



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO *ENDOMARKETING* NA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: CASO COOPERFORTE

Vanessa Pereira da Silva Costa
RA 20753437

Brasília
Junho de 2010

Vanessa Pereira da Silva Costa

**A INFLUÊNCIA DO *ENDOMARKETING* NA
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
CASO COOPERFORTE**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a obtenção
ao grau de Bacharel em Administração
do UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília

Prof^a. Orientadora: Carolina Lopes Araújo

Brasília,
Junho de 2010.

Vanessa Pereira da Silva Costa

**A INFLUÊNCIA DO *ENDOMARKETING* NA
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:
CASO COOPERFORTE**

Trabalho apresentado à Faculdade de
Tecnologia e Ciências Sociais
Aplicadas, como requisito parcial para
a obtenção ao grau de Bacharel em
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Brasília, junho de 2010.

Banca Examinadora:

Prof^a. Carolina Lopes Araújo
Orientadora

Prof. Frederico Cruz

Prof^a. Tatiane Araújo

Dedico este trabalho às minhas filhas Geovanna e Isabella, que me motivam todos os dias a ser um ser humano melhor e iluminam a minha vida com seus doces sorrisos. Ao meu marido, André, parceiro de todas as horas, pelo amor, paciência e dedicação. Aos meus pais e irmãos, pela base e exemplos de integridade.

Agradeço a Deus por abençoar meus dias e permitir a realização de grandes sonhos, como este. À COOPERFORTE por viabilizar a realização desse trabalho, pelo reconhecimento e pela oportunidade de proporcionar a minha formação. À minha orientadora, a quem muito admiro, professora Carolina Lopes Araújo, pela paciência nos momentos difíceis e dedicação. Ao UniCEUB pelo direcionamento da educação e dos princípios da ética.

“Para realizar grandes conquistas,
devemos não apenas sonhar, mas
também agir, não apenas planejar,
mas também acreditar” .
(Anatole France)

RESUMO

Este trabalho monográfico apresenta os conceitos, estratégias e funções do Endomarketing. Versa o composto do Endomarketing e do Endomarketing-mix, seus processos, implantação e aplicação. O Endomarketing é um recurso utilizado com o objetivo de promover entre os funcionários as premissas para atendimento ao cliente externo de acordo com os valores da organização. O problema e pesquisa é saber se as atividades de endomarketing utilizadas pela Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários de Instituições Financeiras Públicas Federais LTDA – COOPERFORTE, influenciam a motivação dos funcionários para o trabalho que executam. O primeiro objetivo específico é identificar quais atividades de endomarketing são utilizadas pela COOPERFORTE. O segundo objetivo específico é verificar se as atividades de endomarketing utilizadas impactam nas atividades de trabalho desempenhadas pelos funcionários do call center da empresa. O método de pesquisa adotado foi descritivo e utilizado o estudo de caso como meio de pesquisa. Foram aplicados questionários ao universo de pesquisa, composto por uma amostra aleatória dos funcionários do call center, dividindo-os em grupo de tratamento e grupo de controle. Como método adicional de levantamento de dados, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor do call center da empresa. Por meio de análise realizada dos dados levantados associando-os à teoria de base utilizada, foi possível identificar as atividades de endomarketing utilizadas pela empresa e sua influência na motivação dos funcionários do call center.

Palavras-chave: Endomarketing, endomarketing-mix, motivação, call center, cooperativa.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. MÉTODO DE PESQUISA	12
3. EMBASAMENTO TEÓRICO	14
3.1 Marketing	14
3.2 Cliente interno	15
3.3 <i>Endomarketing</i>	16
3.4 As ferramentas de <i>Endomarketing</i>	18
3.5 Composto de <i>Endomarketing</i> ou <i>Endomarketing-mix</i>	19
3.6 Motivação e satisfação no trabalho	20
3.7 Cultura organizacional	21
3.8 Clima organizacional	22
3.9 Cooperativismo de crédito	22
4. ESTUDO DE CASO COOPERFORTE	24
4.1 Histórico da COOPERFORTE	24
4.2 Estratégias de <i>Endomarketing</i> adotadas pela instituição	26
4.2.1 Intranet	26
4.2.2 Blog do Planejamento	27
4.3 Eventos	29
5. SÍNTESE DA ENTREVISTA	30
6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	32
7. CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diferenças básicas entre Marketing Interno e <i>Endomarketing</i>	17
Figura 2. Pirâmide de Maslow.	21
Figura 3. Evolução na quantidade de cooperativas de crédito e seus PACs.	23
Figura 4: Canais de atendimento/relacionamento com o associado COOPERFORTE..	25
Figura 5: Logomarca do Planejamento Estratégico 2010-2013 COOPERFORTE	28
Figura 6 – Pergunta: Quando foi o último treinamento do qual você participou?	33
Figura 7 – Opinião dos analistas de negócios sobre a quantidade de treinamento que vem recebendo.....	34
Figura 8: Opinião dos analistas de negócios em relação à quantidade de canais de comunicação disponibilizados.	35
Figura 9: Disposição dos funcionários do <i>Call Center</i> para o trabalho.....	36
Figura 10 – Pergunta: No ambiente de trabalho, você considera que o salário é o elemento que mais motiva o funcionário?	37
Figura 11 – Pergunta: Você considera que teria facilidade em conseguir em outras empresas o mesmo salário que recebe nesta empresa?	37
Figura 12 - Pergunta: Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?	38
Figura 13 – Principais fatores que motivam o funcionário à trabalhar na COOPERFORTE.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composto de Marketing	15
Tabela 2: Divisão do público interno	16
Tabela 3: 4P's em <i>endomarketing</i>	20

1. INTRODUÇÃO

O Sistema Cooperativista Brasileiro apresentou, de 1990 a 2008, um crescimento de 207% no número de cooperativas, distribuídas em ramos de atividade distintos, atendendo 7.887.707 associados (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2009).

O ramo de crédito, no ano de 2008, correspondeu a 15% do total das cooperativas instaladas em território nacional, com um número de 1.113 cooperativas representantes, movimentação de cerca de 21,8 bilhões de reais em operações de crédito, 18,9 bilhões de reais em depósitos, atendendo 3.215.866 associados e empregando diretamente 38.796 funcionários (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2009).

Diante do cenário atual de alta competitividade das organizações, verifica-se a necessidade das cooperativas estabelecerem estratégias de crescimento e manutenção das suas atividades, buscando atender de forma satisfatória seus cooperados. A eficácia de uma estratégia de crescimento bem formulada poderá ser comprometida se os profissionais da linha de frente do atendimento ao cliente não estiverem engajados e conscientes dos processos para alcance dos objetivos da organização e se não houver mobilização e consciência da responsabilidade do trabalho de cada profissional.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar as estratégias de *endomarketing* utilizadas pela COOPERFORTE (Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários de Instituições Financeiras Públicas Federais), verificando se estas influenciam na motivação dos funcionários do *Call Center* e, conseqüentemente, nas atividades de trabalho desempenhadas por eles.

Com base nos seus objetivos específicos foi organizada a monografia, tendo como primeiro objetivo a análise das atividades de *endomarketing* utilizadas pela COOPERFORTE. Em seguida, avaliar se as atividades de *endomarketing* realizadas impactam na motivação dos funcionários que trabalham no *Call Center* da

cooperativa, representantes da linha de frente de atendimento ao cooperado e a satisfação destes quanto às atividades realizadas pela organização.

Esta pesquisa disponibiliza a ampliação do conhecimento sobre o sistema cooperativista brasileiro e a aplicação das atividades de *endomarketing* neste segmento, como forma de promover o desempenho e a satisfação de seus funcionários. Este estudo promove conhecimento das atividades executadas neste segmento, principalmente nas cooperativas do ramo financeiro. De modo aplicado, este trabalho contribuirá com a organização estudada possibilitando a compreensão do impacto dos processos de *endomarketing* empregados junto aos seus funcionários.

A monografia, em sua primeira seção, apresenta a introdução, a delimitação do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos seguidos da justificativa.

A seguir, apresenta-se a metodologia da pesquisa especificando que se trata de um estudo descritivo, com a utilização de pesquisa bibliográfica e documental, além de aplicação de questionário com os funcionários do *Call Center* da cooperativa e entrevista com o gestor da equipe.

A terceira seção do trabalho foi a construção do embasamento teórico.

A quarta seção apresenta o estudo de caso da COOPERFORTE, verificando o histórico da cooperativa, suas principais características e estratégias adotadas pela organização.

Em seguida foi realizada a análise e interpretação dos dados coletados nos questionários, entrevista e estudo de caso da empresa relacionando-os entre si e à teoria referenciada.

A última seção dispõe a conclusão da pesquisa, avaliando o alcance dos objetivos propostos e apresentando as limitações para a construção do trabalho.

2. MÉTODO DE PESQUISA

Gil (2007) versa que método é “o caminho para se chegar a determinado fim”, e método científico é “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento”.

Objetivando o conhecimento do impacto das atividades de *endomarketing* realizadas pela COOPERFORTE, o método de pesquisa adotado é o descritivo. De acordo com Roesch (2005):

Se o propósito do projeto é de obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo.

Quanto aos meios de pesquisa utilizados, a monografia é caracteriza-se como um estudo de caso. Para Gil (2007), o estudo de caso tem como objetivo explorar situações da vida real e descrever situações do contexto em que está sendo feito a investigação.

Quanto à abordagem do problema, foi adotado o método quantitativo com a aplicação do método de levantamento (*survey*) que, de acordo com Malhotra (2001), “se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas sobre o seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações, e características demográficas e estilo de vida”. Como instrumento de coleta de dados foi aplicado questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha.

O universo de pesquisa é composto pelos funcionários do *Call Center* da COOPERFORTE, especificamente os que trabalham diretamente no atendimento ao cooperado, sendo este universo composto atualmente por 55 Analistas de Negócios.

A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada na segunda semana de abril de 2010, durante o horário de trabalho dos entrevistados. Foi realizada uma apresentação prévia do objetivo da pesquisa e instruções sobre o preenchimento do questionário. A amostra foi definida pelo critério não-probabilístico de acessibilidade

(VERGARA, 2000), sendo composta por 24 Analistas de Negócios, que representam 43,64% do universo pesquisado. A amostra foi dividida em grupo de tratamento e grupo de controle. O grupo tratamento, composto por 12 entrevistados, participou de treinamento de relacionamento interpessoal e técnicas em vendas, ministrado nos dias 26 e 27 de março de 2010, com carga horária total de 16 horas. O treinamento foi realizado na própria instituição e ministrado por uma consultora externa que já realizou trabalhos anteriores na COOPERFORTE. O grupo controle, composto por 12 entrevistados, não participou deste treinamento.

Os resultados dos questionários foram tabulados em planilha do Excel, analisados por estatística descritiva e apresentados por meio de representação gráfica.

Foram realizadas pesquisas documentais como meios técnicos de investigação, analisando o site e intranet da organização, bem como os documentos disponibilizados pela mesma.

Como técnica adicional, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor do *Call Center* da cooperativa. Por entrevista semi-estruturada entende-se que:

É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou tratamento de um problema social. Trata-se de, pois, de conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária (LAKATOS E MARCONI, 2001).

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para desenvolvimento desta monografia foram utilizados como teoria de base os conceitos centrais de marketing, para maior compreensão do conceito e aplicação do *endomarketing*. Em *endomarketing*, foram apresentados seus processos e suas ferramentas de acordo com a teoria. Em seguida, verificam-se os conceitos de motivação e satisfação no trabalho, cultura organizacional e informações sobre o sistema cooperativista brasileiro.

3.1 Marketing

Kotler (1998) defende que o marketing externo não está relacionado somente ao conceito de propagandas, mas ocorre de forma mais ampla. Para o autor, o marketing externo busca atender, de forma plena, às necessidades dos clientes. Com as necessidades de seus clientes satisfeitas, as empresas melhoram sua imagem e convergem para seus objetivos.

O Marketing externo e suas ferramentas possibilitam uma relação mais assertiva entre as organizações e seus públicos-alvo. Kotler (1998) define o marketing como, “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. O autor versa a importância de conhecer e entender o cliente de forma que a satisfação das necessidades dele seja refletida no produto ou serviço oferecido.

O conceito de Marketing exige que a empresa desenvolva tanto o Marketing Interno como o externo. Marketing Interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários capazes de servir bem aos clientes. Aliás, o Marketing Interno deve preceder o externo (KOTLER, 1998).

O Marketing externo adota, desde a década de 60, estratégias que possibilitam a divisão e melhor desempenho das tarefas executadas. McCarthy (*apud* INKOTTE, 2000), apresentou essas estratégias como composto ou mix de marketing, classificando-as como 4Ps. O primeiro P representa o **P**roduto e significa bem físico,

serviços ou compostos intangíveis ofertados ao mercado. O segundo significa **P**reço, o valor pago pelo consumidor para adquirir o produto. O terceiro **P** é representado a forma como os produtos serão disponibilizados para os consumidores, a **P**raça. E o último é relacionado à **P**romoção, a forma de divulgação do produto para seu mercado alvo.

Tabela 1: Composto de Marketing

Produto	Bem físico, serviços ou compostos intangíveis ofertados ao mercado.
Preço	Valor pago pelo consumidor para adquirir o produto
Praça	Forma como os produtos serão disponibilizados para os consumidores
Promoção	Forma de divulgação do produto para o mercado alvo

Fonte: Kotler (1998)

Diante da grande oferta de produtos semelhantes e a necessidade das organizações em se destacar dentre as demais para obter maior fatia do mercado, o contato humano com o cliente passa a ser um diferencial fundamental. Daí a importância em se investir em políticas de marketing para o público interno da organização (KOTLER, 1998).

3.2 Cliente interno

Inkotte (2000) afirma que "o cliente interno, ou o ser humano que trabalha nas organizações, é o principal foco do *endomarketing*". O autor apresenta a importância da utilização do *endomarketing* nas organizações, como forma de identificar as necessidades e desejos de seus clientes internos e a satisfação destes. Desta forma haverá maior facilidade de conduzir os processos da organização integrando a satisfação dos clientes internos às necessidades de produção com qualidade e expansão dos negócios da empresa.

Para Crestitelli (2005) o grupo que possui contato direto com o público-alvo das empresas freqüentemente enfrenta situações diversas e necessitam de atenção diferenciada para que possam lidar com as variabilidades cotidianas.

Tabela 2: Divisão do público interno

Executam predominantemente atividades internas	Possuem contato direto com os clientes ou consumidores
Produção	Equipe de vendas
Administração	Promotores de vendas
Contabilidade	Atendentes de <i>Call Center</i>
Recursos Humanos	Equipes de orientação técnica
Financeiro	Assistência técnica

Fonte: Crestitelli (2005)

3.3 Endomarketing

Bekin (1989) conceitua *endomarketing* como “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa com o fim de promover, entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

Kotler (1998) apresenta conceito semelhante, porém versa que o processo de marketing interno bem sucedido tem início na contratação, passa pelo treinamento e motivação dos funcionários, para que estes se tornem hábeis para atender os consumidores da organização.

Inkotte (2000) oferece conceitos semelhantes aos de Kotler (1998) e aos de Bekin (1989), porém trata o marketing interno e o *endomarketing* como estratégias distintas. Para ele o *endomarketing* está diretamente relacionado a modelos de gestão para uma empresa que já utiliza o marketing e deseja encantar o cliente interno para alcance das suas metas e objetivos, já o marketing interno está

relacionado ao processo de preparação do funcionário e compreenderá desde a seleção ao treinamento dos novos colaboradores. O autor apresenta essas diferenças na figura seguinte:

Marketing Interno	Endomarketing
Tem no cliente externo o seu mercado-alvo e, a partir desta máxima, treina, motiva e adapta seus funcionários para a consecução de seus objetivos.	Tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus funcionários.
Não há Marketing sem Marketing Interno (pré-requisito)	Forma opcional de gestão para as empresas que adotam a administração de Marketing
A empresa confecciona seu produto, que é ofertado ao mercado	A empresa é o seu produto

Figura 1. Diferenças básicas entre Marketing Interno e Endomarketing

Fonte: Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico (2000).

O capital intelectual, representado pelo conhecimento e as informações que os funcionários possuem, passa a ser o maior recurso para alcance do sucesso nas organizações. A valorização do capital humano é considerada, então, a chave para que os processos se tornem mais dinâmicos e o relacionamento com o cliente externo seja satisfatório. Há, então, necessidade de que a comunicação interna seja coesa e uniforme, para que todos os funcionários estejam direcionados aos objetivos e metas da organização, (BEKIN, 1995).

As atividades de *endomarketing* realizadas na organização contribuem para, “facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações” (BEKIN, 1995).

Analisando o *endomarketing* sob a ótica de aplicação no mercado, verifica-se que este possui três premissas básicas. A primeira apresenta uma visão de mercado totalmente voltada para os clientes, o atendimento e serviços prestados devem

possuir total excelência para que haja fidelização dos mesmos. A segunda premissa está relacionada aos funcionários, que são considerados como ativo valioso e os primeiros clientes da organização. A terceira premissa está na junção desses dois mercados, cliente interno e externo, e nos mostra que o *endomarketing* vai além de tratar bem os funcionários e consumidores, seu foco principal está no comprometimento e envolvimento dos funcionários com os valores e objetivos da empresa, para que obtenham excelência nos serviços prestados (BEKIN, 1995).

Em marketing interno, o importante é o que se faz para a mente do funcionário, por exemplo, o posicionamento que a empresa adota faz com que ele tenha a empresa em uma posição de destaque em sua mente e lute para mantê-la sempre nesse patamar. Esse posicionamento adotado deve ser sustentado por posicionamentos reais, podendo ser também mais subjetivos, baseados na gestão, no ambiente ou em nível de benefícios. Dependendo da posição real que a empresa ocupa no mercado, isso criará uma relação de credibilidade entre a empresa e o funcionário. Quando a comunicação interna é entendida como um processo de sedução, isso garante que esforços como esses tenham sucesso (BRUM, 2003).

3.4 As ferramentas de *Endomarketing*

Gronroos (1993) apresenta dois tipos de processos gerenciais em *endomarketing*: o das atitudes dos funcionários para motivação dos clientes externos e o da comunicação interna que consiste em disseminar a cultura, objetivos e filosofia da organização para que seus funcionários vendam bem determinada idéia e alcancem as metas e objetivos da empresa.

Para Brum (2003), as ferramentas do *endomarketing* são diversas, sendo necessário estabelecer um parâmetro adequado ao ambiente de trabalho da empresa ao escolher os instrumentos que serão utilizados nas atividades, que podem ser:

Manual de vídeo de integração à empresa, material técnico e educativo, jornal interno, cartazes motivacionais, cartazes informativos, datas festivas e datas de aniversário dos funcionários, canais diretos entre direção e funcionários (Ex: caixa postal, canais e cartões, presidente interativo, presidente ao vivo, gesto à vista, encontros formais, reuniões - relâmpago e reuniões de liderança compartilhada), vídeos motivacionais, palestras internas, rádio interna, correio eletrônico, intranet. (BRUM, 2003)

Brum (2003) versa que estas ferramentas somente surtirão efeitos se houver envolvimento dos funcionários, além da observação de como será liderado o programa de *endomarketing* na organização.

Brum (2003) destaca o **Programa de Comunicação Interna** como “um conjunto de instrumentos e ações empreendidos pelas empresas para influenciar positivamente os seus funcionários”. Este programa poderá ser utilizado para a divulgação de objetivos e metas da organização. Cabendo à empresa definir com clareza quais indicadores deverão ser trabalhados junto aos seus colaboradores.

As chefias intermediárias devem participar ativamente do processo de comunicação apoiando os funcionários e vendendo a idéia proposta pela organização, pois quando os colaboradores sentem que a chefia está integrada aos novos processos e propostas, sentem-se mais motivados a contribuir com os resultados (BRUM, 2003).

3.5 Composto de *Endomarketing* ou *Endomarketing-mix*

Cardoso (*apud* INKOTTE, 2000) apresenta que “à semelhança do que acontece com o Marketing externo tradicional para produto-preço-promoção-distribuição” cabe a aplicação de um composto de elementos ao planejamento de *endomarketing*, que poderá ser chamado também de *endomarketing-mix*.

Para Inkotte (2000) o *endomarketing-mix* deverá ser aplicado na organização de acordo com suas necessidades e estrutura.

Tabela 3: 4P's em endomarketing

	Produto	Preço	Praça	Promoção
Objetivo	Atender as necessidades do consumidor	Investimento nos clientes internos	Via de disponibilização e distribuição do produto	Tornar o produto conhecido e estimular a demanda
Canais	Companhia, organização, motivação dos funcionários.	Remuneração, treinamento, benefícios e outros.	Coordenadores, pessoas responsáveis em disseminar as informações na organização.	Atividades de coleta e disseminação das informações.

Fonte: Inkotte (2000)

Bekin (*apud* INKOTTE, 2000) defende que “o sucesso de um programa de implantação do *Endomarketing* depende 10% do programa ou plano, enquanto os 90% restantes ficam por conta da execução e gerenciamento”.

3.6 Motivação e satisfação no trabalho

De acordo com Robbins (2007), os indivíduos estão sempre em busca de satisfazer algum tipo de necessidade. As necessidades, quando não satisfeitas, impõem os indivíduos para um estado de tensão estimulando-os na busca da satisfação destas. Esse estímulo é classificado como motivação.

Robbins (2007) versa ainda que indivíduos motivados empenham-se em atividades que reduzam o estado de tensão em que se encontram e propiciem o alcance das metas que quando alcançadas proporcionarão alívio e por consequência satisfação por ter uma necessidade atendida.

Para Maslow (*apud* ROBBINS, 2007) cada ser humano possui cinco tipos de necessidades. Essas necessidades estabelecem entre si uma relação de hierarquia, indo das mais básicas para as mais elaboradas e difíceis de serem alcançadas, sendo nessa ordem: as fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Quando uma necessidade é atendida, o indivíduo se sente motivado para satisfazer a necessidade disposta no nível seguinte da pirâmide.



Figura 2. Pirâmide de Maslow.

Fonte: Adaptado de Daft (2005).

Brum (2003) versa ser comum a desmotivação para o trabalho, porém defende uma análise das causas caso isto se torne algo recorrente. Para a autora, fatores como salário inadequado, desinformação sobre fatores relacionados à empresa, seus processos, performance do funcionário, aumento ou acúmulo de tarefas, além de falta de condições necessárias para exercer sua função, podem desencadear a desmotivação dos colaboradores.

3.7 Cultura organizacional

O *endomarketing* deverá ser coerente com a cultura da empresa onde será aplicado. A cultura representa a personalidade da organização, que para Robbins (2007) pode ser traduzida como “um sistema de valores que, compartilhado pelos membros, difere uma organização da outra”. O autor complementa citando que “esse sistema se constitui das características valorizadas pela organização”.

Esse sistema define as fronteiras entre as organizações, personaliza e identifica os seus membros, promove o comprometimento com o trabalho em seus funcionários, promove o senso de grupo social no ambiente profissional, solidifica e direciona as atitudes dos funcionários para que os seus comportamentos sejam de acordo com o que é esperado pela organização (ROBBINS, 2007).

Comumente verificam-se traços da personalidade do fundador da empresa na cultura da organização, pois estes direcionam como devem ser colocados em prática os processos com base no conhecimento e experiência adquiridos (ROBBINS, 2007).

Para Bekin (*apud* Inkotte, 2003), a aplicação do *endomarketing* poderá significar mudanças na cultura organizacional, propondo uma estrutura mais flexível e descentralizada. Essas mudanças podem sofrer resistências por parte da alta administração e alguns setores da empresa.

3.8 Clima organizacional

Para Inkotte (2000), “o conjunto de ações, atitudes e comportamentos das pessoas em uma empresa representa a sua realidade, muito mais que aquela expressa em seu organograma”.

Brum (2003) propõe que seja realizada uma pesquisa de clima antes da empresa iniciar uma ação de comunicação interna e cita que “estudar o clima de uma empresa significa estudar o nível de motivação de seus funcionários e saber o que ‘pensa’ a grande massa”. Para tanto, a empresa poderá utilizar questionários, entrevistas ou jogos estruturados, adequando o instrumento adotado ao nível cultural dos colaboradores.

Para Brum (2003) o objetivo da pesquisa de clima é de identificar a percepção coletiva, sendo esta mais importante do que a realidade apresentada na empresa. A autora versa que pelo fato da pesquisa de clima gerar muitas expectativas de melhoria por parte dos colaboradores, é importante que os seus resultados sejam divulgados o mais rápido possível.

3.9 Cooperativismo de crédito

Como forma de contextualizar o presente trabalho, verificou-se em consulta realizada no site institucional da COOPERFORTE, no mês de abril de 2010, algumas informações sobre a origem do cooperativismo de crédito no Brasil.

O Movimento Cooperativista teve seu surgimento na Revolução Industrial, início do século 19, quando a subjugação do trabalho ao capital deflagrou grandes movimentos sociais (...). O ramo de crédito teve sua primeira cooperativa em 1902, no Rio Grande do Sul, onde foi criada a Caixa Rural de Nova Petrópolis, uma iniciativa de Teodoro Amstadt, um padre jesuíta. (COOPERFORTE, 2010)

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (2009), entre os anos de 2001 a 2008, a quantidade de cooperativas e postos de atendimento brasileiros apresentou um crescimento de 53,58%, como apresentado na figura a seguir:



Figura 3. Evolução na quantidade de cooperativas de crédito e seus PACs.

Fonte: OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, 2009.

As cooperativas de crédito se destacam por disponibilizar aos seus associados juros mais baixos que os praticados pelas outras instituições financeiras existentes no mercado, possuem custos operacionais e estrutura mais enxutas e disponibilizam liberações de crédito com destinação às atividades profissionais de seus cooperados ou para utilização livre de acordo com Pinho (*apud Braga et all*, 1996).

4. ESTUDO DE CASO COOPERFORTE

Mediante a investigação realizada em documentos fornecidos pela COOPERFORTE, consulta ao site institucional, à intranet da organização e entrevista realizada com o gestor do *Call Center* da cooperativa foram obtidos dados com a finalidade de fundamentar o presente trabalho de pesquisa.

4.1 Histórico da COOPERFORTE

A COOPERFORTE, Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários de Instituições Financeiras Públicas Federais Ltda. foi fundada em agosto de 1983 por 33 funcionários do Banco do Brasil, com o objetivo de disponibilizar crédito com menores taxas aos colegas e funcionários do banco.

Inicialmente a cooperativa atendia somente aos funcionários do Banco do Brasil estando restrita somente à Brasília. Em 1987, mesmo ano em que foi considerada como uma “instituição legítima dos funcionários banco”, a COOPERFORTE obteve autorização para trabalhar em todo o território nacional, e de incluir no quadro social os funcionários do Banco Central (BC).

No ano de 1999, a cooperativa recebeu a permissão do Banco Central para atuar nas demais instituições financeiras públicas federais, incluindo em seu quadro social os colaboradores do Banco da Amazônia (BASA), Banco do Nordeste (BNB), Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) e da Caixa Econômica Federal (CEF).

Em agosto de 2009 a COOPERFORTE completou 25 anos de existência, alcançando o marco de mais de 100 mil sócios cooperados. Está em uma posição de destaque no ramo cooperativista brasileiro, sendo considerada como a maior cooperativa de crédito urbano da América Latina. Possui sua sede em Brasília e 4 PACs, postos de atendimento ao cooperado, sendo estes situados em: Porto Alegre – RS, Belo Horizonte – MG, Rio de Janeiro – RJ e São Paulo – SP.

A COOPERFORTE, de acordo com seus princípios e gestão, prima pela união de tecnologia avançada à mão de obra qualificada, com o intuito de promover um atendimento pautado na excelência aos seus cooperados, para tanto disponibiliza diversos canais de relacionamento com os associados, sendo a Central de Atendimento telefônico, *Call Centers* ativo e receptivo, os responsáveis por atender a maior demanda das operações realizadas na instituição.

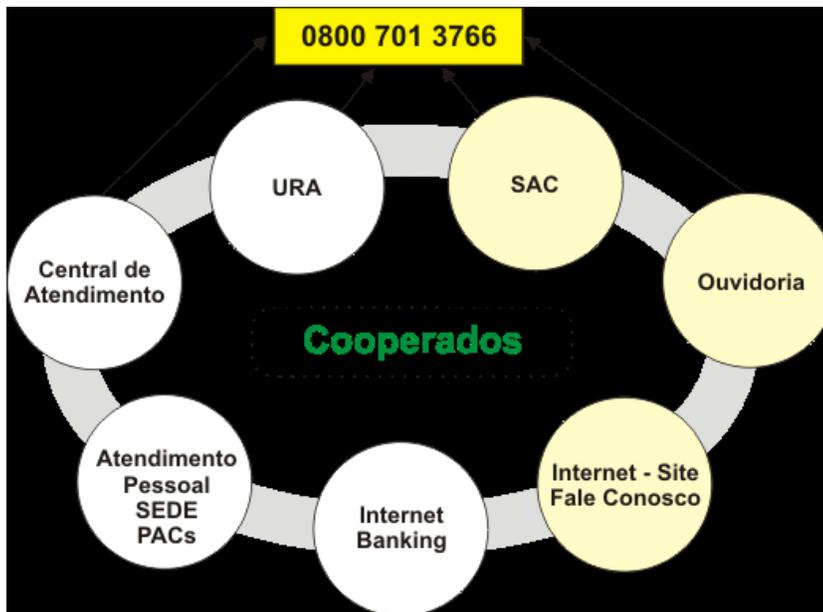


Figura 4: Canais de atendimento/relacionamento com o associado COOPERFORTE.
 Fonte: Site COOPERFORTE (2010).

Na Assembléia Extraordinária de março de 2009 foram eleitos o novo Diretor de Relacionamento com o Cliente Interno (DIRIN) e novo Diretor de Relacionamento com o Cliente Externo (DIREL).

Com a nova gestão foram introduzidos também novos valores e elaborado o novo Planejamento Estratégico com métricas para o período de 2010 a 2013, sob o título “Rumo Certo”.

A elaboração do Planejamento Estratégico incorporou a contribuição dos diretores, gerentes e funcionários da COOPERFORTE, com o objetivo de estabelecer as novas estratégias a serem adotadas pela instituição para atender às expectativas dos cooperados e o aperfeiçoamento da empresa de forma geral.

A missão determinada é a de “Oferecer soluções financeiras aos associados, com excelência, segundo os princípios do cooperativismo” (COOPERFORTE, 2010).

Como visão a empresa pretende ser a maior cooperativa de crédito do Brasil, seguindo a estratégia de “ser uma empresa orientada para o foco do cooperado” (COOPERFORTE, 2010).

Como estratégia a organização adotou mais uma vez a postura de estar orientada para o foco do cooperado, seguindo as estratégias de inovação de excelência, simplicidade, agilidade, transparência, credibilidade, integridade, valorização da confiança e satisfação do cooperado, valorização das pessoas como patrimônio da organização, incentivo ao trabalho em equipe e a colaboração, e a preocupação e diária com a responsabilidade socioambiental.

4.2 Estratégias de *Endomarketing* adotadas pela instituição

Como forma de disseminar a cultura da organização e adequar os funcionários às ferramentas de trabalho disponibilizadas, a COOPERFORTE prima pela comunicação e participação direta destes, valorizando com respeito suas idéias e diversidade de opiniões. O modelo de gestão é democrático e participativo. Para tanto, a empresa utiliza canais de comunicação que possibilitam a interação e conhecimento sobre os demais setores da instituição.

4.2.1 Intranet

A INTRANET da COOPERFORTE foi criada com o intuito de ser um portal corporativo que engloba diversas informações sobre a organização. Conta também com outras funcionalidades, como a interação e comunicação com o departamento de Recursos Humanos.

A primeira aba, na página inicial, apresenta as informações institucionais relativas à origem e administração da cooperativa. Ali são apresentadas informações sobre o sistema cooperativista, galeria de fotos de eventos corporativos (festas de final de ano, comemoração de aniversário da cooperativa, comemorações e eventos diversos) e históricos dos resultados financeiros. Nesta mesma aba, está disponível

o formulário “Fale com o presidente”, canal de comunicação disponibilizado para que os funcionários possam expressar-se no diretamente com o presidente da COOPERFORTE.

A segunda aba disponibiliza informações técnicas dos produtos e serviços da cooperativa, formulários utilizados na rotina diária de trabalho e informações sobre os demais setores da empresa.

A terceira aba é destinada a informações sobre os funcionários, aniversariantes, cronograma de massagens terapêuticas, classificados de produtos vendidos pelos próprios colaboradores, fotos de eventos e arquivos dos últimos acordos coletivos da organização.

Na página inicial estão dispostos os campos de mensagens enviadas pelo departamento de Recursos Humanos, pela CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e pela equipe de Ecoeficiência, programa interno destinado à conscientização ambiental.

4.2.2 Blog do Planejamento

No mês de novembro de 2009, deu-se início às oficinas para a elaboração do Planejamento Estratégico 2010-2013 da COOPERFORTE.

O modelo de trabalho apresentado pela cooperativa para a construção e execução do novo Planejamento Estratégico foi dividido em diagnóstico, participativo, participação de especialistas do setor financeiro e comunicação e *endomarketing*.

Na primeira oficina, onde foi realizado o diagnóstico da cooperativa, o objetivo era de identificar a atual situação para levantar dados norteadores do novo Planejamento Estratégico.

O modelo participativo proposto pela organização envolveu os funcionários, cooperados e conselheiros da cooperativa, que participaram ativamente das oficinas, pesquisas e entrevistas para a construção da nova proposta.

A cooperativa contou também com a participação de especialistas do setor financeiro que auxiliaram na construção de modelos econômicos de médio e longo prazo, com base nas principais tendências econômicas brasileiras.

Como estratégia de *endomarketing* e forma de alinhar a comunicação com e entre os funcionários, foi criado o Blog do Planejamento. O blog é acessível a todos os colaboradores da empresa e disponibiliza informações atualizadas dos processos realizados na empresa, bem como a visão, missão, estratégia e valores da organização.

Ao lançar o blog, a empresa identificou a necessidade de criar uma logomarca e um slogan que expressassem aos seus funcionários a mensagem de determinação para alcance dos objetivos propostos.

A logomarca foi criada por um analista de negócios do Call Center da cooperativa e é composta pelas cores institucionais da organização: amarelo e preto.

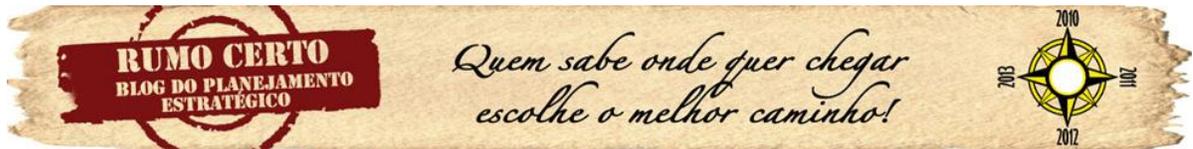


Figura 5: Logomarca do Planejamento Estratégico 2010-2013 COOPERFORTE

Fonte: COOPERFORTE (2010).

Por meio do Blog do Planejamento, os funcionários podem sugerir desde melhoria das atividades de trabalho como ações de responsabilidade social que podem ser implementadas pela empresa. Todas as mensagens enviadas são direcionadas para o Diretor de Relacionamento com o Cliente Interno (DIREL) da cooperativa, que é responsável pelas atualizações e moderação do blog. Em seguida, as mensagens ficam disponíveis para os demais funcionários, com o texto de origem, o nome de quem enviou e é acrescida de um comentário positivo do DIREL.

4.3 Eventos

A COOPERFORTE tem como premissa promover a interação entre os seus funcionários também em momentos de descontração, para tanto, promove eventos externo que possibilitem a integração das equipes dos demais setores.

Anualmente ocorre a festa de confraternização de final de ano, onde são convidados todos os funcionários, seus cônjuges, os delegados e conselheiros da cooperativa. Este evento promove além da interação entre os funcionários da empresa, a integração dos familiares dos colaboradores da organização.

Nas datas festivas e comemorativas, como dia das mães, dos pais, dia internacional da mulher e páscoa, a cooperativa oferece aos funcionários um presente. Normalmente o presente ofertado é personalizado com o nome ou a logo da COOPERFORTE. Ocorrem outras comemorações durante o ano, de acordo com datas e momentos significativos para a cooperativa, das quais todos os funcionários participam.

5. SÍNTESE DA ENTREVISTA

Foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor do Call Center da COOPERFORTE, por meio da qual foram obtidas as informações dispostas abaixo.

O *Call Center* da COOPERFORTE, de acordo com o Relatório Gerencial de abril de 2010, foi responsável por 62% dos empréstimos contratados, 41% das aplicações financeiras realizadas e 49% da captação de novos associados. Diante dessas informações, é possível constatar que é necessário manter um elevado nível de qualidade no atendimento prestado por esse canal de atendimento, dada sua importância para os resultados organizacionais. Para tanto, é imprescindível que os colaboradores estejam bem informados sobre os produtos, serviços e processos da organização. É importante também que os Analistas de Negócios, funcionários que trabalham na linha de frente no *Call Center*, estejam capacitados e motivados para a execução de suas tarefas e atribuições.

Por ser uma instituição pautada nos princípios do cooperativismo, e estar constantemente preocupada com a capacitação, motivação e cooperação para o trabalho em equipe, além dos demais benefícios que possui, a COOPERFORTE disponibiliza aos seus funcionários auxílio graduação/pós-graduação, custeando 75% do valor das mensalidades de cursos realizados em instituições de ensino superior. Investe em treinamentos e palestras como forma de agregar conhecimento aos seus colaboradores não só para função que exercem, mas também para seu o crescimento pessoal e profissional.

A empresa incentiva a participação de seus funcionários em ações sociais e socioambientais, presentes constantemente na instituição.

Os analistas de negócios, funcionários do *Call Center*, possuem jornada de trabalho de 6 horas diárias. Destas 6 horas, 40 minutos são destinados a intervalos, sendo 1 intervalo de 20 minutos para lanche e 2 intervalos de 10 minutos para descanso.

Os funcionários do *Call Center* possuem uma sala de descanso, onde são disponibilizados: um computador de acesso livre à internet, um telefone para ligações locais, estofados e uma televisão. Além do benefício de auxílio refeição pago pela empresa, é fornecido diariamente um lanche aos funcionários do *Call Center*, disponibilizado próximo à sala de descanso.

A COOPERFORTE dispõe de uma sala exclusiva para que sejam feitas massagens terapêuticas nos funcionários. O serviço é realizado por uma equipe de massagistas terceirizados. A massagem é semanal, com duração de 20 minutos e é realizada de acordo com agenda prévia, onde cada funcionário tem o seu horário preestabelecido.

Para os funcionários do *Call Center*, os primeiros 30 minutos de trabalho são destinados às reuniões diárias. Nessas reuniões são discutidos assuntos rotineiros, apresentadas as atualizações e informações pertinentes ao trabalho e o mercado financeiro. Este momento é utilizado também para a realização de dinâmicas ou confraternizações diversas, sendo uma comemoração fixa a festa de aniversariantes do mês que ocorre sempre no último dia útil do mês.

Mensalmente, dentre a equipe do *Call Center*, são escolhidos alguns analistas que serão responsáveis pela motivação da equipe. O grupo deve apresentar à gerência um cronograma das atividades que serão executadas junto à equipe e fica responsável pela ornamentação do setor, bem como pela elaboração e execução das atividades de motivação. A escolha das pessoas que participarão da equipe de motivação é aleatória e é apresentado um cronograma anual dos motivadores, possibilitando que todos os analistas de negócios exerçam por um mês essa atividade paralela ao trabalho que executam.

A empresa freqüentemente realiza eventos em outros estados brasileiros. Esses eventos são organizados pelo setor de marketing. Como este setor possui uma equipe enxuta, são recrutados, de acordo com a necessidade e perfil, funcionários do *Call Center*, para que ajudem durante o evento. O trabalho executado normalmente é o mesmo que fazem durante o atendimento telefônico, porém com o diferencial de atender o público pessoalmente.

6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Como comentado na página 16 desta monografia a utilização do *endomarketing* contribui com a integração, identificação das necessidades e elaboração de planos para satisfação das necessidades dos colaboradores da organização, ele se presta para que trabalhadores se sintam valorizados e motivados ao executarem suas tarefas. Analisando os dados da estratégia de *endomarketing* utilizada pela COOPERFORTE, que escolhe o modelo de gestão participativa, verifica-se que a instituição preocupa-se em envolver os seus funcionários nas decisões da empresa, promovendo assim o comprometimento e a motivação. A preocupação da empresa não se restringe à execução de suas tarefas diárias, mas alcança processos diversos que contribuem para os objetivos de crescimento pessoal de seus funcionários aliados aos objetivos organizacionais, fundamentados nos princípios cooperativistas de ajuda mútua e solidariedade.

Os programas de comunicação interna destacados por Brum (2003), como ação primordial para a divulgação dos objetivos organizacionais e forma de influenciar positivamente os funcionários, foram aplicados de forma positiva ao público interno da COOPERFORTE, quando a organização optou por, além de utilizar a intranet, criar também um blog destinado à divulgação das novas métricas do Planejamento Estratégico, possibilitando a interação e a colaboração de todos os funcionários por meio desse instrumento.

A empresa versa em um dos seus valores que as pessoas são consideradas como patrimônio da instituição, e procura investir na capacitação e educação dos seus funcionários, promovendo o seu crescimento individual aliado ao crescimento da empresa.

O grupo de tratamento participou recentemente de um treinamento oferecido pela empresa. Observa-se, na figura 7, que a grande maioria (83,34%) dos participantes desse grupo demonstra-se satisfeita com a contribuição dos treinamentos recebidos para a execução seus trabalhos. No grupo de controle a incidência de satisfação

nesse quesito é significativamente menor (54,55%), sendo que uma parcela significativa dos respondentes (36,36%) considera esses treinamentos pouco suficientes.

Relacionando os dados apresentados na figura 6 e na figura 7, observa-se que o mesmo percentual de respondentes que receberam treinamento há mais de um ano corresponde ao percentual de respostas considerando o treinamento ofertado pela empresa como suficiente para a realização de suas tarefas profissionais. Porém o percentual dos respondentes que consideram a quantidade de treinamento pouco suficiente ou insuficiente é significativa (45,45%). Isso ressalta a importância de investimentos em desenvolvimento e capacitação de pessoal, esforços relacionados ao *endomarketing*, para a manutenção da qualidade dos serviços realizados pelo Call Center da COOPERFORTE.

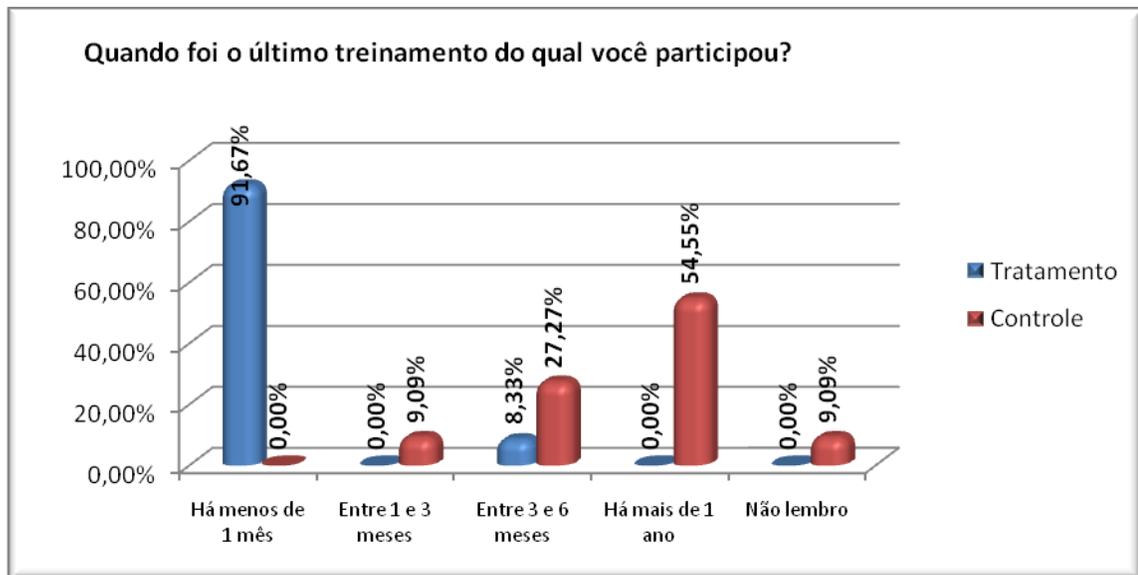


Figura 6 – Pergunta: Quando foi o último treinamento do qual você participou?
 Fonte: Elaboração própria.

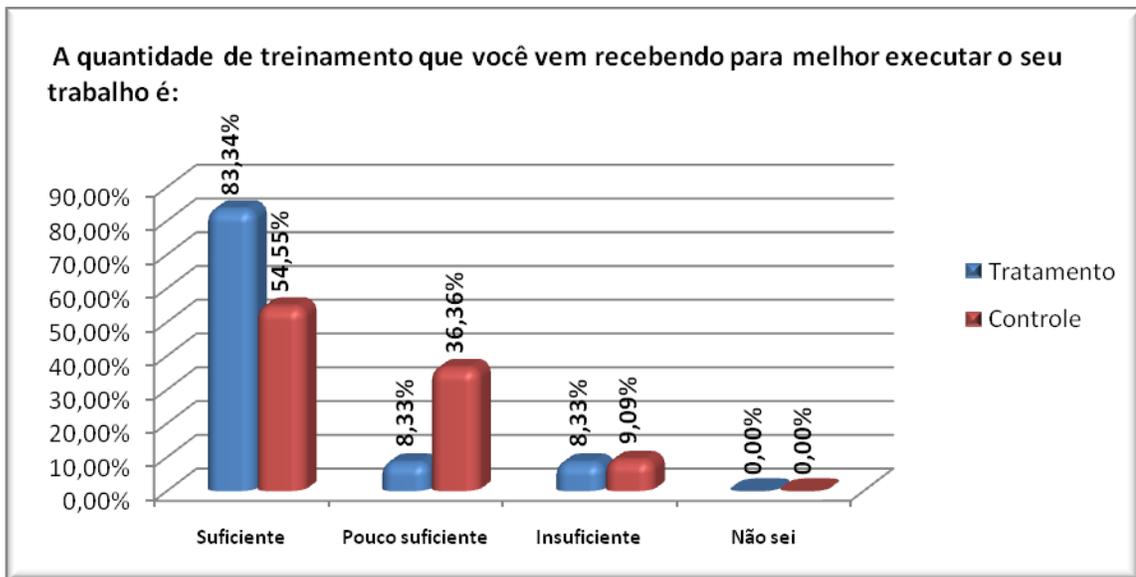


Figura 7 – Opinião dos analistas de negócios sobre a quantidade de treinamento que vem recebendo.

Fonte: Elaboração própria.

Todos os respondentes reconhecem a existência de canais de comunicação com a organização, conforme mostrado na figura 8. Os canais de comunicação são apresentados na teoria como **praça** no *endomarketing-mix*. Brum (2003) e Inkotte (2000) defendem a importância de se manter canais abertos de comunicação interna para a promoção do *endomarketing* nas organizações.

Observa-se na figura 8 que grande parte dos respondentes consideram suficientes os canais de comunicação mantidos pela empresa para o contato com seus colaboradores, contando 83,34% das respostas no grupo de tratamento e 72,73% no grupo de controle. A diferença entre o grupo de tratamento e o grupo de controle não é significativa. Isso ressalta que os treinamentos são importantes, mas não são os momentos principais de comunicação entre a empresa e seus colaboradores.

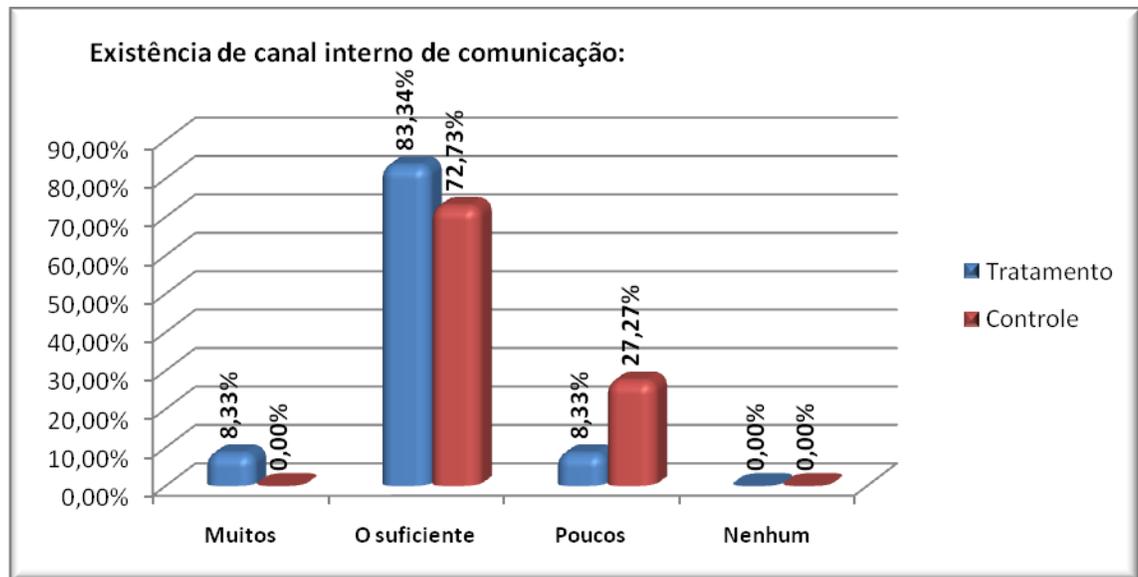


Figura 8: Opinião dos analistas de negócios em relação à quantidade de canais de comunicação disponibilizados.

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se, pelos dados expostos na figura 9, que a totalidade dos trabalhadores do *Call Center* da COOPERFORTE afirma ter disposição para trabalhar, sem grandes variações entre as respostas do grupo de controle e do grupo de tratamento. Essa atitude positiva em relação ao trabalho é estimulada pela empresa que oferece mensagens, ginástica laboral, área de descanso, além de incentivar a interação entre as áreas a empresa. É constante a preocupação em manter um clima agradável de trabalho, possibilitando assim que os benefícios alcançados com o cliente interno sejam refletidos no atendimento ao cliente externo. Robbins (2007), ao dissertar sobre a motivação para o trabalho e Inkotte (2000), ao defender a importância do clima organizacional positivo, reafirmam a importância e a responsabilidade da empresa em manter os investimentos em ações de promoção de uma atitude positiva dos trabalhadores em relação ao trabalho.

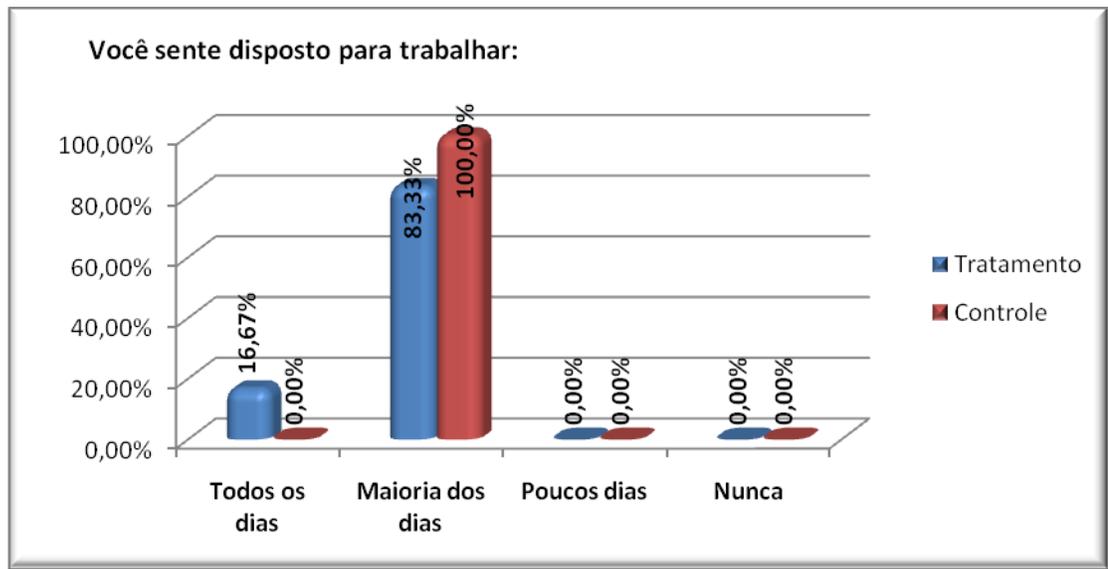


Figura 9: Disposição dos funcionários do *Call Center* para o trabalho.
 Fonte: *Elaboração própria.*

De acordo com a diferenciação de Inkotte (2000) sobre marketing interno e *endomarketing*, verificou-se que a instituição adota os dois conceitos, pois procura investir em seus colaboradores capacitando-os para a tarefa que executam além de investir no bem estar destes ao investir em benefícios indiretos como massagem e ginástica laboral, tornando-os mais dispostos e conseqüentemente contribuindo para que executem melhor suas atividades de trabalho o que inclui o atendimento ao cliente.

Inkotte (2000) defende que o preço, ou seja, benefícios, remuneração e treinamento são elementos básicos no *endomarketing-mix*. Observando os resultados das figuras 10 e 11 podemos identificar o quão significativo é esse fator para a motivação dos entrevistados e suas perspectivas de conseguirem em outras empresas a mesma remuneração que recebem atualmente na COOPERFORTE.

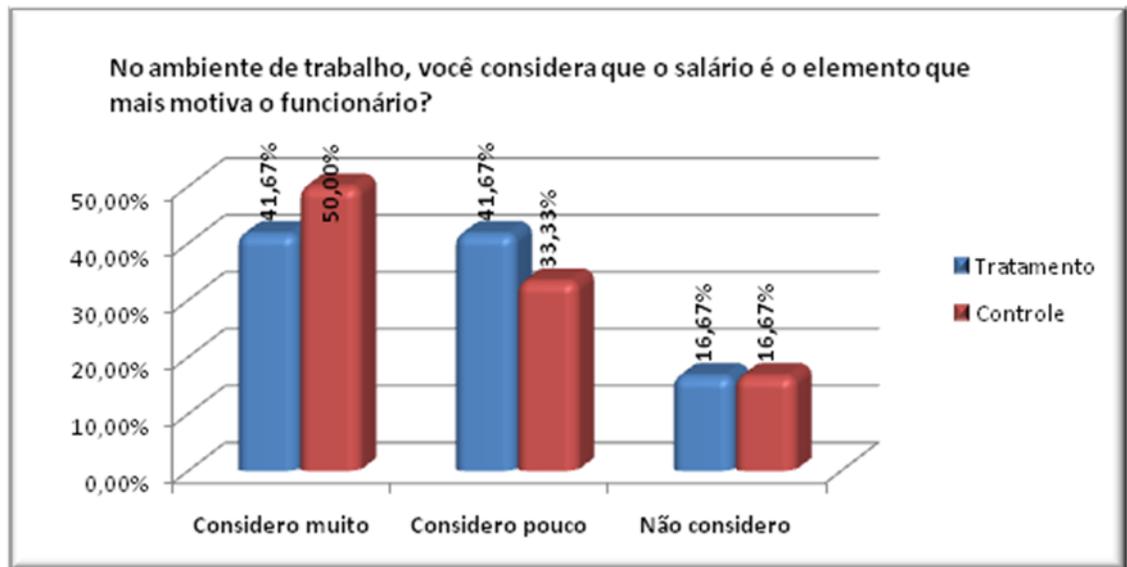


Figura 10 – Pergunta: No ambiente de trabalho, você considera que o salário é o elemento que mais motiva o funcionário?

Fonte: Elaboração própria.

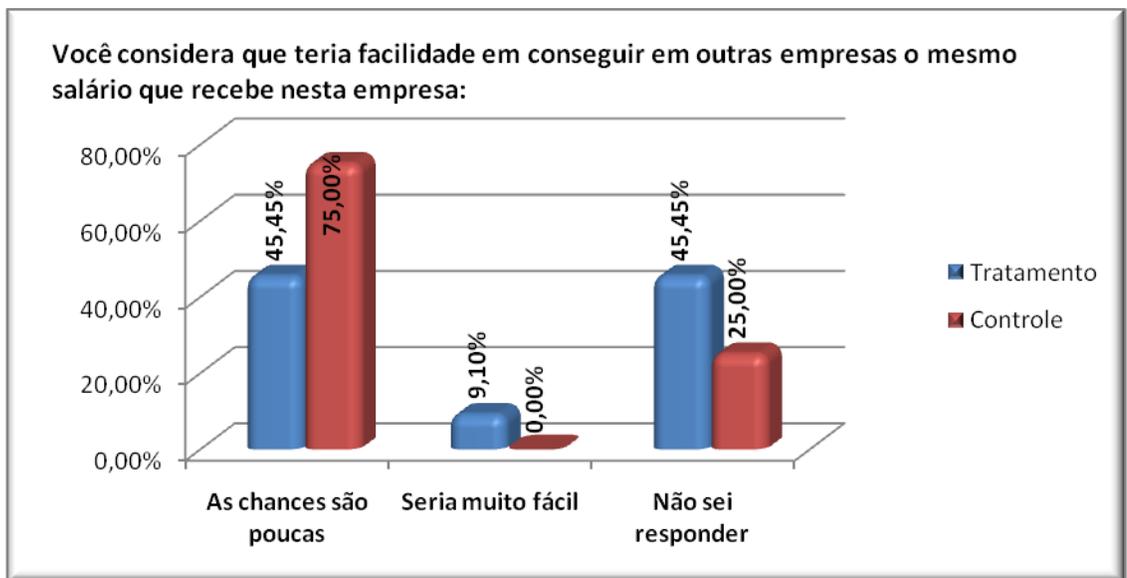


Figura 11 – Pergunta: Você considera que teria facilidade em conseguir em outras empresas o mesmo salário que recebe nesta empresa?

Fonte: Elaboração própria.

Relacionando os dados apresentados nas figuras 10 e 11, observa-se que o salário tem significativa importância na retenção dos talentos da COOPERFORTE e auxilia na motivação dos empregados.

Verificou-se que a COOPERFORTE incentiva a interação entre os seus funcionários, tanto no ambiente de trabalho como em eventos externos que possibilitam inclusive a integração das famílias dos colaboradores. Este fator se relaciona à cultura da organização que é baseada no sistema cooperativista e com incentivo ao trabalho em equipe e a colaboração entre seus membros. De acordo com os dados apresentados na figura 12, pode-se considerar que o clima do ambiente de trabalho na equipe do *Call Center* é satisfatório, tendo em vista que o maior percentual das respostas, tanto no grupo de tratamento com no grupo de controle, está compreendido entre bom e excelente.

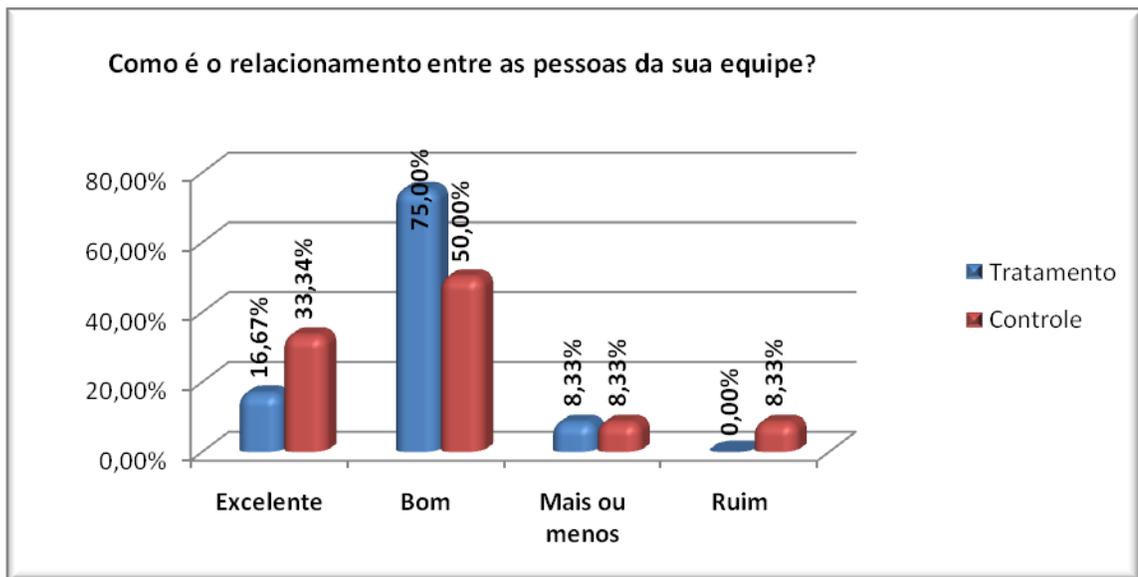


Figura 12 - Pergunta: Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?

Fonte: Elaboração própria.

Para verificação dos fatores que mais motivam os colaboradores do Call Center da COOPERFORTE, foi solicitado que os entrevistados escolhessem três dentre as como alternativas de resposta quando aos principais fatores que os motivam a trabalhar na cooperativa. A compilação das respostas está apresentada na figura 13.

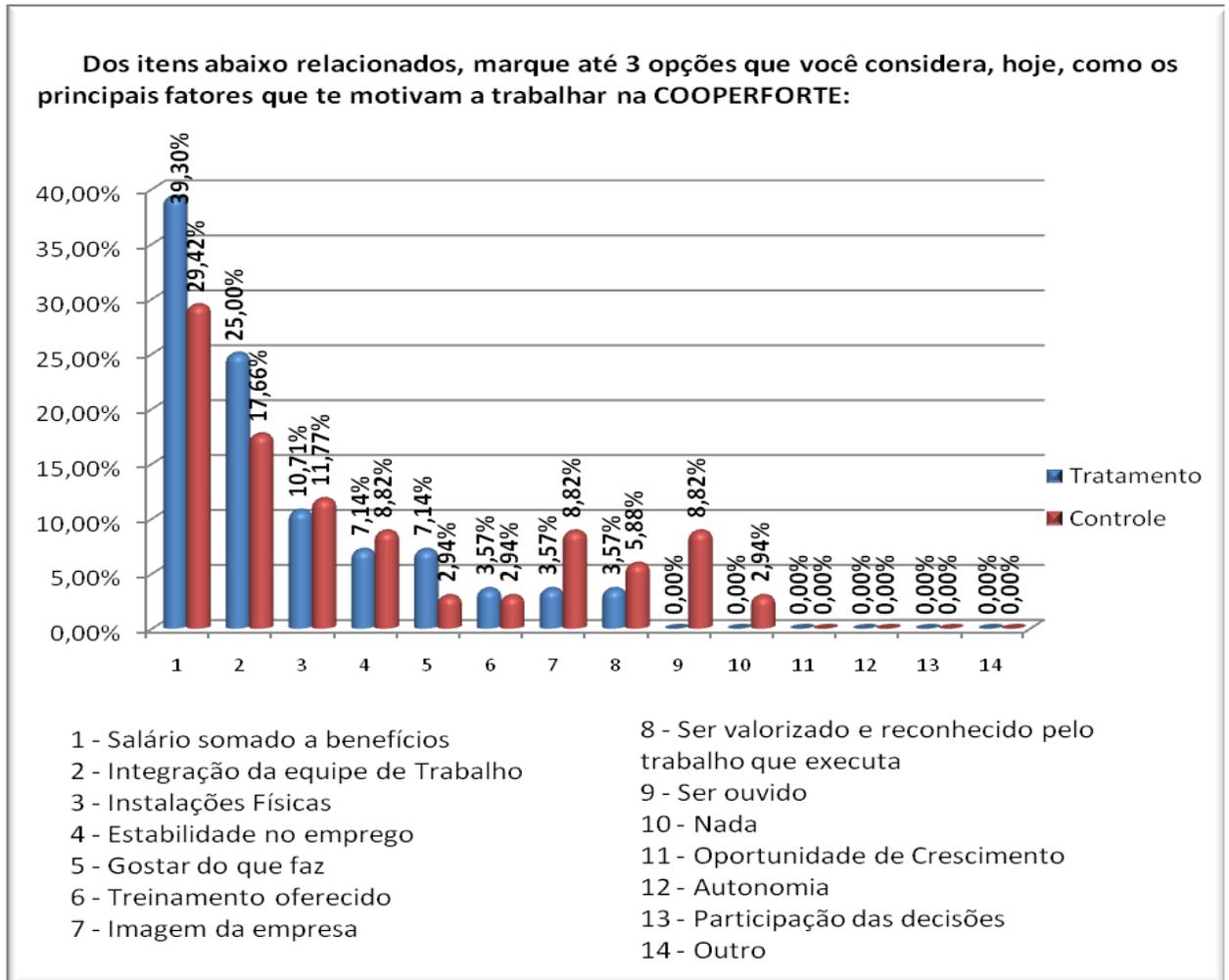


Figura 13 – Principais fatores que motivam o funcionário à trabalhar na COOPERFORTE.

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que as respostas apresentadas na figura 13 se associam teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow (*apud* ROBBINS, 2007). A ordem de incidência das respostas demonstrou que os colaboradores valorizam, em primeiro lugar, os fatores motivacionais relacionados a salário e benefícios, o que remete à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança. Essa resposta corrobora o que foi apresentado na figura 10, quando a maior parte dos respondentes afirmou que o salário é um fatores de influência em sua motivação para trabalhar na cooperativa. Em seguida verificamos a busca pela satisfação da

necessidade de estima, quando os respondentes afirmam valorizar a integração da equipe de trabalho, fator predominante na cultura da organização.

Não se observa grandes diferenças entre as respostas do grupo de tratamento e do grupo de controle, com exceção para as duas primeiras questões que se relacionam diretamente com os treinamentos oferecidos pela empresa.

De um modo geral, pode-se inferir a partir das respostas dos questionários, que os esforços de *endomarketing* da empresa têm surtido efeito em promover o clima organizacional positivo e a adesão e motivação dos colaboradores para com a empresa.

No entanto, há que se ressaltar que os investimentos em treinamento se configuram como um diferencial para melhor preparar o colaborador para o exercício de suas funções profissionais, conferindo-lhe segurança no exercício de suas atividades e fornecendo-lhe informações e capacitação que incrementam o resultado de suas tarefas.

7. CONCLUSÃO

Pode-se concluir que os resultados esperados por esta monografia foram alcançados. Em relação ao objetivo geral da pesquisa obteve-se sucesso ao identificar as estratégias de *endomarketing* utilizadas pela organização verificando que a COOPERFORTE é uma empresa que se preocupa não só com a excelência e qualidade nos produtos ofertados, mas também com a satisfação e cuidado com os seus clientes internos. As estratégias utilizadas pela cooperativa possibilitam que seus funcionários estabeleçam comunicação direta com os demais setores, inclusive com a diretoria e presidência da organização.

A empresa incentiva uma relação transparente com seus colaboradores e, por conseguinte os processos são refletidos no atendimento ao cliente, alcançando assim a finalidade do *endomarketing* de encantar o cliente interno e conseqüentemente o cliente externo.

Os benefícios de se investir nas pessoas, por meio do *endomarketing*, têm importância estratégica para a organização. A COOPERFORTE incorpora em seus objetivos organizacionais a meta de manter seus colaboradores mais dispostos para o trabalho e mais satisfeitos com suas atividades profissionais.

Durante a pesquisa foram encontradas algumas dificuldades que não se refletiram em limitações do trabalho. A primeira dificuldade refere-se ao acesso restrito a material bibliográfico de qualidade abordando o tema *endomarketing*. O pouco tempo para a construção da pesquisa bibliográfica apresentou-se como um desafio para a construção deste trabalho. Por fim, alguns membros da equipe do Call Center da COOPERFORTE mostraram-se indisponíveis para responder o questionário da pesquisa.

Essas dificuldades não comprometeram o alcance dos objetivos de pesquisa propostos. Os dados levantados foram suficientes para a análise e interpretação da realidade pesquisada no que concerne às atividades de *endomarketing* desenvolvidas pela empresa.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre *Endomarketing***. São Paulo: Makron Books, 1989.
- BRAGA, Marcelo José et al. **O emprego do *Endomarketing* em Cooperativas de Crédito**: Estudo de caso da UFV-Credi e da UNICRED-Viçosa. Disponível em: <www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/3853>. Acesso em: 15 mar. 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar sobre o Marketing Interno**. 3. ed. Porto Alegre: L & PM, 2003.
- Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários de Instituições Financeiras Públicas Federais LTDA - COOPERFORTE. Disponível em: <www.cooperforte.org.br> Acesso em: 10 mar. 2010.
- CRESTITELLI, Edson. **A importância do público interno na comunicação de Marketing**. FACOM, São Paulo, nº 15, p.13-19, 2º semestre de 2005.
- DAFT, R. L. **Administração**. 4 ed. São Paulo: Editora LTC, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GRONROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviço**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**, Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.
- ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA DE COOPERATIVAS – OCB, **Dados consolidados de 2008**. Disponível em: <www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>. Acesso em: 17 mar. 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

A finalidade deste questionário é de analisar as percepções e os impactos das ações de *endomarketing* empreendidos pela COOPERFORTE.

ORIENTAÇÕES

- Responda francamente e sem hesitação as questões que se seguem, já que são as primeiras impressões que refletem, de forma geral, seu modo de pensar. Responda sinceramente, pois suas opiniões são muito importantes para o sucesso deste trabalho.
- Sua participação não lhe causará qualquer prejuízo ou benefício, já que ela não lhe afetará diretamente. Trata-se de uma pesquisa de cunho acadêmico/científico na área de Gestão de Pessoas, com o propósito de formação e conclusão do curso superior de Administração. As informações recolhidas são estritamente confidenciais e serão utilizadas para o avanço do conhecimento.
- Você está completamente livre para se recusar a participar desse projeto e a qualquer momento optar por parar de respondê-lo.
- Se você quiser mais detalhes sobre este projeto, favor contatar a pesquisadora, Vanessa Pereira da Silva Costa / e-mail: vanessapsc@yahoo.com.br.

Questões

1. Quando foi o último treinamento do qual você participou?
 - há menos de um mês
 - entre um e três meses
 - entre três e seis meses
 - há mais de um ano
 - não lembro
2. A quantidade de treinamento que você vem recebendo para melhor executar o seu trabalho é:
 - Suficiente
 - Pouco suficiente
 - Insuficiente
 - Não sei
3. Existência de canal interno de comunicação
 - Muitos
 - o suficiente
 - Poucos
 - Nenhum
4. Você sente disposto para trabalhar
 - Todos os dias
 - Maioria dos dias
 - Poucos dias
 - Nunca
5. No ambiente de trabalho, você considera que o salário é o elemento que mais motiva o funcionário?
 - considero muito
 - considero pouco
 - não considero
6. Você considera que teria facilidade em conseguir em outras empresas o mesmo salário que recebe nesta empresa:
 - As chances são poucas
 - Seria muito fácil
 - Não sei responder
7. Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?
 - Excelente
 - Bom
 - mais ou menos
 - ruim
8. Dos itens abaixo relacionados, marque até 3 opções que você considera, hoje, como os principais fatores que te motivam a trabalhar na COOPERFORTE:
 - Instalações Físicas
 - Treinamento oferecido
 - Oportunidade de Crescimento
 - Integração da equipe de Trabalho
 - Autonomia
 - Estabilidade no emprego
 - Gostar do que faz
 - Salário somado a benefícios
 - Imagem da empresa
 - Participação das decisões
 - Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
 - Ser ouvido
 - Nada
 - Outro