

**CLAUDIO CEZAR DOS SANTOS
NIZO GOMIDE ROCHA JUNIOR**

BANCO DO BRASIL - REDE PÓLO MARECHAL

PROPOSTA DE ENDOMARKETING

CURITIBA

1997

CLAUDIO CEZAR DOS SANTOS
NIZO GOMIDE ROCHA JUNIOR

BANCO DO BRASIL - REDE PÓLO MARECHAL

PROPOSTA DE ENDOMARKETING

Monografia apresentada para
obtenção do título de
Especialista no curso de Pós-
Graduação em Marketing
Empresarial, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Prado

CURITIBA

1997

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	pág. 01
2. ENDOMARKETING	pág. 03
3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	pág. 05
3.1 BANCO DO BRASIL - BB	pág. 05
3.1.1 A NOVA ARQUITETURA ORGANIZACIONAL	pág. 06
3.2 AGÊNCIA PÓLO.....	pág. 08
3.3 REDE PÓLO MARECHAL	pág. 11
3.3.1 CARACTERÍSTICAS	pág. 12
4. MUDANÇA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	pág. 15
5. PLANO DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS	pág. 17
6. PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO ADICIONAL POR DESEMPENHO	pág. 19
7. CONCLUSÃO	pág. 26
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	pág. 28

ANEXOS

1. INTRODUÇÃO

Muitas organizações têm realizado investimentos significativos em programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Esses programas, cuidadosamente preparados, geralmente estão sintonizados a modernos princípios e filosofias gerenciais.

Cada vez mais, os novos desafios gerenciais e filosofias de administração direcionam a gestão de recursos humanos para a habilitação da força de trabalho e seu aperfeiçoamento. A exigência de se exercer um papel profissional multifuncional e de maior amplitude impõe a necessidade de desenvolvimento do corpo funcional.

Atualmente quando as empresas param e pensam naquilo que possa estar faltando para que ampliem e conquistem uma maior fatia de mercado, a última das opções a ser avaliada é a do processo de marketing interno (Endomarketing). Isto ocorre porque, a comunicação interna de muitas delas se restringe à comunicação descendente, ou seja, dos escalões superiores para os funcionários, sem levar a opinião destes últimos em consideração.

O Endomarketing é um processo que busca conquistar e treinar o funcionário, para que este atue como agente de marketing para a empresa. A fim de que esse processo se efetive, faz-se necessário que a organização adote programas de marketing no ambiente interno, transmitindo aos funcionários a filosofia, estratégia e objetivos da empresa. Entretanto, o Endomarketing não

pode ser visto apenas como um treinamento para o funcionário que trabalha diretamente com o público externo. Ele deve ser visto como uma forma de ampliar os conhecimentos destes, conquistando-os, a fim de que trabalhem com prazer, otimizando o aperfeiçoamento e conscientização profissional.

2. ENDOMARKETING

O Endomarketing (marketing para dentro) consiste em realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, a fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente. Explicita-se, com essa definição, o objetivo do endomarketing que é fazer com que todo o grupamento de funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa. Desse modo, nasce um processo de coesão e comunicação no ambiente interno.

A função do Endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade dos produtos e serviços. Em outras palavras, o objetivo do Endomarketing consiste em atrair e reter o cliente interno com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo os clientes externos (BEKIN, 1995).

Para que esse processo se efetive é necessário motivar o funcionário. A motivação é um processo global que tem como intuito final comprometer o cliente interno com as metas/política da empresa, a fim de integrá-lo à cultura organizacional.

O Endomarketing visa ainda melhorar a comunicação e o relacionamento entre as pessoas e estas, com a empresa (CERQUEIRA, 1994).

A necessidade crescente da utilização do Endomarketing nas empresas começou a surgir a partir do momento que tão somente a evolução tecnológica de ponta já não era suficiente para conquistar e manter clientes como fiéis compradores. O público cada vez mais exigente, procura incessantemente algo mais nos produtos que são encontrados no mercado. Nesse momento a atuação do endomarketing faz a diferença (RAMOS, 1995).

3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3.1 BANCO DO BRASIL - BB

Criado em 12 de outubro de 1808, o Banco do Brasil é hoje o segundo órgão executivo da política financeira governamental, detendo ainda as várias funções de um banco comercial. A Lei de Reforma Bancária subtraiu do BB várias das atribuições típicas de um banco central, embora o tenha conservado como Agente Financeiro do Tesouro Nacional e como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal. Ele tem ainda a seu encargo algumas atividades, funções e departamentos que não se encontram presentes na rotina de um banco comercial.

Analisando a empresa sob a perspectiva de marketing, o BB pode ser observado sob os seguintes aspectos: em primeiro lugar, como sociedade anônima, cuja maioria acionária se encontra em poder do Governo Federal e como agente financeiro desse, executando-lhe a política creditícia juntamente com demais órgãos (Banco Central e BNDES). O Banco do Brasil entretanto, funciona como um banco comercial, concorrendo com a rede bancária tradicional na captação de depósitos públicos e na concessão de empréstimos e descontos de títulos. Como banco comercial, ele pertence ao ambiente econômico dos demais, nesse aspecto surge um dado que o caracteriza como instituição singular. Considerando-se o vínculo acionário e estrutural do

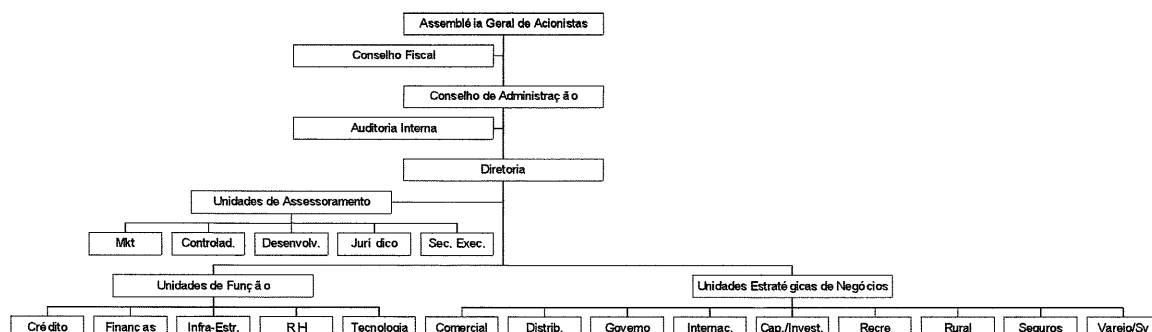
conglomerado com o Governo Federal, seus diretores não gozam da mesma liberdade de ação, ao formular seus objetivos, estratégias e políticas, que seus colegas dos bancos privados. Outro elemento a ser considerado, está relacionado a função eminentemente social por ele desempenhada, a qual não se enquadra nos padrões da concorrência (TOLEDO, 1978).

3.1.1 A Nova Arquitetura Organizacional

O modelo proposto foi traçado considerando-se as seguintes premissas:

- foco no cliente;
- agilidade, o que significa uma estrutura leve, flexível, com fluxo de processo integrado, administração descentralizada e por delegação (*empowerment*);
- concentração no negócio;
- gerência por unidades de negócios;
- eficiência nos custos, envolvendo tamanho da organização e economias de escala; e
- integração de esforços na rede de distribuição, entre o mercado doméstico e o exterior e ainda entre as unidades de negócios, de função e de assessoramento.

A nova arquitetura organizacional adotada pelo BB, abrangeu quatro grandes níveis: Diretoria, Unidades Estratégicas de Negócios (UEN), Unidades de Função (UF) e Unidades de Assessoramento (UA).



DIRETORIA: Composta pelo Presidente e seis Diretores. Anteriormente denominada Conselho Diretor, tem suas funções baseadas nas premissas abaixo, que refletem o seu papel político-estratégico:

- propiciar maior aproximação entre os níveis estratégicos e tático do conglomerado;
- concentrar suas atividades nas questões estratégicas e corporativas;
- permitir a conciliação dos interesses do BB como um todo;
- possibilitar o alinhamento entre as expectativas dos acionistas, clientes e funcionários e a orientação estratégica da Empresa.

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIO: As UEN têm por objetivo o desenvolvimento dos negócios do Conglomerado buscando a otimização dos resultados. Focalizam os clientes, desenvolvendo produtos e serviços que os atendam. Cada uma é responsável pelos resultados obtidos nos seu segmento de mercado e pelo desempenho dos seus produtos.

UNIDADES DE FUNÇÃO: As UF atuam como centros de excelência em serviços internos, dando suporte às demais Unidades na execução de atividades operacionais.

UNIDADES DE ASSESSORAMENTO: As UA são consideradas uma extensão da Diretoria, ao facilitar o processo de comunicação, equalizar conhecimentos e trabalhar pela integração do BB. Elas apoiam a Diretoria e demais Unidades na formulação de estratégias, políticas e diretrizes, e no fornecimento de subsídios à tomada de decisão.

3.2 AGÊNCIA PÓLO

A ampliação das funções e das atividades comerciais do Banco levou à expansão de sua rede de agências. Essa expansão, quando numa mesma

praça, dificultou para o Banco a administração dos recursos ali alocados (pessoal, equipamentos e materiais), especialmente para superar a forte atuação da concorrência.

Diversos programas foram lançados com o objetivo de elevar o Banco a um patamar de igualdade com seus concorrentes, tais como o Sistema Gerencial de Vendas (SGV) e o Programa Permanente de Melhoria do Atendimento (PPMA). Além disso, foram lançadas inúmeras campanhas institucionais buscando resultados imediatos sobre a clientela.

Apesar disso, os números que refletem o desempenho financeiro do Banco permanecem estagnados em patamares muito aquém de sua capacidade operacional, senão, em declínio, colocando em risco a saúde financeira da Empresa.

Vale acrescentar que o modelo de classificação de agências vigente, embora adequado à estrutura atual, estimula a concorrência entre agências circunvizinhas pela conquista dos mesmos espaços mercadológicos.

Como forma de modernizar a gestão de agências localizadas em uma mesma microrregião, buscando a melhoria do seu desempenho negocial, torna-se necessário, soluções para os seguintes pontos:

- a) Encontrar um modelo de gestão que privilegie o trabalho em equipe, no qual cada Gerente Geral possa contribuir positivamente, tanto para o desempenho dos negócios de sua agência, quanto para as demais dependências envolvidas.

b) Idealizar um modelo de classificação que avalie o desempenho e o crescimento mercadológico de um grupo de agências que atuam sobre um mesmo mercado e possa também medir o desempenho de cada agência.

O projeto Agência-Pólo traz como solução para o primeiro ponto a administração de um grupo de agências de uma mesma microrregião por um colegiado, formado pelos respectivos Gerentes Gerais das dependências pertencentes a esse grupo.

Para solucionar o segundo ponto, o projeto sugere a mensuração do desempenho de cada Rede Pólo em comparação com o potencial do respectivo mercado, buscando a maximização dos resultados da microrregião.

De acordo com o Projeto, o grupo de agências denominado Rede Pólo é constituído de uma dependência intitulada como Agência-Pólo e outras unidades identificadas agências Polarizadas.

A ênfase do Projeto ressalta a mudança na forma e nos métodos de gestão de agências, onde é importante perceber que o Colegiado-Pólo assume a função de co-administrar cada unidade integral da Rede Pólo.

Dessa forma, ao mesmo tempo em que o Gerente Geral administra com exclusividade uma determinada agência, passa também, através do Colegiado-Pólo, a compartilhar a administração de outras dependências, num processo de integração de esforços, recursos e pessoal que favoreça o efetivo e

permanente crescimento da participação do Banco no mercado onde se localiza a Rede Pólo.

Com relação ao método de gestão, o planejamento operacional da Rede Pólo, formado a partir do planejamento de cada agência componente da Rede, torna-se um instrumento de administração integrada, onde a análise do mercado poderá indicar ao Colegiado as ações a serem adotadas, bem como os respectivos recursos envolvidos para se alcançar os resultados desejados.

Da mesma forma, em grandes praças onde existir mais de uma Rede Pólo, face a quantidade de agências instalada, caberá às Superintendências definirem claramente, em conjunto com os Colegiados-Pólo, os mercados sobre os quais cada Rede Pólo atuará, bem como políticas a serem implementadas e metas a serem atingidas pelas Redes.

Em síntese, o Projeto Agência-Pólo constitui-se em um novo conceito de administração de agências, baseado em três pontos:

- 1) modelo de gestão de grupos de agências por um Colegiado, responsável pela integração das administrações e recursos de cada agência;
- 2) classificação de agências com base no desempenho da Rede Pólo a que pertença, levando-se em conta o potencial de mercado, a missão e o interesse estratégico do Banco; e
- 3) planejamento integrado como principal instrumento para estabelecimento das ações a nível estratégico pelos Colegiados-Pólo.

3.3 REDE PÓLO MARECHAL

A Rede Polo Marechal está constituída por 06 agências: Cândido de Leão, Carlos Gomes, Centro Cívico, Comendador Araújo, Doutor Muricy e Marechal Deodoro.

As equipes de apoio negocial, Unidade de Assessoria Técnica - ASTEC, Unidade de Recuperação de Crédito - RECRE e Unidade de Análise e Controle - EAC estão centralizadas na Agência Polo Marechal. O Sistema de Gerenciamento de Vendas - SGV, ficou centralizado na Unidade Carlos Gomes. Os pontos de atendimento da Rede estão constituídos por Unidades de Negócios voltadas ao varejo e a clientes especiais.

O convívio diário para tomada de decisões, assumindo responsabilidades em conjunto, desenvolve habilidades e espírito de equipe dos administradores, refletindo nas Unidades um gerenciamento com maior otimização de recursos.

A consolidação do trabalho do colegiado depende da postura individual de cada um dos administradores que o compõe e da capacidade do grupo em superar obstáculos.

3.3.1 Características

Unidades de Negócio (UN)

As UN da Rede estão situadas no anel central de Curitiba (PR), onde abrigam grande parte da área de varejo e serviços da cidade. As Unidades apresentam um perfil de clientes muito semelhante, excetuando-se a Unidade Cândido de Leão, ponto designado como “Central de Arrecadação/Pagamentos” que será responsável pelo atendimento a usuários (clientes que não possuem conta no Banco).

A Rede optou por manter as seguintes características em suas Unidades:

- Cândido de Leão

- Manter o atendimento as pessoas físicas não correntistas do Banco (usuários).

- Carlos Gomes

- Atuar como Unidade de Negócios de Varejo e de Clientes Especiais;
- Responsável pelo segmento de Clínicas, Hospitais, Colégios, Cursinhos e Indústrias com administração no centro;
- Coordenar as operações do SEBRAE;
- Centralizar a equipe de SGV.

- Centro Cívico

- Atuar como Unidade de Negócios de Varejo e de Clientes Especiais;
- Responsável pelo segmento de Condomínios e Imobiliárias;
- Cadastramento de convênios de Ourocard (cartão especial) junto a estabelecimentos comerciais.

- Comendador Araújo

- Atuar como Unidade de Negócios de Varejo e de Clientes Especiais;
- Responsável pelo segmento de Igrejas, Associações Benéficas e Representantes Comerciais;
- Centralizar as operações dos clientes cadastrados no Ourocard.

- Dr. Muricy

- Atuar como Unidade de Negócios de Varejo e de Clientes Especiais;
- Responsável pelo segmento de Profissionais Liberais;
- Centralizar as contas compulsórias da Rede (contas de empresas públicas e funcionários públicos que recebem proventos através do Banco);
- Planejar estrategicamente a atuação no segmento de mercado de telecomunicações e de informática.

- Mal. Deodoro

- Atuar como Unidade de Negócios de Varejo e de Clientes Especiais;
- Responsável pelo segmento de Hotéis, Restaurantes, Bares, Boates, Conselhos de Classes e Sindicatos;
- Centralizar as Unidades de Apoio de Negócios (ASTECC, RECRE e EAC).

4. MUDANÇA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Num cenário de alta inflação , o setor bancário nacional, por um bom tempo, conseguiu sobreviver desempenhando unicamente a função de intermediador financeiro.

Após a instituição do Plano Real, as regras da competição mudaram drasticamente. Ocorreu a redução do mercado bancário, a eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos. Esse contexto desencadeou o início de um processo de reestruturação do setor, marcado pela redução de custos, introdução acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em conquistar e manter o cliente, com a oferta de novos e sofisticados produtos.

Essa reorientação do setor bancário foi marcada pela busca da modernização administrativa, com a adoção de modelos organizacionais focados em áreas de negócios ou concentradas em segmentos mais rentáveis. Quem demorou a reagir aos sinais dos novos tempos teve que fazer muitas mudanças ao mesmo tempo. Foi exatamente o que aconteceu com o Banco do Brasil, que ainda trabalhava com uma estrutura departamentalizada e pouco voltada para o mercado.

O Banco foi ficando cada vez mais para trás em termos de rentabilidade, eficiência, agilidade e qualidade na prestação de serviços,

situação que se agravou com o elevado índice de inadimplência. Evidenciado com os prejuízos do segundo semestre/95 e primeiro semestre/96.

A diretoria fomentou então um Programa de Ajustes que voltou-se exatamente para ampliar a interatividade do Banco com esse cenário, focando duas premissas básicas: buscou-se , no curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro e, a médio e longo prazos, modernizar a Empresa para enfrentar o desafio de conviver em ambiente de alto grau de incerteza, competitivo e de estabilidade econômica.

Em abril de 1995, como desdobramento desse Programa de Ajustes, a diretoria promoveu a revisão da estratégia do Conglomerado, estabelecendo um visão de futuro e adotando a missão orientadora de “ser o melhor banco do Brasil, assegurar a satisfação dos clientes, atender às exigências dos acionistas e contribuir para o desenvolvimento do País”.

Verificou-se então que o desenho organizacional, não estava alinhado com a orientação estratégica de foco no cliente. As medidas tomadas até então não vinham surtindo o efeito desejado. A resposta veio em março de 1996, com a implementação do Plano de Restruturação, centrado na capitalização do Banco e na mudança do modelo de gestão. O BB priorizou algumas medidas, dentre elas a conclusão da implantação de um modelo organizacional voltado para segmentos de mercado, baseado em unidades estratégicas de negócios, e a otimização/aceleramento de um Programa de Profissionalização.

5. PLANO DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS

A fim de desenvolver um Projeto de Endomarketing o BB estabeleceu o Plano Diretor de Recursos Humanos, um instrumento corporativo de gestão estratégica para a alavancagem dos negócios do Conglomerado Banco do Brasil, em que se objetiva alcançar as condições para estabelecimento de diferencial competitivo no mercado - a partir do potencial, do compromisso e do desempenho de seus profissionais.

Em síntese o Projeto se fundamenta nos seguintes tópicos:

1. Desenvolver cultura organizacional voltada para assegurar a satisfação do cliente e atender às expectativas dos acionistas.
2. Basear a gestão de pessoal nos princípios de qualidade, considerando-a como responsabilidade intrínseca a todos os níveis de administração.
3. Proporcionar condições para o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados visando ao alto desempenho organizacional.
4. Garantir o valor econômico do conhecimento desenvolvido pela Empresa.

5. Priorizar a via negocial para compatibilizar interesses divergentes entre o Banco e seus empregados.
6. Manter sigilo quanto às informações que afetem a privacidade do empregado, assegurando-lhe acesso às informações cadastrais próprias e o direito de manifestação a respeito das políticas e diretrizes do Conglomerado, através de canal de comunicação interna.
7. Assegurar aos empregados condições previdenciárias e assistenciais que propiciem melhoria da qualidade de vida e do desempenho profissional.

6. PROGRAMA DE REMUNERAÇÃO ADICIONAL POR DESEMPENHO

É parte importante da estratégia do Endomarketing, procedimentos de recrutamento, plano de carreira, sistema de gratificações entre outras ações, constituindo porções vitais de uma cultura de serviços. O bom desempenho nos serviços é responsabilidade em grande parte da administração de recursos humanos.

Sem que o corpo funcional possua habilidade e orientação para o serviço, procedimentos de recrutamento e sistemas de gratificação de nada adiantarão. Faz-se necessário implementar uma cultura para serviços.

Bons serviços tem que ser recompensados, as realizações têm que ser quantificadas de forma que os empregados compreendam sua importância para a organização.

Muitas vezes os funcionários são forçados a fazerem coisas sem sentido, só porque o sistema a de avaliação e recompensa estava errado. Se os empregados sentirem que são remunerados por realizações, e não devido a excelência/qualidade do seu serviço, a implantação de cultura para serviços estará destinada ao insucesso.

A estrutura organizacional das agências atualmente se divide nos seguintes escalões:

- Gerente Geral;
- Gerente de Administração;
- Gerência Média;
 - ⇒ Gerente de Expediente
 - ⇒ Gerente de Controle
 - ⇒ Gerente de Atendimentos Especiais
- Assistente de Gerência;
- Auxiliar de Gerência;
- Caixa Executivo; e
- Posto Efetivo

Excetuando-se o cargo de Posto Efetivo (primeiro estágio na carreira administrativa), os demais cargos são denominados comissionados, ou seja, o funcionário recebe remuneração adicional no salário, pelo exercício da função.

Os Postos Efetivos e Caixas-Executivos, correspondem a aproximadamente 80 % do contingente de funcionários das agências. A função Caixa-Executivo, normalmente vem atrelada ao exercício no caixa (envolvendo abertura / fechamento de numerário), entretanto, a administração da agência

pode facultar essa comissão a funcionários que não trabalhem efetivamente no caixa.

A fim de incentivar o funcionalismo à cultura de serviços, remunerando a qualidade/excelência e não somente o exercício da função, propõe-se o Programa de Remuneração Adicional por Desempenho, como se segue:

- Descomissionamento de todos os Caixas-Executivos(nivelamento dos funcionários - todos seriam Postos Efetivos);
- Pagamento da Comissão de Caixa àqueles funcionários que exercem efetivamente a função (obrigatoriedade legal); e
- Pagamento em caráter de substituição, como remuneração adicional por desempenho aos Postos Efetivos que se destacarem.

Objetivos

⇒ envolver todos os membros da equipe

⇒ premiar resultados e também ações

⇒ estimular a multifuncionalidade

⇒ manter a motivação

⇒ promover a qualificação/treinamento da equipe

⇒ desenvolver as qualidades de líder de equipe na gerência média

⇒ criar bolsa de líderes e de futuros gestores

Dinâmica

Apresentar o programa aos Líderes (Gerente de Expediente) das Unidades

⇒ aos líderes será proporcionado material de apoio - aperfeiçoamento à distância e em sala de aula

⇒ prepará-los para adoção de postura de Gerentes de Vendas: educador/treinador, agente de resultados, incentivador/controlador,

Formar TIMES DE VENDA em número proporcional ao Gerentes de Expediente (Líder) da Unidade

⇒ ao líder é dado escolher os seus liderados

⇒ a formação do time independe das ligações administrativas

⇒ cada time escolhe seu lema/símbolo/nome

Apresentar o programa aos funcionários, demonstrando na ocasião: os parâmetros da remuneração adicional por desempenho; da premiação por volume de vendas - equipe e individual

Dividir as metas da Unidade pelos Times, deixando ao Líder a opção de individualizá-las ou não.

SEMANALMENTE

- ⇒ No início da semana o Líder distribui aos membros do seu TIME o Relatório Individual de Vendas - *anexo 01* - momento em que informa metas e direcionamento de vendas
- ⇒ Ao fim da semana recolhe o Boletim, analisa os resultados com o liderado - estimula, reconhece o esforço, mantém ou altera o direcionamento das ações
- ⇒ A cada semana transplanta os dados para o Ranking Individual de vendas - *anexo 01 A* - que fará parte da pasta de acompanhamento de desempenho de cada vendedor

MENSALMENTE

- ⇒ São tabulados os volumes de vendas; Ranking por Times e Ranking Individual de Vendas - considerando-se a participação percentual de cada time no valor total de vendas da Unidade e o mesmo para cada vendedor.
- ⇒ Os líderes analisam, colegiadamente, a performance de cada vendedor sob os seguintes parâmetros: VOLUME DE VENDAS, QUALIDADE DO TRABALHO, ATITUDE/POSTURA POSITIVA, ESPÍRITO DE EQUIPE, ORDIALIDADE NO ATENDIMENTO, DISPONIBILIDADE...
- ⇒ Um dos líderes conduz a entrevista mensal onde os dados analisados no item anterior são apresentados ao vencedor e registrados para acompanhamento

- ⇒ Com a coordenação da Equipe de Auto-Desenvolvimento, promoção de coquetel para entrega de prêmios à equipe vencedora e ao vendedor destaque
- ⇒ Definir com base no desempenho, quais os funcionários receberão os 15 dias adicionais de substituição, como remuneração adicional de desempenho, independente do exercício ou não da função.
- ⇒ Planejar a Escala de Trabalho em turnos de quinze dias, buscando alternar os postos de trabalho, de modo que todos os empregados possam conhecer, em médio prazo, as tarefas inerentes a cada um destes postos, entregar cópia a todos os empregados

BOLSA DE LÍDERES

Será composta pelos empregados que se destacarem pelo desempenho e que possuam a qualidade de liderança e disposição para exercer o cargo de Gerente de Expediente em qualquer área.

BOLSA DE GESTORES

Os líderes com perfil e aptidão, e com desempenho destaque, farão parte da bolsa de substitutos de administradores.

PROGRAMA DE APERFEIÇOAMENTO PARA GERENTES

Os líderes e os empregados da Bolsa de Líderes serão público alvo do programa acima, que será lastro teórico das ações de liderança.

- programa é composto de textos da área de Negócios, Vendas, Liderança e Motivação, Administração de Recursos Humanos, Psicologia e Auto Conhecimento, remetidos quinzenalmente aos participantes, além de debates em sala de aula uma vez por mês.

7. CONCLUSÃO

Para que uma empresa possa atingir seus objetivos de produtividade e qualidade, é necessário que haja a parceria contínua entre administração e funcionalismo.

Tal parceria fará com que a direção da empresa tome conhecimento das ansiedades, desejos e necessidades dos funcionários, podendo implementar propostas de Endomarketing.

Entretanto, o Endomarketing sozinho não é suficiente. É muito importante compreender que os Programas de Endomarketing, se forem implantados em um vácuo, não conseguirão estabelecer a cultura para serviços a que se propõem. Eles somente serão uma fonte poderosa de desenvolvimento se associados a outras ações estratégicas.

O treinamento é um componente básico. Muitas empresas não percebem que um funcionário despreparado é ponto de eclosão de problemas, oportunizando situações que comprometerão todo o programa. Não existe melhoria sem treinamento.

Outro aspecto a ser considerado é a comunicação interna. Quem comunica necessita ter cuidado com relação ao que vai acontecer após a comunicação. O que, como, quando, com quem, e de que forma se efetiva a

comunicação são situações que podem otimizar processos de desenvolvimento bem como podem ser geradores de instabilidade.

Apesar do Endomarketing surgir como resposta a muitas das aflições e ansiedades dos profissionais da área de Marketing e Recursos Humanos, é um campo de estudo ainda relativamente novo, portanto, deve-se buscar a sinergia entre todos os componentes do processo, quebrar paradigmas e estabelecer uma nova base cultural, comprometendo todos os envolvidos a construção de um novo padrão de postura profissional.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence. **Serviços com Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1992

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

COBRA, Marcos e ZWARG, F. A. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1986.

FRANCO, Afonso A. de Melo. **História do Banco do Brasil**. Rio de Janeiro: Banco do Brasil, 1988.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. São Paulo: Campos, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 3^a ed.. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7^a ed.
Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

MILLEO Neto, Alberto. **Endomarketing: A Perspectiva do Endomarketing
na Comunicação Interna**. Curitiba: UFPr, 1996.

Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. São Paulo: Nova Fronteira,
1995.

Profissionalização: O Diferencial de Competitividade. Fascículos 01 a 10.
Rio de Janeiro: Banco do Brasil, 1996.

RAMOS, Marli A. **Marketing Interno**. Curitiba: UFPr, 1995.

SCHROH, Josiane C. **Endomarketing: O Caminho Certo para os Negócios**.
Curitiba, UFPr, 1994.

A N E X O S

VENDEDOR: EQUIPE: SEMANA:	
CAPTAÇÃO - NOVOS VALORES (EM R\$)	
POUPANÇA:	TOTAIS
RDB (NOVOS VALORES):	
FUNDOS:	
Aplic Curto Prazo	
Aplic 30	
Aplic 120	
Fix 30	
Fix 60	
Outros	
GEROF:	
OUTROS:	
APLICAÇÃO (EM R\$)	
DESCONTO:	TOTAIS
CDC:	
OUTROS:	
SERVIÇOS/SEGURIDADE	
TARIFAS (R\$):	TOTAIS
TC/DOLAR(R\$):	
OUROVIDA(Qtde.):	
SEG. VEÍCULOS(Qtde.):	
Sulamérica:	
Marítima:	
OUROCAP(Qtde.):	
PM36-1	
PM36-2	
PM36-3	
PM36-4	
OUROMED(Qtde.):	
BRASILPREV(Qtde.):	
CARTÕES(Qtde.):	
Ourocard:	
Classcard:	
CHEQUE-OURO(Qtde.):	
CLASSIC(Qtde.):	
CDC AUTOMÁTICO - Contratos(Qtde.):	
DCO/PERSONAL BANK(Qtde.):	
OUTROS(Qtde.)	

Semana	CAPTAÇÃO					APLICAÇÃO			SERVIÇOS/SEGURIDADE														
	POUPANÇA	RDB	FUNDOS	GEROF	OUTROS	DESCONTO	CDC	OUTROS	TARIFAS	TCAÇÕES	OUROVIDA	SEG.VEIC.	DEMAIS SEG.	OUROCAP	OUROMED	BRASILPREV	CARTÕES	CH.OURO	CLASISIC	CDC.AUT.	DCO/P.BANK	GAZETA	
09/05/97																							
16/05/97																							
23/05/97																							
30/05/97																							
TOTAIS																							
06/06/97																							
13/06/97																							
20/06/97																							
30/06/97																							
TOTAIS																							
04/07/97																							
11/07/97																							
18/07/97																							
25/07/97																							
31/07/97																							
TOTAIS																							
08/08/97																							
15/08/97																							
22/08/97																							
29/08/97																							
TOTAIS																							
05/09/97																							
12/09/97																							
19/09/97																							
30/09/97																							
TOTAIS																							
03/10/97																							
10/10/97																							
17/10/97																							
24/10/97																							
31/10/97																							
TOTAIS																							
07/11/97																							
14/11/97																							
21/11/97																							
28/11/97																							
TOTAIS																							
05/12/97																							
12/12/97																							
19/12/97																							
26/12/97																							
31/12/97																							
TOTAIS																							