

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING
NA CAIXA ECONOMICA FEDERAL.**

LUCILA FRANKENBERGER

Curitiba

2012

LUCILA FRANKENBERGER

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING
NA CAIXA ECONOMICA FEDERAL.**

**Trabalho de conclusão apresentado como
requisito de Avaliação no Curso de
Administração do Centro de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

Prof. Orientador: Cleverson Renan da Cunha

Curitiba

2012

AGRADECIMENTOS

*A Deus,
Pelo dom da vida;
A meus pais,
Pelos primeiros passos, por toda paciência, colo e carinho;
Às minhas meninas, Leticia e Laís,
Pelos muitos finais de semana ausências retribuídas com sorrisos;
Ao Rogério, meu amorzinho,
Por todo amor e confiança.*

“UMA VIDA NÃO BASTA APENAS SER VIVIDA: TEM QUE SER SONHADA”

MÁRIO QUINTANA

“TUDO VALE A PENA SE A ALMA NÃO É PEQUENA”

FERNANDO PESSOA
LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANAS SEGUNDO MASLOW	18
FIGURA 02	PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES	19
FIGURA 03	PROCESSO DE MOTIVAÇÃO	21
FIGURA 04	ETAPAS DO CICLO MOTIVACIONAL	21
FIGURA 05	CICLO MOTIVACIONAL	22
FIGURA 06	AS TRÊS DIMENSÕES BÁSICAS DA MOTIVAÇÃO	23
FIGURA 07	ESTRELA DE VALOR	33
FIGURA 08	RELAÇÃO DE MONOLOGICIDADE	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 Marketing da Pré-historia até a Setima Geração.....	14/15
Quadro 02 Sinopse da Evolução das Definições de Marketing	15/16
Quadro 03 Aspecto Epistemologico do Endomarketing	25
Quadro 04 Tipos de comunicação empresarial de acordo com as fases do empregado na empresa, com base em Robinette	35
Quadro 05 Agentes Motivadores dos Individuos.....	40
Quadro 06 Comparativo de beneficios por Recompensa e Reconhecimento.....	44

SUMÁRIO

1-INTRODUÇÃO	09
2-JUSTIFICATIVA	10
3-PROBLEMATIZAÇÃO	11
3.1-O PROBLEMA E SUA IMPORTANCIA	11
4-METODOLOGIA	13
5-FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	14
5.1-EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING	15
5.1.1-O Marketing voltado para o cliente	17
5.2-CONCEITUANDO MARKETING	18
5.3-O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO	20
5.3.1-Motivação	20
5.4-O ENDOMARKETING	23
5.4.1-Origem do Endomarketing	24
5.4.2-Conceitos de Endomarketing	24
5.4.3-Importância do Endomarketing	28
5.4.4-Etapas de um plano ou programa de Endomarketing	29
5.4.5-Fatores que determinam a eficácia do Endomarketing	31
5.4.6-Objetivos do Endomarketing	32
5.4.7-O Marketing Emocional	33
5.5-COMUNICAÇÃO INTERNA	34
5.6-O ENDOMARKETING E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	37
6-MARKETING MOTIVACIONAL	38
6.1-UM MOTIVO A MAIS.....	38
6.2-MOTIVAÇÃO, RECONHECIMENTO E RECOMPENSA	40
6.2.1-Reconhecer ou Recompensar: eis a questão	42
6.2.2-Comunicação é essencial	44
7-O CASO DA CAIXA: CAMPANHAS EM EVOLUÇÃO	46
7.1-CAIXA SEGUROS	48
8-MUNDO CAIXA	49
8.1-MISSÃO DO MUNDO CAIXA	49
8.2-VISÃO DO MUNDO CAIXA	49

8.3-CONCEITOS	50
8.4-O MUNDO CAIXA: DOIS GRUPOS	50
8.4.1-Participantes	50
8.4.1.1-Participante pessoa física	50
8.4.1.2-Participante pessoa jurídica	50
8.4.2-Parceiros	51
8.5-AREAS DO MUNDO CAIXA	52
8.5.1-Área de interesse	52
8.6-MEU MUNDO	52
8.7-GANHE MAIS	53
8.8-SEMPRE AO LADO	53
8.9-POLITICA DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO	54
8.10-CIRCUITO CULTURAL	55
9-CONCLUSÕES	56
REFERENCIA	57
ANEXOS	61

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são o principal patrimônio de uma empresa. Partindo desse pressuposto, é preciso encontrar formas para preservar e aumentar esse patrimônio. Nas últimas décadas, inúmeras foram as políticas de recursos humanos discutidas e implantadas nas empresas na busca incessante de conseguir motivar os trabalhadores. Houveram melhorias significativas na qualidade de vida dos trabalhadores, nas próprias condições de trabalho, nas remunerações e benefícios concedidos. No entanto, parece que as pessoas continuam apenas envolvidas – preocupadas apenas com o que entendem ser sua obrigação – sem sentir-se parte fundamental para o alcance dos objetivos da empresa. É nesse contexto que foi apresentado este projeto de Endomarketing. Partiu-se do seguinte questionamento:

- Será que as ações de Endomarketing da Caixa contribuem na transformação de envolvimento em comprometimento?

O trabalho tornou-se relevante ao considerar-se fundamental em qualquer organização que os seus funcionários ou colaboradores estivessem comprometidos com os objetivos da mesma. É preciso que todos estejam dispostos a alavancar resultados cada dia mais consistentes. Especialmente no setor de serviços, e no segmento bancário em que a concorrência é cada vez mais acirrada, é preciso ter nas pessoas o grande diferencial. E o Endomarketing, enquanto construtor de clima emocional da empresa, assumiu grande importância.

Assim, buscou-se através do Endomarketing construir um clima de comprometimento no ambiente de trabalho. Defendeu-se a ideia de que pessoas comprometidas com a empresa poderiam construir resultados mais consistentes com menos esforços, ou seja, um clima emocional mais propício geraria melhores resultados.

2 JUSTIFICATIVA

Dentre as diversas Áreas da Caixa Econômica Federal, a escolha da Agência Ituporanga/SC, para a realização do estudo sobre o Endomarketing, deve-se ao fato de que a autora do trabalho é efetiva como Gerente Empresarial da Agência Ituporanga/SC, e também pelo entendimento de que o Endomarketing está fortemente firmado em princípios como o trabalho em equipe, a crítica construtiva, a monitoração e o aprimoramento contínuo, exercendo influências importantes no ambiente empresarial e a própria sobrevivência da Empresa no Mercado.

3 PROBLEMATIZAÇÃO

3.1 O PROBLEMA E SUA IMPORTANCIA

Entender os fatores que levam alguns funcionários da CAIXA a serem destaques em vendas e suas motivações. Qual o papel do marketing interno nesse processo?

O marketing surge para organizar e orientar esse processo complexo. Na conceituação mais simples, Kotler (2000, p. 41) esclarece que o marketing busca identificar e atender às necessidades humanas e sociais.

A cada ano surgem novas formas e ideias de marketing, porém todas com o objetivo principal de atender às necessidades humanas e sociais, de modo lucrativo. Assim, há uma infinidade de áreas de atuação do marketing: pessoal, direto, cultural, de vendas, de serviços, de turismo, de relacionamento, etc. e, mais recentemente, o marketing interno ou endomarketing.

O endomarketing ou marketing voltado para dentro é, segundo Grönroos (1995, p. 280), a prática de ações que levem o corpo funcional das organizações à consciência da produção voltada para os serviços e orientada para o cliente. Isto quer dizer que, mesmo numa linha de produção, os funcionários devem estar cômnicos de que o grande diferencial competitivo da atualidade é o nível dos serviços agregados aos produtos para a satisfação das necessidades dos clientes.

O endomarketing facilita esse processo, pois possui ações que buscam levar todo o corpo funcional a compreender e vivenciar o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto organizacional e que levam à conquista e manutenção de clientes. Tais ações devem preparar e motivar os funcionários, nos diversos níveis hierárquicos, a agirem de forma orientada para serviços aos clientes (GRÖNROOS, 2003).

Entretanto, a tarefa de motivar pessoas a determinadas ações pode ser árdua, difícil. Uma série de fatores – ambientais, sociais, psíquicos e culturais, entre outros – influenciam na maior ou menor capacidade para a motivação dos indivíduos.

Entre várias ações motivacionais sugeridas pelo endomarketing está o marketing de incentivo e, neste, as campanhas de incentivo que, segundo Torres (2000,p. 14), são sustentadas pelo trinômio: *motivação, reconhecimento e recompensa*. Desse modo, o marketing de incentivo deve levar o corpo funcional a atingir um estado de motivação que lhe

permita obter o reconhecimento e a recompensa pela superação de metas estabelecidas para vendas e serviços e cumprimento das ações definidas pela empresa.

O marketing de incentivo ainda é uma vertente desconhecida do marketing pela maioria dos gestores empresariais, bem como há um reduzido número de empresas especializadas no assunto. Assim, os que se aventuram em ações de marketing de incentivo têm um grande desafio para acertarem e terem sucesso. A consultoria de empresas especializadas é o caminho mais seguro para quem deseja implantar uma campanha de incentivo em sua corporação.

Questiona-se, portanto: as campanhas de incentivo permitem obter a superação de metas de vendas e de serviços nas empresas e aumentam a motivação e comprometimento dos funcionários?

Com base no questionamento anterior, surgem as seguintes hipóteses que deverão ser confirmadas ou negadas neste estudo:

- a) As campanhas de incentivo aumentam a motivação e o comprometimento dos funcionários da empresa;
- b) As campanhas de incentivo facilitam a superação das metas estabelecidas pela empresa para vendas e serviços.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho está amparado na pesquisa bibliográfica, por ser um estudo sistematizado, desenvolvido com a utilização de material acessível ao público em geral, publicado em livros, revistas e redes eletrônicas.

A pesquisa também é documental, por fazer uso de documentos de trabalho, não disponíveis para consulta pública (Ex.: Normativos Internos da CAIXA).

Também foi utilizada a pesquisa de campo por ser uma investigação realizada no local onde ocorre o fenômeno e dispor de elementos para explicá-lo, utilizando a aplicação de questionário, na verificação da percepção dos empregados da Agência Ituporanga/SC, quanto à utilização do Endomarketing da empresa. O sistema foi escolhido em virtude de permitir o necessário aprofundamento do tema.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir do momento em que o homem deixou de ser nômade, a tarefa de gerir os recursos disponíveis passou a ser parte das tarefas humanas. No começo, era a simples observação dos fenômenos naturais a fim de conhecer períodos de colheita, de plantio e guardar recursos para a temporada de inverno.

Durante muitos séculos a agricultura foi o centro das atividades humanas e cabia a cada chefe de família a decisão do que fazer e das tarefas individuais. Cada feudo cultivava o que lhe parecia mais conveniente e necessitando de outros produtos buscava efetuar trocas com os demais. Surgia assim à primeira ideia de comércio, baseada na troca de mercadorias, abrindo espaço para os mercadores.

Desde os tempos do escambo até os dias atuais, foi ganhando destaque o papel da divulgação do produto ou serviço. Quando só existia um vendedor e um comprador necessitando daquele produto, o marketing não fazia sentido. Com a mudança desse cenário e o aparecimento de diversos produtores para os mesmos consumidores, cada um deles precisou pensar na divulgação de seu produto junto a esses consumidores destacando possíveis qualidades diferenciadoras.

Assim, percebe-se a evolução do marketing conforme o quadro abaixo:

GERAÇÃO	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
PRÉ – HISTÓRIA	ANTIGUIDADE ATÉ OS ANOS 40	DESENVOLVIMENTO DAS RELAÇÕES COMERCIAIS, EM VÁRIAS FASES, ONDE PREDOMINAVAM PEQUENAS EMPRESAS, E O CLIENTE ERAM TRATADOS UM - A - UM.
1ª GERAÇÃO	ANOS 50 E 60	O MARKETING ESTAVA ESPARRAMADO DESORGANIZADAMENTE NAS EMPRESAS, COM SUAS FERRAMENTAS RESPONDENDO A DIFERENTES COMANDOS.
2ª GERAÇÃO	ANOS 70	IMPLEMENTA-SE A ORGANIZAÇÃO E SURGE A FIGURA DO DIRETOR – GERENTE DE MARKETING.
3ª GERAÇÃO	ATÉ INÍCIO DOS ANOS 80	A EMPRESA SUBSTITUI ESPELHOS POR JANELAS, E TODOS OS SEUS EXECUTIVOS, INDEPENDENTE DAS ÁREAS ONDE TRABALHAM, DESCUBREM O MERCADO, SUAS VERDADES E IMPORTÂNCIA DO MARKETING. O MARKETINGMAN PASSA A SER O PRINCIPAL EXECUTIVO; MULTIPLICAM-SE AS GERÊNCIAS E DIVISÕES DE PRODUTOS.
4ª GERAÇÃO	ANOS 80	AS EMPRESAS DESCUBREM QUE A SUA IMAGEM É O MAIOR DE SEUS PATRIMÔNIOS.

5ª GERAÇÃO	FINAL DOS ANOS 80	ERA DO MAXIMARKETING, AS EMPRESAS VOLTAM À PRÉ-HISTÓRIA COM O MARKETING “UM- A- UM” GRAÇAS AO DATABASE. A MÍDIA SEGMENTADA GANHA DESTAQUE.
6ª GERAÇÃO	ANOS 90	OS “CONSUMIDORES DIPLOMADOS” OU CAMAGURUS SÃO “APRISIONADOS” NA DATABASE E MARKETING DA EMPRESA E ACESSADOS ATRAVÉS DE UM CANAL PERSONALIZADO.
7ª GERAÇÃO	FINAL DOS ANOS 90	FORTALECIMENTO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO ALTERNATIVOS, TAIS COMO OS DESENVOLVIDOS A PARTIR DO TELEMARKETING E DA INTERNET, A REDE MUNDIAL DE COMPUTADORES.

Quadro 1 Marketing da pré-história à 7ª geração

Fonte: Revista marketing e negócios, N°. 16 p. 27, In Silva, 1999, p. 16.

5.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING

Desde o seu surgimento até os dias atuais o conceito de marketing evolui e modificou-se bastante.

Segundo Kotler (2000, p. 30) “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

No quadro abaixo pode-se observar a evolução do conceito de marketing.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE MARKETING
PAUL MAZUR	“A ENTREGA DE UM PADRÃO DE VIDA À SOCIEDADE.”
AMERICAN MARKETING ASSOCIATION – 1960	“O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE NEGÓCIO QUE DIRIGEM O FLUXO DE BENS E SERVIÇOS DO PRODUTOR AO CONSUMIDOR OU UTILIZADOR.”
OHIO STATE UNIVERSITY – 1965	“O PROCESSO NA SOCIEDADE PELO QUAL A ESTRUTURA DA DEMANDA PARA BENS ECONÔMICOS SERVIÇOS É ANTECIPADA OU ABRANGIDA E SATISFEITA ATRAVÉS DA CONCEPÇÃO, PROMOÇÃO, TROCA E DISTRIBUIÇÃO FÍSICA DE BENS E SERVIÇOS.”
PHILIP KOTLER E SIDNEY LEVY – 1969	“O CONCEITO DE MARKETING DEVERIA ABRANGER TAMBÉM AS INSTITUIÇÕES NÃO LUCRATIVAS.”
WILIAM LAZER – 1969	“O MARKETING DEVERIA RECONHECER AS DIMENSÕES SOCIETAIS, ISTO É, LEVAR EM CONTA

	AS MUDANÇAS VERIFICADAS NAS RELAÇÕES SOCIAIS.”
DAVID LUCK – 1969	“O MARKETING DEVE LIMITAR-SE ÀS ATIVIDADES QUE RESULTAM EM TRANSAÇÕES DE MERCADO.”
PHILIP KOTLER E GERALD ZALTMAN – 1969	“A CRIAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DE PROGRAMAS CALCULADOS PARA INFLUENCIAR A ACEITABILIDADE DAS IDÉIAS SOCIAIS E ENVOLVENDO CONSIDERAÇÕES DE PLANEJAMENTO DO PRODUTO, PREÇO, COMUNICAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E PESQUISA DE MARKETING.”
WILLIAM J. STANTON – 1971	“UM SISTEMA TOTAL DE ATIVIDADES EMPRESARIAIS INTERATUANTES DESTINADAS A PLANEJAR, APROVAR, PROMOVER E DISTRIBUIR BENS E SERVIÇOS QUE SATISFAZEM A DESEJOS DOS CLIENTES PRESENTES E POTENCIAIS.”
ROBERT HOLLOWAY E ROBERT HANCOCK – 1973	“AQUELAS ATIVIDADES INCIDENTAIS E NECESSÁRIAS PARA EFETIVAR RELAÇÕES DE TROCA.”
ROBERT BARTLS – 1974	“SE MARKETING É PARA SER OLHADO COMO ABRANGENDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS E NÃO ECONÔMICAS, TALVEZ O MARKETING COMO FOI ORIGINALMENTE CONCEBIDO REAPAREÇA EM BREVE COM OUTRO NOME.”
ROBERT HAAS – 1978	“É O PROCESSO DE DESCOBERTA E INTERPRETAÇÃO DAS NECESSIDADES E DESEJOS DO CONSUMIDOR PARA AS ESPECIFICAÇÕES DE PRODUTO E SERVIÇO E CONTINUAR A EXPANDIR ESSA DEMANDA.”
PHILIP KOTLER – 1980	“É UMA ATIVIDADE HUMANA DIRIGIDA A SATISFAZER NECESSIDADES E DESEJOS ATRAVÉS DO PROCESSO DE TROCA.”
MÁRIO KEMPENICH – 1997	“A HABILIDADE QUE A EMPRESA TEM DE NAVEGAR NO MERCADO.”

Quadro. 2 sinopse da evolução das definições de marketing. Fonte: COBRA, 1994; p. 30

Convém destacar com a defesa do ponto de vista que o marketing deveria envolver também as instituições não lucrativas.

5.1.1 O marketing voltado para o cliente.

Nessa fase busca-se a satisfação da necessidade dos clientes, gerando profundas modificações no pensamento e nas estratégias de marketing.

No entanto, segundo Silva (1999) a ênfase absoluta na satisfação das necessidades do cliente tem sido criticada basicamente por três razões:

- Não levam em conta as ofertas dos concorrentes: o êxito das ações de marketing não depende apenas de satisfazer as necessidades do cliente, mas de proporcionar um atendimento melhor que a concorrência;

- Desvia a atenção do produto e de sua manufatura: ao se concentrar no cliente as empresas deixam de inovar, pois os consumidores não são capazes de articular suas necessidades latentes;

- O conceito de marketing deve ir além do foco no consumidor para atender questões sociais mais amplas: os produtos devem ou não ser desenvolvidos e quais consequências ambientais eles trazem.

As modificações no conceito de marketing, especialmente influenciadas pelos movimentos ambientais trazem “a preocupação para com o ser humano e a natureza como referencial obrigatório de qualquer empreendimento.” (SILVA, 1999, p. 18).

Nesse sentido, começam a surgir às primeiras ideias de Endomarketing conforme pode se verificar no artigo de Canabrava apud Silva (1999, p. 19):

As ações de marketing devem buscar adequar-se a dois espaços distintos:

- Espaço da empresa com todos os seus integrantes. O conceito de disputa de vida ou morte dentro das empresas dá lugar ao da colaboração solidária. A comunicação vertical, impositiva, do patrão para o empregado, deve dar lugar à comunicação horizontalizada, democrática, interativa em que todos participam criativamente, dando e recebendo conhecimento construindo um novo conhecimento.

- Espaço da comunidade circunscreve os limites físicos da empresa. Seguem o espaço do bairro, do município, do país, do continente, do hemisfério, do mundo. Através dessa integração da empresa com comunidade da empresa com seus próprios colaboradores é possível conseguir melhores resultados.

Ainda segundo Silva (1999, p. 19).

Falando sobre o sucesso da moderna empresa, Paulo Canabrava considera que o êxito se encontra na integração dos diferentes cenários do universo de marketing. Integração esta que cria o clima de confiança e gera a energia necessária para obter a

mais ampla colaboração entre todos, gerando um bom ambiente de trabalho e bons negócios.

5.2 CONCEITUANDO MARKETING

Inúmeras são as definições surgidas acerca da palavra marketing. Segundo Cobra (1994, p. 36) “marketing é uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra mercari, do latim, que significa comércio ou ato de mercari, comercializar ou transacionar”.

Já para Peter Drucker apud Cobra (1994, p. 36) “o marketing deve ser encarado como uma fórmula para tornar o ato de vender supérfluo. O objetivo é conhecer e entender o consumidor tão bem que o produto seja vendido por si só”.

Ainda segundo Kotler apud Cobra (1994, p. 36) “o marketing é uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas.”.

Cabe, aqui, ressaltar três termos chaves: necessidades, desejos e trocas.



Figura 01 - A pirâmide das Necessidades segundo Maslow.

Fonte: <http://www.novo-mundo.org/log/2012/09/03/wth-e-piramide-maslow/piramide-de-maslow>.

Segundo a visão de Faria, a hierarquia de necessidades de Maslow pode ser entendida da seguinte forma:



Figura 02 – Pirâmide das necessidades. Fonte: http://www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm Hierarquia das necessidades de Maslow segundo Carlos Alberto de Faria (acesso em 08/02/2012).

De acordo com essa visão, após satisfazer todas as necessidades o homem precisaria atender. Assim, o papel do marketing pode ser entendido como o de criador de desejos e consequentemente de necessidades a serem satisfeitas.

Segundo Cobra (1994, p.37) “o marketing ocorre quando as pessoas decidem satisfazer as necessidades e desejos através da troca. E troca é entendida como o ato de obter o objeto desejado através do oferecimento de algo em retribuição.”.

Assim para Kotler apud Silva (1999, p.25).

A simples constatação da existência de necessidades e desejos não é suficiente para definir-se o marketing. [...] marketing surge quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através de troca. [...] Cinco condições são necessárias para a existência de trocas:

- Que haja pelo menos duas partes envolvidas;
- Cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra;
- Cada parte tem capacidade de comunicação e entrega (distribuição);
- Cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta;
- Cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra.

Convém destacar que para ser considerado objeto de marketing, o processo de troca deve ser ao mesmo tempo intencional, sistemático e voltado a uma expectativa de resultado previsíveis, sejam eles qualificáveis ou não.

5.3 O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com DeCenzo e Robbins (2001, p.03).

Recursos humanos é a parte da organização que trata da dimensão de pessoas. [...] toda organização é constituída por pessoas. Obter seus serviços desenvolver suas habilidades, motivá-las para altos níveis de desempenho e assegurar que continuem a manter seu comprometimento com a organização são essenciais para se alcançarem os objetivos organizacionais.

Para o desenvolvimento deste trabalho é fundamental discutir os conceitos de motivação, envolvimento, comprometimento e clima emocional. Enquanto parte fundamental e recurso primordial das organizações as pessoas precisam ser entendidas e respeitadas em suas particularidades.

Qualquer ação de marketing primeiro precisa ser conhecida e ter a credibilidade dos primeiros clientes: os colaboradores.

5.3.1 Motivação

A motivação é o motor do comportamento humano. “Motivação [...] é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores.” (VERGARA apud FIORELLI, 2006, p. 119).

Ainda segundo Fiorelli (1995, p.16).

A motivação origina-se:

- Dos mecanismos de honestidade do corpo humano, destinados a manter o equilíbrio interno (calor, fome, frio, necessidades fisiológicas);
- Da sobrevivência da espécie (sexo);
- Equilíbrio psicológico: despertam a atenção dos estudiosos do comportamento sem qualquer determinação biológica identificável, motivadas por forças interiores puramente subjetivas;
- Pela deficiência: admite-se que o homem move-se para completar o que lhe falta.

Assim de acordo com Leartt apud Chiavenato (1995, p. 503).

O comportamento humano pode ser explicado por três suposições:

- O comportamento é causado por estímulos internos e externos;
- O comportamento é motivado, ou seja, orientado a algum objetivo;

- O comportamento é orientado para objetivos pessoais, ou seja, existe um impulso, um desejo, uma necessidade para com o motivo do comportamento.

Assim o comportamento humano não será isento de objetivo: sempre haverá algum ponto a ser alcançado em todo o comportamento. Conforme pode ser verificado no gráfico abaixo:

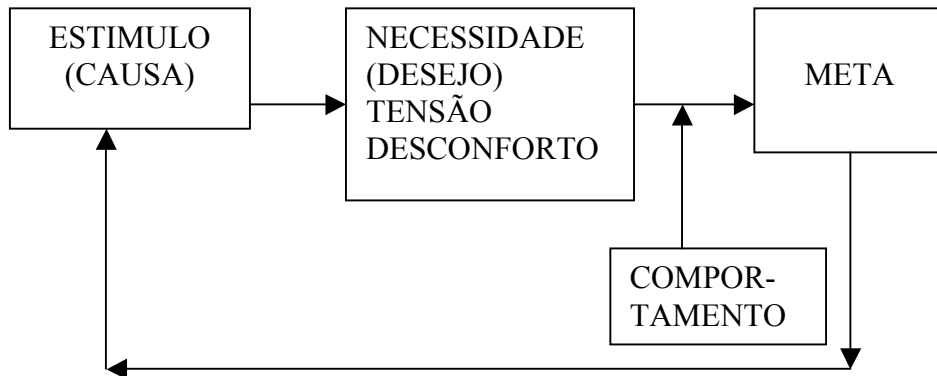


Figura 03 – Processo de Motivação. Fonte: Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago, the University of Chicago Press, 1964. In CHIAVENATO, 1995, p. 504

Para explicar o comportamento humano Chiavenato (2005, p. 504), lança mão do ciclo motivacional, ou seja, “o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução. As necessidades ou motivos não são estáticos; ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam o comportamento”.

Esse ciclo de acordo com Chiavenato pode ser explicado como representa a figura abaixo:



Figura 04 – Etapas do Ciclo Motivacional. Fonte: Idalberto Chiavenato, *Administração de Recursos Humanos*, In Chiavenato, 1995, p. 504.

Para Chiavenato (2005, p.505)

A satisfação de algumas necessidades é meramente temporal, ou seja, a motivação humana é basicamente cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, que se alternam entre si. O comportamento humano é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, cujas causas podem ser específicas ou genéricas.

O comportamento humano é, então, um processo de satisfação das necessidades gerando consequências no ambiente de trabalho que Chiavenato resume conforme figura abaixo.

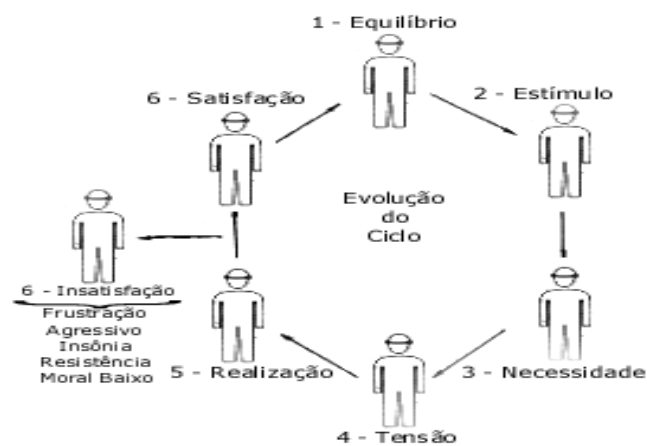


Figura 05 - Ciclo Motivacional. Fonte. Silva e Alves, 2001, p. 47.

Segundo Vroom apud Chiavenato (2005, p. 505).

A motivação para produzir determina o nível de produtividade individual e depende de três forças básicas que atuam dentro de cada pessoa, a saber:

- Expectativas: isto é, os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos;
- Recompensas: isto é, a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais;
- Relação entre expectativas e recompensas: isto é, capacidade percebida de influenciar sua produtividade para satisfazer suas expectativas com recompensas.

Assim, as três dimensões básicas da motivação segundo Vroom são as seguintes:

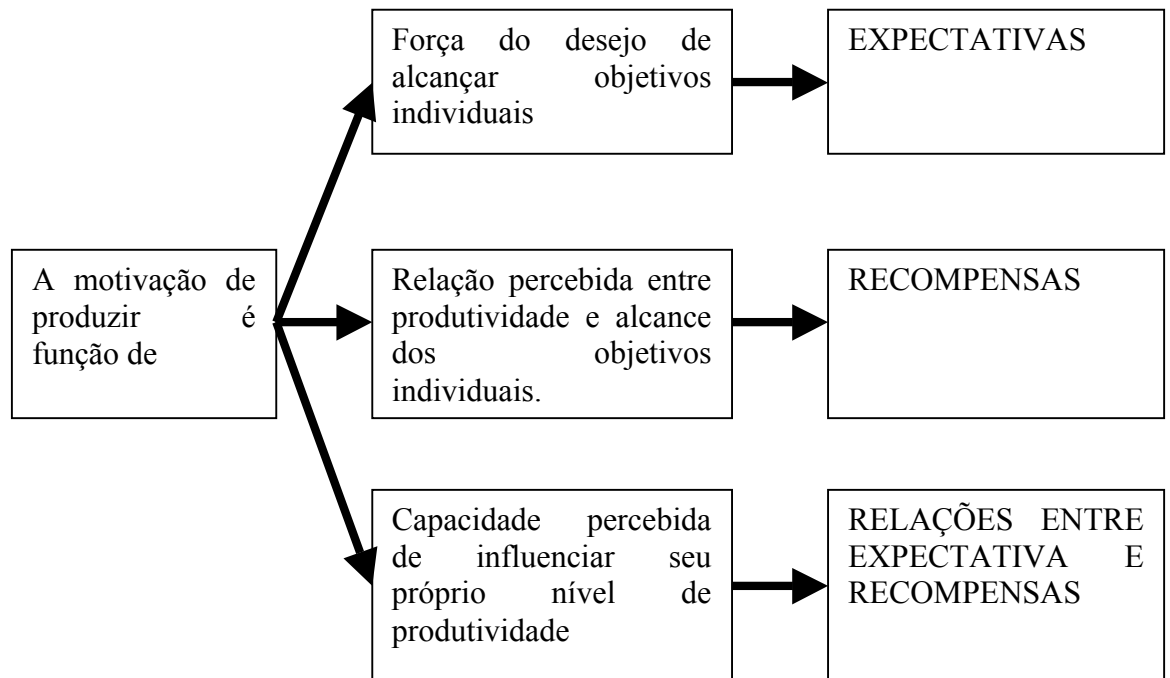


Figura 06 - As três dimensões básicas da motivação, segundo Vroom. Fonte. CHIAVENATO 2005, p. 516.

5.4 O ENDOMARKETING

Ressaltada a importância do potencial humano para as organizações, abre-se caminho para o marketing interno ou endomarketing.

Inicialmente, convém destacar segundo Silva (1999, p. 27) que diz:

O marketing externo, ou exomarketing (exo = para fora) [...] tem por objetivo estimular o crescimento da demanda por produtos e serviços e a detecção de novos nichos de mercado. O endomarketing (endo = movimento para dentro), por sua vez, mantém o foco nos objetivos do exomarketing, mas aparece a partir da consideração que a evolução do desempenho das empresas no mercado está diretamente ligada à capacidade de mobilização das forças que as compõem: seus empregados.

Para Kotler citado por Silva (1999) não faz sentido prometer serviço excelente antes de os funcionários da empresa estarem prontos para oferecê-los. O marketing interno tem como tarefa realizar contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes.

5.4.1 Origem do Endomarketing

O termo endomarketing foi usado pela 1ª vez pelo brasileiro Saul Fainghaus Beken quando o mesmo era gerente de produtos da Johnson&Johnson, em 1975. Para ele o maior problema era que as pessoas não conheciam a empresa em que trabalhavam e esse era seu grande desafio.

Bekin buscou então na literatura da época, instrumentos conceituais que lhe permitissem enfrentar o problema não encontrando algo específico.

No entanto, ao ler um artigo de Theodore Levitt, descobriu no texto um novo significado esclarecedor e estimulante onde estavam expostas as indicações que Bekin procurava.

Nasce ai uma nova forma de orientação empresarial que passava a enxergar o cliente interno como fator importante na consecução de seu objetivo que é satisfazer o cliente.

5.4.2 Conceitos de Endomarketing

Para Bekin (1989, p. 02) “endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa a fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

Para Medeiros (1999, p. 37) “endomarketing é o conjunto de atividades humanas dirigidas para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes internos e os interesses organizacionais, em um processo de troca em que deve ocorrer simbiose equilibrada e consciente para ambas as partes, com resultado sinérgico.”.

Já para Gronross apud Silva (1999, p. 28) “o endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações.”.

Segundo Silva (1999, p.28).

O endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O primeiro foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Bens, serviços e campanhas específicas de marketing externo têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado. Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção.

Ainda segundo Silva (1999) O endomarketing funciona como um processo gerencial holístico, para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras:

- Assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental dando suporte a uma consciência relativa aos clientes;

- Garante que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços.

Assim, o quadro abaixo nos fornece um aspecto epistemológico do endomarketing conforme alguns autores brasileiros.

FUNDAMENTOS	Cerqueira (1994)	Brum (1994,1998)	Bekin (1995)
DEFINIÇÃO	Venda de uma nova imagem da empresa para seu público interno	Ações de uma empresa para vender sua própria imagem	Ações de marketing para o público interno
CONCEITOS	Consolidar a ideia de uma empresa voltada para a excelência	Motivar as pessoas para programas de mudanças	Processo para implementar a estrutura de marketing da empresa
OBJETIVOS	Estabelecer norte cultural sinérgico	Busca do engajamento total	Harmonizar e fortalecer relações entre os objetivos da empresa e seus funcionários
FUNÇÃO	Base motivacional para o comprometimento	Ações para aproximar a empresa do seu funcionário	Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional

Quadro 03 - Fonte: adaptação de Inkotte (2000, p. 57). In. SOUZA (2001, p. 03).

Assim a premissa do endomarketing uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados, deve funcionar eficazmente para que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos. (GRONROSS apud SILVA, 1999).

Ainda segundo Silva (1999, p.29) “as habilidades, a orientação para o cliente e a consciência dos serviços de pessoas responsáveis por tarefas consideradas alheias ao marketing externo, [...] são fatores críticos na percepção que o cliente tem da empresa e na preferência que poderá dar a essa empresa do futuro.”.

Sendo as pessoas, o recurso mais importante nas organizações, especialmente no setor de serviços o endomarketing assume papel fundamental sendo “base de uma nova tendência de marketing voltada para o seio das organizações.” (BEKIN apud SILVA, 1999, p. 29).

Ainda segundo Bekin apud Silva (1999, p. 30).

Endomarketing é a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém, dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam à ação para o mercado. O endomarketing objetiva fortalecer as relações internas dentro da empresa com a função de integrar a noção de cliente X fornecedor interno, o que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal.

Para Brum apud Susin (2003, p. 34).

Endomarketing é um ciclo de ações de marketing para o público interno. São ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e familiares. Também afirma que, marketing interno e endomarketing podem ser definidos como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum entre os funcionários de uma empresa, objetivos, metas e resultados.

Para Medeiros (1999, p. 38), “endomarketing são projeções e ações que uma empresa pode empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos funcionários com desenvolvimento adequado das diversas tecnologias”.

Ainda segundo Medeiros (1999), as características do endomarketing são:

- Utilização de instrumentos e técnicas de marketing;
- Voltado para o público interno;
- Divulgação da imagem e objetivos da empresa junto aos trabalhadores;
- Integrar marketing e recursos humanos.

Medeiros (1999) também destaca os objetivos do endomarketing:

- Manter um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- Obter índices maiores de produtividade e qualidade, com redução de custos;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal;
- aumentar o relacionamento interpessoal;
- Estabelecer a administração e a gestão participativa;
- Propiciar verdadeira parceria entre empresa e empregado.

Para Medeiros (1999, p. 38) “marketing interno é estar constantemente atraindo , desenvolvendo, motivando e retendo empregados qualificados através de trabalhos que satisfaçam às suas expectativas como clientes.”.

Dando sentido ao objetivo desse estudo cabe a definição de Cerqueira (2005, p. 51), onde o endomarketing é entendido como:

Projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento da suas diversas tecnologias, visando:

- A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- A obtenção de índices maiores de produtividade, com a consequente redução de custos;
- O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- O estabelecimento da administração participativa;
- A implantação de ações gerenciais preventivas.

Cabe ressaltar também a definição de Brum apud Meira (2005) onde entende-se que endomarketing é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente[...] é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário.

Segundo Meira e Oliveira (2005) o endomarketing envolve temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor. [...] tem como principal objetivo fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que

todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo gestão de metas, resultados, produtos, serviços e mercadorias nos quais atua. O que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho.

O endomarketing é, portanto, uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implantados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Essa foi a maneira que as empresas encontraram para se comunicar com o público interno.

Com a necessidade de se trabalharem os conceitos de qualidade, houve uma grande necessidade das empresas adaptarem seus processos de comunicação a fim de alcançarem o comprometimento de gerências e colaboradores com os objetivos estabelecidos.

5.4.3 Importância do Endomarketing

O endomarketing é um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como sua característica preponderante está o objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Como instrumentos desse processo de motivação enumera-se:

- Chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade;
- Valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
- Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- Criação de um ambiente de integração dentro da empresa;
- Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- Estimulo à iniciativa e a atitude criativa;
- Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- “Remuneração adequada.”

Manter funcionários motivados e comprometidos representa um grande diferencial para as empresas num ambiente altamente competitivo.

Cabe ao endomarketing, portanto, desenvolver ações e projetos capazes de criar nos colaboradores um estado de comprometimento com os objetivos da organização, mantendo-os motivados e dispostos a alcançar as metas estabelecidas no âmbito pessoal e empresarial. Assim, é necessário permitir ao colaborador o crescimento profissional e reconhecer os esforços realizados.

Dessa forma, um programa de endomarketing abrangente poderia buscar o aumento do nível motivacional dos empregados, gerando melhores resultados para empresa.

5.4.4 Etapas de um plano ou programa de Endomarketing

A elaboração de um plano de endomarketing segundo Brum (1998) apresenta seis fases:

- Análise do comportamento interno da empresa onde o projeto será implantado: conhecer o pensamento dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, colegas, para ter uma visão real da empresa e distinguir as reais necessidades de seus funcionários;

- O que a empresa pretende transmitir a seus funcionários. Se não for estabelecida uma grande meta, o foco acaba se perdendo;

- Criação de ícones da comunicação interna: um slogan, ou uma marca ou personagem associada ao slogan seria uma das formas de atrair os funcionários, devendo representar todo o grupo;

- Dividir o público interno em três camadas, direção, liderança intermediária e pessoal de base. Deixar clara a importância do pessoal da base, que efetivamente atende o cliente e deve ser o foco do processo de comunicação interna;

- Instrumentos de endomarketing: meios de repassar informações e operacionalizar o processo de comunicação e encantar o público interno;

- Escolha do momento de lançamento do plano – o objetivo é fazer com que os funcionários percebam essa nova energia, buscando a participação de todos. Instrumentos de um plano de endomarketing existem muitos instrumentos que podem ser utilizados num plano de Endomarketing.

Segundo Brum (1998), esses instrumentos, na sua grande maioria, são escritos ou possuem algum apelo visual, visto que o aprendizado se dá, na sua maioria, pela visão. Deve-se estabelecer um parâmetro na escolha desses instrumentos, pois cada empresa deve utilizar daquele que melhor atender. Segundo a autora, são eles:

- Manual de vídeo de integração à empresa.
- Material de acompanhamento do programa.
- Manuais técnicos e educativos.
- Revistas de histórias em quadrinhos.
- Jornal Interno.
- Encarte da área de Recursos Humanos no jornal interno.
- Página ou encarte da Associação de funcionários do jornal interno.
- Jornal de parede.
- Cartazes motivacionais.
- Cartazes informativos.
- Painel do tempo.
- Painéis motivacionais e decorativos.
- 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 informativos e motivacionais.
- Tele e vídeo conferências.
- Palestras internas.
- Clubes de leitura.
- Grife interna.
- Intervenções teatrais.
- Mensagens virtuais.
- Valorização de funcionários.
- Ambientação.
- Memória.
- Rádio interna.
- Vídeo
- Jornal.

- Correio eletrônico.
- Intranet.
- TV a cabo.

Brum (1998) relata que esses são alguns dos principais instrumentos que podem ser utilizados pelas empresas, de acordo com sua cultura e seu contexto histórico. As idéias sugeridas são para que as empresas tenham a opção do melhor canal e da melhor forma de fazer uma comunicação interna bem elaborada.

Ao analisar os processos, desde sua origem até a sua implantação, observamos que o fato de se utilizar os melhores instrumentos técnicos para a sua elaboração não nos dá a garantia da eficácia do programa como um todo. Para o sucesso do plano percebemos que a maneira mais coesa de se conseguir sua eficácia é abordar de uma forma mais específica qual a importância das lideranças intermediárias em todo o projeto.

Segundo Bekin (1995, p. 70), o sucesso de um plano de Endomarketing:

Depende 10 por cento do próprio programa ou plano. O gerenciamento e a execução ficam com a responsabilidade dos 90 por cento restantes. Daí a importância da liderança, do comprometimento, e do envolvimento pessoal da alta direção da empresa. A liderança é fundamental, criando o modelo, o exemplo a ser seguido e disseminado”.

As lideranças intermediárias devem ser valorizadas para garantir que o pessoal da base tenha as melhores condições de trabalho e estejam bem informados.

Dentro deste conceito observamos que todos na empresa sairão ganhando e o cliente externo terá suas necessidades identificadas e seus desejos satisfeitos. Os colaboradores devem perceber a mudança no ambiente de trabalho para perceberem-se como fundamentais nessa nova empresa.

5.4.5 Fatores que determinam a eficácia do Endomarketing

Para a eficácia do endomarketing é preciso inicialmente que a empresa, no nível estratégico, estabeleça a visão e o conceito do mesmo. Deve-se realizar um diagnóstico inicial. Seguido de um plano de implantação adaptado à realidade da empresa.

Ainda segundo Brum apud Meira e Oliveira (2005) Devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Valorização da cultura da instituição;
- Marketing interno como processo educativo;
- Uso de instrumentos que encantem o público interno;
- Informação como responsabilidade da empresa;
- Transparência e veracidade das informações passadas;
- Mensagens simples, curtas e claras;
- Impacto visual, a partir dos instrumentos.

Portanto, o processo de desenvolvimento do endomarketing passa também pelo conhecimento do funcionário. No marketing externo – voltado para o consumidor, são realizadas pesquisas para conhecer as suas necessidades, os seus anseios, e pontos que poderiam ser melhorados na organização. No marketing interno, essa pesquisa também se faz necessária para que se conheça muito bem o cliente interno: o funcionário. Saber o que o motiva contribui para estruturar um processo pró-ativo para o atendimento de suas necessidades.

Também é fundamental destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão da visão e dos objetivos gerais da empresa. O endomarketing deve contribuir para o alcance dos objetivos gerais da organização.

5.4.6 Objetivos do Endomarketing

Segundo Gronross apud Silva (1999), os objetivos do endomarketing são:

- Gerenciar o desempenho dos recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiros de plantão”;
- Atrair bons empregados. “Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados.”

Silva (1999, p. 35) destaca ainda que “o endomarketing atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo diretamente no índice de satisfação interna e na melhoria no fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização.”.

Assim, enquanto instrumento modificador do clima organizacional o endomarketing atua como influenciador do comportamento humano, melhorando o clima emocional e contribuindo para a auto-realização.

5.4.7 O marketing emocional

Utilizando-se dos instrumentos do endomarketing, as empresas buscam a determinação de valor junto a seus clientes.

Segundo Robinette apud Susin (2003, p. 35) “a empresa busca conexão sustentável com os consumidores que ao sentirem-se valorizados e apreciados tornam-se fiéis à empresa”.

Os autores mencionam o resultado de um levantamento feito pela Halmark cujo resultado é resumido pela figura abaixo: “a estrela de valor”.



Figura 07 - Estrela de Valor. Fonte Robinette, et al, 2002. In: Susin, 2003, p. 36.

O marketing emocional atua, portanto no desenvolvimento de relacionamentos com segmentos específicos de clientes conforme suas percepções de valor.

Como conceito, Inkote (2000) diz que o Endomarketing consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente, buscando o estímulo à compra (do produto-empresa) e a fidelização deste segmento.

Segundo Robinette apud Susin (2003, p. 36) sob a ótica desses autores,

A fidelidade do empregado desempenha papel crítico no processo de fidelização do cliente, portanto, adotar os princípios dessa abordagem dentro da empresa leva ao fortalecimento do relacionamento com empregados em diversos níveis na medida que a administração tem maior conhecimento de seus desejos e necessidades.

Segundo Susin (2003) são exemplos de valores para os empregados o estabelecimento de uma clara ideologia corporativa, o relacionamento gerentes/subordinados, a flexibilidade, a satisfação com o trabalho realizado, os benefícios e uma remuneração competitiva.

Usando tal conhecimento, a empresa pode fortalecer sua proposta de valor para os empregados direcionando-a a segmentos funcionais, da mesma forma que o marketing externo opera em relação à segmentação de clientes.

Esse é o papel do endomarketing fortalecer a imagem da empresa junto a seus colaboradores.

5.5 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação empresarial é um dos fatores mais importantes a ser considerado em qualquer programa de Endomarketing e traz reflexos imediatos e profundos no relacionamento entre empresa e colaboradores.

Na concepção de Casado apud Susin (2003), o processo de comunicação empresarial possui três funções:

- produção e controle: função vinculada aos processos de trabalho, destinada à execução, monitoramento, controle e avaliação dos trabalhos;
- inovação: função relacionada às necessidades organizacionais de comunicação de mudanças tais como alterações em processos ou procedimentos;
- meios de realização do trabalho: função que se destina à socialização dos membros da organização.

As redes de comunicação constituem os canais por onde passa a informação. Caracterizam-se como redes formais e informais. As primeiras geralmente veiculam conteúdos técnico-administrativos e costumam ser centralizadas e verticais, obedecendo às diretrizes da organização. Já as redes informais, fluem por meios informais em qualquer direção da empresa, sem, necessariamente, ter que obedecer a níveis de autoridade.

Como local de inter-relacionamento humano, a empresa também é responsável pela saúde física e mental dos trabalhadores. Desta forma, a garantia de uma esfera pública, que permita a expressão da opinião das pessoas que fazem parte deste universo, pode minimizar o sofrimento imposto aos trabalhadores decorrente do desempenho de suas funções, sendo que o

resgate do espaço da palavra no local de trabalho recupera o próprio sentido de humanidade do trabalhador.

Para Analise, Brum (1994), comunicação interna é um conjunto de ações e de instrumentos utilizados pelas organizações para influenciar de forma positiva seus funcionários. Dentro deste contexto é importante que a informação percorra os caminhos corretos e encontre o público certo, através de adequados instrumentos de distribuição. Brum construiu uma pirâmide organizacional, onde situa a informação com sua origem no topo, ou seja, nos altos níveis da direção, sendo disseminada nos demais níveis — chefias intermediárias e demais funcionários — sob a responsabilidade de quem cria e detém o produto da comunicação.

A comunicação empresarial voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), busca informar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais, englobando comunicação administrativa (memorandos, cartas-circulares, instruções), comunicação social (boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas) e a comunicação interpessoal. Os fluxos da comunicação podem ser ascendente, fluxo descendente e fluxo horizontal, prevalecendo, porém, o fluxo descendente.

Num programa de comunicação interna é necessário levar em conta a clareza, objetividade e o foco do que se quer comunicar, bem como criar mecanismos de controle para checar se o que foi comunicado pelo emissor foi perfeitamente entendido pelos receptores, de modo a evitar distorções e confusões em todo o grupo de funcionários.

Além da comunicação focada, clara e objetiva, o apoio das chefias intermediárias aos seus funcionários é muito importante, pois elas são a ligação entre a direção e os funcionários da empresa, e, ainda, quando o empregado percebe que seu chefe é parte integrante do processo, irá motivar-se e motivar os demais, segundo destacado por Brum (1994).

Em sua abordagem de “Marketing Emocional” Robinette, (2002) partem da premissa de que empregados têm diferentes tipos de necessidades de relacionamento e níveis variáveis de envolvimento com a empresa. A comunicação empresarial deve, portanto, adotar diferentes formas de abordagem, de acordo com as fases do relacionamento do empregado com a organização. Na visão do autor a comunicação empresarial contemplaria contatos emocionais que serviriam para fortalecer os vínculos com os empregados. Exemplificam:

Fase	Tipos de Comunicação
Aquisição – Recrutamento e Seleção	- Cartas de apresentação; - Convites para visitação de instalações corporativas.

Assimilação – treinamento e primeiras experiências	- Mensagens de boas vindas; - Apoio e incentivo durante a fase de treinamento.
Cultivo – desenvolvimento da carreira	- Reconhecimento pelos marcos de carreira e pessoais; - Parabéns por sucessos alcançados; - Boletins informativos; - Notas de agradecimento; - Parabéns por promoções.
Reativação – maus momentos e resignações	- Incentivo ou apoio em horas difíceis; - Desculpas por conflitos ou problemas.

Quadro 4 - Fonte: tipos de comunicação empresarial de acordo com as fases do empregado na empresa, com base em Robinette, et al (2002). In Susin, (2003, p. 42).

Dentro da perspectiva de Gestão da Qualidade, Miranda (1994) sustenta que a comunicação interna — ao lado da motivação e da liderança — é um dos pontos de apoio para prover a efetiva implantação e sustentação dos projetos elaborados. Para que sejam colocados em ação adequadamente é necessário que a empresa eduque e treine seu pessoal e sistematize seus processos de comunicação e coordenação interpessoal e intergrupar, minimizando problemas de entrosamento e maximizando a sinergia.

Nessa abordagem, Susin (2003) considera que um processo de comunicação interna estruturado é fundamental para a identificação e diagnóstico de oportunidades de melhorias e no desenvolvimento, monitoramento e controle de projetos. São considerados pelo autor, três grandes desafios para a comunicação interna:

- Acionamento e sustentação da campanha interna de divulgação e promoção do sistema, com o objetivo de informar amplamente os empregados a respeito do trabalho, seus propósitos, andamento e resultados, criando consciência em torno do ideal e não simplesmente exortando-os a atingir os ideais propostos;

- Maximização da sinergia dos grupos de trabalho, por meio de uma abordagem organizada que contempla rotinas e normas para reuniões;

- Enriquecimento dos processos de negociação entre as partes, com a utilização de habilidades de persuadir e compartilhar.

A comunicação interna tem, assim, papel fundamental num projeto de endomarketing e no seu sucesso.

5.6 O ENDOMARKETING E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

De acordo com o trabalho de Souza (2000), Buber afirma que há dois tipos distintos de relações, ou mesmo atitudes, que podem ser vividos e manifestados pelos seres humanos. A primeira delas é a relação Eu-Isso, na qual um sujeito se relaciona com o outro de modo que este (o segundo) se torne apenas um objeto dessa ação - um sujeito passivo. Este tipo de relacionamento é próprio da experiência cotidiana. Essa experiência não reflexiva e acrítica da realidade deste indivíduo não permite que o homem ganhe algum tipo de conhecimento a respeito de sua própria. Essa relação sugere um indivíduo que contempla a figura de uma árvore. O sujeito, ao conceber a árvore da mesma forma que o faz em uma fotografia, algo estático sendo que este sujeito concentra-se nas distintas características da árvore, como o verde de suas folhas, a absorção de suas raízes, a troca que ela mantém com a terra e o ar, entre outras); o que se constata é uma relação Eu-Isso com esse elemento, uma vez que se enxerga o outro como sendo um objeto inserido em um determinado tempo-espaço.

O outro tipo de relação possível de ser vivido pela humanidade, é a relação Eu-Tu, que se dá de forma contrária a Eu-Isso. Neste tipo de relação, o outro é visto como um todo, e fora de qualquer tempo-espaço. De acordo com o autor, o ser humano para o qual direciona-se o Tu não pode ser experimentado. Esta concepção de experimentar (de utilizar) o indivíduo é distante deste indivíduo na perspectiva dele como Tu. Ainda, essa relação pode existir mesmo que o sujeito “(...) o Tu da ação não saiba em sua experiência. [...] o Tu é mais do que o Isso sabe”.

A experiência não faz parte da relação Eu-Tu pois ela se dá entre o sujeito e uma coisa. Desta forma, o indivíduo que experimenta guarda a sua experiência dentro de si, não compartilhando-a com o outro, prevalecendo uma ótica unilateral e exclusivista. O indivíduo interage com a árvore e não apenas a vê como algo estático, tendo como principal característica da relação Eu-Tu a reciprocidade.

Tenório (2004) apoiando seus argumentos na proposta de Buber afirma que a dialogicidade, ou o autêntico diálogo, ocorre apenas quando a relação Eu-Tu é vivida, uma vez que o outro é considerado em sua alteridade. Na relação Eu-Isso, que utiliza da racionalidade instrumental, a figura do outro não é reconhecida em sua totalidade, e por esta razão, a dialogicidade não pode ser praticada.

Ademais, a perspectiva da gestão social nas organizações tem como pressuposto básico a vivência da relação Eu-Tu entre seus atores, de modo que os indivíduos que colaboram para as atividades realizadas no dia-a-dia das empresas sejam considerados pelos gestores não como objetos manipuláveis, mas sim, em sua real essência - ser humano capaz de se manifestar, propiciando um diálogo verdadeiro capaz de dar voz a todos os atores envolvidos no contexto.

Entender a importância do processo de comunicação no ambiente organizacional é extremamente importante para se alcançar efetivamente os objetivos da empresa.

A comunicação institucional é uma ferramenta eficaz na busca do diálogo com seu público interno; que contribui para o fortalecimento da imagem da organização, o que incentiva os seus empregados a participem pro ativamente dos processos de transformação da empresa.

Uma das premissas encontradas neste estudo é que o endomarketing por meio de uma comunicação efetiva constitui-se um fator determinante no funcionamento e rotina de qualquer organização, especialmente, nos processos de mudança interna, sendo que o envolvimento e motivação do seu público interno estão diretamente ligados ao sucesso do empreendimento.



Figura 08 – Relação de Monologicidade. Fonte: SOUZA (2000, p.16).

O que se deve construir é uma interpenetração destas características no conceito, de modo que tanto a ação comunicativa quanto a relação Eu-Tu possam estar se movimentando no conceito de endomarketing na prática das organizações públicas ou privadas. A Figura anterior apresenta a possibilidade dessa construção.

6 MARKETING MOTIVACIONAL

6.1 UM MOTIVO A MAIS...

...para sorrir, para cantar, para sonhar, para trabalhar.

O ser humano está sempre buscando um motivo para realizar determinada ação. Um motivo que sirva de estímulo, que possa incentivá-lo a atingir um objetivo específico. *Um motivo que o motive* à prática de ações, ao cumprimento de atividades, ao comprometimento com uma causa.

“A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa” analisa Abreu (2000, p. 3). Segundo o autor a motivação é gerada para a satisfação de uma carência do indivíduo. Satisfeita essa carência, surge outra e assim, sucessivamente. Isso leva a crer que o ser humano vive em função de satisfazer suas necessidades por meio de ações motivadas para tal.

As empresas podem fazer uso desse aspecto inerente do ser humano, em seu favor e obter dedicação absoluta de seus empregados. Basta promover ações motivadoras para o desenvolvimento das equipes de trabalho.

A palavra *motivação* tem a mesma raiz da palavra *movimento*. Pessoas motivadas são pessoas estimuladas a se mover. Pessoas motivadas são pessoas produtivas. Elas realizam feitos grandiosos.

Segundo Blohowiak (1997, p. 25), “se seus funcionários acreditam que o trabalho deles tem significado – que contribui para algo, ou que alguém mais o aprecia – então eles estão motivados”. Esta é uma das tarefas do endomarketing: fazer com que os empregados acreditem no valor do trabalho deles para a empresa e para os clientes.

“Há dois motores que movem as pessoas: interesse e medo” (NAPOLEÃO BONAPARTE apud BLOHOWIAK, 1977, p. 26). O autor cita Bonaparte para salientar que a motivação positiva é aquela em que os empregados têm o interesse despertado para o trabalho. O interesse em crescer, em inventar, em criar, em deixar claro e visível que ele faz parte da equipe produtiva da empresa.

O autor ainda ressalta que “o sentimento e o desejo são as forças que motivam os esforços e as criações humanas” (ALBERT EINSTEIN apud BLOHOWIAK, 1997, p. 26).

O interesse, o sentimento e o desejo levam a um motivador ainda mais poderoso: o ideal. Por “um ideal professores de poucos recursos pegam dinheiro do próprio bolso para

comprar material para seus alunos. (...) Propelidos por um ideal, bombeiros e outras almas valentes põem em risco a própria vida em troca de um pagamento mínimo”, afirma Blohowiak (1977, p. 30). Por esse motivador poderoso os empregados suportarão condições ruins de trabalho, se contentarão com salários baixos.

“As pessoas já não entram na empresa para bater ponto (...) elas querem sentir-se úteis, participar de um projeto engrandecedor, fazer parte da transformação” (VIANNA, 1997, p. 37).

Os trabalhadores mais motivados para o trabalho são aqueles que, independente do nível hierárquico que ocupam, “não estabelecem relação de conflito com seu trabalho, mas colocam emoção nas atividades e nas metas que traçam” (VIANNA, 1997, p. 38).

Mais uma vez, ressalta-se o papel do endomarketing nesse processo: despertar nos empregados paixão pelo que fazem.

Para o autor, o empregado deve ser 100% a empresa, ele deve respirar os ideais da empresa, viver a empresa, ser a empresa. Vianna ressalta esse aspecto ao citar as palavras de um piloto de fórmula 1: “Ayrton Senna era muito melhor que eu porque ele era 100% automobilismo; eu sou apenas 95%” (ALAIN PROST apud VIANNA, 1997, p. 51). Isso é motivação, isso é comprometimento.

Weiss (1991, p. 7) concorda que a motivação para o trabalho vem de dentro da pessoa, mas é preciso que haja condições para o crescimento dessa motivação. É necessário criar um ambiente empresarial produtivo e encorajador para a dedicação do empregado.

O autor apresenta dois extremos (ver quadro 1): (i) que coloca a motivação “como a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta” (WEISS, 1991, p. 10), vindo, portanto, do interior da pessoa, e, sendo esta, a responsável pela própria motivação; e (ii) que coloca “o motivador como a pessoa que influencia outras, as ajuda a alcançar uma meta, fornece incentivos para o sucesso, cria um ambiente positivo e produtivo no qual as metas podem ser alcançadas” (WEISS, 1991, p. 10), vindo, portanto, do exterior da pessoa, do ambiente empresarial no qual ela está inserida. Neste sentido todo o ambiente empresarial e as pessoas que dele participam podem ser motivadores, incentivadores.

Agente Motivador	Canal	Resultado
O próprio indivíduo	Energia e/ou impulso próprios	MOTIVAÇÃO

Outros indivíduos	Influência e ambiente externos	
-------------------	-----------------------------------	--

QUADRO 5 – AGENTES MOTIVADORES DOS INDIVÍDUOS

6.2 Motivação, Reconhecimento e Recompensa

Embora seja considerada uma modalidade nova de marketing tal como são estruturadas atualmente, as campanhas de incentivo remontam, em sua essência, aos Jogos Olímpicos da Era Antiga – cerca de três mil anos atrás, “quando as técnicas de incentivo já eram utilizadas, motivando não só a superação das marcas, mas também, a cada batalha vitoriosa de seus exércitos, a divulgação dos vencedores” (TORRES, 2001, p. 13).

Já naquela época, os atletas vencedores de cada modalidade partiam para o momento tão almejado: o momento da premiação. E mais importante que o valor material dessa premiação “era a coroa de louros, sinônimo de honra que ela traduzia perante a comunidade” (TORRES, 2001, p.13).

O reconhecimento aos atletas vencedores era tamanho, ao ponto de serem recebidos como heróis em suas cidades, ganhando, inclusive, bustos e estátuas erguidos em praças públicas, além de outras homenagens, entre as quais, poemas escritos sobre seus feitos.

Datam de 884 a.C. essas modalidades de incentivo, por meio de provas, com recompensas e reconhecimento pela superação de metas estabelecidas nos jogos e continuaram até o século V da era cristã; tendo sido retomadas a partir de 1896 com o retorno dos Jogos Olímpicos, quando da realização, em Atenas – Grécia, da I Olimpíada da Era Moderna.

A mesma linha de sustentação dos Jogos Olímpicos – *motivação, reconhecimento e recompensa* – foi adotada pelo marketing para as campanhas de incentivo, já no final do século passado. Segundo Torres (2001, p. 14) o trinômio – *motivação, reconhecimento e recompensa* – é a base para uma campanha de incentivo bem estruturada. Se contemplados esses fatores em uma campanha de incentivo, o sucesso será certo, tendo como consequência: aumento nas vendas, lucros maiores, crescimento da carteira de clientes, conquista de novos mercados e a consolidação nos mercados onde já atua.

No mundo dos negócios, as primeiras estratégias de marketing de incentivo foram aplicadas pela indústria automotiva norte-americana. As campanhas incluíam viagens para quem produzisse um determinado número de carros em um tempo máximo estipulado. Se a

produção superasse um percentual definido, o empregado poderia levar consigo, para a viagem, um acompanhante.

Os Estados Unidos e o Brasil são os países que possuem o maior número de empresas que investem em campanhas de incentivo. No Brasil 2,5 mil organizações fazem uso dessa ferramenta, movimentando, anualmente 3,3 bilhões de dólares considerando-se os prêmios e a estruturação das campanhas, enquanto que nos Estados Unidos são investidos 33 bilhões de dólares.

Empresas como IBM, Ford, Motor Company, American Airlines, Philco, Bradesco Seguros, Grupo Pão de Açúcar e Caixa Econômica Federal confiam ao marketing boa parte da responsabilidade para alcançarem anualmente as metas que estabelecem.

Um programa de incentivo de vendas tem uma finalidade muito além de, simplesmente, aumentar as vendas. Por meio dessa ferramenta, obtém-se a motivação da equipe em torno de objetivos comuns estabelecidos, estimulando a melhoria da performance de vendas e tornando-a (a equipe) mais agressiva e combativa em relação à concorrência.

Kotler (2002, p. 649) confirma a necessidade de um programa de incentivo de vendas ao afirmar que, embora alguns vendedores não necessitem de estímulos para a missão de vender, pois o processo de venda já é estimulante em si, a maioria deles tem a necessidade de encorajamento e estímulos especiais, tais como: ganhos financeiros e reconhecimento social.

O autor cita um estudo realizado por pesquisadores, que resulta num ciclo iniciado pelo aspecto da motivação e promove mais motivação. De acordo com esse estudo:

Quanto mais alta é a motivação do vendedor, maior é o seu esforço. Um esforço maior conduzirá a um melhor desempenho, um melhor desempenho levará a maiores recompensas, maiores recompensas levarão a uma maior satisfação e uma maior satisfação reforçará a motivação (CHURCHILL, FORD e WALKER apud KOTLER, 2000, p. 650).

Todos os autores até aqui citados são unânimes no que diz respeito à necessidade do reconhecimento e da recompensa aos empregados envolvidos em uma campanha de incentivo. Esses aspectos, necessários ao sucesso dessa modalidade de marketing, devem ser cuidadosamente planejados ao se realizá-la, sob pena desta estar fadada ao fracasso.

6.2.1 Reconhecer ou recompensar: eis a questão

Entre os aspectos mais importantes em uma campanha está à premiação dos empregados envolvidos e que cumpriram as condições estabelecidas para a obtenção do prêmio.

A premiação é o ápice dessa ação de marketing para os empregados. Deve-se ter um cuidado todo especial para que as ações de reconhecimento e de recompensa possam ser os maiores motivadores para os empregados envolvidos na campanha.

Em função disso, a empresa deve estar atenta sobre o tipo de prêmio que melhor motivará o corpo funcional a aderir à campanha e a buscar o cumprimento do estabelecido para a ação.

Não há uma receita pronta que informa qual tipo de premiação é indicado para cada campanha. O ideal é aplicar.

(...) uma pesquisa no público-alvo da campanha, detectando as informações básicas (...)
(...) agregando a esse conhecimento básico, informações complementares que darão grande subsídio para escolha de prêmios, como *hobby*, esporte que pratica, lazer, viagens realizadas, nível salarial, etc., sugere Torres (2001, p. 56, grifo da autora).

Desse modo será mais fácil identificar o melhor tipo de premiação e de reconhecimento.

Crescitelli (2002, p. 75, 79) divide a premiação em dois tipos: *recompensa* e *reconhecimento*. A recompensa pode ser monetária, bens ou viagens. Já o reconhecimento é composto de ações que valorizam a autoestima, como troféu, diploma - formas arcaicas de reconhecimento – ou ainda “contato pessoal com o presidente, participação em eventos internos, (...) oferecimento de bolsa de estudo, visita técnica à fábrica e publicação de anúncios em revistas especializadas do segmento (...)” (CRESCITELLI, 2002, p. 79) – formas modernas e eficazes, pois valorizam, reconhecem o êxito do empregado junto aos grupos sociais dos quais ele faz parte.

Para o autor, a recompensa se sobrepõe ao reconhecimento por tratar-se de prêmios visíveis e palpáveis e por atender melhor aos anseios dos participantes. Por outro lado, o ser humano gosta de reconhecimento por suas atitudes, esforço e desempenho nos ambientes organizacional, social e familiar.

Crescitelli (2002, p. 79-80) conclui o seu raciocínio ressaltando que as recompensas apresentam efeitos de curto prazo, apesar de mais atraentes; enquanto que o reconhecimento tem efeito mais consistente e de maior prazo, embora não tenha efeito imediato.

Estes e outros aspectos são mais bem explicitados no quadro do referido autor.

ITEM	RECOMPENSA	RECONHECIMENTO
Efeitos	Mais atrativo	Mais consistente
Impacto	Externo (comportamental)	Interno (estímulo)
Tipos	Monetário, Bens ou Viagem	Troféu, diploma, Encontro com presidente, Anúncio, bolsa de estudos, Visita à fábrica
Investimentos	Maiores	Menores

Quadro 6 – Comparativo de benefícios por Recompensa e Reconhecimento.

O ideal é utilizar, de modo equilibrado, as duas formas de premiação: recompensa e reconhecimento, potencializando seus efeitos e contribuindo para o sucesso da campanha de incentivo.

Um dos pontos importantes na premiação de reconhecimento para o empregado é a divulgação, nos grupos sociais dos quais faz parte, de que ele foi reconhecido pela empresa em que trabalha por ter desempenhado com sucesso determinada atividade, por ter superado metas estabelecidas.

A divulgação faz parte das ações de premiação, quer da recompensa, quer do reconhecimento, assim como de todas as ações da campanha de incentivo. Estas devem ser comunicadas a todos.

6.2.2 Comunicação é essencial

Uma campanha de incentivo pode ser criada com perfeição, prever prêmios excelentes, tanto de recompensa como de reconhecimento, ser altamente estimulante e motivadora, entretanto se não se tornar conhecida do público-alvo, nenhum objetivo será atingido.

É, portanto, de suma importância, um bom plano de comunicação e divulgação da campanha de incentivo para o público-alvo. Um bom plano de comunicação para uma campanha de incentivo deve prever dois pontos específicos: o lançamento e a sustentação da campanha.

O lançamento da campanha de incentivo deve ser um momento mágico, que envolva os participantes, que os conquiste. O sucesso de uma campanha de incentivo depende fortemente do modo como ela é lançada.

“Se a equipe não se animar ou não se entusiasmar, isto é, se não houver o seu envolvimento, já no lançamento, o resultado final pode ficar comprometido, sendo provável que os objetivos não sejam atingidos”, ressalta Crescitelli (2002, p. 72).

O ideal é que a campanha de incentivo seja lançada em alto estilo, ao final de uma convenção de vendas ou de um encontro dos gestores do público-alvo. Apresenta-se um *show*, um espetáculo e/ou um coquetel de lançamento com uma ambientação física remetendo ao tema da campanha. O uso de filmes, folhetos explicativos, folders, entre outros, produzidos especificamente com o tema da campanha completam o cenário.

Por outro lado, há a necessidade de manter os participantes envolvidos durante todo o período da campanha. “Precisamos lembrar, provocar, motivar sistematicamente, durante todo o período da campanha”, enfatiza Torres (2001, p. 35). Para isso deve-se planejar ações de sustentação que podem ser simples, mas eficientes.

Entre as ações de sustentação citam-se: encaminhamento, aos participantes, de cartas motivacionais assinadas pela presidência da empresa; entrega de brindes tais como: canetas, chaveiros, mouse pad, porta-cartões, porta-crachás, camisetas, bonés, pins, etc., sempre relacionados ao tema da campanha. A realização de cafés da manhã, o fornecimento de ingressos para sessões de cinema e de teatro, visitas da presidência e diretorias aos pontos de venda também são ótimas ações de sustentação. Por fim, premiações intermediárias – semanais, quinzenais, mensais... – no decorrer da campanha agem como motivadores à participação do público-alvo.

Além do plano de comunicação, a premiação, a estruturação e a manutenção de uma campanha de incentivo exigem dispêndio financeiro. É este um aspecto crucial para os gestores da empresa: a definição do valor pecuniário a ser utilizado para a ação de incentivo.

7 O CASO DA CAIXA: CAMPANHAS EM EVOLUÇÃO

A Caixa está presente na vida de milhões de brasileiros devido à diversidade de suas ações, entre as quais: crédito imobiliário, penhor, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, Programa de Integração Social – PIS, Seguro-Desemprego, benefícios do Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS, financiamento estudantil, loterias, serviços bancários diversos e benefícios da Rede de Proteção Social. A Caixa direciona ainda, os seus principais programas para a população de baixa renda, priorizando os setores de habitação, saneamento básico, infraestrutura urbana e de prestação de serviços.

Na busca da excelência no atendimento e da satisfação dos seus clientes, a Caixa adotou um novo modelo conceitual e ambiental para suas agências. As mudanças acontecem permanentemente por meio de canais alternativos de atendimento como: terminais de autoatendimento; Banco24Horas; débito automático; telemarketing e Internet Caixa; serviços integrados e automatizados ao trabalhador; e nas novas instalações das agências. Toda essa gama de ações e benefícios prestados à maioria dos brasileiros, desde os mais carentes de recursos financeiros aos mais abastados, faz da Caixa uma instituição participante do dia-a-dia dos brasileiros.

Embora escrita há pouco tempo, a missão da Caixa foi sendo construída desde a criação da empresa no dia 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Imperador D. Pedro II. Criada para conceder empréstimos e incentivos à poupança, a Caixa agia para inibir a atividade de outras empresas que não ofereciam garantias aos depositantes e ainda concediam empréstimos a juros muito altos. Desde a criação, a Caixa atraiu dos mais nobres (príncipes e barões) aos mais simples brasileiros (os escravos que nela depositavam seus recursos para comprarem suas cartas de alforria).

A partir de então, a Caixa iniciou um processo de crescimento e expansão pelo País. Em 1874 instalou-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco e Rio Grande do Sul, cada qual, com administração e gestão próprias, umas independentes das outras. Somente em 1969 aconteceu a unificação das 22 Caixas Econômicas Federais, que passaram a atuar de forma padronizada.

Desde a sua criação, a Caixa vem recebendo missões para atuar em benefício da população brasileira, consolidando cada vez mais o seu papel de agente fomentador das políticas sociais do Governo Federal.

Destacam-se entre essas missões, as seguintes:

- Criação das carteiras Hipotecária e de Cobrança e Pagamento, em 1934, com operações de crédito comercial e consignação;
- Administração das loterias federais, em 1961, com a destinação de parte da arrecadação à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura, ao Programa de Financiamento Estudantil e a entidades de prática esportiva, entre outros;
- Administração do PIS, em 1970;
- Execução das políticas de habitação, com a extinção do Banco Nacional de Habitação – BNH, em 1986, passando a administrar o FGTS;
- Centralização do FGTS, em 1990;
- Execução das políticas da Rede de Proteção Social, a partir de 2001.

Além de todas essas ações, a Caixa atua como banco de varejo, comercializando produtos e serviços, entre os quais citam-se: caderneta de poupança, conta-corrente, fundos de investimento, previdência privada, capitalização e seguros; buscando assim, a captação de recursos financeiros e a auto-sustentabilidade.

Para atender a toda a população brasileira e cumprir sua missão, a Caixa está presente nos 5.561 municípios brasileiros, através de agências, unidades lotéricas e correspondentes bancários.

7.1 CAIXA SEGUROS

Fundada em 22 de maio de 1967, no Rio de Janeiro, a Caixa seguros, já nasceu privada e até o início da década de 90 trabalhava prioritariamente com apólices: acidentes de trabalho, incêndio, vida e invalidez permanente. Em 1991, ganhou visibilidade ao assumir a

administração dos seguros habitacionais da Caixa. O ano de 2001 marca a entrada da multinacional francesa CNP Assurances para o time de acionistas.

A empresa, líder do mercado de seguros de pessoas da França, passa a dividir com a Caixa – que manteve sua participação acionária intacta, o controle do grupo. Atualmente, a seguradora está entre as dez maiores empresas do setor no Brasil. Empresa líder do Grupo Caixa Seguros, a seguradora é reconhecida no mercado pela ética, pelo pioneirismo e pela qualidade do portfólio – um dos mais democráticos do Brasil, com produtos competitivos e adequados às necessidades de pessoas de todas as idades e classes sociais.

Qual o papel da Caixa Seguro na história do banco Caixa Econômica? Segundo a ex-presidente da Caixa Maria Fernanda Ramos Coelho “ a parceria com a Caixa Seguros permitiu, à Caixa, acumular expertise no sentido de aprimorar os negócios no ramo de seguros, garantindo assim maior segurança para os nossos clientes. Também contribuiu para uma atuação competitiva no mercado, especialmente em produtos como títulos de capitalização, seguro de vida e de veículos, consórcios e previdência complementar, entre outros. A experiência internacional do sócio majoritário, e o bom desempenho da economia brasileira no último período, têm permitido um volume crescente de negócios trazendo benefícios para os parceiros.”.

Os produtos Caixa Seguros: Caixa Seguros: seguros dívida zero, seguro residencial, seguro fácil residencial, seguro auto, seguro lar, seguros de vida Caixa vida e Previdência: vida: a Caixa tem várias opções de seguros de vida. Faça uma e garanta proteção e tranquilidade para quem você ama. Previdência: contrate um plano inteligente da Caixa. Garanta a realização dos seus sonhos o futuro e a segurança da sua família no presente. Caixa Consórcios: consórcio imobiliário, consórcio moto, consórcio auto, uso do FGTS em consórcio. Caixa Capitalização: você faz uma economia programada, guardando dinheiro de uma única vez ou mensalmente, e ainda concorre uma bolada em dinheiro.

No segmento financeiro, de concorrência cada vez mais acirrada ganha importância relevante a fidelização dos clientes. Mudar a conta bancária para outro banco é simples, mas quando nesse Banco tem-se seguro de vida, Plano de Previdência Privada ou títulos de capitalização o processo de mudança fica mais complicado. Daí o papel fundamental dessa parceria entre a Caixa e a Caixa Seguros.

O desafio é motivar os funcionários a estarem engajados na venda desses produtos. Assim, a CAIXA criou o Programa de Reconhecimento e Valorização e o Mundo Caixa, para divulgar as campanhas e premiações em destaque para aquele período.

8 MUNDO CAIXA

O objetivo principal é divulgar e integrar as campanhas de vendas em vigor e permitir o contato entre colaboradores e parceiros.

O site online surgiu das necessidades dos parceiros, relacionarem-se com os participantes, assim em 2005, foi lançada a 1º versão da plataforma de relacionamento, na qual foi nomeada de Programa PAR (www.programapar.com.br), criada com objetivo de ser o canal de premiação das empresas CAIXA.

Seguros e FENAE com o empregados CAIXA. No entanto, em outubro de 2009, o site passou por reformulações, surgindo o Mundo Caixa (www.mundocaixa.com.br), sendo este a evolução da Plataforma PROGRAMAPAR, desenvolvida sobre o conceito de web 2.0.

Em janeiro de 2011, o Mundo Caixa, foi adaptado para receber os empresários lotéricos e CAIXA Aqui e suas respectivas equipes. Logo neste mesmo ano foi extinto o Megatrevo que até então era a plataforma de relacionamento com os empresários lotéricos.

8.1 MISSÃO DO MUNDO CAIXA

Promover, fomentar e orientar o relacionamento produtivo, relevante e duradouro entre Parceiros e Participantes, gerando benefícios de alto valor percebido para ambos.

8.2 VISÃO DO MUNDO CAIXA

Ser o principal ponto de encontro dos Participantes no seu relacionamento com os Parceiros e, ao mesmo tempo, ser a ferramenta mais efetiva para o alcance dos objetivos dos Parceiros em relação aos Participantes.

8.3 CONCEITO

O MUNDO CAIXA é uma plataforma de relacionamento, reconhecimento e recompensa que serve de suporte aos programas de incentivo, campanhas promocionais e ações de endomarketing.

Por ser uma plataforma única, o MUNDO CAIXA possibilita que seus parceiros realizem ações focadas unicamente para o Pessoal da CAIXA. Dessa forma, as iniciativas agregam mais valor a esse relacionamento e os participantes têm, num único lugar, todos os benefícios e prêmios conquistados com cada parceiro. Com isso, a interação é constante e todos os lados saem ganhando.

Nesse sentido, o Mundo Caixa se traduz em uma plataforma online que dá suporte à execução das políticas de reconhecimento e de valorização desses públicos de interesse dos parceiros, por meio da distribuição de pontos que podem ser trocados em um catálogo de prêmios por produtos e serviços.

8.4 O MUNDO CAIXA: DOIS GRUPOS

8.4.1 Participantes

Considerando que o Mundo Caixa é uma plataforma online que permite o acesso de qualquer usuário pré-validado com internet disponível, em qualquer lugar do Brasil e a qualquer tempo. É uma plataforma de acesso restrito via login e senha, somente para os públicos de interesse.

São participantes do Mundo Caixa:

8.4.1.1 Participante pessoa física: Podem se cadastrar na Plataforma Mundo CAIXA® os empregados ativos e aposentados da Caixa Econômica Federal, os empregados ativos das Loterias e Correspondente CAIXA Aqui, do Grupo CAIXA Seguros, da FENAE Federação, do Grupo PAR, das APCEFs e FUNCEF.

8.4.1.2 Participante pessoa jurídica: Empresários Lotéricos e Correspondente Caixa Aqui e as APCEFs.

O acesso ao portal é limitado ao público relacionado acima, levando em consideração que a ideia é mobilizar especificamente as comunidades no âmbito do universo CAIXA.

A inserção destes públicos é realizada por meio da carga de dados que o PAR Relacionamento realiza mensalmente no site do Mundo CAIXA, de acordo com a base de dados enviada pelos parceiros, com exceção dos atendentes lotéricos e Caixa Aqui, onde

haverá tratamento diferenciado conforme especificado no Manual Operacional Cadastramento Lotérico, Correspondente Caixa Aqui e Atendentes.

8.4.2 Parceiros

Os parceiros são as empresas ou entidades que têm interesse em se relacionar com o Pessoal da Caixa por meio de ações de incentivo, reconhecimento, recompensa e relacionamento. Para tanto, utilizam o MUNDO CAIXA.

Cada Parceiro tem em sua área exclusiva, onde pode ser publicados conteúdos, campanhas, notícias e informações, são parceiros que possuem área:

Para acessar a área de Parceiros, o participante pode clicar no botão Parceiros, localizado no menu superior. Ao clicar na seta localizada à direita da tela, o participante poderá visualizar a página dos parceiros.

São parceiros do Mundo Caixa:

- APCEFs: Associação do Pessoal da Caixa Econômica Federal;
- CAIXA: Caixa Econômica Federal;
- GRUPO CAIXA SEGUROS: Empresa de Seguros;
- FENAE: Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica;
- GRUPO PAR: Grupo de empresas em diversos seguimentos: PAR RELACIONAMENTO, PAR SAÚDE, PAR TECNOLOGIA, PAR NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS E PAR CORRETORA, sendo essa última o carro chefe, que comercializa produtos da Caixa Seguros;
- FUNCEF: Fundação dos Economistas Federais.

8.5 ÁREAS DO MUNDO CAIXA

O portal é dividido em quatro grandes áreas, alusivas a quatro continentes, cada um com seus conteúdos específicos.

8.5.1 Área de Interesse

Dividida em quatro “editorias”, traz matérias produzidas com exclusividade para seu público e também reproduzidas de fontes parceiras sobre diversos temas. Na editoria Antenado, são acessadas matérias sobre cultura e entretenimento; em Desenvolva-se são acessadas matérias sobre desenvolvimento pessoal e profissional; dentro de Vida Saudável o usuário lê sobre qualidade de vida; na editoria Equilíbrio Financeiro, o usuário tem acesso a textos de educação financeira e previdenciária; por último, em Atitude Sustentável encontram-se textos sobre responsabilidade social e sustentabilidade.

Na área de interesse os usuários têm acesso a imagens, vídeos. Podem também fazer comentários aos post de notícias. Há ainda a possibilidade de votar nos posts, atribuindo a cada um de uma a cinco estrelas. Também há nesse continente o acesso a blogs, um para cada uma das áreas de interesse, escritos e mantidos por funcionários das empresas e instituições parceiras. Dentro das áreas de blogs há as mesmas funcionalidades das áreas de notícias. Além disso, em coluna lateral ao conteúdo, há espaços para agenda, banners online (animados e estáticos), acesso às notícias mais lidas, mais votadas e mais comentadas.

Para acessar as áreas de conteúdos, o participante deverá clicar no botão Área de Interesse, localizado no menu superior, ao lado esquerdo. Escolhe uma das áreas e clique no link. O participante pode ainda posicionar o cursor do mouse sobre os pontos azuis, na tela área de interesse.

8.6 MEU MUNDO

No Meu Mundo o participante encontra um ambiente exclusivamente seu. O participante pode criar um perfil, visível apenas para seus amigos, convidar amigos para participar de sua rede de amizade, trocar mensagens com outros membros, participar de comunidades e acessar seu extrato de pontos. São subáreas do Meu Mundo:

- INÍCIO
- PERFIL
- AMIGOS
- MENSAGENS
- EXTRATO

Para acessar o ambiente Meu Mundo, o participante pode clicar no botão Meu Mundo, localizado no menu superior da tela, à esquerda. Ao clicar na seta localizada à direita da tela, o participante poderá visualizar a área Meu Mundo. O participante pode ainda posicionar o cursor do mouse sobre os pontos amarelos, na tela MEU MUNDO.

8.7 GANHE MAIS

Por este item de menu o usuário acessa os subitens Campanhas e Promoções, o Catálogo de Prêmios e o Cinemundo. Dentro de Campanhas e Promoções, o usuário fica sabendo de todas as ações em que pode participar para acumular pontos. Por meio de uma coluna lateral a esse conteúdo, o usuário tem acesso às campanhas e promoções específicas de cada parceiro. Pelo subitem Catálogo de Prêmios, o usuário acessa o ambiente de resgate de pontos, com links para mais de quarenta parceiros que oferecem produtos e serviços que vão desde vestuário a pacotes turísticos, passando por eletrodomésticos, artigos esportivos, eletroeletrônicos e recargas de celulares pré-pagos.

O Cinemundo é uma campanha promocional permanente, que dá como premiação 50 DVDs e 50 ingressos de cinema a cada 45 dias. A participação se dá pela resposta a uma enquete que funciona como um termômetro do comportamento do usuário sobre os mais diversos temas. A cada novo período são elaboradas perguntas do interesse da PAR Relacionamento.

Para acessar o ambiente Ganhe Mais, o participante deve clicar no botão Ganhe Mais, localizado no menu superior da tela, à esquerda. O participante pode ainda posicionar o cursor do mouse sobre os pontos roxos, na tela Ganhe Mais.

8.8 SEMPRE AO LADO

O Sempre ao Lado é o programa de relacionamento e reconhecimento do Grupo Caixa Seguros, voltado aos empregados ativos da rede CAIXA, aos Pontos de Atendimento(PA) e as Superintendências(SR), sendo estes últimos unidades da Caixa.

Focado em incentivar a indicação de novos negócios e retenção de clientes, o Sempre ao Lado concede pontos no Mundo Caixa para os empregados e unidades que atingirem as metas estipuladas na faixa de indicação prevista regulamento próprio do programa.

Para acesso ao Sempre ao Lado, o participante utiliza o mesmo login e senha do Mundo Caixa e a premiação recebida deve ser trocada no catálogo de prêmios do Mundo Caixa. O acesso poderá ser realizado através do Mundo Caixa ou pelo site do Programa:

A central de atendimento do Mundo Caixa é responsável por orientar, em relação, ao acesso e resgate dos pontos, questionamentos que estejam fora deste escopo devem ser direcionados a central de atendimento do Sempre ao Lado, por meio do 0800.702.4022.

8.9 POLÍTICA DE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO – PRV

O PRV é a política de reconhecimento e valorização da CAIXA, voltado aos empregados ativos do Grupo CAIXA e as unidades Matriz e Filiais.

Formado por um comitê que define como a verba será utilizada e distribuída, anualmente a comissão define o regulamento da campanha, bem como os critérios para a concessão da pontuação.

Para divulgar a ação, anualmente a Caixa faz uma campanha, que fica hospedada no ambiente do Mundo Caixa, área parceiros, CAIXA.

Para acesso ao PRV, o participante utiliza o mesmo login e senha do Mundo Caixa, ressaltando que somente os participantes autorizados pela Caixa, podem ter acesso ao portal do PRV.

A central de atendimento do Mundo Caixa orienta exclusivamente o processo de acesso (login e senha) e os procedimentos para utilização dos pontos no catálogo de prêmios, questionamentos que estejam fora deste escopo, devem ser direcionados ao tratamento da CAIXA, por meio do email gecom09@caixa.gov.br.

8.10 CIRCUITO CULTURAL

O Circuito Cultural é uma iniciativa da Fenaef, em parceria com as Apcefs, para incentivar e divulgar a criação artística dos empregados da Caixa. Para participar, é necessário ser associado ou contribuir com o Fenaef Doações.

A cada mês são criados novos concursos para atender as mais diversas manifestações artísticas. As inscrições são gratuitas e o participante ganha pontos para trocar por muitos prêmios no catálogo do Mundo Caixa.

A central de atendimento do Mundo Caixa orienta exclusivamente o resgate de pontos no catálogo de prêmios, demandas fora disso devem ser direcionadas ao tratamento da Fenaef Federação, por meio do email circuitocultural@fenaef.org.br.

9 CONCLUSÕES

O Endomarketing representa uma ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos empresariais. Antes de convencer qualquer cliente externo, é necessário que os colaboradores

conheçam o produto e a empresa, e tenham certeza de que aquele pode ser ou é o produto mais adequado para aquele cliente.

Percebe-se que o tema ainda é novo, embora sempre estivesse presente na realidade das empresas. Afinal, Henry Ford não teria construído seu primeiro carro se não tivesse convencido seus ajudantes de que era possível realizá-lo. Essa é a base do pensamento do Endomarketing que originou esse trabalho: as pessoas precisam ser convencidas de que são capazes de realizar as metas ou simplesmente de transformar uma realidade.

A pergunta problema do início do trabalho tem uma resposta aparentemente simples, mas fundamental: as ações que são realizadas com o coração, pensando efetivamente nas pessoas, por mais simples que sejam, geram comprometimento individual.

O Endomarketing não precisa de ações de grande proporção para alcançar resultados surpreendentes. Precisa, sim, ser incorporada a filosofia da empresa.

O papel do Endomarketing é o de gerar o espírito de equipe, comprometer os colaboradores na busca dos resultados empresariais. Seu principal instrumento é a comunicação interna e cabe aos gestores saber utilizá-la de maneira a alcançar os objetivos previamente estabelecidos.

A realização desse trabalho permitiu desvendar os conceitos de Endomarketing, seu papel, ferramentas e sua utilização na Caixa Econômica Federal. Também foi possível verificar que o marketing interno faz parte da realidade de muitas empresas, especialmente nas últimas décadas, onde os colaboradores têm aparecido como principal patrimônio de muitas empresas. O sucesso de muitas empresas, especialmente no setor de serviços depende bem mais do capital humano que possuem que dos recursos materiais.

Na Caixa, essa realidade não é diferente. O atendimento, normalmente é considerado pelos clientes como ponto favorável à empresa. Nesse contexto, ter o comprometimento dos colaboradores é ponto primordial.

REFERÊNCIAS

ABREU, Miguel Estevão. **Motivação**. Monografia, 2000. União de Negócios Administrativos. Belo Horizonte, 2000.

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

_____. **Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso**. São Paulo, Prentice Hall, 1995.

BLOHOWIAK, Donald W. **Como motivar o seu staff**. Rio de Janeiro, IBPI Press, 1997.

BRUM, A.M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. **Face a Face com o endomarketing. O papel estratégico das lideranças no processo das informações**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CRESCITELLI Edson. **Marketing de Incentivo, Conceito, Técnica e Prática Aplicados a Programas**. Cobra, 2002.

CASADO, T. LIMONGI-FRANÇA, A.C. ARELLANO, E.B. et alii. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hall, 2005.

_____. **Administração nos novos tempos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P., **Administração de Recursos Humanos**. Trad. Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRONROSS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. Trad: Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

INKOTTE, A.L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**: Dissertação de mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis UFSC, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____ **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

MEDEIROS, Mirley Evangelista Passos. **Estágio Supervisionado em Administração: projeto final-marketing**. Brasília: UNB, 1999.

ROBINETTE, S.et alii. **Marketing emocional: a maneira de ganhar clientes para toda a vida**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Análise da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem corporativa**: um estudo de caso em João Pessoa – Paraíba: UFPB, 1999.

SOUZA, J. C. de, **Endomarketing no Processo de Transformação das Organizações Públicas**: O caso Serpro. Monografia de Especialização em Análise de Sistemas, Comunicação e Marketing. PUC - MG. 84 f., Belo Horizonte. 2000. Disponível em

SUSIN, Leandro José. **Endomarketing: um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil**. Florianópolis: UFSC, 2003.

TENÓRIO, F. G. **Gestão Social: uma perspectiva conceitual**. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, vol. 32, nº. 35, set./out./1998.

_____. **Contém qual dialogicidade?** In: Tem razão a administração? Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2004.

TORRES, Silvana. **Marketing de Incentivos**. Atlas. São Paulo, 2000.

VIANNA, Marcos Aurélio F. **Trabalhar, para que?**. 2 ed. Editora Gente. São Paulo, 1997.

WEISS, Donald H. **Motivação & Resultado como obter o melhor de sua equipe**. 5 ed. Nobel. São Paulo, 1991.

INTERNET

www.endomarketing.com/artigo_endomarketing.htm (acessado em 21/03/2007 as 16h58minh).

Há possibilidades de se implementar o Endomarketing em organizações públicas utilizando características da ação comunicativa e da relação eu- tu? In: <http://www.unifenas.br/extensao/administracao/IVcongresso/ca025ex.htm> (acesso em 28/08/2007 as 13h30minh).

MEIRA, Paulo Ricardo, OLIVEIRA, Renato Luiz Tavares de. O endomarketing. www.endomarketing.com (acessado em 23/05/2007 as 16:00).

BASTIAN, Silvana Loureiro. O marketing de experiência.
<http://www.experiencomaking.com.br> (acessado em 13/04/2007 as 16h30min).

FARIA, Carlos Alberto de. Hierarquia das Necessidades de Maslow.
<http://www.merkatus.com.br/10boletim/112.htm> (acesso em 08/02/2012 as 19:30).

<http://www.caixa.gov.br/acaixa/asp/historiaemissao.asp> (acesso em 24/02/2012 as 17:00).

[Par.call.inf.br/wiki/imagens/01/14/02_manual_operacional_mundo_caixa.pdf](http://par.call.inf.br/wiki/imagens/01/14/02_manual_operacional_mundo_caixa.pdf) (acesso em 24/06/2012 as 18: 45)

ANEXOS

Questionário de Marketing Interno.

Tempo de empresa () até 3 anos () de 4 a 10 anos () de 11 a 20 anos () mais de 21 anos

Dos produtos abaixo assinale os que você conhece

- () seguro fácil acidentes pessoais () seguro multipremiado super
 () seguro vida mulher () seguro residencial
 () seguro vida empresarial () seguro automóvel
 () seguro multirisco empresarial () caixa cap. sucesso () caixa cap. fortuna
 () caixa cap. () consórcio automóvel () consórcio imobiliário
 () consórcio de motos () planos de previdência

Dos produtos abaixo quais você costuma oferecer ao cliente

- () seguro fácil acidentes pessoais () seguro multipremiado super
 () seguro vida mulher () seguro residencial
 () seguro vida empresarial () seguro automóvel
 () seguro multirisco empresarial () caixa cap. sucesso () caixa cap. fortuna
 () caixa cap. () consórcio automóvel () consórcio imobiliário
 () consórcio de motos () planos de previdência

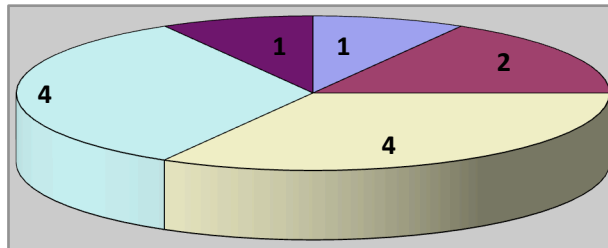
Nas questões a seguir assinale de 1 a 5 conforme sua concordância com a afirmação sendo

1 sem resposta 2 discordo totalmente 3 discordo 4 concordo 5 concordo totalmente

As campanhas de vendas da CAIXA conseguem divulgar os produtos de fidelização					
Sinto-me motivado a efetuar vendas porque as campanhas de vendas são atraentes					
Efetuo vendas de produtos de fidelização porque recebo comissão					
Efetuo vendas porque apareço nos Feras da CAIXA					
Sinto-me comprometido com as metas de vendas de produtos					
Eu conheço o Mundo CAIXA					
Costumo acessar o Mundo CAIXA para verificar e utilizar a pontuação/ comissão recebida					
Eu conheço o PRV da Caixa					
As campanhas de vendas são divulgadas de maneira adequada pela CAIXA.					
As campanhas de vendas da CAIXA conseguem divulgar os produtos de fidelização					

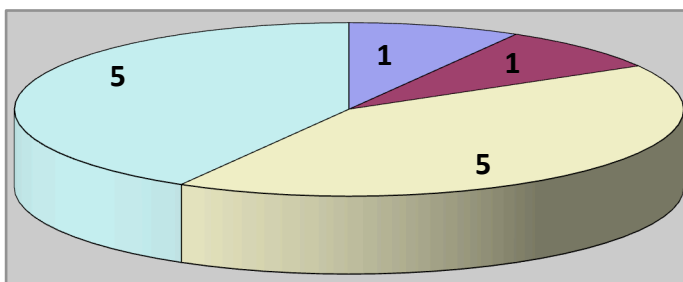
Na questão a seguir assinale de 1 a 5 conforme sua concordância com a afirmação sendo
 1 sem resposta 2 discordo totalmente 3 discordo 4 concordo 5 concordo totalmente

Sinto-me motivado a efetuar vendas porque as campanhas de vendas são atraentes	1	2	4	4	1
--	---	---	---	---	---



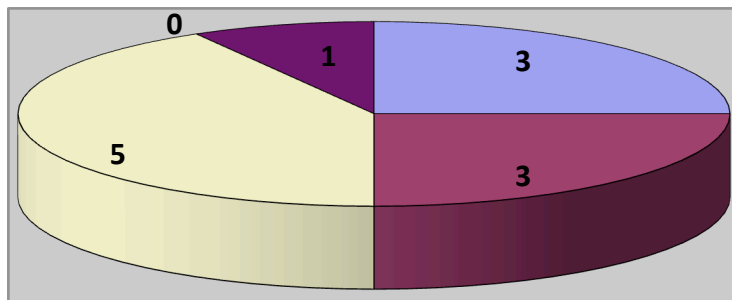
Na questão a seguir assinale de 1 a 5 conforme sua concordância com a afirmação sendo
 1 sem resposta 2 discordo totalmente 3 discordo 4 concordo 5 concordo totalmente

Efetuo vendas de produtos de fidelização porque recebo comissão		1	1	5	5
---	--	---	---	---	---



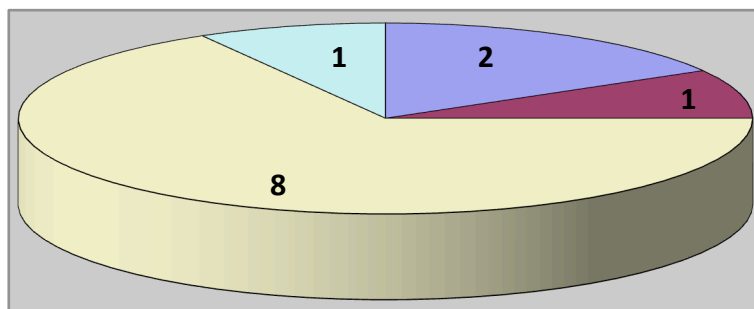
Na questão a seguir assinale de 1 a 5 conforme sua concordância com a afirmação sendo
 1 sem resposta 2 discordo totalmente 3 discordo 4 concordo 5 concordo totalmente

Efetuo vendas porque apareço nos Feras da CAIXA	3	3	5		1
---	---	---	---	--	---



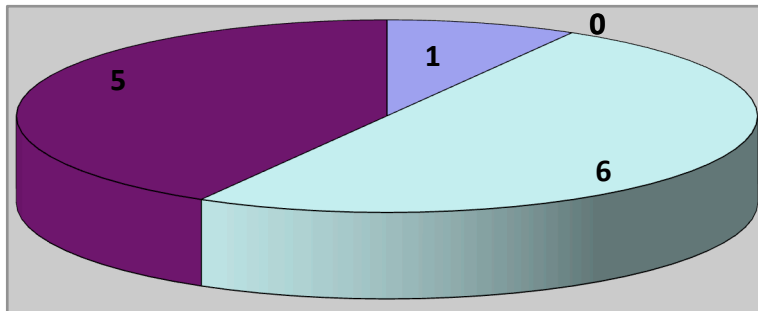
Na questão a seguir assinale de 1 a 5 conforme sua concordância com a afirmação sendo
 1 sem resposta 2 discordo totalmente 3 discordo 4 concordo 5 concordo totalmente

Sinto-me comprometido com as metas de vendas de produtos		2	1	8	1
--	--	---	---	---	---



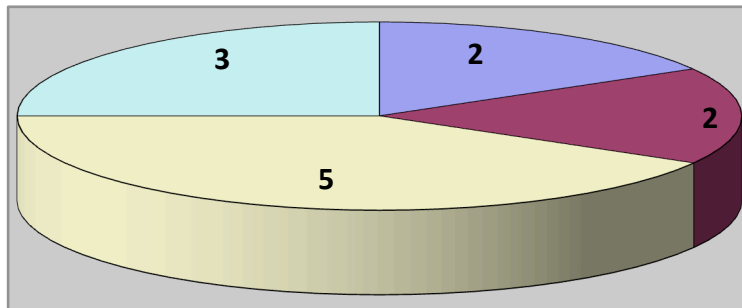
Na questão a seguir assinale de 1 a 5 conforme sua concordância com a afirmação sendo
 1 sem resposta 2 discordo totalmente 3 discordo 4 concordo 5 concordo totalmente

Eu conheço o Mundo CAIXA	1			6	5
--------------------------	---	--	--	---	---



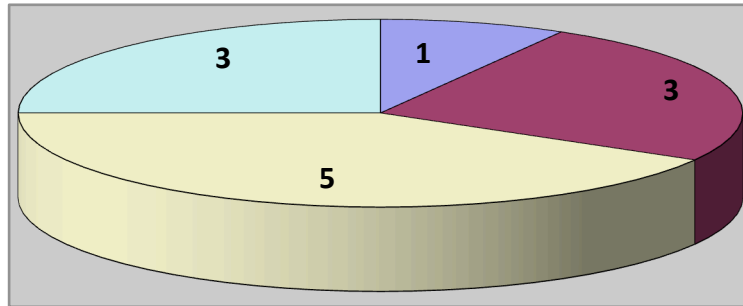
Na questão a seguir assinale de 1 a 5 conforme sua concordância com a afirmação sendo
 1 sem resposta 2 discordo totalmente 3 discordo 4 concordo 5 concordo totalmente

Costumo acessar o Mundo CAIXA para verificar e utilizar a pontuação/ comissão recebida		2	2	5	3
--	--	---	---	---	---



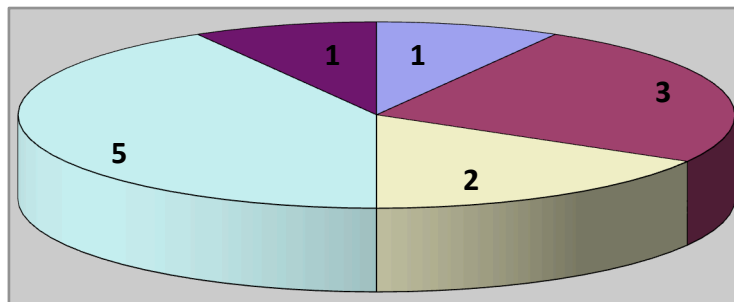
Na questão a seguir assinale de 1 a 5 conforme sua concordância com a afirmação sendo
 1 sem resposta 2 discordo totalmente 3 discordo 4 concordo 5 concordo totalmente

Eu conheço o PRV da CAIXA		1	3	5	3
---------------------------	--	---	---	---	---



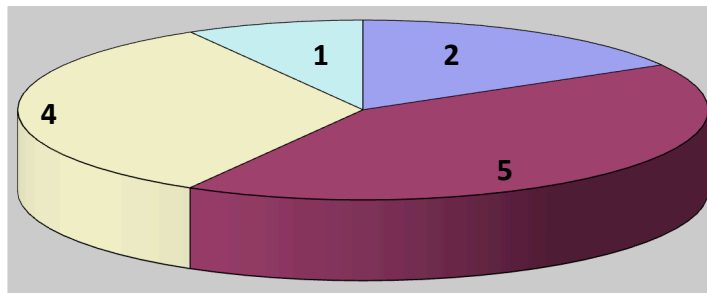
Na questão a seguir assinale de 1 a 5 conforme sua concordância com a afirmação sendo
 1 sem resposta 2 discordo totalmente 3 discordo 4 concordo 5 concordo totalmente

As campanhas de vendas são divulgadas de maneira adequada pela CAIXA.	1	3	2	5	1
---	---	---	---	---	---



Na questão a seguir assinale de 1 a 5 conforme sua concordância com a afirmação sendo
1 sem resposta 2 discordo totalmente 3 discordo 4 concordo 5 concordo totalmente

As campanhas de vendas da CAIXA conseguem divulgar os produtos de fidelização		2	5	4	1
---	--	---	---	---	---



MISSÃO E VALORES DA CAIXA

Missão

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

Valores

Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental;

Valorização do ser humano;

Respeito à diversidade;

Transparência e ética com o cliente;

Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa;

Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

VISÃO DE FUTURO

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

Consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.

CÓDIGO DE ÉTICA

Consciência Ética, Respeito, Honestidade, Compromisso, Transparência e Responsabilidade.

A conjuntura em que vivemos exige uma profunda reflexão em torno dos caminhos percorridos, com o objetivo de se delinear ações que favoreçam a prosperidade, a sustentabilidade, a segurança e a cidadania para todos, por meio de um esforço conjunto de todas as sociedades e culturas. Do contrário, as gerações futuras estarão comprometidas.

Nesse contexto, delinea-se o papel da Caixa como um espaço de promoção de melhores condições de vida, em todos os sentidos, e de formação de pessoas socialmente responsáveis.

A consciência ética surgiu como um elemento fundamental desse processo e se revela na prática cotidiana por meio da ação alicerçada na responsabilidade sócio-ambiental.

Revela-se, portanto, como instrumento de natureza imprescindível para a Caixa, o seu Código de Ética, por sistematizar os valores éticos que devem nortear a condução dos negócios, orientar as ações e o relacionamento com os interlocutores internos e externos.

1. Consolidar-se como principal agente de políticas públicas do governo federal e ampliar a relação com todos os entes da administração pública;
2. Ampliar a participação no mercado de crédito;
3. Ampliar a participação de mercado na captação de recursos;
4. Ser referencial de existência no atendimento e ampliar a capacidade e as alternativas de distribuição;
5. Ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar;
6. Adequar e racionalizar processos e integrar áreas da empresa;
7. Implementar soluções integradas de tecnologia da informação;
8. Ser referencial como banco focado na responsabilidade social empresarial (rse) e no apoio ao desenvolvimento regional sustentável.