

Endomarketing no setor bancário um comparativo entre um banco privado, Bradesco e um banco público, Caixa.¹

Barbara de Oliveira SANTOS²

Miriam Mitiyo Sugahara RIBEIRO³

Universidade de Mogi das Cruzes, Mogi das Cruzes, SP.

Resumo

A competitividade entre empresas sempre foi um fator de estímulo para o desenvolvimento do mercado e as estratégias de endomarketing se configuram peças importantes nesse xadrez. O presente trabalho tem como objetivo descrever essas estratégias e suas formas de implementação em empresas do setor bancário com diferentes origens de capital, um banco privado (Bradesco) e um banco público (Caixa). A pesquisa buscou como cada banco desenvolveu e divulgou suas ações de endomarketing entre 2017 e 2018 nos diversos meios de comunicação, e a partir da descrição estabeleceu comparações e inferências. Os resultados mostraram que as empresas tendem a desenvolver estratégias de endomarketing distintas em função da origem de capital e foco de atuação, ainda que atuem no mesmo segmento de mercado.

Palavras-chaves: Endomarketing; Setor Bancário; Bradesco; Caixa.

Introdução

A comunicação organizacional sempre teve, e nestes meados de século vinte e um tem tido cada vez mais um papel relevante nas empresas que se destacam no mercado. É um instrumento estratégico que abrange todos os setores e cargos, assim como também um diferencial competitivo quando bem planejada e executada. As empresas participantes do ranking da Revista Forbes das últimas décadas, como Petrobrás, Bradesco, Itaú, Vale e Banco do Brasil, não por acaso, estão em permanente contato com todos os seus públicos de interesse e ocupam grandes espaços na mídia, sendo que nem todos na forma de publicidade paga. Essa é a importância da comunicação organizacional destacada por Monteiro e Duarte.

[...] A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. [...]. Está presente em

¹Trabalho apresentado na divisão– Relações Públicas e Comunicação Organizacional do Intercom Júnior , XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Aluna do Curso de Administração da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC-SP). E-mail: barbara_santosumc@outlook.com

³ Professora do Curso de Comunicação Social da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC – SP); Mestre em Políticas Públicas (UMC – SP). E-mail: miriam.sugahara@umc.br

todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização. (MONTEIRO; DUARTE, 2009, p. 334).

Os colaboradores, por sua vez, fazendo parte dos diversos públicos de interesse da empresa, além de darem a ela condição essencial para sua existência, possuem participação fundamental na construção e manutenção de uma comunicação organizacional efetiva e que consequentemente vai influenciar sua imagem institucional. Assim sendo, o marketing interno ou endomarketing, termo introduzido no mercado em 1990 pelo consultor empresarial Saul Bekin, que o descreve como o marketing voltado para o público interno, principalmente para os colaboradores, fazendo com que se sintam motivados a desenvolver as ações propostas pela empresa em todos os sentidos, inclusive mostrando essa motivação além dos muros da organização. Segundo Bekin (1995, p. 2), o endomarketing “consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente”, o que inclui criar estratégias que atinjam todos os setores e membros da organização.

De acordo com Brum (2010, p. 21), o objetivo do endomarketing é criar uma consciência empresarial que englobe visão, missão, princípios e procedimentos dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. Bekin ainda reforça:

O endomarketing tem que ser algo autêntico na empresa, não pode ser imitado. As empresas têm funcionários diferentes, como mentalidades diferentes, com uma diretoria diferente. Cada caso é um caso, algo tão específico como o Endomarketing não pode ser imitado. (BEKIN, 2004, p.47).

A comunicação interna é considerada pela grande maioria dos especialistas um dos elementos principais para a implantação das ações do endomarketing, auxiliando no desenvolvimento de suas estratégias. Mas, para ser efetiva, segundo Monteiro e Duarte (2009, p. 336), deve ser tomada como um “desafio de toda a organização [...] encarada em sua acepção original: comunicar, tornar comum, ou

seja, viabilizar o diálogo e a interação, facilitar o acesso, a compreensão, a participação, o reconhecimento e a atenção ao outro.”

Ações de endomarketing efetivas, viabilizadas por uma comunicação interna também efetiva, compõem a comunicação organizacional que pode se transformar em uma vantagem competitiva e ser trabalhada de maneira multidisciplinar e multisetorial dentro das instituições, encabeçadas pelas áreas de Recursos Humanos, Marketing e Relações Públicas em grandes corporações ou por pessoas que tenham essas funções nas pequenas e médias empresas. Essa observação é importante de se fazer porque poucas empresas, senão grandes conglomerados, têm essas três áreas estruturadas e atuantes dentro das competências de cada uma no Brasil, principalmente quando nos referimos às áreas de Marketing e Relações Públicas. O que se encontra, no geral, são colaboradores especialistas, que se desdobram para executar esses papéis importantes. Grandes empresas e conglomerados, mesmo não tendo a área de Relações Públicas em seu quadro fixo, mas entendendo sua importância, buscam consultorias e agências especializadas para dar suporte às suas ações de comunicação e relacionamento com o mercado.

Esse fenômeno tem crescido nos últimos anos, conforme mostram dados da *The Holmes Report*, relatório periódico de acompanhamento do mercado de Relações Públicas produzido pelo Grupo Holmes, sediado nos EUA. O relatório divulgado em meados de 2018 mostra que o mercado global cresceu 5%, comparando os anos de 2016 e 2017, somando 12,3 bilhões de dólares. Dentro das 250 maiores empresas mundiais de Relações Públicas estão 5 brasileiras, conforme o relatório (MEIO E MENSAGEM, 2019). Dentro dessa ótica multisetorial, portanto, é possível observar a participação de cada uma dessas áreas, RH, Marketing e Relações Públicas.

A área de Recursos Humanos oferece o suporte para que todos na empresa, desde o mais alto e antigo dirigente ao mais novo colaborador do escalão mais baixo, estejam inseridos no processo, respeitando o que Lucena (2017, p. 13) chama de ambiente humano. Segundo ela, uma empresa possui duas dimensões em sua relação com o mundo exterior, o ambiente físico, denominado Objetivo e o ambiente humano, denominado Subjetivo. Este último que deve ser trabalhado respeitando a cultura da empresa, a diversidade de seus colaboradores, os estilos de gestão e os valores humanos de cada um.

A área de Marketing elabora as estratégias de persuasão e engajamento, e, definidos os públicos alvos – os colaboradores de diferentes áreas - adequa o conteúdo, a linguagem e as mídias.

A área de Relações Públicas planeja e lidera as ações, já que a gestão da comunicação com os diversos públicos de interesse é uma de suas atribuições mais importantes, senão a mais importante. Segundo Lattimore (2011),

Os profissionais das relações públicas se comunicam com todos os públicos internos e externos relevantes para desenvolver relações positivas e criar coerência entre as metas da organização e as expectativas da sociedade. Esses profissionais desenvolvem, executam e avaliam os programas da organização que promovem o intercâmbio de influências e o entendimento entre as partes e os públicos de uma organização. (LATTIMORE, 2011)

Para Kunsch (2011), as atribuições das Relações Públicas, caminham no sentido de gerir os processos ocorridos em todos os âmbitos da comunicação dentro da organização.

[...] Relações Públicas como área aplicada trabalha com o planejamento e a gestão da comunicação **nas e das** organizações. [...] Avalia os comportamentos institucionais e dos públicos, por meio de pesquisas de opinião pública, auditoria social e auditorias de imagem. **Administra percepções e relacionamentos públicos.** Para tanto exerce basicamente quatro funções – administrativa, estratégica, mediadora e política e desenvolve inúmeras atividades. (KUNSCH, 2011, p. 73,74, grifo nosso).

Este estudo pretende descrever as estratégias de endomarketing aplicadas e divulgadas de duas organizações do segmento bancário, uma pública e outra privada e tenta identificar se existem diferenças entre elas em função da origem de capital e comando. Os bancos são prestadores de serviços financeiros e comercializadores de produtos como seguro, cartão de crédito, financiamentos e investimentos diversos. No Brasil este mercado é concentrado e constituído por instituições de grande porte, que via de regra, têm as três áreas mencionadas acima bastante estruturadas e atuantes de forma estratégica.

Dessa maneira, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório descritivo, desenvolvida a partir da coleta de publicações não pagas, no sentido de compra de espaço publicitário, mas sim na forma de divulgação de conteúdo relevante negociado a partir das Relações Públicas com os diversos veículos. Esses materiais constituem o *corpus* da pesquisa:

-
- ✓ Publicações dos próprios bancos, tais como balanços e relatórios anuais, relatório aos acionistas e informações disponibilizadas em suas páginas oficiais;
 - ✓ Matérias e notas sobre as ações de endomarketing divulgadas pela imprensa em geral nos diversos meios de comunicação (impresso, áudio visual e digital).

As informações disponibilizadas aos públicos externos pelos próprios bancos, são um meio de desenvolver uma relação transparente e de confiança com seus públicos de interesse, principalmente consumidores. É também considerada uma estratégia de marketing os bancos divulgarem suas ações para demonstrar sua excelência na prestação de serviço. Com esses dados foi possível identificar quais os meios e estratégias de endomarketing os bancos pesquisados utilizam para atingir seus diversos públicos.

O banco público tem em seu cerne que o retorno financeiro não deve ser o único objetivo, os serviços prestados têm como interesse maior atender as necessidades da sociedade. Dessa forma, o banco público atua onde o setor privado não tem interesse ou incentivo. As instituições financeiras públicas desenvolvem ações visando implementar as decisões dos governos no âmbito das políticas econômicas e sociais, apresentando taxas de juros e serviços diferenciados. Segundo dados do Banco Central do Brasil (BC, 2019), existem cinco bancos públicos federais, quais sejam: Banco do Nordeste do Brasil (BNB), Banco da Amazônia S.A (BASA), Banco do Brasil (BB), Caixa Econômica Federal (CEF) e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Essas são as instituições que restaram do processo de privatização ocorrido em 1990 e são elas as responsáveis por darem forma às políticas dos governos, sejam regionais ou nacionais.

As instituições financeiras privadas são compostas por proprietários não estatais, ou seja, são organizações que não possuem recursos públicos na composição de seu capital. Segundo informativos do Banco Central, as instituições privadas ocupam os ranques das mais altas tarifas sobre serviços prestados (BC, 2019). Os bancos privados, no geral, se mostram ao mercado como inovadores e de alta tecnologia.

Segundo o Banco Central (2018), o Bradesco, ocupa a segunda posição de maior banco privado do país. Essa posição tem se alternado ao longo dos anos com

seu maior concorrente, o banco Itaú. A Caixa, se desenvolveu exercendo atividades com prioridade para concessão de empréstimos e projetos de natureza social, tendo como visão principal o desenvolvimento econômico social.

Bradesco

O Bradesco foi fundado em 1943, em Marília, no estado de São Paulo e já tinha como objetivo fornecer um serviço diferenciado aos pequenos comerciantes, funcionários públicos e pessoas físicas. Desde sua criação sempre buscou levar o diferencial em produtos e serviços para o mercado, participando do crescimento econômico do país e se adaptando aos desejos e necessidades de seus consumidores. O Grupo Bradesco atua nas principais áreas de segmentos bancário, é composto por Banco Bradesco S.A, Bradesco Vida e Previdência, Bradesco Saúde, Bradesco Capitalização S.A, Bradesco Auto/RE, Bradesco Leasing, Bradesco Consórcios, Bradesco Financiamentos S.A, Bradesco BBI S.A, BRAM Bradesco Asset Management S.A, Bradesco Corretora S.A e Bradesco Promotora.

Para se manter competitivo em um ambiente com grande concorrência como é o mercado financeiro brasileiro, são necessários altos investimentos principalmente em tecnologia, recursos humanos, marketing e comunicação. Assim sendo, a instituição sempre propagou que sua gestão de negócio baseia-se no fundamento da sua missão, que é contribuir para a realização das pessoas e para o desenvolvimento sustentável, produzindo serviços financeiros diversificados e acessíveis. Esses são os princípios de constam em seu site oficial (BRADESCO, 2018). Segundo o Relatório Anual de 2017, a instituição financeira privada alcançou a 4º posição do ranking de banco com maior resultado de ativos, cerca de R\$ 1.179.601,1 milhões de reais, que envolve todas as operações realizadas pelo banco, registrando em seu balanço geral do ano, o lucro líquido de 19 bilhões de reais. Este resultado vem da prestação dos serviços com excelência e qualidade e da busca constante em ser o melhor, desenvolvendo ações de melhorias internas e externa.

Capital Humano

O Bradesco divulga através de seus meios de comunicação que a base de sustentação da organização é reconhecer o desempenho e potencial da sua equipe. Valorizar o capital humano significa aprimorar os resultados, que são consequência do desenvolvimento de valores, estratégias e propósito individual de cada colaborador.

Conhecer a equipe que gerencia é o primeiro passo para desenvolver ações com intuito de auxiliar nas funções e contribuir para sua capacitação pessoal e profissional.

Para o desenvolvimento do endomarketing, é necessário mapear os colaboradores individualmente para identificar suas reais competências, no ano de 2017 o Bradesco criou o processo de Avaliação de Desempenho, no qual os gestores e líderes avaliam seus colaboradores para um feedback de desenvolvimento, reconhecimento e alinhamento de ações de melhorias. No mesmo ano, foram analisados 92 mil colaboradores, sendo possível identificar posições críticas e potenciais sucessos. Segundo o banco, o processo tem contribuído para a perenidade da organização, bem como, para assegurar a continuidade de inovação, competitividade e plenitude de potencial. Em 2017, a organização Bradesco somou despesas de pessoal na ordem de R\$ 19, 5 milhões de reais, destes gastos, 17,62% são representados por gastos não estruturais, que são treinamento e desenvolvimento pessoal, participações nos lucros e resultados (PLR), provisão trabalhista e custos com rescisões. A instituição identificou que investimento em ações de desenvolvimento profissional é a base de resultados positivos e apresenta um diferencial no mercado desenvolvendo e capacitando o corpo funcional para suprir a maior necessidade no setor bancário, o atendimento com qualidade e agilidade.

A comunicação e capacitação interna é para o bom desempenho dos colaboradores dentro da instituição, por conta disso o Bradesco desenvolveu a plataforma de endomarketing digital, com a intenção de reunir todos os colaboradores, independente de seu nível hierárquico, em um ambiente online exclusivo para eles, foi desenvolvido a “Você em boa companhia”, uma rede social para os colaboradores interagirem entre si, com postagem de experiências, fotos, texto e para criar eventos internos, a ação online se tornou o principal meio de comunicação com os funcionários com divulgação de banner, eventos e informativos interno.

Para que as ações de endomarketing se concretizem nessa envergadura e sejam conhecidas pelos seus públicos de interesse, o Bradesco mantém em seu organograma funcional uma diretoria executiva, denominada Relações Institucionais, na qual a área de Relações Públicas desenvolve suas funções (BRADESCO, 2019), além de contratar, para ações específicas agências especializadas no mercado.

Ações Bradesco

- ✓ **Bradesco Seguro “O magico de Oz”:** A ação selecionou 1.100 colaboradores para uma noite de entretenimento com o musical patrocinado pela instituição financeira, os mesmos foram recepcionados pelos personagens, além de coquetéis e brindes.
- ✓ **Guia Você S/A – Melhores empresas para se trabalhar:** A organização você S/A selecionou 700 colaboradores (presidentes e executivos de RH), representantes das 150 organizações classificadas como “Melhores empresas para se trabalhar”. Neste evento, foram anunciadas as vencedoras em 19 setores da economia; as empresas que se destacaram em categorias de recursos humanos (como carreira e liderança); A instituição Bradesco ocupou a segunda posição do setor bancário.
- ✓ **Poupa troco Colaborador:** Ação voltada para os colaboradores da instituição, teve como objetivo estimular os mesmo a pouparem moedas para investir em uma capitalização. Ao posicionarem o celular sobre o folheto, distribuído por promotoras em diversas unidades do Bradesco, os colaboradores tinham acesso à holografia da mascote da campanha.
- ✓ **Programa Voluntario Bradesco:** A ação estimula e apoia os colaboradores e consumidores para exercer atividades transformadoras, realizadas em comunidades de todo o Brasil. O principal objetivo é incentivar a prática do voluntariado entre os funcionários, proporcionando oportunidades para que atuem de forma positiva para a melhoria do meio ambiente e da qualidade de vida das comunidades onde estão inseridos, em 2017 a instituição contava com 17 mil cadastrados, com ações desenvolvidas em 14 cidades.
- ✓ **Diversidade, Inclusão e Acessibilidade:** A ação desenvolvida é destinada a todos os profissionais da instituição, procuram disseminar cultura de convivência com as diferenças, contribuir e viabilizar a inclusão do profissional com deficiência na equipe, divulgando as soluções de acessibilidade, disponibilizadas pela Organização.
- ✓ **Workshop Empatia:** Ação disponível para todos os colaboradores, que tem como objetivo de criar diálogos sobre o diferente, a aceitação e o respeito.
- ✓ **Pesquisa de Clima Organizacional:** A ação englobou cerca de 14,7 mil colaboradores em todos os níveis da estrutura, proporcionando a eles a oportunidade de responder voluntariamente às pesquisas sobre clima organizacional por meio de

questionários e entrevistas. Eles avaliaram itens como ambiente de trabalho, benefícios, remuneração, desenvolvimento profissional, ética, cidadania e a responsabilidade social das empresas.

- ✓ **Qualidade e Feedback:** Em parceria com os Gestores de RH, a instituição desenvolveu a ação de um novo modelo de feedback utilizando a base nos dados recebidos sobre desempenho dos funcionários, essa estratégia analisa líderes e liderados, a mesma auxilia a identificar pontos positivos para ser explorados em seus colaboradores.
- ✓ **UniBrad – Universidade Corporativa Bradesco:** A ação fornece aos colaboradores cursos profissionalizantes, que tem como objetivo o desenvolvimento das competências individuais dos mesmos, bem como ser alicerce e suporte das áreas de negócio da instituição.
- ✓ **Confraternização:** A organização Bradesco, realiza o evento no final de cada ano, em prol de reunir toda sua equipe para realizar agradecimentos e apresentar resultados da instituição, este evento visa a descontração e comemoração junto ao seu capital humano.

CAIXA

A Caixa Econômica Federal foi criada em 1861 por Dom Pedro II e vem caminhando junto com a história e o desenvolvimento do Brasil, sendo uma instituição financeira 100% pública, voltada para o atendimento de serviços ligados às políticas de estado. Seus serviços envolvem intermediação financeira para habitação e diversos programas sociais, como gestão do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS) e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP), exercendo papel fundamental para o desenvolvimento do país. Para acompanhar o crescimento no mercado, o banco prioriza setores de habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviço, possui também produtos direcionados as pessoas físicas e jurídicas, benefícios aos trabalhadores e programas sociais, tais como os abaixo relacionados:

- Pessoa Física: Contas, Habitação, Poupança e Investimentos, Cartões, Empréstimo e Financiamento Seguros, Previdência Privada e lotéricas.
- Pessoa Jurídica: Contas, Investimentos, Cartões, Crédito e Financiamento, Imóveis, Serviços para o Judiciário, Crédito Rural, Conectividade Social e FGTS.

-
- Benefícios do trabalhador: FGTS, PIS, INSS e Seguro-desemprego.
 - Programas sociais: Minha Casa Minha Vida, Minha Casa Melhor, Bolsa Família e FIES.

Segundo o Banco Central (2017), no quarto trimestre daquele ano, a Caixa estava na 2º posição no ranking de Instituição por Índice de Reclamações, esses dados são por motivos de atraso no atendimento e despreparo dos colaboradores nas relações interpessoais com os consumidores. Em análise, é possível inferir que o banco não busca estratégias de marketing interno para o desenvolvimento de seus colaboradores, resultando no mal atendimento.

O banco possui a visão de promover o bem-estar da sociedade em função de seu caráter social e de viabilizar ações de estado, por isso, mesmo com falha de relacionamentos internos e externo, os consumidores recorrem a utilização de seus serviços.

Capital Humano:

A Caixa busca constantemente a eficiência pessoal de seus colaboradores, segundo a publicação anual do relatório de desempenho 2017, o aumento da eficiência operacional é uma gestão necessária para garantir a sustentabilidade do banco no mercado, as ações desenvolvidas pela instituição envolvem processos de revisão, aumento de produtividade, elevação da receita, digitalização e automatização de processos com redução de custos.

No ano de 2017, a instituição resultou em seus Balanço Patrimonial, o lucro líquido de R\$ 1.488 milhões de reais, desse valor 17,2% foi destinado as Despesas Pessoais, com um aumento de 8,1% em comparação ao ano anterior. Este aumento é dado pelo Programa de Desligamento Voluntario Extraordinário (PDVE), que seria de forma voluntaria o desligamento de até 10 mil colaboradores, sem reposição de cargos, segundo Fabiana Matheus, diretora Administrativa e Financias da Federação, adesão dos desligamentos sem reposição agrava e compromete a qualidade no atendimento aos consumidores.

Para reparar os danos, a Caixa busca uma comunicação interna e eficaz, desenvolvendo estratégias, como a Ouvidorias Internas, onde os colaboradores podem expor sugestões, críticas ou elogios a instituição, a criação do Programa de Desenvolvimento Individual (PDI), dando acesso aos 100 mil colaboradores a capacitação profissional, arcando com 60% dos valores de graduação, especializações e

cursos de linguagem, incentivando através de divulgações os colaboradores a buscar ser capacitar em linguagem de sinais, Libras, para suprir a necessidade de um nicho específico.

A Caixa, em seu organograma funcional, chamado de arquitetura organizacional (CAIXA,2019) não dispõe de uma diretoria específica para relações institucionais ou relações públicas, somente as diretorias de gestão de pessoas e marketing & comunicação, com subordinações distintas.

Ações Caixa

- ✓ **Ouvidoria Interna:** A ação de Canal de Relacionamento Interno, é disponível pela plataforma interna da instituição (intranet), pelo qual os empregados podem registrar sugestões, elogios, reclamações e denúncias relacionados às suas atividades e ao seu cotidiano na Caixa.
- ✓ **Curso de Linguagem e Universidade Corporativa Caixa:** Por meio do Programa de Elevação de Escolaridade CAIXA, a organização apoia o desenvolvimento dos empregados para a realização de cursos de graduação, pós-graduação, idiomas e certificações.
- ✓ **Gestão de clima organizacional:** Esta ação é desenvolvida de forma sistemática e periódica, os resultados são utilizados na elaboração do planejamento estratégico. A gestão do clima na instituição é exercida por todas as áreas e níveis hierárquicos por meio da corresponsabilidade entre os gestores e sua equipe, de forma a propiciar o bem-estar, o fortalecimento do vínculo dos empregados com a Empresa e a melhoria da produtividade das equipes.
- ✓ **Portal do Empregado:** Ação disponível em meios internos da instituição financeira (intranet), tendo como objetivo geral a interação do usuário com as informações que o interessam, pessoal e profissionalmente, oferecendo, num mesmo endereço, informações sobre os processos e rotinas de gestão de pessoas, estatísticas, tendências, dicas sobre o mercado e reflexões que possam os destacar encantos colaboradores.
- ✓ **Bem-estar e qualidade de vida:** A instituição investe em iniciativas voltadas à saúde física, emocional e social dos seus colaboradores no âmbito de trabalho com projetos de educação e orientação nutricional.

O comparativo das ações dos dois bancos, objetos da pesquisa, é resumido no quadro 1.

Quadro 1. Comparativo das ações de endomarketing dos bancos Bradesco e Caixa, divulgadas nos meios de comunicação.

Ações	Meios de Divulgação						
BRADESCO	Balanco Geral	Relatorio	Revista	Publicação em Blogs e Sites	Portifolio de agencias e eventos	Redes Sociais Proprias	Rede Sociais de terceiros
Bradesco Seguro “O magico de Oz			X	X	X	X	X
Guia Você S/A		X	X	X	X	X	X
Poupa troco Colaborador							
Programa Voluntario Bradesco				X		X	X
Diversidade, Inclusão e Acessibilidade	X	X		X		X	X
Workshop Empatia	X	X		X		X	X
Pesquisa de Clima Organizacional		X					
Qualidade e Feedback	X	X		X			
UniBrad – Universidade Corporativa Bradesco	X	X		X		X	X
Confraternização		X	X	X	X	X	X
CAIXA							
Ouvidoria Interna	X			X			
Curso de Linguagem	X			X			X
Universidade Corporativa Caixa	X			X			
Gestão de clima organizacional	X			X			
Portal do Empregado	X			X			
Bem-estar e qualidade de vida	X			X			X

Quadro elaborada pela autora

É possível identificar que o banco privado busca expor suas estratégias internas por meio de publicações em revistas, sites, relatórios e redes sociais próprias e de terceiros, dessa forma sendo possível localizar quais ações foram desenvolvidas, seus objetivos e seus resultados internos e externos.

O banco se utiliza dessas ações para se promover no mercado, resultando em uma imagem competente, e que sempre está em busca de realizar o melhor para seus colaboradores e consumidores. A instituição não publica todas as suas ações em seu Balanço Geral, tendo em vista que o mesmo possui uma linguagem mais formal e que não é um meio de divulgação a qual impactara o seu publico alvo. Utilizando os mesmos canais de busca, identificou-se que o banco público não desenvolve ou não expõem suas estratégias de marketing interno em meios de redes de comunicações

(revistas, sites e rede sociais próprios ou de terceiros), resultando na dificuldade de localizar ações desenvolvidas pelo banco.

Pode-se inferir que a Caixa por ser um banco com visão social, não apresenta ações de endomarketing como estratégia para atingir seu público e sim para desenvolver seus colaboradores em prol de um ambiente harmônico e sustentável para se trabalhar, não utilizando dessas ações como meios de publicidade para atrair e fidelizar seus consumidores.

Considerações Finais

O Endomarketing se tornou ferramenta de estratégia e análise de desenvolvimento humano nas organizações, sendo ações com a finalidade de promover a integração e crescimento do capital humano das instituições, desenvolvendo atividades como treinamentos e eventos, objetivando resultados positivos de valorização e satisfação dos colaboradores, que resulta em mais eficiência e melhorias no ambiente de trabalho, uma vez que o grau de satisfação e motivação interna interfere diretamente no relacionamento da empresa com seus consumidores.

Após analisar os dados coletados, é possível verificar que o Bradesco desenvolve e divulga suas ações de endomarketing de maneira muito mais estruturada no quesito planejamento e execução do que a instituição Caixa. Infere-se que esse fato ocorre em função do Bradesco estar em um mercado altamente competitivo, como é o setor bancário privado, tendo que concorrer com outras grandes instituições no sentido de ser mais lucrativo aos seus investidores. Não por acaso possui uma estrutura organizacional que contempla as três áreas que dão sustentabilidade às ações bem sucedidas de endomarketing, Recursos Humanos, Marketing e Relações Públicas.

A Caixa, por sua vez, por ser uma instituição pública e com outros objetivos que não apenas o lucro, apesar de desenvolver e divulgar ações de endomarketing, não o faz de maneira tão clara e incisiva como o Bradesco. Essa constatação é reforçada pela não existência de uma área, diretoria ou gerência, com foco em Relações Públicas em seu organograma funcional, somente as áreas de Gestão de Pessoas e Marketing & Comunicação aparecem de maneira formal.

Portanto, a pesquisa leva à inferência de que a origem do capital das instituições analisadas, assim como os objetivos corporativos distintos de cada uma, levam-nas a

terem visões diferentes sobre o planejamento, desenvolvimento e divulgação de suas estratégias de endomarketing.

Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Tarifas Bancárias**. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/tarifas_bancarias. Acesso em: 18/07/2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Bancos Oficiais do Brasil**. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/htms/public/BancosEstaduais/livros_bancos_oficiais.pdf.

Acesso em: 20/07/2019.

BRADESCO. **Relação com Investidores**. Disponível em:

<https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Default.aspx>. Acesso em: 22 mar. 2019.

BRADESCO. **Relatório anual de desempenho – Publicação 2018**. Disponível em:

https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Uploads/Arquivos/Relatorios/587/587_1_FINAL_08.03.2018_PARA%20O%20SITE.pdf. Acesso em 01 de janeiro de 2019.

BRADESCO. **Capital Humano**. Ações de Gestão de Pessoas do Bradesco. São Paulo, 2017.

Disponível em:

https://www.bradesco.com.br/siteBradescoRI/Paginas/obradesco/173_capitalhumano.aspx. Acesso em 28 de Abril de 2019.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995. Acesso em 26 de setembro de 2018.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing, como praticá-lo com sucesso*. São Paulo:

Person Education, 2004. Acesso em 04 de Abril de 2018.

CAIXA. **Demonstração Contábeis Consolidadas – Publicação 2017**. Disponível em:

http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/DC_BrGaap_2017.pdf > Acesso em 01 de fevereiro de 2019.

CAIXA. **Relatório anual de desempenho**. São Paulo, 2017. Disponível em: https://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-demonstrativo-financeiro/Relatorio_Analise_Desempenho_2017.pdf

> Acesso em 09 de janeiro de 2019.

CAIXA. **Relatório de Sustentabilidade 2017**. Disponível em: <

http://www.caixa.gov.br/Downloads/caixa-relatorio-sustentabilidade/Relatorio_de_Sustentabilidade_Caixa_2017.pdf > Acesso em 02 de Junho de 2019.

CAIXA. *Arquitetura Organizacional*. Disponível em <http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/governanca-corporativa/arquitetura-organizacional/Paginas/default.aspx>. Acesso

em: 19/07/2019.

DUARTE, Jorge e MONTEIRO, Graça. **Potencializando a comunicação nas organizações**.

In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). *Comunicação Organizacional: linguagem*,

gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.2, 334-359 p. Acesso em 18 de julho de 2019.

EXAME, **Guia você S/A**. Melhores empresas para se trabalhar. São Paulo, 19 de out. 2017 Disponível em:<<https://exame.abril.com.br/carreira/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017/>>. Acesso em 02 de Junho de 2019.

FACEBOOK, Bradesco Oficial. **Publicações de ações e eventos**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/bradesco/>>. Acesso em 20 de Abril de 2019.

FACEBOOK, Caixa Oficial. **Publicações de ações e eventos**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/caixa/>>. Acesso em 20 de Abril de 2019.

FINO TRATO, **Publicação do evento Bradesco Seguro**. Apresentação do Magico de Oz. São Paulo, 2017. Disponível em:< <http://finotratoeventos2.hospedagemdesites.ws/?p=58>>. Acesso em 25 de Abril de 2019.

JULIO, Karina Balan, **Mercado de relações públicas cresce 5% em 2018**. Meio e Mensagem. 21 de maio de 2019. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2019/05/21/mercado-de-relacoes-publicas-cresce-5-em-2018.html>>. Acesso em 19/07/2019.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Org. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos**. Revista Internacional de Relações Públicas. nº 1, Vol. I. Pág. 69-96, 2011.

LATTIMORE, Dan... [et al.], **Relações Públicas: profissão e prática**. Porto Alegre: Mc Graw Hill, 2011.

LUCENA, Maria Diva Salete. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**. 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.