

As Percepções e as Contribuições do Endomarketing para a Melhoria do Atendimento na Prestação dos Serviços Bancários – um Estudo de Caso

Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez
gonzalezinayara@gmail.com
EAD-UFES

Luciana Alves Braga Elesbon
luabe@click21.com.br
EAD-UFES

Anderson Soncini Pelissari
asoncinipelissari@gmail.com
UFES

Simone da Costa Fernandes Behr
simonebehr10@gmail.com
UFES

Marison Luiz Soares
marison16@hotmail.com
UFES

Resumo: Confrontando a teoria ligada às ações de endomarketing, buscou-se uma análise do ambiente empresarial, de uma agência bancária de Colatina-ES, denominada nesse estudo como Agência Alfa. As práticas de endomarketing identificadas nessa Agência são: treinamentos voltados para o atendimento, políticas de remuneração e benefício, concursos externos e internos, avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, quiz com premiação, programa de qualidade de vida, jornais e revistas institucionais. Essas práticas podem contribuir na medida em que formam, valorizam e comprometem os funcionários. Este estudo caracteriza-se como descritiva-exploratória e para que a investigação pretendida pudesse alcançar a compreensão desejada, esta pesquisa fez uso da abordagem quantitativa dos dados coletados, utilizando como instrumento de coleta, o questionário, que foi aplicado a 30 funcionários do banco. Os resultados analisados revelaram que as contribuições advindas da prática do endomarketing na Agência Alfa, do Banco X, têm seu nível de benefícios reduzido, devido à realização das estratégias sem a efetividade e avaliação devidas. Os funcionários mostraram-se, na grande maioria, insatisfeitos com a comunicação presente no cotidiano da Agência, sendo o maior obstáculo para a participação dos colaboradores nas campanhas de endomarketing. Conclui-se que o endomarketing não é praticado pela Agência com efetividade, se houver tratamento dos problemas aqui descritos, o endomarketing poderá contribuir para a melhoria da satisfação dos clientes externos.

Palavras Chave: - - - -

1. INTRODUÇÃO

Para alcançar um lugar de destaque, garantir maior lucro e ser o maior banco, as instituições financeiras por serem prestadoras de serviços, necessitam valorizar as pessoas que nela trabalham e com isso obter a satisfação dos seus funcionários, considerando que seu recurso humano representa um de seus principais diferenciais. Os recursos humanos são intangíveis, essenciais no processo de concretização da estratégia da organizacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005).

Com a concorrência acirrada entre as instituições financeiras, muitos bancos têm direcionado suas estratégias para aumentar a satisfação de seus clientes melhorando a qualidade dos serviços (LEVESQUE; MCDUGALL, 1996). Neste mercado onde os produtos e serviços ofertados são similares, o diferencial para o cliente é a qualidade com que os serviços são prestados (CAMPELLO; COSTA NETO, 2001).

Diante da necessidade de atingir os objetivos traçados com a conquista e a fidelização dos clientes, gestores buscam fazer uso de práticas de valorização dos seus recursos humanos, responsáveis diretos pela prestação de serviços. Dentre as formas de promoção da satisfação dos funcionários, está o endomarketing ou marketing interno, objeto deste estudo.

O endomarketing figura como uma extensão da função do marketing, preocupando-se com o interior da organização. Suas ações são direcionadas ao público interno da empresa com o objetivo de gerar valores destinados a servir o cliente. Pode-se dizer que é uma estratégia focada no público interno com o objetivo maior de conscientizar funcionários para a importância do atendimento de excelência ao cliente externo (BEKIN, 1995).

Para Kotler (2000), o endomarketing é como uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários com intuito de atender bem aos consumidores.

Tal estratégia tem se tornado uma ferramenta de extrema importância para as organizações, pois objetiva o sincronismo e a sintonia das ações de todas as pessoas que trabalham na empresa, pretendendo alcançar com sua prática a construção e o fortalecimento das relações, compartilhando os funcionários da mesma visão da empresa (CASTRO, 2007).

Para a efetivação dessa análise, optou-se pela técnica de estudo de caso numa agência bancária que aqui recebe o nome de Agência “Alfa”. O banco, que também recebeu um nome fictício, Banco “X”, esforça-se em completar o serviço por meio da melhoria contínua de seu atendimento buscando sua reestruturação. De maneira uniforme, estabelece padrão de atendimento que deve ser observado por todos os funcionários. Atualmente, o Banco X passa por uma reformulação do atendimento em toda a sua rede de agências, prevendo nas normas internas, regras gerais de aplicação do endomarketing como estratégia para esse aperfeiçoamento.

Uma das principais causas de reclamação na prestação do serviço bancário, registrada pelo Banco Central do Brasil – (BCB), órgão gestor das normas, é o mau atendimento, sendo interesse deste estudo, apresentar suas análises quanto às ações ligadas ao endomarketing praticadas pela Agência Alfa em Colatina, no Espírito Santo, trazendo evidências sobre como essa prática pode auxiliar na melhoria da prestação dos serviços bancários.

Diante desse contexto, este estudo buscou responder a seguinte questão problema: **“Quais as percepções dos clientes internos de uma agência e as contribuições advindas da prática do endomarketing para a melhoria do atendimento na prestação dos serviços bancários do Banco X, na agência Alfa em Colatina no Espírito Santo?”** Diante do problema de pesquisa, o objetivo geral é o de Analisar e compreender quais as percepções dos clientes internos de uma agência e as contribuições advindas da prática do endomarketing

para a melhoria do atendimento na prestação dos serviços bancários do Banco X, agência Alfa em Colatina-ES.

2. ENDOMARKETING

Endomarketing representa um conjunto de práticas aplicadas pela organização, com o objetivo de obter, ou aumentar o comprometimento dos seus funcionários (CERQUEIRA, 1994). Em decorrência deste comprometimento, mudanças de atitudes e comportamentos podem ocorrer com o público interno, refletindo-se nas percepções do público externo por meio do tipo de atendimento prestado. Essa estratégia de gestão empresarial conhecida como endomarketing, objetiva trabalhar com a satisfação interna e com a melhoria da comunicação entre os diversos setores e níveis da empresa (Silva, 1999) o que é foco de estudo da presente pesquisa.

Chiavenato (2000) enfatiza que a administração participativa faz com que os funcionários assumam um papel maior no processo de tomada de decisão, e o resultado será maior criatividade. O mesmo autor afirma que o endomarketing propicia esta participação.

Para a implantação do endomarketing e o sucesso de sua aplicação, os gestores devem buscar a integração, a comunicação e a auto-estima dos funcionários. Esta integração deve acontecer em todos os níveis e em todos os momentos do funcionário na empresa, como, exemplo, na admissão, no treinamento e nas comemorações (BRUM, 2003).

O crescimento e o desenvolvimento do funcionário como indivíduo, bem como o da empresa como organização, é o objetivo do endomarketing (TESTA, 2010). O autor acrescenta que a prática do endomarketing propicia ao trabalhador um aprendizado de que se deve valorizar as atividades em equipe e enfatizar suas contribuições para o grupo primando sempre pelo bom clima e relacionamento organizacional.

Dentre as práticas de endomarketing indicadas a contribuir com um melhor ambiente para uma melhor prestação de serviços, destacam-se as políticas de treinamento voltadas ao atendimento, políticas de remuneração, benefício, políticas de recrutamento para aumentar o efetivo, seleção e avaliação de desempenho, perspectivas de encareiramento e promoção, reconhecimento pelo bom desempenho, relacionamento no ambiente de trabalho – clima organizacional, processo de comunicação e identificação com a empresa (BRUM, 1998). Ainda como instrumentos operacionais de endomarketing, são indicados os vídeos institucionais ou de apresentação dos produtos com o objetivo de colocar os clientes internos dentro da realidade do produto, manuais técnicos e educativos com o objetivo de apresentação dos produtos e serviços, revistas, jornal interno, canais diretos como reuniões com o diretor, presidência ou ouvidor interno, palestras internas, programas de televisão para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução da mesma, grife interna com registro em uniformes, bonés e acessórios, rádio interna, vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes, intranet (BRUM, 1998).

Segundo Bekin (1995), o endomarketing é um conjunto de ações de marketing voltadas para o público interno, ou seja, para os funcionários da organização. Tal idéia, somada ao conceito de Levitt (1990), de que marketing é uma forma de conquistar clientes e mantê-los, conduz à conclusão de que o funcionário também é cliente da empresa, sendo necessário vender-se primeiramente a eles, deixando clara a imagem de que são e o quanto são importantes para a organização. Para Chiavenato (1999), essa postura direcionada ao cliente interno por parte da organização, envolve saber lidar com as pessoas, o que na era da informação significa a solução de muitos problemas.

A esse respeito, é necessário que os gestores das empresas, em especial das instituições financeiras, foco desta pesquisa, busquem disponibilizar condições favoráveis aos

funcionários na prestação dos serviços bancários. Conforme Kotler (2003), as empresas devem cativar não só clientes, mas também os empregados, considerando-os um grupo de clientes. De acordo com o autor, a empresa, ao desempenhar o endomarketing, expressa que seu funcionário tem papel fundamental no processo de geração de valor da empresa, e cria ou torna ambientes internos em ambientes produtivos e favoráveis, atendendo às necessidades dos clientes que usufruem de seus produtos e serviços.

O endomarketing deve ser considerado uma ferramenta de gestão altamente estratégica que objetiva alinhar todos os componentes da organização numa só visão, sua aplicação é imprescindível para obtenção do êxito na sua totalidade. Passa a ser um recurso, uma possibilidade a favor das empresas que visam estreitar a sua relação com os funcionários visando à satisfação do cliente externo (CARNEVALLI; TÓFANI, 2010).

2.1 ENDOMARKETING E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

No momento da prestação de um serviço é possível perceber que a qualidade envolvida é fator primordial na relação com os clientes, pois sua avaliação é realizada desde o primeiro contato. Os funcionários têm grande responsabilidade e importância nesta relação (SPILLER, 2006).

Kotler (1998) afirma que muitas pessoas estão trabalhando com serviços: desde vendedores, varejistas, artesãos, até trabalhadores do conhecimento como médicos, engenheiros, contadores e advogados. É comum existir reclamações em todos esses setores, com relação à qualidade deste ou daquele produto. Assim, o interesse por parte de todos os funcionários em dedicar-se a prestar um serviço com qualidade é um requisito essencial para o sucesso da empresa e para a satisfação do cliente com consequente redução das reclamações.

Diante deste contexto, faz-se necessário, criar uma cultura corporativa voltada para serviços, determinando que, ao prestá-lo, haja zelo por sua excelência. A prestação de bons serviços a clientes internos, assim como aos clientes externos finais deve ser considerada uma prática natural de vida e uma regra importante na rotina de todos (GRONROOS, 1993). Ocorre que para difundir essa cultura, é preciso que exista comunicação por parte de todas as pessoas, a medida que desempenham as atividades no ambiente de trabalho, estando cada profissional atento ao outro. A partir desses cuidados, observar-se-á na empresa, um bom clima organizacional favorável, que refletirá no cliente final (BEKIN, 1995).

Para Spiller (2006), o endomarketing na prestação de serviços, é uma ferramenta estratégica para as empresas, pois propicia um bom clima organizacional. O autor compreende que sua função é promover um ambiente interno motivador, atrair e reter talentos, capacitando funcionários. Atualmente, o cliente adquire mais do que apenas um produto ou serviço; ele compra o desempenho, o atendimento, a solução do problema e para tanto, depende dos funcionários. Além disso, o autor relembra o fato da produção do serviço e o consumo, ocorrerem simultaneamente, sendo difícil eliminar defeitos antes que o consumidor tenha contato com eles. Afinal, quando se fala em serviço, fala-se da interação de funcionário e cliente em tempo real, com todos os aspectos comportamentais e psicológicos que isso envolve: confiança, atitude, proatividade, interesse, acolhimento, consideração, troca, cooperação e compreensão (SPILLER, 2006).

Desta forma, a afirmação de Cerqueira (1994) de que as relações internas afetam o comportamento da equipe frente aos clientes, é um ponto a ser investigado por parte dos gestores que buscam obter a satisfação interna (funcionários) e externa (clientes). Cerqueira (1994) revela que os sistemas de endomarketing neste contexto, têm como objetivo a difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, independente de nível

hierárquico, e que a prática do endomarketing visa criar um sistema de avaliação coletiva por área de trabalho, buscando a premiação de cada um dos seus componentes em função dos resultados obtidos por todos. Cerqueira (1994) argumenta ainda, que o endomarketing bem aplicado, propicia aperfeiçoar os índices de produtividade, qualidade, segurança no trabalho, limpeza, ordem, avaliação, através da mensuração dos resultados, identificando quais as áreas necessitam de maior ajuda, além do acompanhamento técnico e operacional, gerando, em toda empresa, o espírito de unidade de time sadio com capacidade de realizar bem seu trabalho, ao mesmo tempo em que aceita novos desafios.

A partir da análise teórica acerca das estratégias de endomarketing: suas características, vantagens/contribuições e especificidades, além da sua importância, e do modo de como é feito o controle de suas práticas, e da relação dessa estratégia de marketing com empresas prestadoras de serviços, faz-se necessário esclarecer a seguir, os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa para se atingir o objetivo geral aqui proposto.

3. METODOLOGIA

Quanto a classificação da pesquisa, este estudo caracteriza-se como descritiva-exploratória. Para Triviños (1995), o foco essencial desta pesquisa está no desejo de conhecer a realidade, uma vez que, têm-se a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a esta realidade. Seu objetivo é explorar um problema ou situação para prover critérios e compreensão, afirma o autor.

Para que a investigação pretendida pudesse alcançar a compreensão desejada, essa pesquisa fez uso da abordagem quantitativa dos dados coletados. A análise quantitativa ocorreu no que tange às informações coletadas dos funcionários. Para Silva e Menezes (2005), a pesquisa quantitativa considera tudo que pode ser traduzido em números, extraindo dados indutivamente. Oliveira (1997) aponta que o método quantitativo é empregado no desenvolvimento de pesquisas descritivas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicas e de administração, e representa uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções.

Na investigação sobre a melhor forma de desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, pois é uma técnica que busca conhecer amplamente um caso específico, tratando com profundidade o problema proposto. A maior vantagem desta forma de pesquisa está na possibilidade de buscar soluções por meio da vivência da realidade. Como limitação, é uma técnica que não conduz à generalização dos resultados obtidos (Gil, 1991), contudo, como se tratou de uma investigação ligada à forma de praticar endomarketing em uma das várias agências do Banco X, que praticam atualmente essa técnica, por meio de estratégias estabelecidas pelo próprio banco.

A agência Alfa, do Banco X representa a população deste estudo. Sua fundação se deu no dia 01 de abril de 1940 e tem como seu negócio a prestação de serviços bancários no varejo, com diversificada cartela de clientes: pessoa física, pessoa jurídica, setor público e agronegócios. A agência possui 37 funcionários distribuídos hierarquicamente: 2 administradores, 10 gerentes de relacionamento e 25 escriturários, todos responsáveis diretamente por algum tipo de atendimento. A partir desta população foi identificada para o presente estudo, a amostra que se desejou investigar, ou seja, àqueles sujeitos que diretamente relacionam-se com o problema proposto, conforme é descrito a seguir.

A amostra da pesquisa é composta por 30 funcionários dos 37 que trabalham na agência. Os 7 funcionários que não participaram da pesquisa ou estavam de férias, ou estavam de licença saúde e maternidade, sendo que houve 3 recusas em responder o questionário por motivos não justificados. O público-alvo, ou os sujeitos escolhidos para esta pesquisa, suas

características e o caminho para a busca dos dados junto a cada um desses sujeitos foram estão organizados, como segue:

SUJEITO A: Dois (2) gerentes, um geral e outro de segmento. *Características:* Funcionários administradores. *Instrumento de coleta de dados:* questionário.

SUJEITO B: Nove (9) funcionários, gerentes de módulos. *Características:* responsáveis diretos pelo relacionamento do banco com os clientes. *Instrumento de coleta de dados:* questionário.

SUJEITO C: Cinco (5) funcionários assistentes de negócios, *Características:* analistas de processos que dão suporte técnico aos gerentes de módulo. *Instrumento de coleta de dados:* questionário.

SUJEITO D: Cinco (5) funcionários caixas executivos e escriturários. *Características:* trabalham no recebimento e pagamento de papéis a clientes e usuários. *Instrumento de coleta de dados:* questionário.

SUJEITO E: Oito (8) Escriturários propriamente ditos. *Características:* trabalham no atendimento a demandas diárias e corriqueiras dos clientes e usuários que comparece a agência. *Instrumento de coleta de dados:* questionário.

A partir desta amostra, realizou-se a coleta dos dados necessários à análise do problema. Para o levantamento dos dados, o questionário foi o instrumento utilizado neste estudo de caso. Optou-se por esta ferramenta visto que apresenta uma série de perguntas ordenadas permitindo aos sujeitos da pesquisa responderem por escrito sem a presença do pesquisador (TOGATLIAN, 2010). O questionário escolhido foi do tipo misto e foi aplicado a 30 funcionários da organização. As questões trataram da identificação dos funcionários com a empresa, da motivação, do conhecimento e da efetividade da prática do endomarketing captando a impressão de cada um dos 30 funcionários.

A realização desta etapa se deu no mês de agosto de 2010, dirigida aos funcionários da agência (Sujeitos A, B, C, D, E). O questionário foi impresso e entregue em mãos a cada funcionário. A aplicação do questionário se realizou dentro da jornada de trabalho no período acima indicado.

Como forma de entender a estratégia do Banco X, em relação à gestão de pessoas e endomarketing, além da relação à maneira como organiza seu atendimento, foram feitas análises dos normativos internos escritos disponíveis aos funcionários entre 10 de junho a 30 de julho de 2010, além da análise do banco de dados relativo às estatísticas de seu atendimento. Os normativos internos determinam todas as práticas de conduta dos funcionários e da instituição para com os funcionários e as normas gerais de Endomarketing. O banco de dados com as estatísticas de atendimento trouxe o registro de informações mensais sobre o atendimento prestado em cada ambiente da agência. Estes dados trouxeram informações sobre o tempo médio de atendimento nos meses de julho e agosto de 2010, esta análise ocorreu em setembro de 2010. Essas estatísticas são cobradas como resultado de cada agência.

Após coleta dos dados, fez-se a ordenação, manipulação e um resumo dos dados coletados, o que Kerlinger (1980) afirma compreender, a fase de análise. Barbetta (2005) corrobora, assinalando que a estatística descritiva se preocupa em descrever, analisar e interpretar os dados.

Sendo o objetivo deste trabalho, analisar e compreender quais as percepções dos clientes internos de uma agência e as contribuições advindas da prática do endomarketing para a melhoria do atendimento na prestação dos serviços bancários do Banco X, na agência Alfa, optou-se por tratar os dados coletados por meio da abordagem quantitativa.

Os dados são apresentados na íntegra, comentados ou situados, expressos por demonstrativos numéricos e tabelas. A seguir apresentam-se os dados coletados e as conclusões a cerca destes.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS E ANÁLISES A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS DA AGÊNCIA

Na busca por alcançar o objetivo geral dessa pesquisa que tem como cerne o Endomarketing e sua contribuição para a melhoria do atendimento na prestação do serviço da Agência Alfa, em Colatina-ES, foram coletados os dados que se apresentam neste capítulo.

Os dados apresentados resultaram de uma pesquisa realizada com os sujeitos A, B, C, D e E, todos funcionários da Agência, em que foi aplicado um questionário a fim de extrair deles informações sobre sua identificação com a empresa, as condições de trabalho, o conhecimento e sua participação nas estratégias de endomarketing aplicadas pelo Banco X. A coleta desses dados ocorreu no mês de agosto de 2010.

Dentro do grupo de sujeitos A, B, C, D e E buscou-se identificar o tempo de serviço prestado ao Banco X. Este recorte na amostra teve o objetivo de medir o nível de comprometimento e satisfação entre os funcionários com mais de 10 anos de serviço e os funcionários com menos de 10 anos de serviço. A questão apresentou como resultado uma amostra composta de 8 funcionários com mais de 10 anos e 22 com menos de 10 anos de trabalho. A partir do dado acima, esse capítulo descreve de forma comparativa, os dados dos funcionários com mais de 10 anos de trabalho no Banco X e os dados dos funcionários com menos de 10 anos, a fim de verificar se existe diferença e quais são essas diferenças quanto às percepções e os comportamentos destes dois grupos, identificando possíveis causas que impedem os funcionários de prestar um atendimento com qualidade.

Tal análise, com a divisão do grupo de Sujeitos A, B, C, D e E em tempo de trabalho na empresa, serviu para fundamentar o estudo no que diz respeito ao grau de satisfação do funcionário em trabalhar no Banco X. Sendo perguntado se o banco oferece um bom plano de carreira aos 30 funcionários: 53% deles responderam sim, o Banco X oferece um bom plano de carreira, **entre os funcionários com mais de 10 anos de serviço**, 75% responderam que o banco não oferece bom plano de carreira e dos **funcionários com menos de 10 anos de trabalho** no Banco X, 64% responderam sim (GRIFO NOSSO).

O resultado demonstra insatisfação de 47% dos funcionários com relação ao plano de carreira oferecido pela empresa. Dentre os funcionários com mais de 10 anos de serviço o resultado é mais crítico, onde 75% não consideram bom o plano de carreira oferecido expressando sua insatisfação. O endomarketing, neste caso, pode contribuir para a melhoria da satisfação do funcionário, tendo em vista que o seu crescimento e o seu desenvolvimento é um objetivo desta estratégia (TESTA, 2010).

Ainda sobre a satisfação do funcionário, formulou-se o seguinte questionamento: Você recomenda a empresa para parentes e amigos trabalharem? Considerando os 30 funcionários, 53% deles responderam sim. Analisando o resultado entre os **funcionários com mais de 10 anos**, 75% responderam que não recomendam a empresa, e 64% dos **funcionários com menos de 10 anos** responderam sim (Grifo nosso), recomendam a empresa.

Com base nestes resultados obtidos, constata-se que 53% dos funcionários responderam estar satisfeitos com o plano de carreira, indicando a empresa para parentes e amigos trabalharem. Entende-se que este é um percentual de satisfação preocupante, pois quase metade dos funcionários ouvidos trabalha insatisfeita ou não satisfeita e isso pode afetar

diretamente a qualidade do atendimento prestado, uma vez que o cliente, na prestação de serviços avalia imediatamente a qualidade do produto (SPILLER, 2006). Outra informação relevante a partir deste resultado, é que a insatisfação encontra-se muito acentuada entre os funcionários com mais de 10 anos de empresa. O Endomarketing segundo Cerqueira (1994) pode melhorar este nível de satisfação tendo em vista que suas práticas motivacionais aumentam o comprometimento e a satisfação dos funcionários. É necessário trabalhar principalmente o nível de satisfação e comprometimento dos funcionários com mais de 10 anos de trabalho na empresa. Algumas estratégias de Endomarketing são indicadas para trabalhar este tipo de problema: políticas de remuneração, benefício, perspectivas de encareiramento e promoção, reconhecimento pelo bom desempenho, relacionamento no ambiente de trabalho, processo de comunicação e identificação com a empresa (BRUM, 1998).

A satisfação no trabalho relaciona-se também com as condições a que os funcionários estão submetidos ao desempenhar sua função. Coletando dados sobre estas condições, questionou-se o tempo para desempenho das tarefas, sendo a pergunta: Sua jornada de trabalho é suficiente para cumprir as tarefas para as quais você foi designado? O resultado apresentou que, do total dos funcionários submetidos ao questionário, 40% respondeu que às vezes a jornada é suficiente, 30% respondeu que quase nunca a jornada de trabalho é suficiente para cumprir todas as tarefas. Apresentando o resultado entre os **funcionários com mais de 10 anos**, 50% responderam que quase nunca a jornada de trabalho é suficiente. Entre os **funcionários com menos de 10 anos** de trabalho, 45% disseram que às vezes a jornada de trabalho é suficiente.

O resultado acima expressa indício de que há falta de tempo na rotina diária dos funcionários. Essa falta de tempo revela que algumas demandas dos clientes não estão sendo atendidas, indicando possibilidade de ausência de qualidade no serviço prestado. Não foi possível identificar o motivo direto desta ausência de tempo, mas pode-se afirmar que a boa prática do endomarketing pode contribuir para aperfeiçoar os índices de produtividade, qualidade, ordem, mensurando os resultados, identificando as áreas de maior fraqueza e que precisam de ajuda (CERQUEIRA, 1994). O resultado obtido entre os **funcionários com mais de 10 anos** de empresa, demonstra a necessidade de ação específica com aplicação, por exemplo, de treinamento e revisão da comunicação interna. De certo, uma boa revisão no processo e o remanejamento de pessoal, poderá contribuir para a otimização do tempo. Aos gestores das empresas, em especial das instituições financeiras, cabem disponibilizar condições favoráveis aos funcionários na prestação dos serviços bancários (KOTLER, 2003).

Ainda perguntando sobre as condições de trabalho, na busca por responder a um dos objetivos da pesquisa que se trata de identificação das causas que impedem a prestação de atendimento de qualidade, questionou-se a estrutura técnica, física e humana que a empresa dispõe para prestação do atendimento. O questionário propôs aos funcionários que enumerassem as principais causas de um atendimento prestado com qualidade em escala de 1 a 6 por ordem de importância (sendo 1 extremamente importante e 6 nada importante). Pela característica dessa questão, faz-se necessário expor aqui um problema ocorrido durante a coleta de dados com 3 funcionários dos 30 funcionários questionados. Ocorreu que eles não classificaram em ordem de importância as causas indicadas, mas, ao invés disto, marcaram com um sinal de “X” na opção. Neste caso, a amostra considerada na apresentação dos resultados, exclusivamente para essa questão, é de 27 funcionários e não 30. Identificou-se também, que esses 3 funcionários, possui menos de 10 anos de trabalho, logo, 19 ao invés de 22 funcionários representa os 100% daqueles com menos de 10 anos de empresa. O exposto verifica-se na Tabela 2.

A questão apresenta um resultado bastante interessante. Dos 8 funcionários com mais de 10 anos de trabalho no Banco X, 5 deles responderam que **a principal causa de atendimento de qualidade** (grifo nosso), é a quantidade de funcionários para prestar esse atendimento. Importante notar, que a qualidade das normas e produtos, comunicação e organização não receberam nenhuma indicação de primeiro lugar da escala de 1 a 6. Salário, condições físicas e reconhecimento receberam o voto de um funcionário cada. Na eleição da segunda causa mais importante, ainda entre os funcionários com mais de 10 anos, para prestar um serviço com qualidade, houve maior divergência de opiniões. Duas alternativas receberam a indicação de 2 funcionários, sendo elas: salário, comunicação e organização. Todas as outras causas apresentadas receberam cada uma um voto, o que sinaliza que essa divergência de opiniões a respeito do foco em questão, é indício de diferentes fontes de problemas em distintos ambientes da empresa. As demais classificações observam-se na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Percepção dos funcionários com mais de 10 anos de serviço no Banco X sobre as causas de um atendimento com qualidade

PRINCIPAIS CAUSAS	FUNCIONÁRIOS MAIS 10 ANOS						TOTAL
	CLASSIFICAÇÃO						
	1	2	3	4	5	6	
Quantidade de funcionários	5	1	0	2	0	0	8
Qualidade das normas e produtos	0	1	3	1	2	1	8
Salários	1	2	2	2	0	1	8
Condições Físicas	1	1	1	0	3	2	8
Comunicação e organização	0	2	1	2	1	2	8
Reconhecimento	1	1	1	1	2	2	8
Total	8	8	8	8	8	8	

Fonte: Coleta de dados (2010).

A Tabela 1 apresenta uma justificativa encontrada por estes funcionários para a falta de tempo na jornada de trabalho, ao classificar a quantidade de funcionários para atender os clientes da Agência Alfa, como a causa mais importante de um atendimento de qualidade, para eles a quantidade de funcionários existente não é suficiente.

Em segundo lugar na classificação, aparecem o salário e a comunicação. O salário refere-se à valorização do funcionário e este se sentindo valorizado motiva-se, compromete-se. A comunicação refere-se à organização, à clareza de estratégias a cumprir, foco, transparência e coordenação dos diálogos. A aplicação do endomarketing com estratégias de avaliação da necessidade do quadro funcional, o aumento da remuneração, as possibilidades de promoção permitirá além do bom clima organizacional, a promoção de um ambiente interno motivador, atraindo e retendo, incluindo os talentos presentes na agência (SPILLER, 2006).

Outra importante classificação realizada é a qualidade de normas e produtos indicada em terceiro lugar como causa de bom atendimento, o que demonstra a importância das instruções e regras internas de comportamentos e dos próprios produtos da empresa. A facilidade de acesso e a efetividade no cumprimento da norma escrita, trazem credibilidade, tanto para o cliente interno, por exemplo, quando determina e cumpre a regra escrita para seleção e recrutamento, quanto para o cliente externo, devendo cumprir regras como o valor de tarifas publicadas ou regras de algum empréstimo concedido. O não cumprimento pode acarretar grandes prejuízos financeiros e de imagem à organização.

Para os **funcionários com menos de 10 anos de trabalho** no Banco X, **a principal causa de um atendimento de qualidade**, também é a quantidade de funcionários para prestar esse atendimento, recebendo o voto de 8 dentre os 19 questionários considerados nesta questão. As causas salário e reconhecimento, receberam igualmente 3 indicações como causa

mais importante da qualidade no atendimento. Os itens qualidade de normas e produtos e comunicação e organização receberam 2 votos indicando-os como principal causa. O item condição física recebeu o voto de 1 funcionário, que elegeu esta a principal causa de um atendimento com qualidade.

Na apresentação do resultado do segundo lugar, na classificação realizada pelos funcionários com menos de 10 anos de trabalho, verifica-se que 7 respondentes dos 22 pesquisados, disseram que a quantidade de funcionários é a segunda maior causa de um atendimento com qualidade, 6 funcionários elegeram o salário como a segunda principal causa na prestação do atendimento com qualidade, 3 responderam que a qualidade das normas e produtos está em segundo lugar, 2 entendem que o reconhecimento ocupa o segundo lugar, 1 elegeu comunicação e organização e nenhum indicou as condições físicas como segunda principal causa para um atendimento com qualidade. As demais classificações observam-se na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Percepção dos funcionários com menos de 10 anos de serviço no Banco X sobre as causas de um atendimento com qualidade

PRINCIPAIS CAUSAS	FUNCIONÁRIOS MENOS DE 10 ANOS						Total
	CLASSIFICAÇÃO						
	1	2	3	4	5	6	
Quantidade de Funcionários	8	7	0	1	1	2	19
Qualidade das normas e produtos	2	3	7	4	2	1	19
Salários	3	6	6	2	1	1	19
Condições Físicas	1	0	2	3	6	7	19
Comunicação e organização	2	1	4	4	6	2	19
Reconhecimento	3	2	0	5	3	6	19
Total	19	19	19	19	19	19	

Fonte: Coleta de dados.

Conforme se verifica na Tabela 2, a quantidade de funcionários também é identificada por eles, como a mais importante, apresentando que 45% dos funcionários com menos de 10 anos considera que somente às vezes a jornada de trabalho é suficiente e confirmando a avaliação realizada pelos funcionários de acordo com a Tabela 1. Para estes, o número de trabalhadores na Agência Alfa é menor que o número necessário, fato que os impossibilita de sempre cumprir diariamente todas as tarefas para as quais foi designado.

As causas, quantidade de funcionários e salário, classificado em segundo lugar, confirmam, respectivamente, o excesso de demanda para os funcionários da Agência Alfa e a necessidade de valorização por meio de uma retribuição financeira compatível com o esforço desempenhado pelos funcionários. O fato demonstra, que o Banco X, preocupa-se com o custo de funcionários, desprezando que o aumento de pessoas para atender, pode refletir em mais negócios e, portanto, mais lucros. Como anteriormente exposto, o endomarketing pode auxiliar com a aplicação prática e eficaz de suas estratégias realizando, por exemplo, um estudo da quantidade de mão-de-obra necessária para contratar/treinar ou também por meio de remanejamento de funcionários dentro da agência ou entre agências, de acordo com a realidade.

Qualidade das normas e produtos, salário e comunicação, classificam-se em terceiro lugar, estabelecendo que o produto ofertado ao cliente deve ter qualidade para atingir a satisfação. As normas de sua regulação, bem como as formas de comunicação interna, devem ser claras e bem definidas. Ao executar seu trabalho, as pessoas se comunicam, devendo esta

comunicação se realizar da maneira mais inteligível possível, e cada um deve estar atento ao outro (BEKKIN, 1995).

Mantendo o foco na obtenção de uma resposta para o problema de pesquisa aqui exposto, a pesquisadora indagou aos 30 funcionários sobre o conhecimento que detém do Endomarketing, seu significado e sua relação com os programas ofertados pelo Banco X, tudo por meio do instrumento questionário. Dos 30 funcionários questionados, 80% disseram saber o que era Endomarketing, 20% responderam não saber, conforme resultado apresentado abaixo.

Dentre os **funcionários com mais de 10 anos** o resultado foi que 88% responderam que sabiam o significado e 13% responderam que não sabiam o conceito de Endomarketing. Dentre os **funcionários com menos de 10 anos de trabalho** obteve-se o seguinte resultado: 77% responderam saber o que é Endomarketing e 23% responderam não saber o conceito de Endomarketing. Após responder a pergunta, os funcionários indicaram o quê consideravam ser as práticas de endomarketing. O resultado correto seria assinalar todas as alternativas, pois todas elas são práticas de Endomarketing. Dos 30 funcionários submetidos ao questionário, somente 3 responderam corretamente. Diante deste resultado, pode-se afirmar, que os funcionários não sabem o real conceito de endomarketing, identificando neste momento, uma falha na comunicação interna da entidade além de ausência de treinamento e capacitação dos funcionários. Este resultado, demonstra a não efetividade do endomarketing praticado pelo Banco X na Agência Alfa, pois, se espera que o conceito deva estar “enraizado” na percepção dos agentes participantes desse projeto na organização, no caso, na agência bancária.

As práticas de endomarketing listadas na questão foram: avaliação de desempenho, quiz (espécie de gincana de perguntas e respostas) com premiação, reconhecimento pelo bom desempenho, programa de qualidade de vida, jornais e revistas com informação institucionais, programa de recrutamento com regras claras, assim como a comunicação interna sendo realizada de modo igualmente claro.

Do total de funcionários questionados, 67% responderam que programas de qualidade de vida são práticas de Endomarketing, 47% responderam jornais e revistas com informação institucionais, 43% responderam avaliação de desempenho e comunicação interna clara, 40% responderam reconhecimento pelo bom desempenho, 33% quiz com premiação, 20% responderam que recrutamento com regras claras, é prática de Endomarketing.

Passando para o **resultado particular dos funcionários com mais de 10 anos**, 75% dos funcionários responderam ser prática de Endomarketing quiz com premiação, programas de qualidade de vida, recrutamento com regras claras, 50% disse que jornais e revistas com informação institucionais é prática de Endomarketing e 25% dos **funcionários com mais de 10 anos**, entende que avaliação de desempenho, programa de recrutamento com regras claras e o reconhecimento pelo bom desempenho, são práticas de Endomarketing.

O resultado da questão, para os **funcionários com menos de 10 anos de trabalho**, apresenta-se da seguinte forma: 64% dos funcionários apontaram que os programas de qualidade de vida são práticas de Endomarketing, 50% responderam que avaliação de desempenho é prática de Endomarketing, 45% responderam igualmente que jornais e revistas com informação institucionais e reconhecimento pelo bom desempenho, são práticas de Endomarketing, 32% entendem que comunicação interna clara é prática de Endomarketing, 18% indicaram quiz com premiação e recrutamento com regras claras, como prática de Endomarketing.

Após responderem sobre o conceito e identificarem as práticas de Endomarketing, os funcionários foram indagados sobre sua participação nas campanhas praticadas pelo Banco X, dentre elas: cursos de capacitação presencial e auto-instrucional, bolsas de graduação e pós-

graduação, campanhas com perguntas e respostas com foco em um produto específico distribuindo premiação, pesquisas de clima organizacional e avaliação de desempenho, programas de qualidade de vida, com verba destinada a esse fim, confraternizações de final de ano com atração artística de sucesso em nível nacional.

Apresentando o **resultado global** da amostra, 50% dos funcionários responderam que participam. Entre os funcionários com mais de 10 anos 75% responderam que participam e 25% responderam não participar. Entre os **funcionários com menos de 10 anos**, 41% participam e 59% não participam das campanhas oferecidas.

O resultado demonstra que as práticas de endomarketing oferecidas, precisam ser claras, disponíveis, públicas, serem do conhecimento do funcionário a fim de alcançar sucesso. O índice de participação e conhecimento deste resultado desvaloriza essas estratégias. O grau de eficiência é baixo em relação às suas possibilidades. Os investimentos são feitos pelo Banco X, não obtendo sucesso devido a pouca participação, ou seja, somente metade dos funcionários submetidos ao questionamento participa. A forma de participar e até mesmo a sua prática precisa ser reavaliada. O endomarketing deve propiciar a participação, e para sua implantação e sucesso, os gestores devem buscar a integração, a comunicação e a auto-estima dos funcionários, devendo acontecer em todos os níveis e em todos os momentos do funcionário na empresa (BRUM, 2003).

Como o interesse da pesquisa é responder quais as contribuições do Endomarketing para a melhoria do atendimento na prestação dos serviços bancários, e diante das respostas negativas com relação à participação nas estratégias aplicadas pelo Banco X, fez-se necessário questionar sobre o motivo que leva o funcionário a não participar. As alternativas oferecidas foram: desinteresse, desconhecimento, falta de tempo. O resultado obtido foi que, 2 funcionários dos 8 **com mais de 10 anos de serviço**, responderam não participar, sendo 1 por falta de interesse e o outro por desconhecimento das estratégias. Dos 22 **funcionários com menos de 10 anos** que responderam não participar, 6 responderam que não participam por desconhecimento e 7 não participam por falta de tempo.

Diante desse resultado confirma-se um grande problema na realidade desta organização: a **comunicação**. Para que suas estratégias sejam efetivas, é necessário agir com clareza, comunicar-se. A prática do endomarketing para ser efetiva deve ser anunciada e acessível a todos os funcionários. Analisando o resultado, preocupa que a metade dos funcionários com mais 10 anos não participe por desinteresse. Estes funcionários são os detentores da cultura da empresa que pode estar ameaçada ao se transmitir essa estagnação. O objetivo da prática do endomarketing, segundo Cerqueira (1994), é difundir uma linguagem cultural homogênea e própria.

Aos **funcionários com menos de 10 anos de serviço**, é necessária formação e comunicação, clareza para que conheçam e participem dessas estratégias, pois conforme Cerqueira (1994), as relações internas afetam o comportamento da equipe frente aos clientes. Além disso, mais uma vez, a pesquisa apresenta a falta de tempo como fator impeditivo, questão que pode ser tratada com o próprio endomarketing através de treinamentos, zelando a organização pela clareza da comunicação interna escrita, além de capacitação dos gestores de pessoas, responsáveis por imprimir na rotina diária as diretrizes da empresa.

Concluindo a apresentação dos dados obtidos com o questionário aplicado aos funcionários da Agência Alfa, foi feito questionamento a respeito de quais seriam os objetivos a serem alcançados com a prática do Endomarketing realizada pelo Banco X. Os resultados da pesquisa apontaram: a satisfação do cliente, a fidelização do cliente, o aumento da base de clientes, o comprometimento dos funcionários e bom clima organizacional. Mais uma vez, a resposta correta seria assinalar todas as alternativas, tendo em vista, todas serem objetivos

possíveis de serem alcançados com a prática do Endomarketing. Contudo, apenas 4 funcionários responderam corretamente, entre eles 2 estão entre **os funcionários com mais de 10 anos** e 2 tem **menos de 10 anos de trabalho** no Banco X, atestando o desconhecimento por parte dos funcionários do endomarketing como estratégia.

Do total dos respondentes, 73% responderam ser possível alcançar o comprometimento dos funcionários, 63% bom clima organizacional, 33% satisfação do cliente, 30% fidelização do cliente, 27% aumento da base de clientes. Entre os **funcionários com mais de 10 anos**, o resultado apresentou-se da seguinte forma: bom clima organizacional com 88% de indicação, comprometimento dos funcionários com 75%, 50% marcaram satisfação do cliente e fidelização do cliente, 38% aumento da base de clientes. Entre os **funcionários com menos de 10 anos de trabalho**, o resultado foi o seguinte: 73% marcaram que é possível conseguir o comprometimento dos funcionários, 55% bom clima organizacional, 27% satisfação do cliente, 23% aumento da base de clientes e fidelização do cliente.

Todos os objetivos citados, podem ser alcançados com a prática do endomarketing. Na organização analisada, os resultados até o momento analisados, demonstram que não há efetividade na participação dos funcionários nas estratégias de endomarketing, portanto, sua contribuição para a melhoria do atendimento fica prejudicada. Conhecendo as possibilidades de excelentes resultados com a escolha adequada e aplicação efetiva do endomarketing e já desenvolvendo o Banco X várias estratégias neste sentido, é necessária uma avaliação revendo escolha, formas de aplicação e comunicação, a fim de que se justifiquem os recursos financeiros utilizados para o desenvolvimento e para a aplicação dessa estratégia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, cumprindo os objetivos propostos da pesquisa, apresentam-se as considerações finais sobre as percepções e as contribuições advindas da prática do endomarketing para a melhoria do atendimento na prestação dos serviços bancários do Banco X, Agência Alfa, em Colatina-ES, assim como certas falhas identificadas no processo de gestão da Agência no que se refere a buscar ou aumentar o comprometimento dos funcionários, objetivo essencial do endomarketing como estratégia, conforme verificado na literatura pesquisada.

O estudo de caso desenvolvido na Agência Alfa do Banco X apresentou evidências de que o endomarketing é praticado através das seguintes ações: treinamentos voltados para o atendimento, políticas de remuneração e benefício com perspectivas de promoção e encarecimento, concursos externos e internos para recrutamento e estruturação do efetivo, avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, quiz com premiação, programa de qualidade de vida, jornais e revistas com informações institucionais. Verificando a prática do endomarketing, confirmou-se a preocupação do Banco X em promover a melhoria do atendimento, por meio da busca da satisfação dos seus funcionários (CERQUEIRA, 1994).

As contribuições advindas das práticas da Agência são variadas. No que se refere às ações de treinamento e capacitação, elas auxiliam na melhoria do nível de conhecimento específico e necessário para cada funcionário e visam gerar a qualidade no atendimento. Os benefícios pecuniários e possibilidades de crescimento na carreira ensejam o comprometimento dos funcionários. As adequações do quadro de pessoal à demanda das agências, possibilitam agilidade no atendimento ao cliente. As pesquisas de clima organizacional monitoram o ambiente de trabalho apresentando à administração falhas na rotina da agência. O quiz com premiações, enseja aprendizado sobre determinado produto auxiliando na formação do funcionário. Programas de qualidade de vida aumentam a

satisfação e a comunicação interna, insere o funcionário no contexto organizacional, integrando-o nos processos da empresa.

A despeito das diversas contribuições elencadas acima, o estudo apresentou que o endomarketing praticado na Agência Alfa do Banco X, não é realizado de maneira efetiva, não produzindo todos os efeitos e benefícios previstos. O índice de participação dos funcionários nessas estratégias compromete as contribuições advindas dessa prática. A pouca participação nos programas de qualidade de vida e nas promoções de quiz com premiação são justificadas pela falta de tempo e desconhecimento, o que expõe, respectivamente, problemas como a quantidade de funcionários e de comunicação interna. Além disso, constatou-se que o Banco X não desenvolve nenhuma forma de avaliação das atividades praticadas e não realiza qualquer estudo sobre as contribuições do endomarketing.

Foi possível verificar ainda, que é preciso rever o processo de endomarketing praticado na Agência Alfa, Banco X, desde o nível estratégico do banco, responsável por implantar e gerenciar programas, no caso, os de endomarketing. Recomenda-se a preparação de um treinamento específico sobre o tema para a diretoria de marketing e comunicação.

Enfatizando o resultado a respeito das possíveis causas que impedem a prestação de um serviço com qualidade na Agência Alfa, o estudo revelou que a quantidade de funcionários para atender os clientes é a principal causa impeditiva de qualidade na prestação do serviço bancário nessa agência, conforme percepção dos funcionários. Causas organizacionais como o salário, a comunicação interna e a qualidade de normas e produtos, também foram identificadas como causas que inibem a qualidade do serviço prestado.

Concluiu-se que, o endomarketing praticado com efetividade no Banco X, pode contribuir para todas as situações que envolvem a melhoria do seu atendimento através da adequação das estratégias e efetividade de sua prática. A instituição poderá obter benefícios maiores se entender a extensão de ganhos possíveis com a prática do endomarketing, dispensando atenção devida especialmente quanto à prática de informar e treinar os gestores que propagarão e monitorarão todo o processo dessa estratégia dentro da Agência. O Banco X deve empenhar-se na melhoria da comunicação interna e adequação das suas estratégias, buscando aproximar-se do funcionário para conhecer suas reais necessidades.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1994.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6 ed. Cuiabá: Entrelinhas, 2005.

BEKIN, S. F. **Conversando Sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, A. M. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

_____. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CAMPELLO, M. L. C.; COSTA NETO, P. L. O. **A qualidade como fator de competitividade dos bancos de varejo no Brasil**, 2001. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/simpep2007/anais10/ana10c.htm>>. Acesso em 29 de setembro de 2010.

CARNEVALLI, V. M. L.; TÓFANI, F. **Endomarketing como ferramenta estratégica de valorização do cliente interno.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/7484/1/Endomarketing-Como-Ferramenta-De-Valorizacao-Do-Cliente-Interno/pagina1.html#ixzz11VcWVdly>> Acesso em 30 de setembro de 2010.

CASTRO, F. **Endomarketing como ferramenta eficaz para gestão.** 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/endomarketing-como-ferramenta-eficaz-para-gestao/13768/>>. Acesso em 30 de julho de 2010.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, I. **Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** 3. ed. Rio de Janeiro, 2000.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GRONROOS, C. **Marketing Gerenciamento e Serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EPU, 1980.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 1991.

LEVESQUE, T; MCDUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing.* Volume 14, Iss: 7, p.12-20, 1996. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=854909&show=abstract>> Acesso em: 03 de outubro de 2010.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 1997.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

SILVA, L. C. C. **Análise da relação existente entre as ações de Endomarketing e a imagem de corporativa**: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa- Paraíba. 1999. 107 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 1999.

SPILLER, E. S. et al. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TESTA, A. F. **O Endomarketing**. Disponível em: <http://profestaendomarketing.blogspot.com/> Acesso em: 30 de setembro de 2010.

TOGATLIAN, M. A. **Metodologia de pesquisa**. Disponível em: <http://www.togatlian.pro.br/docs/pos/unesa/instrumentos.pdf>. Acesso em: 06 junho de 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. Ed. São Paulo. Atlas, 2006.