

ENDOMARKETING E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – UM ESTUDO NO BANCO DO BRASIL – AGÊNCIA PONTA PORÃ - MS

(Artigo completo)

Aline Robles Brito

Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul - UEMS
alinerb_adm_91@hotmail.com

Juliana Mayumi Nishi

Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul – UEMS
ju_mn5@hotmail.com

Marta Sulema M. Biochi

Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul – UEMS
martasulema@gmail.com

Ernani Busanelo Carpenedo

Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul - UEMS
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
ernanicb@uems.br

Resumo

Analisar a inferência do uso do endomarketing sobre o comprometimento organizacional afetivo dos funcionários do Banco do Brasil – Agência de Ponta Porã–MS é o principal objetivo do presente artigo. O estudo incorpora parâmetros que mostram a relação do uso dessa ferramenta inovadora como meio de estimular o comprometimento do cliente interno, que hodiernamente tem sido visto como elemento crucial para o desempenho organizacional competitivo. Em relação a sua configuração metodológica, o estudo se configura como uma pesquisa de *survey* realizada em uma amostra de 25 funcionários do Banco do Brasil S/A – Agência de Ponta Porã-MS. De forma sintética, os resultados indicam primeiramente que há significativa realização profissional por ocupar uma função nesta organização. O segundo quesito a ser destacado e que tende a ser reflexo do primeiro, é o indicativo de lealdade com os objetivos organizacionais, variável que apresentou a média mais expressiva nos indicadores relacionados ao comprometimento afetivo com a organização. O terceiro elemento analítico que apresentou representatividade destacada diz respeito ao ambiente interno, no quesito relacionamentos. Com base nos resultados obtidos é possível abstrair que a relação entre o endomarketing com o comprometimento afetivo é favorável nesta agência do Banco do Brasil S/A.

Palavras-Chave: Endomarketing. Comprometimento afetivo. Desempenho organizacional.

1 Introdução

Neste momento, em que a estabilidade e o comodismo vêm dando lugar ao novo cenário em que a informação e o conhecimento estão em constante transição no mundo dos negócios, com mudanças cada vez mais frequentes, concorrência mais acirrada e clientes mais exigentes, surge a necessidade das empresas buscarem obter vantagem competitiva com vistas a manter sua sobrevivência no mercado. Isso tem feito as empresas perceberem que o envolvimento do público interno é de suma importância para o sucesso empresarial.

Investir em meios que proporcionem a relação empresa-funcionário mais harmônica e produtiva passa a ser um diferencial competitivo, pois a transmissão dos objetivos e aspirações organizacionais deve ser feita ao funcionário de forma eficaz. Este tende a se comprometer em atender as exigências da empresa, a qual em contrapartida deverá buscar oferecer um ambiente de trabalho que propicie o desenvolvimento do tipo de comprometimento que comprovadamente é o mais forte, o afetivo.

Uma ferramenta inovadora de integração dos objetivos organizacionais com os individuais é o endomarketing. Este busca facilitar e realizar trocas e o faz construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando os colaboradores para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando assim, sua imagem e seu valor de mercado (BEKIN, 2004).

O Banco do Brasil S/A se caracteriza por adotar modelos de gestão de vanguarda e isso tem permitido que seja um ícone referencial no setor financeiro nacional. A agência de Ponta Porã-MS, *lócus* do presente estudo, não se distancia desta perspectiva e apresentou interesse que o tema endomarketing e comprometimento afetivo fosse investigado. Para a unidade é relevante diagnosticar se o endomarketing introduzido está produzindo os resultados que propõe. O fato deste modelo de gestão possuir uma influência sobre o comprometimento afetivo dos funcionários, pode ser considerado como uma estratégia de gestão que visa aproveitar e aprimorar o conhecimento de cada indivíduo, almejando o avanço nas relações da empresa com os seus colaboradores. Salienta-se que, ao conquistar, satisfazer e motivar continuamente seu funcionário, a organização potencializa as possibilidades de que este se comprometa com os objetivos organizacionais.

Nesse contexto, o presente artigo tem por objetivo analisar a relação do uso das ferramentas do endomarketing no Banco do Brasil S/A – Agência de Ponta Porã-MS com o

comprometimento organizacional afetivo de seus funcionários. Para alcançar o objetivo principal foi necessário estudar variáveis relacionadas ao comprometimento afetivo dos pesquisados em relação à organização como um todo.

O texto está sistematicamente estruturado da seguinte forma: introdução, desenvolvimento da fundamentação teórica, descrição da metodologia utilizada, apresentação e análise dos resultados, e a conclusão.

2 Referencial Teórico

Devido à configuração que o mercado apresenta, com crises, mudanças constantes, clientes cada vez mais exigentes e competição cada vez mais acirrada, as organizações defrontam-se com cenários desafiadores que exigem delas a busca por maior vantagem competitiva. Além desses fatores externos, dois fatores endógenos vêm sendo considerados de relevância para o nível de produtividade: o comprometimento e a complexidade das pessoas.

Contextualizando, Chiavenato (2009, p. 08) afirma que “a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização.” Observa-se assim, que as pessoas desenvolvem um papel fundamental na organização, disponibilizando seus conhecimentos e suas habilidades. Esta por sua vez, em retribuição deve oferecer um ambiente harmônico para que se obtenha o melhor aproveitamento desse recurso indispensável, onde a valorização e o reconhecimento dos funcionários (que devem ser considerados colaboradores organizacionais) são fatores preponderantes pra alcançar o sucesso das organizações na atualidade.

Uma importante afirmação deve ser destacada: que é nos funcionários, somente nos funcionários, que está presente o maior ativo de uma organização, o capital humano. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 9) afirmam ser “o conhecimento, as habilidades e capacidades dos indivíduos que têm valor econômico para uma organização”, e é nisso que uma empresa deve investir, treinando, desenvolvendo e capacitando cada vez mais seus funcionários. Portanto, a organização deve procurar estratégias que fortaleçam o comprometimento organizacional dos seus funcionários.

Desta forma, podemos relacionar a gestão de pessoas com uma ferramenta do marketing pouco conhecida pelas empresas atuais, o endomarketing, entendido como:

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar os objetivos, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing, com ações gerenciadas eticamente para o público interno. E objetiva facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento interno da organização, compartilhando objetivos, cativando e cultivando para assim, harmonizar e fortalecer essas relações (BEKIN, 2004).

No sentido de corroborar a afirmação acima, Brum (2010, p. 22) destaca que “o endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização.”

Assim, essa estratégia possui o importante papel de proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade para a organização. Oferecer um ambiente atraente e que satisfaça o funcionário é fundamental, simbolizando a importância do fator humano em uma sociedade que vive plenamente a era da informação.

Deste modo, pode-se observar que o endomarketing se apresenta como alternativa de solução para os freqüentes desafios e problemas que as organizações estão enfrentando atualmente. É através da sua adequada utilização que uma organização poderá oferecer um ambiente interno de educação, atenção e carinho, fazendo com que o seu colaborador se torne uma pessoa bem mais preparada e informada, a fim de se sentir mais criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente (BRUM, 2010).

Enfatiza-se também que, a organização deve procurar ter o melhor tipo de relação com seus colaboradores, para que conseqüentemente, o relacionamento com o seu cliente externo seja mais produtivo. Como afirma Albrecht (*apud* BRUM, 2010, p. 22), “se os empregados não estão convencidos da qualidade do serviço prestados por sua empresa e da importância de seus papéis nesta prestação, não há nada na terra que os torne dispostos a vendê-los para seus clientes”. Percebe-se nesta assertiva como é abrangente a importância de ter funcionários motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização.

Nesse aspecto os estudos sobre comprometimento organizacional se fazem relevantes para as organizações. Segundo Barbosa e Faria (2000), comprometimento significa assumir uma responsabilidade ou um compromisso com alguém, com um grupo ou com uma organização, sendo que o último é compreendido como comprometimento organizacional. Consoante, para Meyer e Allen (*apud* MEDEIROS; ENDERS, 1998), há três componentes do comprometimento organizacional a serem evidenciados: o afetivo, o normativo e o

instrumental. Para Barbosa e Faria (2000), os três tipos de comprometimento identificados por Meyer e Allen, podem ser encontrados como fundamento em grande parte dos trabalhos, principalmente dos autores brasileiros.

O comprometimento é visto como uma relação forte do indivíduo com a organização podendo ser caracterizado por três fatores: (i) disposição de exercer considerado esforço em prol da organização; (ii) aceitação das crenças e valores da organização; e (iii) desejo forte de permanência do indivíduo na organização (MOWDAY; PORTER; STEERS *apud* MEDEIROS; ENDERS, 1998), sendo esta corrente conhecida como afetiva. Nesta perspectiva atitudinal, conforme Bastos (1993), o comprometimento é um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos e sente desejo em permanecer como membro a fim de facilitar a consecução desses objetivos.

O comprometimento mais eficaz que uma empresa deve conquistar é o afetivo, pois este se relaciona com valores organizacionais e pessoais, o que torna mais difícil o abandono da organização pelo indivíduo comprometido afetivamente. Porém, Bastos (1993) se vale das pesquisas realizadas por Mathieu e Zajac, Coen e Lowenberg e Randall para indicar que conquistar o comprometimento afetivo depende de várias características consideradas antecedentes do comprometimento organizacional.

Segundo as pesquisas relacionadas à cima, os seguintes antecedentes possuem correlação positiva com o comprometimento afetivo: características relacionadas à pessoa, como tempo de organização, idade, competência pessoal, nível ocupacional, salário e ética, as características do trabalho, como variedade de habilidades, autonomia, inovação e escopo e, às relações líder-grupo, como coesão, bom relacionamento com o líder, liderança participativa e interdependência de tarefas. Por outro lado, apresentam correlação negativa as características do papel (atividade desempenhada, personagem assumido pelo trabalhador enquanto atuante na organização), como ambigüidade, conflito e sobrecarga, e características da organização, como a centralização. Assim, observa-se que esses fatores antecedentes estão muito relacionados com aspectos inerentes às necessidades, desejos, convívio e o próprio ambiente de trabalho, que são foco das ações destinadas ao marketing interno ou endomarketing.

No entendimento de Brum (2010, p.23), “hoje, não podemos mais falar sobre uma empresa sem pensar no amor, já que as empresas são feitas de pessoas e o amor é algo que permeia todo e qualquer tipo de relacionamento”. Então, afirma-se que as organizações de sucesso

atualmente são aquelas que perceberam que o fator humano comprometido com “amor” é muito mais produtivo.

Por fim, entende-se que o endomarketing não é modismo ou algo parecido, ele aparece pela necessidade de suprir necessidades que surgiram com os esses fatos atuais que obrigaram as organizações a mudarem seus conceitos e princípios. Neste sentido, Brum (2010, p. 21) argumenta que “a função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes”. Sob este prisma, pode-se abstrair das referências aqui mencionadas que a satisfação do colaborador com seu ambiente de trabalho reflete diretamente no seu relacionamento com o cliente e isso infere no desempenho organizacional.

3 Metodologia

Demo (1995) defende a importância de se definir o método com procedimento para assegurar que a pesquisa seja desenvolvida de forma satisfatória e com base nos preceitos científicos. Diante disso, são apresentados os elementos metodológicos que caracterizam o presente estudo.

Em relação aos fins, trata-se de uma pesquisa caracteriza-se como descritiva (GIL, 1999) e exploratória (SELLTIZ, 1975). Quanto à estratégia, o estudo se vale de uma pesquisa de survey (levantamento), definida por Collis e Hussey (2005, p. 70), como “[...] uma metodologia positivista na qual uma amostra de sujeitos é retirada de uma população e estudada para se fazerem inferências sobre essa população”. Seu caráter quantitativo possibilita apresentar os resultados com base na média das respostas apresentadas, seguidas do desvio padrão como medida de dispersão.

Para o levantamento e a coleta dos dados, foi constituída uma amostra aleatória composta por vinte e cinco funcionários efetivos, dentre os cargos de gerentes, supervisores, caixas, assistentes e escriturários do Banco do Brasil – Agência de Ponta Porã – MS. Apesar de sua aleatoriedade, observou-se o critério de que houvessem colaboradores de todos os principais setores da unidade em estudo.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi constituído de vinte perguntas fechadas, onde “as respostas serão escolhidas dentre as opções predefinidas pelo pesquisador” (SEVERINO, 2007; p. 125). Destas questões, quatro destinaram-se à apresentação e as demais para a verificação do nível de comprometimento afetivo e da influência do

Endomarketing para a realização de tarefas. A escala utilizada tem natureza intervalar de quatro pontos, cuja variação transita entre “Concordo totalmente” e “Discordo totalmente”, sendo 1 para a primeira e 4 para a última (ordem crescente).

A análise dos dados foi feita através da tabulação dos dados pelo Excel 2003 e da utilização do software SPSS 13.0, que auxiliou no processo analítico fornecendo os resultados sobre a média e o desvio padrão.

4 Análise e discussão dos resultados

Em um primeiro momento foram levantadas as características pessoais da população pesquisada, onde há o predomínio da presença feminina (60%), um pouco mais que a metade dos entrevistados possui a faixa etária superior a quarenta anos (52%), com renda de três a quatro salários mínimos (48%) e com o tempo de serviço superior a cinco anos (56%).

A empresa estudada é caracterizada por ser de economia mista, assim sua seleção e seu recrutamento são realizados mediante aprovação em concurso público, por tal fato o ingresso do funcionário na organização é percebido e sentido como uma realização profissional pelo mesmo, pois quando analisada a sua função, notou-se que a satisfação vinda pelo reconhecimento e valorização possui média mais representativa, conforme retrata a Tabela 1.

Tabela 1 – Indicativos referentes à função

	Realização	Aprimoramento	Aptidão	Satisfação	Remuneração
Média	1,64	1,68	1,68	1,8	2,48
Desvio padrão	0,7	0,85245	0,85245	0,86603	0,96264

Fonte: Elabora pelos autores

Entretanto, o desvio padrão indica dispersão significativa dos dados, pois ao mesmo tempo em que há pessoas que concordam totalmente com a afirmação, outros, porém, discordam parcialmente.

Destaca-se o fato da empresa oferecer treinamento como forma de aperfeiçoamento contínuo, que faz com que o colaborador sintam-se apto e treinado para exercer sua função de forma eficaz, resultando desta forma uma considerável aceitação referente à sua remuneração compatível com o seu cargo.

Devido ao fato da maioria da população estar inserida na organização por um tempo superior a cinco anos, seus colaboradores têm um sentimento afetivo expressivo por esta, fato

percebido na análise das variáveis: 1- Vontade de estar na organização; 2- Sentir os problemas da organização como se fossem pessoais; 3- Significado pessoal; 4- Tanto necessidade quanto desejo; 5- Orgulho; 6- Lealdade com os objetivos organizacionais; 7- Dedicar o resto da carreira na organização; e, 8- Identificação dos objetivos pessoais com os organizacionais. A tabela 2 apresenta os escores com as médias resultantes de concordância total ou parcial das variáveis acima.

Tabela 2 – Comprometimento afetivo

	1	2	3	4	5	6	7	8
Média	1,68	1,68	1,6	1,52	1,28	1,24	1,76	1,4
Desvio Padrão	0,85245	0,9	0,76376	0,77028	0,61373	0,52281	0,96954	0,6455

Fonte: Elabora pelos autores

Considerando que a escala intervalar de quatro pontos inicia-se do concordo totalmente e discordo totalmente em ordem crescente, constatou-se que a variável 6 possui a média com maior evidência. Isso indica que os funcionários apresentam lealdade passiva, o que permite concluir que a sua relação com a organização provém de um sentimento de contribuição para o bem estar para com esta. Este fator faz com que o indivíduo “vista a camisa” desejando dar algo de si próprio para o desenvolvimento da empresa.

Porém, apesar dos sentimentos de orgulho e significância pessoal serem de concordância relevante, quando questionados sobre o sentimento de permanecer toda a sua carreira e de solidariedade para com os problemas da organização, percebeu-se que há um elevado desvio padrão (0,96954 e 0,9 respectivamente). Esta dispersão tende a indicar o desejo de crescimento que é normal à natureza humana. O sentimento de solidariedade mesmo existindo na maioria dos funcionários, alguns não o tem, o que faz com os dados apresentem alguma inconstância.

Ao serem analisadas as variáveis referentes aos interesses profissionais dos funcionários e o seu comprometimento com os objetivos organizacionais (1,4 e 1,24, respectivamente) verificou-se que a maioria da população estudada está se comprometendo de forma afetiva, leal e dedicada ao alcance dos objetivos organizacionais. Estes resultados apontam para o fato de que o sucesso organizacional tende a ser considerado como fator fundamental para o sucesso de seus objetivos profissionais, onde os sólidos laços de comunicação nos relacionamentos internos, o ambiente interno físico e as ferramentas tecnológicas utilizadas pela organização na transmissão de informações (Tabela 3), inferem significativamente na

construção desse sentimento de integração de objetivos por parte dos funcionários para com a organização.

O comprometimento afetivo que é gerado pelo fato da empresa proporcionar diversos benefícios, tende a ser motivado também pelo ambiente interno da organização, indicativo verificado quando foram apresentadas aos funcionários, questões referentes às variáveis: 1- Espaço físico; 2- Relacionamento com os colegas; e, 3- Ferramentas tecnológicas na transmissão de informações. Os dados da Tabela 3 sintetizam os resultados obtidos.

Tabela 3 - Ambiente interno

	Espaço físico	Relacionamentos	Ferramentas tecnológicas
Média	1,52	1,4	1,6
Desvio Padrão	0,71414	0,64550	0,64550

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar a tabela, constata-se que as opiniões dos funcionários variam entre concordo totalmente e concordo parcialmente, o que torna possível afirmar que os funcionários estão satisfeitos tanto com o espaço físico da empresa, que proporciona conforto, segurança e higiene, como nos relacionamentos com os colegas, nos quais fluem companheirismo, profissionalismo, união e o respeito. Estas variáveis indicam sentimento de bem estar ao realizar suas atividades na organização.

A média obtida quanto à utilização de ferramentas tecnológicas na transmissão de informações, sejam elas corporativas ou não, mostra uma influência considerável na eficiência e na eficácia da passagem de informações fundamentais para a realização das atividades internas e/ou externas aos funcionários, o que contribui para o fortalecimento dos relacionamentos internos e o trabalho em si. A equipe funcional tendem, deste modo, a se tornar mais integrada aos objetivos organizacionais constatando-se que as ações estratégicas de endomarketing estão alcançando alguns dos resultados propostos.

Dessa forma, pode-se afirmar que existe uma relação entre o endomarketing com o gerenciamento de pessoas, assim como, o comprometimento afetivo destas com a organização na qual está inserida. Diante de um desvio padrão relativamente baixo (0,64550), é possível observar uma constância nos dados analisados dessa variável.

5 Conclusão

O estudo gravitou em torno do objetivo de analisar a relação entre o uso do endomarketing com o comprometimento afetivo dos funcionários do Banco do Brasil S/A – Agência de Ponta Porã-MS. Diante dos resultados obtidos é possível afirmar que o mesmo foi alcançado.

Dentre os resultados alcançados, alguns pontos merecessem destaque: (i) o endomarketing utilizado na agência de Ponta Porã, além de dar os resultados esperados em termos de integração organizacional, propicia e estimula o desenvolvimento do comprometimento afetivo dos funcionários; (ii) esta constatação tende a vincular-se ao uso eficiente das ferramentas tecnológicas na transmissão de informações; (iii) relaciona-se também à harmonia do ambiente interno; e (iv) também, à preocupação da empresa em oferecer treinamentos e cursos contínuos, que além de potencializar suas habilidades e saberes, é uma forma de reconhecer e valorizar progressivamente o conhecimento de seus funcionários. Estes, em retribuição, se comprometem afetivamente com a organização. Desta forma, esta unidade bancária consegue alinhar os objetivos organizacionais com os de cada funcionário de maneira afetiva, harmônica e sólida, implicando em desempenho organizacional satisfatório.

Concluído este estudo, cabe destacar que entre suas limitações, uma diz respeito ao número restrito de pesquisados (25), o que compromete a elaboração de análises estatísticas mais elaboradas, apesar de ter sido possível apresentar resultados que possibilitaram concretizar o objetivo a que se propunha. No entanto, este artigo abre espaço para o desenvolvimento de estudos posteriores, seja em outras agências bancárias, com abrangências maiores, ou até mesmo em pesquisas de natureza comparativa com organizações do mesmo segmento ou não.

Referências Bibliográficas

BARBOSA, S.; FARIA, J. H. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. **Anais...** Encontro Nacional da ANPAD. Florianópolis, 2000.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. v.3, n.3, mai./jun., p. 52-67, 1993.

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BOHLANDER, G., SNELL, S., SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

- BRUM, A. M. **Endomarketing de A à Z**: como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano nas organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MEDEIROS, C. A.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, set./dez., p. 67 – 87, 1998.
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 5. ed. São Paulo: E. P. U., EDUSP, 1975.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2001.