, o site que trata dos normativos é o <http://sismn.caixa/>. Trata-se de um site na INTRANET exclusivamente para a disponibilização de manuais normativos que são atualizados a cada modificação. Eles podem ser acessados por qualquer operador, não necessariamente funcionário, e a qualquer momento dentro da corporação, podendo realizar buscas por assunto, por palavras-chaves, por setor do banco (Comercial, Habitação, RH, Controle e Regulação, Fundos e Programas, etc.) além de avisos gerados automaticamente a cada modificação para a área pertinente. Os normativos possuem uma ferramenta interna que, sendo do interesse do funcionário, uma mensagem pode ser enviada diretamente para sua caixa postal pessoal informando a atualização do manual. O mais importante é que o empregado tendo a noção da importância dessa ferramenta e sabendo utilizá-la de forma eficaz pode sanar dúvidas a qualquer momento do atendimento, inclusive com o cliente à sua frente, sem haver hesitação na resposta.

#### 8.4 Os normativos

Com estas ferramentas disponíveis e consideradas altamente qualificadas e de extrema importância na formação do empregado, por que há falhas no atendimento e falta de conhecimento por parte dos empregados? A resposta pode estar na própria ferramenta, tanto no seu conteúdo como na forma como é divulgada. A cultura da empresa onde o empregado aprende com colegas e acaba por se acomodar entendendo que o aprendizado básico é o suficiente, contando que no momento que surgir algo mais complexo terá alguém próximo para socorrer, também pode contribuir para a pouca utilização das ferramentas internas nas

unidades de atendimento ao público. Em áreas-meio e de suporte, onde não há atendimento a público, a utilização dessas ferramentas está bem difundida.

O preocupante nestes casos que normalmente ocorre, é a sobrecarga de tarefas ao funcionário melhor qualificado e, em consequência disso, as falhas no seu atendimento são cada vez mais iminentes, gerando problemas tanto para o funcionário mais despreparado quanto para o melhor qualificado.

Entende-se que cabe à empresa orientar o empregado a buscar a auto-qualificação, focada no como e no por que fazer de forma clara e de fácil entendimento. E isso as ferramentas, principalmente os normativos, indicam o passo-a-passo de como deve ser realizada esta ou aquela operação, alguns separando inclusive por setor do banco. Nestes últimos casos não há necessidade da leitura do manual na íntegra. Lê-se apenas o que lhe cabe sobre aquele assunto ou operação. Mas ainda há casos em que ocorre dúvida interpretação ou interpretação divergente devido à alterações em normativos diferentes que tratam do mesmo assunto.

## 8.5 Estratégia de Ação

Após escolhido a ferramenta de aprendizado a ser explorada é preciso despertar a procura pelo “aprendizado subjetivo”. “Subjetivo” pela forma como deve ser realizada e interpretada, pois toda a preparação é individual sendo o indivíduo o responsável pela condução do aprendizado. Surge então o papel do marketing interno ou endomarketing para as ferramentas de aprendizado. Não é um canal tão explorado pelas empresas, mas que se bem utilizado pode gerar resultados extremamente positivos. O endomarketing tem a função básica de divulgação interna, aumentando a comunicação entre a empresa e seus funcionários sobre os produtos, serviços disponíveis e notícias diversas, tentando fazer com que todos tenham o mesmo conhecimento sobre algo.

Surge neste conceito um novo tipo de cliente: o cliente interno, também chamado de colaborador. Mas a idéia principal do endomarketing é conquistar o cliente interno para satisfazer o cliente externo de uma forma simples: nivela-se o conhecimento de todos, qualificando o atendimento e obtendo assim os resultados planejados. Este planejamento elimina distorções na divulgação das informações diversas sobre os produtos e serviços estabelecendo uma comunicação mais limpa com o público externo que é o objetivo final.

O princípio básico seria a mudança do enfoque ao se referir ao empregado como um colaborador para que o mesmo perceba sua importância como um cliente. A empresa neste momento deve mudar sua postura principalmente na comunicação interna. A forma como o empregado deve ser tratado é fundamental para o sucesso de um planejamento de endomarketing. O funcionário deve se sentir fazendo parte de um projeto que visa um objetivo maior, no caso, o público externo. É como a necessidade de fazer uma parceria com o comprometimento de todos. O cliente interno ou parceiro deve ter toda a impressão de que a sua participação é mais que importante, é fundamental para o sucesso do projeto e por ele passará as informações que servirão de base para o cliente externo estabelecer um relacionamento satisfatório com a empresa.

Frases de divulgação e incentivo à utilização dos canais de conhecimento são fundamentais. Se o cliente não for lembrado que o produto existe, pode esquecer a existência de outras formas de suprir a necessidade existente. No caso há a necessidade de conhecimento e isso deve ser tratado como um produto a ser oferecido para o colaborador da empresa. Com isso surge a necessidade de divulgação dos canais de conhecimento, a forma como acessá-los e suas funcionalidades e um canal alternativo para contato.

Nesse sentido este trabalho propõe uma campanha mais forte de incentivo ao aprendizado-subjetivo, estabelecendo pontos a serem explorados de forma que se torne atrativo a pesquisa em normativos. Atualmente na CAIXA, os cursos concluídos constam nos currículos dos empregados. Ao serem avaliados em processos seletivos internos, os cursos constantes no currículo são critérios importantes que podem ser considerados na escolha do melhor candidato. A Universidade Corporativa disponibiliza trilhas de conhecimento oferecendo diplomas com selos por etapa alcançada. O que falta é uma maior divulgação destes critérios



e o conhecimento destas trilhas. Com certeza o “cliente” sabendo da existência destes critérios em uma avaliação, teria uma maior preocupação em “adquirir” esse serviço e atualizar-se.

Também há a necessidade de um planejamento de endomarketing constante. Um planejamento que divulgue trechos de conhecimento pode despertar um maior interesse pelo aprendizado. Ainda que muito branda deve ser de fácil assimilação e precisa ter uma abrangência significativa junto aos atendentes e gestores.

## 9. PROPOSTA DE UMA CAMPANHA DE ENDOMARKETING

Nesta seção será realizada uma descrição de um método utilizado na CAIXA para divulgação e, posteriormente, será proposto uma campanha de divulgação dos Manuais Normativos nos moldes deste método.

### 9.1 As Ondas de Conhecimento

Uma prática adotada na CAIXA para divulgação de campanhas, principalmente de conhecimento, são chamadas de Ondas. Essas Ondas são fases de campanhas de divulgação sobre alguma promoção comercial interna ou aprendizado. Baseada na interatividade com o usuário, as ondas possuem fases que se complementam de acordo com o objetivo proposto. São divulgadas principalmente por e-mail. Nestes e-mails são fornecidas informações sobre o projeto em pauta, bem como, a divulgação de links para a Intranet ou dicas de curso na Universidade Corporativa existente, conforme o caso.

As duração e ordenação das ondas são acertadas de acordo com a perspectiva de aprendizados ou de coleta de dados. Uma campanha de promoção para algum evento, por exemplo, pode ser produzida da seguinte forma:

**1ª fase:** Envia-se um e-mail com um breve contexto da campanha e em link para cadastramento. Clicando-se no link abre-se uma página na Intranet com um detalhamento do programa em questão e ao final, uns campos para preenchimento dos dados e alguma pergunta ligada ao assunto em questão. Após o preenchimento de todos os dados está concluída a primeira fase.

**2ª fase:** A segunda fase pode ser um acompanhamento da primeira com e-mail contendo diversos links para responder a questões sobre o assunto. A cada resposta são acumulados pontos para, ao final, concorrer a prêmios e, se for o caso, ingressos para o evento em questão.

**3ª fase:** Na terceira fase busca-se algo mais interativo como a solicitação de um texto ligando a CAIXA ao assunto criando um clima de envolvimento do empregado com o assunto.

**4ª fase(última):** Nesta última fase serviria mais como um divulgador dos resultados da campanha como a divulgação da pontuação e os ganhadores dos prêmios.

## 9.2 A Proposta de um Projeto de Endomarketing

A seguir um projeto de implantação de uma campanha de endomarketing a partir de etapas ou níveis de conhecimento em uma agência de pequeno porte. Cada onda de conhecimento duraria em torno de 1 a 2 meses dependendo do resultado obtido. A campanha seria baseada no envio de e-mails para os funcionários, utilizando uma linguagem simples e direta, evitando que o leitor tenha dificuldade de interpretar. A sugestão para mensurar o resultado seria por questionários de satisfação.

A 1ª onda abriria com e-mails com a frase “*Você sabe...*” e logo abaixo um enunciado específico sobre um assunto ou atividade - ANEXO B. Interessante estabelecer uma diferenciação entre as diversas áreas de atuação separando por assunto cada questionamento de acordo com o setor de atuação do funcionário. Logo abaixo do enunciado apareceria um complemento incentivando o usuário à leitura das normas pertinentes com um *“link”* para a norma citada. Abaixo ainda apareceria uma breve citação da campanha.

Nesta fase é importante o incentivo do uso imediato da ferramenta que com o tempo seria gradativamente automático o costume do empregado em consultar o

normativo sobre o assunto. Esta onda duraria em torno de 2 meses para estimular o interesse e proporcionar a familiarização com a ferramenta do manual normativo.

A 2ª onda traria variações entre assuntos em questões mais abrangentes e outras mais específicas. Nesta onda é interessante também, o uso de outras linguagens como frases com lacunas para escolha de alternativas estabelecidas – ANEXO C. O molde do e-mail seguiria a campanha anterior Duração de 1 a 2 meses.

A 3ª onda abrangeria questões mais complexas e específicas sobre assuntos e conceitos operacionais e/ou contábeis, citando a importância da contabilização correta de uma operação para diminuir problemas gerados em cascata. Muitas vezes os problemas somente são descobertos quando o cliente percebe que a operação que ele fez no banco não foi acatada. Questões buscando identificar os códigos dos eventos de contabilização e contrapartidas de créditos e débitos são interessantes. A duração desta onda seria em torno de 2 meses.

A 4ª e última onda seria uma continuidade de todas as anteriores. Nesta fase espera-se que se tenha um retorno satisfatório sobre a utilização dos canais de conhecimento propostos. Espera-se não haver mais a necessidade de incentivar a consulta, sendo, contudo, interessante e válido a manutenção do incentivo. A duração pode ser de 2 meses ou até mesmo por tempo indeterminado dependendo do retorno alcançado e do interesse dos envolvidos.

Com isso passaríamos de uma fase mais abrangente a uma fase mais específica. Por final as duas se misturam e nos aproximamos do nosso objetivo comentado no início que é o nivelamento de conhecimento entre os atendentes visando um primeiro atendimento altamente confiável e a diminuição do retrabalho. A médio e longo prazo essa confiança traduz-se em um fator importante de competitividade no mercado. Além disso, a bagagem que o atendente acumula o torna mais apto às futuras oportunidades de crescimento profissional na empresa.

### 9.3 Cronograma

Inicialmente é necessário verificar a aceitação da empresa em relação ao projeto. Para isso, o primeiro contato deve ser com a área de Comunicação Interna da empresa e com a área de Tecnologia para identificar possibilidades de implantação, meios usuais de marketing interno, detalhes desconhecidos que possam ser impeditivos e facilitadores. Como a nossa experiência é em uma agência de pequeno porte um contato com o Gerente Geral se torna suficiente. A partir deste momento vamos estabelecer que a empresa concorde com o projeto e em caso de não ser informadas alternativas, entende-se que o caminho é único e foi aceito pelo gestor..

Em uma agência de pequeno porte a equipe pode ser formada por 2 pessoas. Assim estabelecemos o seguinte cronograma:

- 1ª a 4ª semana: A equipe pesquisa junto à agência e retaguarda da agência para saber os pontos fracos de cada setor e os problemas mais freqüentes ocorridos e que causaram retrabalho.
- 5ª a 6ª semana: Pesquisa junto aos manuais normativos sobre os assuntos relacionados que possuem maior dificuldade de entendimento e os que tenham gerado maior retrabalho para regularização.
- A partir da 7ª semana: elaboração e envio de e-mails para os setores de acordo com assunto e necessidade.

## 9.4 A Equipe

A equipe responsável pela implantação terá 2 ou 3 pessoas em sua formação. Num ambiente maior torna-se importante a presença de no mínimo mais uma pessoa da área de comunicação e uma da área de tecnologia. No nosso caso duas pessoas são suficientes para a realização do projeto.

A partir da equipe formada surge então a necessidade de um levantamento dos pontos mais críticos junto aos atendentes e nessa fase é importante a participação ativa dos gestores e atendentes para se estabelecer quais as prioridades de acordo com nível de importância, metas, retorno esperado e nível de conhecimento. O dimensionamento de forma errada pode fracassar todo o projeto tornando-o extremamente pesado e “maçante” para o aprendiz tirando o interesse do colaborador pelo projeto.

Depois de estabelecido as prioridades é momento de realizar um estudo nos normativos identificando pontos chaves ou críticos. Após essa identificação faz-se um batimento com as ocorrências mais comuns de problemas e inconformidades junto à agência e ao setor de retaguarda responsável pela conformidade das operações e obter um levantamento da quantidade de operações refeitas. É importante manter estas informações atualizadas constantemente como forma de medir a abrangência e o resultado do projeto na diminuição do retrabalho.

Com estas informações pode-se começar a formular as questões e a linha de comunicação a ser estabelecida. No macro-ambiente surge a importância de contar na equipe com um profissional de comunicação para estabelecer um diálogo fácil, rápido e mais direto possível com os colaboradores. As formas de comunicação do endomarketing além de passar pelo pessoal de comunicação interna devem passar pelo pessoal de tecnologia, pois um dos métodos mais indicado para utilização da comunicação direta é o e-mail e a Intranet. Uma vez que os atendentes trabalham direta e constantemente com o computador. No nosso caso a forma de comunicação escolhida é o e-mail por ser amplamente utilizada na unidade.

## 9.5 Os custos

Baseando-se na informação de que trata-se de uma unidade pequena, todos os custos estão agregados ao já existente. Em um macro-ambiente poderíamos ter a necessidade de uma equipe somente para o projeto que geraria custos por pessoa. Como o projeto se dá em uma agência de pequeno porte não há a necessidade de uma equipe só para esta atividade.

Custos referente a material também são desprezíveis, pois todo o material que servirá de base para pesquisa já está disponível e é de uso comum. Os manuais normativos são atualizados constantemente.

A ferramenta de divulgação é o e-mail. Já está disponível e é amplamente utilizada. Logo não há investimentos extras. As únicas necessidades são o tempo para a pesquisa e a colaboração dos responsáveis pelas informações.

A partir deste momento o programa está apto a ser implantado e deve ser seguido o cronograma das ondas de acordo com a sugestão abordada anteriormente. Entre uma onda e outra é importante estabelecer pesquisas de opinião para identificar falhas ou temas não abordados para dar continuidade ao projeto.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É bem certo que há outros problemas alheios ao conhecimento do atendente que impedem uma maior satisfação do cliente. O pretendido com este trabalho é alertar para a falta de preparo dos atendentes independente de falhas no suporte ou nas ferramentas disponíveis e tentar despertar no gestor a necessidade de uma campanha de incentivo ao auto-desenvolvimento como ação principal na busca pela excelência no atendimento minimizando impactos gerados por problemas sistemáticos.

É claro que as ferramentas disponíveis devem ser revistas, principalmente os Manuais Normativos que são a base das atividades de uma unidade, mas se é possível facilitar o trabalho utilizando o que está disponível por que não fazê-lo? Todo o esforço baseado em dar suporte a quem faz o atendimento ao cliente é válido. E o mais importante é facilitar o entendimento de quem está na ponta da empresa. Aquele que lida diretamente com o cliente precisa e deve ser melhor preparado, pois é nele que está a imagem da empresa.

Este pensamento, voltado para o atendente, alheio a outras atividades complementares para qualificar as diversas áreas da empresa pode e deve ser adotado em qualquer tipo de empresa ou ramo de atividade. Qualificar o atendente e o serviço final também é qualificar a empresa num todo.

Contando com isso, surge a necessidade de utilização de uma ferramenta capaz de levar a o atendente informação, incentivo e divulgação ao mesmo tempo. De uma forma rápida eficaz e com custos reduzidos, uma vez que o e-mail já está incorporado no dia a dia do funcionário, bastando apenas utiliza-lo de uma forma mais interessante. Para isso a utilização das técnicas do endomarketing na divulgação e incentivo das ferramentas de aprendizagem são fundamentais na busca pelo aperfeiçoamento do funcionário.



A transformação da linguagem dos normativos em uma linguagem mais clara e de fácil entendimento tende a familiarizar o empregado com os normativos existentes e com isso diminuir o retrabalho e por consequência aumentar a eficiência no atendimento. A utilização do endomarketing neste projeto é um desafio interessante por utilizar essa ferramenta como divulgadora de normas buscando a qualificação do atendimento refletindo no resultado da unidade.

É sempre importante lembrar que uma ação sozinha não é suficientemente capaz de modificar uma empresa. No momento em que se adota várias atividades abrangendo todos os funcionários dos diversos setores da empresa e define-se um rumo e um objetivo a ser alcançado é preciso que todos estejam comprometidos e com um mesmo pensamento para que o resultado seja o melhor possível.

## 11. REFERÊNCIAS:

BASTOS, Filipe A. P.: **Pesquisa de Satisfação e Janela do Cliente**. Trab. Conclusão de Curso de Graduação em Adm. de Empresas da UFRGS. 2006

BRUM, Analisa de Medeiros: **Endomarketing – Estratégia de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a Competitividade**. – 3. ed. – Porto Alegre Ortiz, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros: **Endomarketing Como Estratégia de Gestão**. – Porto Alegre L & PM, 1998.

CAIXA: Disponível em <http://www.caixa.gov.br/>

CHIAVENATO, Idalberto: **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto: **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª edição. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1983.

CHURCHILL-JR., Gilbert A., PETER, Paul J.: **Marketing: Criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COELHO, Gustavo Traesel: **Plano de Comunicação Escola Ensino Fundamental Crescer**, Trab. Conclusão de Curso de Graduação em Adm. de Empresas da UFRGS. 2006

COM. EMPRESARIAL: Disp. em [www.comunicacaoempresarial.com.br/](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/)

COSIF – Normas Internacionais de Contabilidade. Disponível em: <http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=ias-nic-indice>

DIAS, Jose Geraldo G.: **Artigo: Utilização do Endomarketing como recurso estratégico para melhoria da produtividade nas empresas**. Disponível em: <http://www.endomarketing.com/diversos/1k.pdf> 2002-2007

ENDOMARKETING. Disponível em <http://www.endomarketing.com/>

Guia EXAME-VOCE S/A: **As melhores empresas para você trabalhar. Edição Especial** 2006 Ed. Abril

KOTLER, Philip: **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

MALHOTRA, Naresh, **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** 3 ed. - Porto Alegre, Bookman, 2001.

MEIRA, Paulo – Msc. – Uniritter; OLIVEIRA, Renato – Msc – UCPel: **Artigo: O Endomarketing.** 2004. Disponível em: [http://www.endomarketing.com/artigo\\_endomarketing.htm](http://www.endomarketing.com/artigo_endomarketing.htm)

MOTTA, Paulo César. **Serviços: pesquisando a satisfação do consumidor.** Rio de Janeiro: Papel Virtual, 1999.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos, **Impactos da globalização nas estratégias e decisões de marketing.** – São Paulo: LTr, 1998.

WIKIPÉDIA: Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Endomarketing>

WOOD Jr. Thomaz, **Mudança Organizacional. 3ª edição** – São Paulo: Atlas, 2002.

## **ANEXOS**

## ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Qual seu grau de conhecimento sobre os produtos e serviços oferecidos, no seu setor, pela CAIXA?

---

---

2. Qual o nível de conhecimento sobre a finalização do atendimento? (A parte mais operacional que pode ocasionar retrabalho quando mal realizada)

---

---

3. Em sua opinião, qual o nível de satisfação do cliente com o atendimento dado pelo Banco com um todo? Há alguma sugestão de melhoria a ser feita?

---

---

4. Em sua opinião, qual o nível de satisfação do cliente com o atendimento dado por você?

---

---

5. O que você utiliza com mais frequência para se atualizar e/ou aumentar o conhecimento sobre produtos e serviços? É suficiente?

---

---

6. Qual o grau de dificuldade da página dos normativos (<http://sismn.caixa/>) para procurar um assunto específico nos manuais?

---

---

7. Na sua opinião qual o meio mais eficaz de comunicação interna utilizado na CAIXA? Porquê?

---

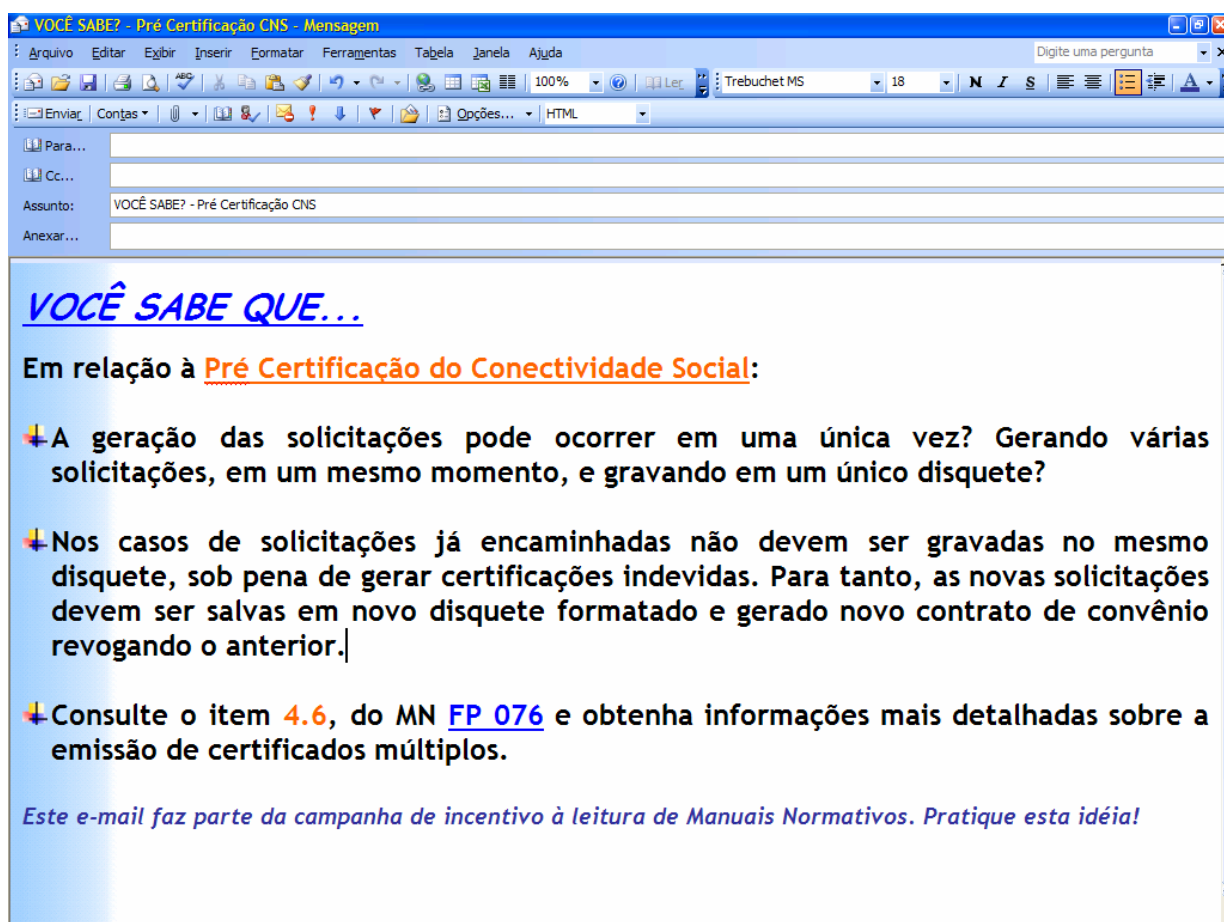
---

8. Você tem alguma sugestão sobre melhorias em alguma ferramenta de aprendizado? Em qual aspecto?

---

---

## ANEXO B – MODELO DE E-MAIL – 1ª FASE



## ANEXO C – MODELO DE E-MAIL – 2ª FASE

