

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**FERNANDA DE MARCH**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA ASSOCIADA AO *ENDOMARKETING*  
EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL, NA CIDADE DE CRICIÚMA**

**CRICIÚMA  
2015**

**FERNANDA DE MARCH**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA ASSOCIADA AO *ENDOMARKETING*  
EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL, NA CIDADE DE CRICIÚMA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadores: Prof.<sup>a</sup>Ma. Jucélia da Silva Abel  
Prof.<sup>o</sup> Me. Kristian Madeira

**CRICIÚMA**

**2015**

**FERNANDA DE MARCH**

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA ASSOCIADA AO *ENDOMARKETING*  
EM UMA EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL, NA CIDADE DE CRICIÚMA**

Relatório de Estágio, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 23 de novembro de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Jucélia da Silva Abel – Mestre – (Unesc) – Orientadora

Prof<sup>a</sup>. Luciane de Carvalho Pereira – Mestre – (Uces) – Avaliadora

Prof<sup>a</sup>. Marianela Marana Vieyto – Especialista – (Unesc) – Avaliadora

Dedico este trabalho aos meus pais, Joelson e Jucélia, e ao meu namorado Giorgines, que não mediram esforços para que eu chegasse até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Minha maior e eterna gratidão é a DEUS, por ter me dado saúde e força para enfrentar as dificuldades e vencer os desafios que surgiram ao longo deste caminho, sem Ele, as oportunidades não seriam possíveis, bem como o término de minha graduação ao fim de todo trabalho e dedicação depositados.

Aos meus pais, minha motivação de viver, que nunca mediram esforços para que eu chegasse até aqui, que sempre estiveram do meu lado me apoiando e sempre fazendo o impossível se tornar possível para me ver bem. A meu namorado pela paciência, compreensão, carinho e que em toda essa jornada sempre esteve ao meu lado nos momentos mais difíceis, achando sempre a solução para as coisas quando ela parecia não aparecer.

À minha orientadora Ma. Jucélia da Silva Abel, por toda dedicação, apoio durante toda a etapa de realização deste projeto.

A todos os professores do Curso de Secretariado Executivo pelo conhecimento repassado a mim e ao apoio prestado.

A minha amiga Maristela de Fáveri, que esteve sempre ao meu lado nesses quatros anos, apoiando-me e me confortando nos momentos difíceis e de desânimo.

Aos meus amigos, Stefany e Eduardo, que em todo momento estavam ao meu lado, dando-me forças para seguir em frente.

A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a conclusão deste trabalho e para minha formação acadêmica.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

(Arthur Schopenhauer)

## RESUMO

MARCH, Fernanda De. **Análise da comunicação interna associada ao *endomarketing* em uma empresa de Construção Civil, da cidade de Criciúma.** 2015. 75 páginas. Projeto de estágio do Curso de Secretariado Executivo, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O *endomarketing* é a mais nova ferramenta administrativa que substitui o termo *marketing* interno, com um *mix* de estratégias, possuindo ações voltadas ao público interno, dessa forma ressaltando a importância dos funcionários no processo produtivo. A comunicação interna é uma rede de transmissão de informações da empresa aos funcionários ou vice e versa. Atualmente, as empresas buscam cada vez mais associar esses dois processos, pois em conjunto gerarão o entendimento das informações, sem deixar dúvidas e os colaboradores se sentirão motivados e engajados com a satisfação dos clientes, proporcionando um diferencial perante a concorrência e atingindo o sucesso organizacional. Diante disso, o presente estudo tem como objetivo geral analisar o processo de *endomarketing* e de comunicação interna em diferentes setores de uma empresa de Construção Civil, da cidade de Criciúma. Quanto à metodologia, foi realizada uma pesquisa de caráter misto, exploratório, descritivo, bibliográfico e de levantamento de dados. A população foi delimitada por uma quantidade considerável de funcionários dos setores selecionados. O instrumento de coleta de dados foi um questionário aplicado com os colaboradores da empresa estudada. Verificou-se que o processo de *endomarketing* e comunicação interna estão em fase de desenvolvimento e que ainda não são utilizados em conjunto. Em contrapartida, a informação flui na empresa de uma maneira satisfatória e os funcionários reconhecem a importância de seu trabalho para o crescimento da organização. A partir disso, destaca-se a importância da associação dos dois processos, utilizando outros meios de comunicação para a propagação da informação e alia-los ao *endomarketing* para que, por meio de ações voltadas ao público interno, gere funcionários motivados e em sintonia com os objetivos da organização.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. *Endomarketing*. Informação. Funcionários.

## RESUMEN

El *endomarketing* es la más nueva herramienta administrativa que sustituye el término *marketing* interno, con una combinación de estrategias, que posee acciones dirigidas al público interno, destacando así la importancia de los empleados en el proceso productivo. La comunicación interna es una red de transmisión de la información de la empresa a los empleados o viceversa. Actualmente, las empresas cada vez más tratan de asociar estos dos procesos, porque juntos, generan una comprensión de la información, sin dejar dudas, y los empleados se sentirán motivados y comprometidos con la satisfacción del cliente, proporcionando un diferencial antes de la competencia y alcanzar el éxito organizacional. Delante de eso, el presente estudio tiene como objetivo principal analizar el proceso de *endomarketing* y la comunicación interna en diferentes sectores de la empresa de construcción civil en la ciudad de Criciúma. Cuanto a la metodología, fue realizada una pesquisa de carácter mixto, exploratorio, descriptivo, bibliográfica y de levantamiento de datos. La población fue delimitada por un número considerable de empleados de los sectores seleccionados. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario aplicado a los empleados de la empresa estudiada. Fue verificado que el proceso de *endomarketing* y la comunicación interna están en fase de desarrollo y todavía no son utilizados juntos. En contraste, la información fluye en la empresa de una manera satisfactoria y los empleados reconocen la importancia de su trabajo para el crecimiento de la organización. A partir de eso, se destacó la importancia de la asociación de los dos procesos, el uso de otros medios de comunicación para la difusión de la información y aliarlos al *endomarketing* para que, a través de acciones dirigidas al público interno, generar empleados motivados y en sintonía con los objetivos de la organización.

**Palabras-clave:** Comunicación Interna. *Endomarketing*. Información. Empleados.



## ABSTRACT

Endomarketing it is the newest administrative tool that replaces the term internal marketing, with a combination of strategies, with actions are aimed for the internal public, in this way highlighting the importance of employees in the production process. Internal communication is an information transmission network of companies to employees or vice versa. Currently, companies are increasingly looking to associate these two processes, because both will provide a better understanding of information thus employees would feel motivated and committed to customer satisfaction, providing a differential before competition and achieving organizational success. Thus, the present study has as main objective to analyze the process of endomarketing and internal communication in different sectors of a civil construction company in the municipality of Criciúma. Concerning the methodology, it was realized an exploratory, descriptive, bibliographic research and data survey. The population was defined by a number of employees of selected departments. The data collection instrument was a questionnaire applied with employees of the company studied. It found that the process of endomarketing and internal communication are in development and are not used together yet. In contrast, information flows in a satisfactory way and employees recognize the importance of their work for the growth of the organization. From this, it is necessary to highlight the importance of the association of the two processes using other media resources to disseminate information and ally them to endomarketing so that, through actions aimed at the internal audience, it may generate motivated employees and in aligned with the objectives of the organization.

**Key - words:** Internal communication. Endomarketing. Information. Employees.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra .....	43
Tabela 2: Resultado da aplicação do questionário .....	45
Tabela 3: Resultado da aplicação do questionário .....	47
Tabela 4: Qual o meio de comunicação você considera importante para melhorar a comunicação interna na empresa? .....	49
Tabela 5: Quais os meios de comunicação da empresa que você utiliza? .....	51
Tabela 6: Setor X Reuniões Internas .....	53
Tabela 7: Setor X Telefone .....	54
Tabela 8: Setor X Intranet .....	54
Tabela 9: Setor X Conversa com Colegas .....	55
Tabela 10: Setor X <i>E-mail</i> .....	56
Tabela 11: Setor X <i>Skype</i> .....	57
Tabela 12: Setor X Meio de comunicação não existente na empresa.....	57
Tabela 13: Setor X Transmissão de informações dos superiores aos funcionários ..	59
Tabela 14: Tempo na empresa X Receber elogios .....	60
Tabela 15: Tempo na empresa X Realização de ações motivacionais .....	61
Tabela 16: Tempo na empresa X Liberdade de expressar a opinião .....	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 TÍTULO.....	13
<b>1.1.1 Tema</b> .....	<b>13</b>
1.2 DELIMITAÇÕES DO PROBLEMA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	14
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 EMPRESA.....	16
2.2 A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO PARA UMA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL EFICIENTE .....	17
2.3 COMUNICAÇÃO .....	18
2.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL.....	19
<b>2.4.1 Comunicação interna</b> .....	<b>20</b>
2.4.1.1 Comunicações Formais e Informais .....	21
2.4.1.2 Os Fluxos de comunicação .....	22
2.4.1.3 Veículos de comunicação interna nas organizações.....	23
2.4. 1.4 Objetivos da Comunicação Interna.....	25
2.5 <i>MARKETING</i> .....	26
<b>2.5.1 Endomarketing</b> .....	<b>27</b>
2.5.1.1 Objetivos e benefícios do <i>Endomarketing</i> .....	29
2.6 ROTATIVIDADE .....	30
<b>2.6.1 Valorização do funcionário e a motivação pela informação</b> .....	<b>31</b>
2.7 DIFERENCIANDO OS CONCEITOS: COMUNICAÇÃO E <i>ENDOMARKETING</i> .	32
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>34</b>
3.1 AMBIENTE DE TRABALHO.....	35
3.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	35
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>37</b>
4.1 PESQUISA .....	37
4.2 TIPOS DE PESQUISA .....	37

<b>4.2.1 Quanto à Natureza.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.2 Quanto à Abordagem.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.3 Quanto aos Objetivos .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....</b>	<b>40</b>
<b>4.3.1 Análise Estatística.....</b>	<b>41</b>
<b>4.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>42</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>43</b>
<b>5.1 RESULTADO DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.1 Análise da pergunta de múltipla escolha com complemento de uma pergunta aberta .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1.1.1 Análise da pergunta aberta .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1.2 Resultado da pergunta de múltipla escolha .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2 CRUZAMENTO DE DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>53</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação interna associada ao *endomarketing* é indispensável dentro das organizações, pois é por meio da eficiência e da eficácia desse programa que se contribui para a aproximação da empresa com os colaboradores, desenvolvendo funcionários comprometidos, motivados e orgulhosos por fazerem parte dela. Dessa forma, lutam por objetivos comuns, proporcionando um atendimento de excelência ao público externo, produtos e serviços de qualidade e alta produtividade.

Diante do exposto, Brandão (2011) diz que o *endomarketing* é considerado um conjunto de estratégias e ações que visam comprometer o público interno, fidelizar seus colaboradores, motivá-los e possibilitar uma visão clara dos objetivos e das metas da organização.

A partir disso, a comunicação interna mostra-se como um canal de informação importante para as organizações, procurando sempre se aproximar do seu colaborador, torná-lo aliado no negócio, e também responsável pelo sucesso da empresa (JORDÃO, 2006).

Nesse contexto, percebe-se que as empresas que não investem em programas voltados ao público interno no mercado atual, não possuem um diferencial diante da concorrência, pois contarão com funcionários desmotivados, gerando um atendimento “deficiente” e tendo baixa produtividade e, dessa forma, não atrairão os consumidores a usufruir de seus produtos ou serviços.

O presente trabalho tem por finalidade a realização de uma pesquisa com os colaboradores da empresa estudada, a fim de analisar o processo de *endomarketing* e comunicação interna em diferentes setores de uma empresa de Construção Civil da cidade de Criciúma.

Posteriormente, apresentam-se os resultados da pesquisa, realizada na empresa estudada e, respectivamente, as sugestões.

O levantamento de dados foi realizado através de uma pesquisa de campo, por meio de um questionário. Estas ferramentas foram elaboradas com referência nas variáveis organizacionais julgadas essenciais à realização da pesquisa de comunicação interna e de *endomarketing*.

## 1.1 TÍTULO

Análise da comunicação interna associada ao *endomarketing* em uma empresa de Construção Civil na cidade de Criciúma.

### 1.1.1 Tema

Comunicação interna associada ao *endomarketing*.

## 1.2 DELIMITAÇÕES DO PROBLEMA

Em uma empresa de Construção Civil, a comunicação interna aliada ao *endomarketing* é uma ferramenta de extrema importância, que deve ser utilizada de maneira estratégica para que as informações sejam passadas a todos os setores, o que deve incluir também o setor produtivo. Dessa forma, possibilita-se que todos os colaboradores se mantenham bem informados a respeito dos objetivos e das metas da organização; preocupações como essas possibilitam que se alie essa ferramenta com o *endomarketing*, a fim de que os funcionários se sintam coesos e motivados para correr atrás das metas da empresa, consolidando essas comuns. Esse tipo de articulação pode proporcionar a divulgação de uma boa imagem da empresa perante os clientes externos.

Percebeu-se, ao longo do estágio realizado, que os meios de comunicação interna e o *endomarketing* são pouco explorados na empresa, que apresenta certa dificuldade na transmissão das mensagens entre os setores. Dessa maneira, o funcionário não tem uma visão clara dos objetivos da organização e nem todos os setores têm uma comunicação interna eficiente, pois a empresa utiliza poucos recursos de comunicação (basicamente o *e-mail* e telefone) na parte administrativa e, no setor produtivo, os recados são dados verbalmente. Diante do exposto, os funcionários não se sentem comprometidos no alcance dos objetivos comuns e também não possuem liberdade para expressar suas opiniões nas tomadas de decisões. Além disso, visualizou-se que há certa retenção de informações,

resultando em processos confusos, ocasionando queda de qualidade no atendimento, devido à desmotivação dos funcionários.

Em razão disso, viu-se a necessidade de se levantar a seguinte questão-problema: como analisar o processo de *endomarketing* e de comunicação interna em diferentes setores de uma empresa de Construção Civil na cidade de Criciúma?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de *endomarketing* e de comunicação interna em diferentes setores de uma empresa de Construção Civil na cidade de Criciúma.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Levantar os meios de comunicação interna;
- b) Identificar os mais utilizados;
- c) Verificar o processo de *endomarketing*;
- d) Analisar o processo de *endomarketing* sob a ótica da comunicação interna.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A comunicação interna é uma ferramenta importante dentro da organização, pois quando bem utilizada, o colaborador se mantém bem informado a respeito da atuação da organização na sociedade e, aliada ao *endomarketing*, proporciona a motivação dos colaboradores, mostrando a sua importância para a empresa, fazendo com que busquem objetivos comuns, os quais ocasionarão bons resultados na carreira profissional e para a empresa.

Nos dias atuais, é comum lidar com funcionários que não querem apenas ser remunerados, mas que desejam ser reconhecidos dentro das organizações e ter

liberdade de expressão para dar sua opinião nas tomadas de decisões. A partir disso, levanta-se sua autoestima, fazendo-os sentirem-se importantes para a organização e motivados.

Com uma comunicação interna bem utilizada, aliada ao *endomarketing*, os funcionários sentir-se-ão motivados e comprometidos com os objetivos comuns (empresa e funcionário) e, por meio da motivação e do bom humor dos funcionários, prestarão um bom atendimento aos clientes externos, ocasionando um melhor rendimento no trabalho, divulgando uma boa imagem da empresa, pois os colaboradores sentem-se reconhecidos e orgulhosos por fazerem parte da organização.

O relatório de estágio proporcionou à pesquisadora, associar as teorias adquiridas ao longo do curso de Secretariado Executivo, com a prática realizada no estágio. Assim, também contribuiu para a organização, propondo um processo de comunicação interna com maior precisão, com o objetivo de manter os colaboradores bem informados do papel da empresa na sociedade, fazendo, também, com que se sintam valorizados pela a empresa, por meio do *endomarketing*.



## 2 FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas teorias de alguns autores, as quais darão sustentação à pesquisa realizada. A revisão bibliográfica foi feita, com base em pesquisas e consultas realizadas em várias obras, com o objetivo de verificar os conceitos existentes na área. Autores como: Brum, Chiavenato, Argenti, Brandão, Simeray, Kunsch, Pimenta, Rego, entre outros serão referenciados durante a abordagem dos temas, que iniciam com o item abaixo:

### 2.1 EMPRESA

Rego (1986, p. 13) ainda expõe que é uma “unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço”. Rego (1986 p. 13) afirma, ainda, que “a empresa é um sistema que reúne capital, trabalho, normas políticas, natureza técnica”. Percebe-se que cada empresa é distinta uma da outra, pois cada uma tem suas normas, regras, cultura, processos, técnicas, etc. Diante disso, o funcionário tem que se adaptar aos valores da empresa e contribuir com seu conhecimento para proporcionar seu crescimento pessoal e profissional.

As empresas atuais, além de seu principal objetivo, que é gerar lucro, também estão preocupadas em melhorar sua estrutura para garantir a satisfação e motivação de seus colaboradores, ocasionando o melhor rendimento no trabalho e melhorando a autoestima dos indivíduos.

Uma empresa é constituída de pessoa jurídica, sendo definida como organização privada com fins lucrativos, ou seja, seu principal objetivo é gerar lucro. Sob a visão de Simeray (1976, p. 13), ela constitui-se também “de um grupo de homens cujo rendimento, satisfação e desenvolvimento pessoal, são função do sistema de relações mútua que rege sua vida profissional”

Diante do exposto, a contribuição desse tipo de organização para a sociedade é por meio da geração de empregos, inovação, avanços tecnológicos e na criação de produtos e serviços que geram melhorias na vida de seus clientes externos. Assim, as empresas cada vez mais possuem como objetivo primordial o

alcance da satisfação de seu público externo, buscando novas técnicas para melhorar ainda mais os processos, serviços e produtos (REGO, 1986).

Tratando-se da estrutura da empresa pode-se considerar, segundo Simeray (1976), que é composta por um conjunto de pessoas unidas por uma rede de ligações de dependência ou de cooperação, formada primeiramente por um grupo de departamentos ou setores que se integram entre si. Por meio dessa estrutura, denominada organograma, as pessoas conseguem ter uma visão clara das atividades que são de sua responsabilidade. Isso ajuda, cada vez mais, a executá-las de maneira eficiente, contribuindo para o sucesso da organização.

Contudo, para que uma empresa alcance seus objetivos e metas projetados é necessário torná-los comuns para toda a organização, para que seus colaboradores lutem por eles também. Para que isso ocorra, Simeray (1976, p. 3) diz que “a clareza e o rigor da linguagem constituem a condição primordial de uma comunicação exata de informação na empresa e, em consequência, do seu bom funcionamento”. Para uma empresa ter seus processos funcionando de maneira eficiente, requer trocas de conhecimento e informações frequentes entre os departamentos que a compõem, independente da hierarquia estabelecida, pois todos devem estar informados sobre as novas notícias a respeito da organização para auxiliar na execução de suas tarefas e, futuramente, gerar um atendimento de qualidade aos seus clientes (SIMERAY, 1976).

## 2.2 A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO PARA UMA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL EFICIENTE

Uma secretária executiva possui uma visão ampla de todos os departamentos e de todos os processos na organização que atua, pois acompanha o seu diretor nas tomadas de decisões assessorando-o.

A profissional deve ter uma linguagem clara e objetiva, pois auxilia todos os setores, encaminhando os recados externos e as ligações corretamente para as pessoas responsáveis. Dessa forma, proporciona uma comunicação interna com precisão, não havendo a distorção de informações pelos receptores e,

consequentemente, gerando um ambiente de trabalho harmônico e um atendimento ao público externo com qualidade.

Percebe-se que, segundo Back (2013), o profissional de Secretariado Executivo deve abordar uma linguagem clara e objetiva. Esta postura é tão importante que costuma-se falar que “a secretária deve ouvir muito mais do que falar”, que “a linguagem deve ser simples e precisa”, para que consiga passar as informações aos colaboradores com precisão, mediando a relação entre chefe e os funcionários. Dessa maneira, adquire regras para se expressar de forma que todos consigam entender a mensagem repassada e, assim, executar uma comunicação interna eficiente.

Neste contexto, visualiza-se que a secretária é gestora da informação. Dessa forma, o profissional de Secretariado Executivo necessita transpor a prática das atividades, tornar-se singular, diferenciar-se, uma vez que para ser gestora precisa ter conhecimento, ou seja, ter uma visão de todos os processos dentro das organizações, a fim de proporcionar uma comunicação interna excelente e manter todos os colaboradores informados sobre as notícias da empresa, proporcionando um ambiente interno harmônico (BACK,2013).

Observa-se que uma secretária deve ter uma linguagem clara, pois, além de ser a responsável por prestar uma boa comunicação interna entre os setores que compõe uma empresa, também é a ponte de comunicação entre os clientes externos e a organização.

Pode-se considerar que o mercado está cada vez mais exigente e competitivo, a partir disso, busca-se por profissionais multidisciplinares que, além de executarem suas atividades, estão prontos para novos desafios; como é o caso do profissional de secretariado executivo. Sendo capaz de lidar com o inesperado, solucionando os problemas que aparecem no dia-a-dia e facilitando a vida do executivo.

### 2.3 COMUNICAÇÃO

Segundo Faria e Suassuna (1982, p. 2), “a palavra *comunicar* vem do latim *communicare*, com a significação de “pôr em comum”. Assim, o processo de comunicação ocorre quando duas ou mais pessoas trocam informações entre si,

essas podem reagir à mensagem deliberando sua posição perante ao que foi exposto.

Para que exista comunicação, é necessária a presença de um sistema de elementos, como: o emissor, o receptor, o canal e a mensagem; e de processos, como: a composição, a interpretação e a resposta (SCHULER *et al.*, 2004). O emissor é a fonte das informações, é aquele que tem uma mensagem a transmitir, ou seja, é o elemento que detém a informação que o receptor quer obter. O canal é o meio físico que faz as informações chegarem até o receptor. A mensagem é a forma perceptível que a informação toma por ocasião de seu trânsito entre emissor e receptor e o receptor é aquele que recebe a mensagem emitida. Já no sistema de processos, a composição é a forma como a mensagem é montada, a interpretação é o entendimento que o receptor vai ter da mensagem e a resposta é o retorno do receptor ao emissor (SCHULER *et al.*, 2004).

Dessa maneira, o objetivo principal da comunicação é levar uma mensagem a seu destino correto, produzindo um estímulo capaz de influenciar no comportamento do receptor e do emissor, nas circunstâncias em que esses trocam informações e experiências. Diante do exposto, por meio de um sistema de comunicação eficiente, é possível aumentar a coordenação administrativa e social; assim, a cooperação só se torna possível quando os colaboradores e as organizações entendem e percebem que, somando suas forças, poderão aumentar a produtividade, quando estão convencidas, pela integração de pensamentos, de que as dificuldades podem ser superadas (FARIA; SUASSUNA, 1982).

Quando a comunicação acontece de forma eficiente, proporciona a certeza das informações, pois a dúvida leva à incerteza, à desmotivação e ao conflito entre as partes, não proporcionando a busca por um objetivo comum.

## 2.4 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação empresarial no mercado atual está, cada vez mais, sendo utilizada de forma mais aprofundada, pois é por intermédio dela que as informações fluem nos diversos setores das organizações, atingindo o sucesso organizacional.

De acordo com Argenti (2006), a comunicação, mais que qualquer outro assunto no mundo corporativo, tem implicações para todos em uma organização,

desde a parte produtiva até à diretoria, pois quando o processo não ocorre de maneira eficiente, pode ocasionar falhas; por isso, deve ser analisado para que se conheça a melhor forma de comunicação a ser utilizada no ambiente empresarial.

Argenti (2006, p. 35) afirma, ainda, que, “as empresas devem reconhecer o papel de seus próprios funcionários como ‘embaixadores da marca’ – considerando com que eles interagem com um grande público externo”.

Com eficácia na comunicação, proporcionar-se-á, cada vez, mais a união entre os colaboradores e a empresa, assim estimulando que lutem por objetivos comuns e trabalhem em equipe, fazendo com que os funcionários divulguem a organização, por meio da propaganda “boca a boca”; dessa forma, impulsionará os clientes a se interessarem mais pelos produtos ou pelos serviços oferecidos pela empresa.

#### **2.4.1 Comunicação Interna**

“A comunicação interna é entendida como o fornecimento de informações para os funcionários e a entrega de mensagens que apoiam a estratégia comercial. O objetivo é construir o entendimento e o comprometimento” (JORDÃO, 2006, p. 27).

Já para Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna:

seria um setor planejado, com objetivos, bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até de comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing e marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento.

Assim, a comunicação interna é um instrumento de estratégia organizacional indispensável nas organizações, diante das mudanças apresentadas no mercado atual pois ela, quando está em plena sintonia internamente, proporciona motivação aos colaboradores e bons resultados para empresa, permitindo harmonia nas trocas de informações entre os departamentos da empresa, contribuindo para a realização das atividades dos colaboradores que a compõem.

A comunicação interna é um componente muito importante dentro de uma organização, pois é com sua excelência que a empresa terá um bom relacionamento com seu público interno, motivando e reconhecendo sua equipe, além de proporcionar também um bom relacionamento interno aos seus colaboradores, entre diversos setores e hierarquias, transformando o ambiente de trabalho, em um espaço harmônico. Isso pode impulsionar seus funcionários a prestarem um atendimento cordial ao seu público externo.

Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, representa uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação no mundo dos negócios. Só através de uma comunicação interna eficiente, é que acontece a troca de informações. (MELO,2006, p. 1)

Assim, essa ferramenta, quando bem explorada, faz com que os colaboradores se mantenham bem informados a respeito dos objetivos e das metas da empresa, deixando-os motivados e interagindo com os objetivos da organização, o que pode proporcionar aproximação do funcionário com a organização.

A partir disso, visualiza-se que a comunicação interna assume um papel preponderante dentro das empresas, pois os funcionários bem informados tendem a proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável por estarem motivados a conquistar metas comuns, prestando um bom atendimento até mesmo aos clientes externos e se comprometem com a empresa, utilizando também do *endomarketing* para convencer seu público interno a lutar por objetivos próximos, sentindo-se reconhecidos e orgulhosos de fazerem parte da empresa.

#### 2.4.1.1 Comunicações Formais e Informais

A comunicação interna quando bem articulada pode ser um fator competitivo e de sucesso para as empresas no mercado atual, pois quando seus funcionários se sentem bem informados e focados nas metas da empresa, esforçam-se mais para garantir a qualidade nos processos da empresa, o que pode surpreender até seus clientes externos.

A partir do exposto, Chiavenato (2000) afirma que as comunicações podem ser classificadas em “formais” e “informais”. Nas comunicações formais, a mensagem é enviada, transmitida e recebida dentro de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da organização. Assim como essa comunicação ocorre de maneira extremamente formal, a maior parte da comunicação difundida dentro de uma empresa acontece maneira informal.

Já as comunicações informais ocorrem fora dos canais formais de comunicação e por meio de formato oral ou escrito. No meio empresarial, ela é conhecida pela expressão “cacho de uva”, pelo fato de proporcionar crescimento e desenvolvimento casual em cadeias de segmentos por meio de grupos sociais.

Dessa forma, visualiza-se que há várias formas de propagar a comunicação dentro do ambiente organizacional, todas com o mesmo intuito de gerar informação; é importante que essa chegue a seu devido destino de maneira clara e objetiva, para o entendimento do receptor, facilitando os processos administrativos.

#### 2.4.1.2 Os Fluxos de comunicação

De acordo com Chiavenato (2000), os fluxos de comunicação podem ser classificados em “descendente”, “ascendente” e “lateral”; Esses fluxos auxiliam no processo de comunicação interna, fazendo com que a mesma seja transmitida com qualidade. A seguir, serão apresentadas as características de cada fluxo:

- **O fluxo descendente:** flui de cima para baixo e, dessa forma, abrange o intercâmbio de informações face a face entre chefe e subordinado, relatórios administrativos, manuais, jornais internos da empresa, cartas circulares aos colaboradores. Dessa maneira, seu maior objetivo é informar os colaboradores internos a respeito do que ocorre na empresa.
- **O fluxo ascendente:** é o inverso do fluxo descendente, assim, é utilizado na maioria das empresas e envolve: memorandos escritos, reuniões grupais entre empregados, conversas informais com superiores, além de outras técnicas adicionais, como relatórios de desempenho, planos de sugestões, pesquisas de opinião, etc. Dessa maneira, a

diretoria fica ciente das informações que dizem respeito a seus colaboradores, incluindo- os nas tomadas de decisões.

- **O fluxo lateral ou horizontal:** constituiu-se da forma virtual, todo contato de trabalho direto entre duas ou mais pessoas. Envolve comunicações laterais ou horizontais. Os intercâmbios de informação interdepartamental ou intercargos ajudam a acoplar e a unir os componentes de uma organização e servem como forças coordenadoras e integradoras dentro da estrutura empresarial.

#### 2.4.1.3 Veículos de comunicação interna nas organizações

Os meios de comunicação interna são utilizados na empresa para a propagação da comunicação no ambiente interno de trabalho, proporcionando a interação entre os setores. Kunsch (2003) afirma que as empresas utilizam vários meios para que sua comunicação interna flua de maneira eficiente como:

- a) Os meios orais, que podem ser divididos em diretos e indiretos. Os diretos são conversas, diálogos, reuniões entre setores ou diretoria e palestras internas. Já os indiretos podem ser: telefone, intercomunicadores automáticos, rádios internas, etc.
- b) Os meios escritos dizem respeito a todo material informativo impresso: instruções e ordens, quadro de avisos, cartazes e panfletos motivacionais ou informativos, manuais, relatórios, memorandos, cartas e cartões, jornais e revistas internos, todos com o objetivo de divulgar informações sobre a empresa para seus colaboradores internos.
- c) Os meios audiovisuais: são constituídos, principalmente, por vídeos institucionais, de treinamentos, telejornais, etc.
- d) Meios telemáticos: têm esse nome porque a informação é passada com o uso combinado da informática e dos meios de telecomunicação. Como exemplos: a própria intranet, *e-mail*, mensagens virtuais, os telefones celulares, etc.



A seguir, será explanado a respeito de alguns dos instrumentos de comunicação interna utilizados pelas empresas que são selecionados, de acordo com a política de gestão da empresa, sendo esses responsáveis pela circulação da informação no ambiente interno:

De acordo com Brum (2005, p. 130), “[...] A Intranet é um sistema interno de dados que permite às pessoas o acesso rápido às mais diversas informações sobre a empresa na qual trabalham”.

Outra definição é que é intranet também possibilita que os setores que compõem uma empresa podem divulgar a toda a organização aquilo que estão elaborando, os resultados que vêm alcançando e o que pretendem implementar de melhorias. Esse instrumento quando bem utilizado deve envolver todos os colaboradores de uma mesma empresa, permitindo a troca de conhecimento e experiências profissionais, numa aproximação entre pessoas de todos os setores e também da empresa com os funcionários.

Outro meio de comunicação interna são os murais, pois são de fácil memorização, assim, através do processo de *endomarketing*, essa comunicação ganha cores, desenhos e *slogans* que facilitam o entendimento e motiva os colaboradores, atingindo o seu emocional, transformando uma simples mensagem em um cenário. Já o quadro de avisos vem com outra metodologia, assim são constituídos por comunicados, mais sérios, práticos e menos emocionais, seguem a mesma linha, concentrando-se um pouco mais no texto, abordando somente uma mensagem mais formal como: comunicado de férias coletivas, direitos, deveres ou comunicados de recesso em feriados, não contendo slogans e figuras, etc.

O Jornal Interno é destinado aos funcionários. É aquele que publica informações de interesse dos colaboradores onde expõe: datas festivas, fotos dos funcionários, de seus setores, funcionários do mês, entre outras informações que são atrativos para eles.

As Reuniões internas possibilitam a troca de informações negativas ou positivas entre os funcionários, seus superiores e, muitas vezes, a direção, onde são discutidos alguns problemas que ocorrem no dia-a-dia de trabalho, a fim de encontrar as melhores soluções, ou quando são dadas notícias positivas quanto à atuação da empresa ou as atividades de um setor.

O *e-mail* é uma ferramenta que possibilita rapidez no repasse das informações, pois se comunica com várias pessoas ao mesmo tempo; dessa maneira, a mensagem é passada de forma escrita (BRUM, 2005).

A caixa de sugestões possibilita que o funcionário expresse sua opinião sobre diferentes assuntos abordados na empresa e também permite que, muitas vezes, os empregados depositem ideias, para melhoria em algum setor da empresa, que mais tarde pode ser utilizada, gerando assim, a motivação dele por sua ideia ter sido posta em prática.

O Telefone também é uma forma de comunicação rápida, diferenciando-se do *e-mail*, pois sua mensagem é transmitida de forma verbal e não escrita.

Assim, percebe-se a importância da utilização desses meios na organização, nomeando os mais propícios para cada empresa, pois, por intermédio deles, a comunicação interna propaga-se de forma rápida e eficaz, o que os leva a serem colaboradores bem informados do que ocorre dentro da organização, levando-os, também, à realização de suas tarefas diárias com mais precisão.

A partir disso, com a junção dos meios de comunicação escolhidos por cada organização, é possível atingir os objetivos da comunicação interna, alcançando a rapidez e a troca de informações de maneira clara e objetiva.

#### 2.4. 1.4 Objetivos da Comunicação Interna

Segundo Melo (2006, p. 1 e 2), os objetivos da comunicação interna são:

- ✓ Proporcionar aos colaboradores da empresa integração entre os setores;
- ✓ Manter os colaboradores informados, sobre alterações e mudanças no ambiente organizacional;
- ✓ Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios;
- ✓ Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

Alcançando todos esses objetivos por meio de uma comunicação interna eficiente, proporcionar-se-á um ambiente de trabalho agradável, onde os colaboradores sentir-se-ão reconhecidos e comprometidos com as metas da empresa, o que pode gerar bons resultados para a organização, como o aumento da produtividade, o comprometimento e a motivação dos funcionários e a interação entre os setores, desenvolvendo o trabalho em equipe.

Ao contrário disso, se a comunicação interna não atingir seus objetivos e acontecer de forma “deficiente”, acontece o que chama-se de “entropia da informação”, um dos fatores que mais desmotivam dentro de uma organização, pois não há a interação da empresa com os seus colaboradores, o que provoca uma opinião negativa e contrária aos objetivos da empresa. Isso acontece pelo fato de o público interno não ser informado das metas e das estratégias da empresa, assim eles estabelecem sua própria opinião interna negativa e contrária às metas da empresa, não ocorrendo a integração da empresa com os seus funcionários (BRUM, 2005).

## 2.5 MARKETING

O marketing é um mix de serviços voltados para o consumidor externo, ou seja, para o cliente, que envolve a propaganda, marketing de serviços, embalagem do produto, entre outros.

Hoje em dia, com a concorrência acirrada, as empresas preocupam-se, primordialmente, com a satisfação de seu público externo. Em função disso, primeiramente, desenvolvem técnicas de *endomarketing* junto a seus colaboradores, para que eles tenham um diferencial perante a concorrência, alcançando o objetivo da empresa, que é a satisfação de seu cliente, com rapidez na produtividade, com comprometimento e com qualidade no atendimento.

Diante disso, Telles (2003) afirma que, *marketing* significa trabalhar com mercados, sendo que esses representam a tentativa de realizar as trocas, aliado com o objetivo principal de satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores.

A *American Marketing Association* (apud PINHO, 2001) considera o *marketing* “como o desempenho das atividades dentro das organizações que dirigem o fluxo de bens e serviços do fabricante ao consumidor”.

Assim, percebe-se que o *marketing* moderno inclui, além da propaganda, o *merchandising*, a embalagem dos produtos, etc., e que tudo isso é o conjunto de suas atividades. Também abrange hoje técnicas para o público interno, para que esses realizem um atendimento de excelência, tendo um diferencial perante o concorrente.

Diante do exposto, o *marketing* moderno exige mais que simplesmente desenvolver um produto diferenciado, determinar corretamente o seu preço e colocá-lo à venda ao consumidor. A empresa que almejar contar com um programa estruturado de *marketing* deve considerar que todos os seus produtos, serviços e ações comunicam algo. Dessa forma, as organizações precisam construir um relacionamento duradouro com o consumidor e com os colaboradores, fundamentado em valores reais e em comunicações eficientes (PINHO, 2001).

### **2.5.1 Endomarketing**

O *endomarketing* é a mais nova ferramenta administrativa que substitui o termo *marketing* interno, com um mix de estratégias, possuindo ações voltadas ao público interno, gerando colaboradores motivados e engajados com a satisfação dos clientes. Já o *marketing* interno restringe-se mais em “um conjunto de ações da empresa com o propósito de preparar seus funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes” (HONORATO, 2004). Assim, percebe-se que no *marketing* interno o cliente ainda é o foco maior, não utilizando de treinamentos motivacionais, reconhecimento dos funcionários, aproximação da empresa com os colaboradores, como são alguns dos propósitos do *endomarketing*.

Diante do exposto, afirma-se que:

A palavra “*endomarketing*” tem o sentido do marketing voltado para dentro, o sentido de interiorização, que é dado pelo próprio significado de “endo”. Aí temos a palavra grega “édon”, que significa “em, para dentro, dentro de”, que exprime a ação no interior de algo, de um movimento para dentro de si

mesmo. Assim, concluí-se como marketing voltado para o público interno(JORDÃO,2006, p.23).

Devido às mudanças que ocorreram decorrentes da globalização e da evolução das tecnologias, as empresas estão cada vez mais preocupadas em ter um diferencial diante de seu concorrente, para atrair clientes fiéis e satisfeitos com os serviços prestados. Em virtude disso, investem em novas ferramentas para gerar um ambiente interno agradável, a fim de motivar seu público interno, para que eles prestem um atendimento diferenciado aos clientes.

Também de acordo com Brum (2005), visualiza-se que hoje as organizações precisam de colaboradores motivados, felizes, transparentes e “de bem” com a empresa. Os empresários têm que, cada vez mais, aderir às mudanças geradas pela concorrência acirrada, sendo líderes, humanistas e idealistas. Assim, ambos necessitam de programas de *endomarketing*, técnicas e instrumentos de comunicação para manter e aprimorar essa relação.

Já, segundo Pimenta(2002, p. 124):

*Endomarketing* envolve ações de *marketing* para o público interno ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades e dificuldades.

Diante do exposto, percebe-se que funcionários reconhecidos e motivados, a partir de ações direcionadas para eles próprios dentro das organizações, contribuem para que se sintam importantes por fazerem parte da empresa e, com isso, busquem alcançar as metas propostas pela organização, aumentando a produtividade, prestando serviços ou produzindo produtos com qualidade e, assim, proporcionando um atendimento de excelência aos clientes externos, fazendo com que a empresa alcance seu diferencial perante a concorrência.

Sendo assim, o *endomarketing* foi criado para solucionar alguns problemas nas organizações tais como: faltas e atrasos constantes, falta de motivação no trabalho, pouca produtividade e baixa qualidade nos serviços prestados e falta de integração entre departamentos ou setores. Com a falta dele,

aliado a uma comunicação interna eficiente dentro das empresas, os colaboradores não se sentem comprometidos com seu trabalho e com a organização, não há integração, portanto os funcionários não se conheciam e não conheciam a empresa onde trabalhavam, não eram cientes de seus objetivos e metas e de seus direitos e deveres, conseqüentemente, eram desmotivados, apresentando queda na qualidade do atendimento ao público externo e a baixa produtividade (PIMENTA, 2002).

#### 2.5.1.1 Objetivos e benefícios do *Endomarketing*

O *endomarketing* é uma ferramenta de extrema importância nas organizações hoje em dia, pois com ela é possível proporcionar um ambiente de trabalho harmônico, gerando a integração e o trabalho em equipe entre os setores, contando com a cooperação de todos para o alcance das metas da organização. Diante disso, seu objetivo é:

realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas, compartilhando objetivos, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna (BRUM, 2010 apud BRANDÃO, 2011, p. 30-31).

Pode-se perceber que a comunicação interna, aliada ao *endomarketing*, é uma estratégia para as organizações utilizarem perante a concorrência, como um diferencial, pois por meio de um ambiente interno agradável, a interação entre os setores, o trabalho em equipe, juntamente com uma comunicação interna eficiente e rápida, proporcionará qualidade no atendimento ao público externo, e na produção e nos serviços prestados pela empresa.

Pimenta (2002) expõe que o processo de *endomarketing* apresenta alguns benefícios quando utilizado dentro das organizações. Entre eles estão:

- ✓ Manter cientes e comprometer os colaboradores com seu trabalho e com as metas da empresa;
- ✓ Promover a integração entre os funcionários e os departamentos;
- ✓ Melhorar a qualidade da produção e dos serviços prestados pela empresa.

Para o alcance desses benefícios, é preciso ouvir as sugestões dos colaboradores, retribuir seus esforços com o que for possível, suprir suas necessidades físicas e psicológicas, proporcionar segurança no ambiente de trabalho. Assim, os funcionários sentem-se elementos importantes no processo administrativo das organizações (PIMENTA, 2002).

## 2.6 ROTATIVIDADE

De acordo com Pomi (2005), a rotatividade é um termo que se caracteriza pelo movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, em uma empresa num determinado período. Quanto aos desligamentos, podem ser por parte dos colaboradores ou por iniciativa das organizações.

Já (Devens Jr., 1992 apud Milkovich e Boudreau, 2000, p. 261) diz que, “As demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado”.

A rotatividade, quando em excesso, na maioria das vezes não é um ponto bom para as empresas, pois além de mostrar que algo não está de acordo com os interesses dos funcionários, esses levam conhecimentos das organizações acarretando em perda de capital intelectual.

Além disso, Pomi (2005) diz que quando o índice de rotatividade é frequente, causa um impacto na motivação das pessoas, na autoestima, no comprometimento, na produtividade que acaba gerando mais rotatividade, interferindo na confiabilidade junto aos clientes.

Observa-se que, além de afetar a autoestima e no comportamento dos colaboradores, a rotatividade em alta escala gera custos altos para as empresas. Por esse motivo, é relevante investir em programas voltados ao público interno, para que as organizações consigam manter seus talentos. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), muitas empresas analisam as ideias e opiniões de seus colaboradores como referência de um ambiente de trabalho atraente e justo.

Percebe-se como é importante para a redução de demissões por parte dos funcionários, as organizações visualizarem os interesses deles, suas ideias e levantamentos a respeito de melhorias no setor em que trabalham, pois quando a empresa realiza essas melhorias e escuta a “voz” dos colaboradores, eles terão

mais ferramentas para mostrar seus potenciais, sentir-se-ão reconhecidos por suas ideias serem aderidas pela direção. Por meio disso, as empresas transmitirão confiança, tornando seus funcionários fiéis, dessa forma eles não sentir-se-ão atraídos para irem em busca de outro emprego.

Pomi (2005) afirma que:

A retenção de pessoas, assim como a performance dos negócios, está relacionada ao nível de satisfação, motivação, confiança e admiração dos colaboradores, que depende da qualidade das relações de compromisso e dos vínculos construídos. Podemos dizer que os resultados dos negócios são impactados pela qualidade e competência dos líderes em desenvolver e manter pessoas e organizações, fundamentados no alinhamento de valores e princípios, na geração, integração e no compartilhamento do conhecimento e aprendizagem coletiva.

Diante disso, vê-se a importância que o capital humano (funcionários) representa para a organização. Dessa forma, devem ser criadas cada vez mais ações voltadas para a motivação do público interno, para que eles se sintam satisfeitos com os processos da organização. Assim, sendo comprometidos com a organização, oferecerão o seu melhor para o alcance das metas e gerarão produtividade e credibilidade aos clientes.

### **2.6.1 Valorização do funcionário e a motivação pela informação**

Geralmente, as empresas utilizam alguns requisitos para garantir a motivação e a valorização dos funcionários; diante disso, eles se sentem reconhecidos, dando o melhor de si no desempenho de suas tarefas. Oyarzabal (2003, p. 21) diz que, “a motivação é um impulso íntimo que leva as pessoas a agirem no mundo visando à satisfação de suas necessidades”.

Existem muitas formas de motivar um colaborador como: reconhecer um trabalho bem feito através de publicação no jornal interno, fornecer ao funcionário informações e treinamentos para que ele possua as melhores ferramentas para realizar suas atividades, promover os funcionários pelo seu desempenho no trabalho, proporcionar a participação nos lucros, ofertar viagens por se escolhido o funcionário do mês, entre outras formas. Às vezes, muitas empresas não ofertam essas atividades por representar custos para ela ou estarem em desarmonia com a



sua cultura, mas existem outras formas de motivar mais simples que não geram custos como: cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita, emitir uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho no trabalho, disponibilizar uma caixa de sugestões onde os funcionários podem depositar suas ideias, utilizando-as para melhoria em alguma questão da empresa, mostrando, assim, o quanto eles são importantes para a organização, envolvê-los nas questões e decisões relacionadas ao seu setor, etc. (BRUM, 2005).

Ao contrário disso, atitudes desatentas, como oferecer a mesma gratificação, todos os anos, independente do desempenho individual, não ser específico ao fazer um elogio, não oferecer informações necessárias para a realização das suas atividades, usar de ameaças para que um trabalho seja realizado, não cumprir as promessas feitas e tratar os funcionários de forma burocrática e não como pessoas, são as técnicas de afastamento da empresa com os funcionários e prejudicam o sucesso da organização. Se não houver informações claras, centradas e coerentes, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam as gratificações e os estímulos (BRUM, 2005).

## 2.7 DIFERENCIANDO OS CONCEITOS: COMUNICAÇÃO E *ENDOMARKETING*

Comunicação é um processo no qual informação é transmitida de uma pessoa a outra, com o objetivo de se estabelecer uma relação. A comunicação interna é a utilização dessa técnica para alinhar o pensamento dos colaboradores aos objetivos, estratégias e metas da organização. Ela objetiva promover a troca de informações com os funcionários e incentivar a participação ativa destes na concretização dos objetivos da empresa, avistando o colaborador como o maior porta-voz da empresa, como um importante parceiro da organização (BRANDÃO, 2011). A partir disso, Pimenta (2002) afirma que, a comunicação interna deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe. Qualquer objetivo só será alcançado quando se tornar possível, aos funcionários, expressarem seus valores, desejos e conflitos socializando-os e confrontando-os com os de outros (organização), por meio da troca de informações, experiências e do estímulo do “bate-papo” proposto pelo processo de comunicação. É importante

ressaltar que, para complementar esse processo, é necessário ocorrer uma integração harmônica das demandas da empresa (produção) e da sociedade (bons produtos e serviços), que devem ser atendidas.

Já o *endomarketing* nada mais é do que “a comunicação interna feita com brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de marketing. É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com a sofisticação da propaganda bem feita” (BRUM, 2010 apud BRANDÃO, 2011, p. 32-33).

A partir do exposto acima, pode-se compreender que comunicação interna e *endomarketing* são ferramentas distintas, sendo que as duas são utilizadas para melhorar o relacionamento e a aproximação da empresa com os colaboradores, para que isso gere bons resultados tanto para a organização como para os funcionários que fazem parte dela.

A comunicação interna é a propagação da informação entre empresa e funcionários, em que eles ficam a par das metas e dos objetivos que a empresa quer alcançar e a empresa fica ciente das opiniões e das expectativas dos funcionários, aliando esses dois fatos para o alcance de um objetivo comum. Associa-se o *endomarketing* nesse processo para vender a ideia aos seus funcionários, de modo que eles visualizem isso por meio de cores, imagens e outros recursos técnicos.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

No ano de 2007, dois irmãos com a bagagem de anos de experiência nos Estados Unidos, trabalhando no ramo de Construção Civil, retornam para sua cidade natal, e resolvem iniciar a construção de um edifício; nascendo assim a construtora, que a cada ano se solidifica mais.

Com a experiência proveniente dos trabalhos realizados no exterior, os irmãos se destacavam em toda a região pelas edificações arrojadas e de extrema qualidade. Assim sendo, depois de três edifícios construídos na cidade onde a empresa foi fundada, partiram para a conquista de novos horizontes, lançando na cidade vizinha um empreendimento audacioso, tão quão, grandioso e moderno.

Após cinco anos de muito trabalho e dedicação para que a empresa tivesse seu nome reconhecido perante o mercado da Construção Civil, “diga-se de passagem”, cada dia mais concorrido e exigente, os irmãos provaram mais uma vez o quão empreendedores são, e se lançaram a mais um desafio, a abertura de mais duas empresas na cidade vizinha: pré-moldados e concreto usinado. Em virtude de sua dedicação, conhecimento e uma equipe de colaboradores engajados e eficientes, é nítido o sucesso que hoje o “Grupo” – as empresas – alcançou.

Nos dias atuais, contam com aproximadamente 100 funcionários, com quatro edifícios entregues e outros cinco em construção, fornecendo concreto usinado para toda a região e com obras em pré-moldados em todo o Estado de Santa Catarina.

A dedicação em conjunto com o empreendedorismo de seus fundadores, fazem com que o grupo de empresas solidifique-se e alcance seu lugar no mercado da Construção Civil. Em agosto de 2015, comemorando 08 anos de fundação, é notório o crescimento e abrangência das empresas e pode-se imaginar onde chegarão.

### 3.1 AMBIENTE DE TRABALHO

A empresa estudada tem fábrica e escritório em Criciúma. Na fábrica, ficam as linhas de produção e no escritório estão os departamentos de recursos humanos, financeiro, suprimentos, engenharia, comercial e também a diretoria da empresa.

A missão da empresa estudada é construir empreendimentos que são referência em qualidade, sofisticação e satisfação plena dos clientes. Eles obtêm esse resultado ao objetivar um processo em que todos os departamentos estejam interligados, onde um dependa do outro para realizar suas atividades com eficácia e êxito. Desde a venda dos produtos e serviços até a verificação da satisfação dos clientes, buscam proporcionar o alcance das metas de ambas as partes empresa/colaborador.

### 3.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

A acadêmica realizou o estágio na empresa apresentada, atuando como secretária. Suas atividades eram:

- Atendimento telefônico: receber ligações, transferindo para os devidos setores responsáveis pelo assunto;
- A efetuação de ligações: realizar ligações conforme a necessidade dos colaboradores;
- A recepção de clientes e fornecedores: recepcionar as pessoas que chegavam até a empresa, encaminhando para os setores corretos;
- Desenvolvimento de relatórios de ligações e de recepção: durante o dia, a estagiária fazia um relatório de pessoas que visitaram empresa, ligações atendidas e de ligações solicitadas pelos colaboradores internos, respectivamente; no final do dia, enviava para seu superior;
- Cotação de Viagens: a estagiária fazia a cotação das viagens para seu superior, conforme sua necessidade.

Além de suas atividades, a acadêmica exerceu algumas funções secretariais, pois quando necessário, assessorava outros departamentos, de acordo com as necessidades apresentadas pelos colaboradores.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, incluindo: o tipo de pesquisa realizada, a população, e a amostra abordada, e o instrumento de coleta de dados utilizado.

### 4.1 PESQUISA

Andrade (2010, p. 109) afirma que “pesquisa é um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Neste projeto, a pesquisa foi utilizada a fim de analisar o processo de *endomarketing* e de comunicação interna, em diferentes setores de uma empresa de Construção Civil, na cidade de Criciúma.

### 4.2 TIPOS DE PESQUISA

A fim de analisar e nomear a pesquisa adequada ao problema proposto no projeto estudado será apresentado sua tipologia, de acordo com a natureza, a abordagem, os objetivos e os procedimentos técnicos.

#### 4.2.1 Quanto à Natureza

Quanto à natureza, ela pode ser classificada como pura ou básica e aplicada. Vianna (2001) explica que se realiza uma pesquisa aplicada quando se precisam usar os resultados de seus estudos para solucionar problemas, tendo aplicação imediata na prática.

A natureza da pesquisa utilizada neste estudo é de pesquisa aplicada, pois foi estudado um tema cujo objetivo é propor melhorias com a aplicação imediata das soluções na prática.

#### **4.2.2 Quanto à Abordagem**

Quanto à abordagem de uma pesquisa, ela pode ser classificada em qualitativa, quantitativa ou mista. De acordo com Boaventura (2004), a pesquisa quantitativa trabalha e se expressa por meio de números, em especial em dados estatísticos, média, moda e mediana.

Enquanto pesquisa qualitativa, Vianna (2001) afirma que será analisada cada situação de acordo com os dados levantados, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, entre outros aspectos, considerando a compreensão da realidade estudada. Vianna (2001) lembra, ainda, que a pesquisa pode ser de abordagem mista, ou seja, pode ser qualitativa e quantitativa ao mesmo tempo.

A pesquisa apresentada é de abordagem mista, visto que envolve o cruzamento das pesquisas qualitativa e quantitativa. A qualitativa tem como objetivo analisar, junto com os colaboradores da empresa estudada, como está a comunicação interna e o processo de *endomarketing* e identificar possíveis falhas nesses dois processos, assim utilizando da pesquisa quantitativa para levantamento de dados, por meio de um questionário, que posteriormente foram analisados e apresentados por percentuais e estatísticas.

#### **4.2.3 Quanto aos Objetivos**

Quanto aos objetivos do estudo, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva e explicativa. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63), na pesquisa exploratória “tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas idéias”.

A pesquisa descritiva, conforme Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61-62), “busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas”.

Já a pesquisa explicativa, na visão de Vianna (2001), identifica fatores ou variáveis que estabelecem a ocorrência, os motivos, as razões de um determinado problema, assim chegará à busca das razões, do por que da situação ou problema.

Com base nesses conceitos, a pesquisa realizada será de caráter exploratório e descritivo, pois a pesquisa visa a compreender o comportamento dos colaboradores da empresa estudada, levantando assim dados de como está a comunicação interna e o *endomarketing*, elevando possíveis problemas e, a partir disso, obter uma nova percepção ou uma ideia para solucionar as questões levantadas.

#### **4.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos**

Quanto aos procedimentos técnicos de uma pesquisa, Vianna (2001) afirma que, pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de material como: livros, revistas e artigos científicos, jornais, entre outros meios publicados sobre o assunto, assim pode-se identificar, nos registrados de vários autores, informações que possam contribuir para clarear o problema de pesquisa, analisando alternativas de solução.

Para Gil (1996), a pesquisa de levantamento consiste na caracterização pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se almeja conhecer, ou seja, é o levantamento de informações e dados de um grupo de pessoas que estão envolvidas com o problema estudado, para posteriormente, por meio da pesquisa quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Assim, para aprofundar os conhecimentos sobre o tema proposto neste estudo, será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, através de livros, de artigos científicos, entre outros meios, que abordam os temas de comunicação, comunicação interna e *endomarketing*.



Posteriormente, será desenvolvida uma pesquisa de levantamento, para obter por perguntas, dados a respeito do processo de comunicação interna e do *endomarketing* na empresa estudada, ao realizando um questionário que foi respondido pelos colaboradores da empresa.

### 4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Barros e Lehfeld (2000) afirmam que, geralmente, as pesquisas são realizadas por meio de amostras, pois às vezes não é possível obter as informações e os dados de todas as pessoas ou elementos que compõem a população que se deseja estudar.

Para nomear a amostra que será abordada nesta pesquisa, foi utilizada uma fórmula que, de acordo com Barbetta (2002), consiste no cálculo do tamanho da amostra com relação a sua população.

O cálculo de Barbetta é obtido de acordo com as seguintes expressões:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n = \frac{n_0 * N}{n_0 + N}$$

Para explanar sobre a composição da fórmula, Barbetta (2002) diz que N é o tamanho (número de elementos) da população, n é o tamanho (número de elementos) da amostra,  $n_0$  é uma primeira aproximação para o tamanho da amostra e  $E_0^2$  é o erro amostral tolerável.

Sobre o erro amostral, Barbetta (2002, p. 59) explica que é “a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar”. O autor ainda explica que, “para a determinação da amostra, o pesquisador precisa especificar o erro amostral tolerável, ou seja, o quanto ele admite errar na avaliação dos parâmetros de interesse”. De acordo com Barbetta (2002), o erro amostral máximo permitido é de 5%.

Como base no que foi apresentado acima, o primeiro cálculo efetuado foi para encontrar uma primeira aproximação do tamanho da amostra. Para isso, utilizou-se de um erro amostral de 5%, de acordo com a expressão:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2} \quad n_0 = \frac{1}{0,05^2}$$

$$n_0 = 400$$

Após encontrar a primeira aproximação do tamanho da amostra, foi realizado o cálculo para determinar o tamanho real dela considerando-se o tamanho  $N$  da população que, neste caso, é composta por 90 colaboradores que estão distribuídos entre os setores administrativo e produtivo.

$$n = \frac{n_0 * N}{n_0 + N} \quad n = \frac{400 * 70}{400 + 70}$$

$$n = \frac{28000}{470} \quad n = 59,57$$

Conforme o resultado expresso acima, a amostrada pesquisa foi constituída por 60 colaboradores e a população refere-se aos funcionários de uma empresa de Construção Civil na cidade de Criciúma, que compõe respectivamente os setores administrativo e produtivo da empresa.

#### 4.3.1 Análise Estatística

A análise estatística foi realizada através do *software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22.0. O nível de significância adotado foi  $\alpha = 0,05$  e o intervalo de confiança de 95%; sendo que a amostragem é classificada como aleatória estratificada, pois a acadêmica aplicou a pesquisa no setor administrativo e produtivo tendo duas variáveis. Assim, de acordo com Martins e Theóphilo (2009, p. 121) a amostra estratificada consiste em uma “população heterogênea em que se podem distinguir subpopulações mais ou menos homogêneas, denominadas extratos [...] as variáveis de estratificação mais comuns são: geográficos, classe social, idade, sexo, profissão etc”.

As variáveis qualitativas serão apresentadas em porcentagens. A investigação da existência de associação entre as variáveis qualitativas que são setor em que trabalham e tempo de empresa foi realizada por meio do teste qui-quadrado de *Pearson*.

#### 4.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Conforme Barros e Lehfeld (2000, p. 89), “a escolha do instrumento de pesquisa [...] dependerá do tipo de informação que se deseja obter ou do tipo de objeto de estudo”. Para alcançar informações e dados a respeito dos instrumentos utilizados no processo de *endomarketing* e comunicação interna, bem como a qualidade desses processos nos diferentes setores da empresa estudada, o instrumento que foi utilizado para o levantamento dos dados foi um questionário, respondido pelos colaboradores da empresa.

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 90), “o questionário é o instrumento mais usado para o levantamento de informações”, assim, por meio dele, obtemos informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa, com maior rapidez e agilidade, abrangendo um número maior de pesquisados, o que facilita a tabulação dos dados.

No questionário que foi aplicado, os colaboradores não precisaram identificar-se, pois, de acordo com Parra Filho e Santos (2000, p. 103), o questionário “pode valer-se do anonimato, permitindo desta forma, que os dados obtidos correspondam fielmente aos anseios do informante”

Sobre a elaboração de um questionário, Barros e Lehfeld (2000, p. 90) afirmam que, “o questionário pode possuir perguntas fechadas ou abertas e ainda a combinação dos dois tipos”. De acordo com os autores, as perguntas fechadas são as questões que propõem alternativas de respostas fixas. Já as perguntas abertas levam o pesquisado a responder livremente as questões com frases.

O questionário elaborado para aplicação desta pesquisa conta com 16 questões sendo: 14 perguntas fechadas, 2 de múltipla escolha, sendo com que uma dessas tem complemento de 1 pergunta aberta. A pergunta aberta foi respondida por 29 colaboradores.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir do questionário aplicado com uma amostra de sessenta colaboradores dispostos no setor administrativo e produtivo da empresa estudada. A aplicação do documento teve como objetivo avaliar como está o processo de *endomarketing* e a comunicação interna de uma empresa de Construção Civil, na cidade de Criciúma.

**Tabela 1:** Caracterização da amostra

<b>Variável</b>	<b>n = 60</b> <b>n = (%)</b>
<b>SEXO</b>	
Feminino	6 (10,0)
Masculino	54 (90,0)
<b>IDADE</b>	
18 a 29 anos	13 (21,7)
30 a 39 anos	20 (33,3)
40 a 49 anos	10 (16,7)
Acima de 50 anos	17 (28,3)
<b>ESCOLARIDADE</b>	
Ensino Fundamental Incompleto	17 (28,3)
Ensino Fundamental Completo	14 (23,3)
Ensino Médio Incompleto	5 (8,3)
Ensino Médio Completo	12 (20,0)
Ensino Superior Incompleto	7 (11,7)
Ensino Superior Completo	5 (8,3)
<b>SETOR</b>	
Produção	48 (80,0)
Administrativo	12 (20,0)
<b>TEMPO NA EMPRESA</b>	
Menos de 1 ano	30 (50,0)
1 a 5 anos	28 (46,7)
6 a 10 anos	2 (3,3)

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Conforme a tabela 1, a maioria dos entrevistados é do sexo masculino sendo 54 homens, representando 90,0% da amostra, e 6 mulheres representando 10,0% da amostra. Este resultado deu-se pelo fato de a empresa pertencer ao ramo

de Construção Civil, o qual habitualmente emprega mais homens do que mulheres, pela necessidade da força fabril.

Com relação à idade dos pesquisados, a maioria é de 30 a 39 anos, correspondendo a 33,3%. Acima de 50 anos, o percentual não foi muito distinto, chegando a 28,3%. Pode-se, com isso, perceber que, para trabalhar no ramo da Construção Civil nas funções de pedreiro, carpinteiro e servente são pessoas mais velhas e com mais experiência, pois hoje em dia, os mais jovens dificilmente escolhem trabalhar nessas funções, optando por fazer uma faculdade e trabalhar no setor administrativo.

No que diz respeito ao grau de escolaridade, a maioria dos entrevistados possui Ensino Fundamental incompleto, 28,3%; com Ensino Fundamental completo chegam a 23,3% e, com o Ensino Médio completo, 20,0%. Pode-se perceber que isso ocorre, pois 80,0% da amostra corresponde ao setor produtivo, onde não é exigida escolaridade mínima para exercer a função. Destes, somente 12 pessoas trabalham no setor administrativo, o que demonstra que os pesquisados com maior nível de instrução estão locados no setor administrativo, somando um percentual de 20,0%.

Ainda segundo a pesquisa, a maioria dos participantes está na empresa há menos de um 1 ano, correspondendo a 50,0% e 46,7% estão na empresa de 1 a 5 anos.

## 5.1 RESULTADO DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

As tabelas a seguir expõem os resultados obtidos por meio das respostas coletadas pelos questionários respondidos por 60 colaboradores da empresa estudada.

Os funcionários responderam a 16 questões, sendo: 14 perguntas objetivas, 2 de múltipla escolha, que, em uma delas havia o complemento de 1 pergunta aberta para que os mesmos pudessem expor sua opinião e sugestão. Quanto a esta pergunta, ela foi respondida por 29 pesquisados. Os questionamentos foram feitos a respeito do processo de *endomarketing* e comunicação interna da empresa estudada.

As questões da tabela 2 tiveram como opção de resposta, os níveis de avaliação: “sempre”, “quase sempre”, “às vezes”, “nunca” e “não sei avaliar”. Já na tabela 3, as opções foram: “ótimo”, “muito bom”, “bom”, “regular” e “ruim”. Os funcionários pesquisados puderam assinalar apenas uma alternativa em cada questão.

**Tabela 2:** Resultado da aplicação do questionário

Variáveis	Sempre n(%)	Quase Sempre n(%)	Às vezes n(%)	Nunca n(%)	Não sei avaliar n(%)
Reconhecimento do trabalho	55 (91,7)	2 (3,3)	2 (3,3)	1 (1,7)	0 (0,0)
Ações motivacionais	12 (20,0)	6 (10,0)	27 (45,0)	7 (11,7)	8 (13,3)
Receber Elogios	6 (10,0)	12 (20,0)	2 (3,3)	35 (58,3)	5 (8,3)
Expressar opinião	23 (38,3)	11 (18,3)	26 (43,3)	0 (0,0)	0 (0,0)
Comunicação Setores	13 (21,7)	11 (18,3)	29 (48,3)	2 (3,3)	5 (8,3)

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O processo de *endomarketing* aliado à comunicação interna é de extrema importância, pois posiciona os funcionários perante as informações repassadas pela empresa e, assim, motivando-os para que eles se conectem à organização em busca de objetivos comuns. De acordo com Brandão (2011), sob a ótica da comunicação interna, o *endomarketing* extravasa a função inicial da comunicação, que é informar, utilizando-se dos canais de informação da organização, onde, por meio de imagens, cores, *slogan*, o *endomarketing* integra, harmoniza, aumenta a produtividade, motiva e engaja o público interno.

De acordo com a tabela 2, percebe-se que 91,7% dos entrevistados reconhecem que seu trabalho é importante para o desempenho da organização. Isso mostra que o processo de *endomarketing* ainda que pouco explorado, está presente

na empresa, pois as pessoas reconhecem a importância de seu trabalho para o sucesso da organização.

Ainda dos 60 colaboradores pesquisados, 45,0% acreditam que a empresa não realiza ações motivacionais frequentemente. Isso assinala a necessidade de incrementar o processo de *endomarketing*, pensando mais no público interno, para que, por meio da motivação, desempenhem melhor suas atividades, conseqüentemente, prestando um melhor atendimento aos seus clientes externos.

A pesquisa ainda apresenta que 58,3% dos entrevistados consideram que nunca recebem elogios. Isso confirma ainda mais que o processo de *endomarketing* não é bem utilizado na organização, pois funcionários que não são reconhecidos e motivados pelo desempenho de suas tarefas, não estão em acordo com as metas da empresa. Dessa forma, não buscam pelo alcance delas, o que prejudica o processo de crescimento da organização.

No que diz respeito aos funcionários expressarem suas opiniões no ambiente de trabalho, 43,3% responderam “às vezes” e 38,3% assinalaram “sempre”. Observa-se que há uma participação significativa dos funcionários nas tomadas de decisão. Mas, esse processo ainda tem que melhorar, aliando a comunicação interna ao *endomarketing* como, por exemplo, utilizar uma caixa de sugestões – que ainda não é usada na empresa –, para que os mesmos possam expressar suas ideias por meio da comunicação, e que essas sejam aderidas pela empresa no seu dia a dia e, por meio do *endomarketing* sintam-se orgulhosos por fazerem parte da organização e divulguem, conseqüentemente, uma boa imagem dela no ambiente externo.

Finalizando a análise da tabela 2, onde se pergunta se o meio de comunicação entre os setores é suficiente, 48,3% responderam “às vezes”, pode-se diagnosticar que ainda há falta de meios de comunicação para levar a informação entre os setores, o que pode ocasionar processos confusos e informações distorcidas.

**Tabela 3:** Resultado da aplicação do questionário

Variáveis	Ótimo n(%)	Muito Bom n(%)	Bom n(%)	Regular n(%)	Ruim n(%)
Satisfação por trabalhar na empresa	14 (23,3%)	8 (13,3)	31 (51,7)	7 (11,7)	0 (0,0)
Comunicação Membros setor	15 (25,0)	12 (20,0)	26 (43,3)	4 (6,7)	3 (5,0)
Comunicação entre Superiores e Funcionários	5 (8,3)	7 (11,7)	31 (51,7)	11 (18,3)	6 (10,0)
Informações sobre normas	7 (11,7)	9 (15,0)	27 (45,0)	16 (26,7)	1 (1,7)

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Para a organização atingir o sucesso financeiro, deve usufruir de um processo de comunicação eficaz, aliando-se à satisfação de seu público interno. Argenti (2006) afirma que, realizar ações voltadas ao público interno, gerará colaboradores com moral mais alta, contribuindo para o alcance de melhores resultados para a empresa como um todo. O autor ainda menciona que os superiores (altos cargos) necessitam reconhecer que se proporcionarem informações claras e concisas aos funcionários e souberem ouvi-los, eles se envolverão com suas atividades, estarão em sintonia com as metas da empresa, lutando para o alcance delas.

Conforme se visualiza na tabela 3, de acordo com questão a satisfação por trabalhar na empresa, a maioria dos entrevistados respondeu a opção “bom”, totalizando 51,7% e 23,3% responderam “ótimo”. Percebe-se que, somando os percentuais, corresponde mais que a metade da população da amostra, apresentando um ponto positivo no processo de *endomarketing*, pois a empresa realiza algumas atividades que motivam seus funcionários, e os tornam leais à organização.

De acordo com a comunicação entre os membros do setor, o resultado foi positivo, pois 43,3% responderam “bom”; 25,0% responderam “ótimo” e 20,0%



“muito bom”, o que mostra que, somando esses percentuais, 88,3% dos pesquisados estão satisfeitos com a comunicação em seu setor. Por mais que os percentuais das opções “regular” e “ruim” apresentaram um porcentagem baixa, somando 11,7%, não se pode descartar a melhoria nesse quesito, aperfeiçoando ainda mais a comunicação interna por meio de novos instrumentos aliando ao *endomarketing* para valorizar e motivar os colaboradores.

No que diz respeito à transmissão de informações dos superiores para os funcionários, a maioria, 51,7%, respondeu “bom”. Isso demonstra que o repasse da informação dos superiores para os funcionários flui, mas pode melhorar ainda mais, deixando os funcionários com suas dúvidas sanadas e aumentando sua confiança a respeito da comunicação repassada, assim desempenhando melhor suas atividades e proporcionando harmonia no ambiente interno.

Com relação às informações sobre as normas a serem seguidas na empresa, 45,0% consideraram “bom” e 26,7% “regular”, o que se pode visualizar que a maioria dos entrevistados tem clareza nas normas a serem seguidas. Uma parte significativa considera que o repasse ainda não é claro para todos, isso pode se dar pelo fato de que a empresa não utiliza quadros de avisos, o que proporciona memorização, já que o comunicado fica exposto durante certo tempo, possibilitando que todos o leiam várias vezes, ficando a par das normas e outras informações relevantes.

### **5.1.1 Análise da pergunta de múltipla escolha com complemento de uma pergunta aberta**

A tabela 4 mostra a análise da pergunta 16, onde os funcionários poderiam assinalar apenas 1 alternativa.

A questão aborda os meios de comunicação que ainda não existem na empresa, assim, os respondentes escolheriam qual meio em sua visão melhoraria a comunicação interna da empresa em seu setor, entre os membros de seu setor e entre os superiores e funcionários. Eles poderiam, ainda, expor nesta questão aberta a sua justificativa de por que consideravam aquele meio de comunicação importante.

**Tabela 4:** Qual o meio de comunicação você considera importante para melhorar a comunicação interna na empresa?

<b>Variável</b>	<b>n (%)</b>
Mural	21 (35,0)
Jornal Informativo	4 (6,7)
Quadro de Avisos	29 (48,3)
Caixa de Sugestões	6 (10,0)
Manuais	0 (0,0)
Outros	0 (0,0)

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Segundo o que se apresenta na tabela 4, a respeito do meio de comunicação que os colaboradores consideram importante para melhorar a comunicação interna na empresa, a maioria optou pelo quadro de avisos em 48,3% e 35,0% escolheram o mural. Observa-se a importância da aquisição desses instrumentos para melhorar o repasse da comunicação interna e o processo de *endomarketing*, pois o quadro de avisos é importante para os funcionários memorizarem as informações relevantes para o desempenho de suas atividades, melhorando o processo produtivo.

A utilização do mural pode transformar a comunicação interna em cores, imagens, desenhos, etc., motivando os funcionários a lutarem pelos objetivos da empresa, prestando um bom atendimento aos clientes externos e se sentindo orgulhosos de fazerem parte da organização, possibilitando que a empresa tenha um diferencial diante de seus concorrentes, atingindo o sucesso organizacional.

#### 5.1.1.1 Análise da pergunta aberta

Por meio do diagnóstico, percebeu-se que como ainda não são utilizados esses meios de comunicação na empresa e nem são associados ao processo de *endomarketing*, as informações não fluem entre os setores, ocasionando mensagens confusas e com falhas, o que resulta na desmotivação dos colaboradores, pois eles não estão cientes do papel da empresa na sociedade.

O recebimento de informações necessárias para a realização das atividades é fundamental para o bom atendimento e, conseqüentemente, para o alcance dos objetivos da empresa, aliado ao comprometimento no desempenho das atividades, o que resulta em funcionários motivados e automaticamente valorizados.

Analisando as respostas da pergunta aberta, visualizou-se que a maioria das alternativas escolhidas foi quadro de avisos e mural, de acordo com o que mostra na tabela 4, as duas com o mesmo objetivo: fazer com que a informação da empresa circule para todos os setores, sem gerar falhas de comunicação pelo caminho, mantendo os colaboradores bem informados. Assim, eles realizam suas atividades com maior qualidade, lutando por alcance das metas da organização.

Dentre algumas repostas, um colaborador disse a seguinte frase a respeito da importância da aquisição de um quadro de avisos: “É um item que não tem na empresa, e que é importante para os funcionários ficarem a par das informações que circulam na empresa”. Percebe-se que é de extrema importância, pois as pessoas se manterão informadas dos comunicados de férias coletivas, recessos, informações para execução de suas tarefas, que é uma forma mais simples e formal de comunicação interna, mas é essencial nas empresas, a fim de que ela flua de maneira clara e objetiva, sem deixar dúvidas e questionamentos aos funcionários.

Já outro colaborador assinalou a alternativa “mural”, respondendo: “Para que todos vejam as comunicações em coletivo, para sejam iguais para todos”, pois o mural é a comunicação interna em cores, desenhos e *slogans* geralmente comunica sobre treinamentos e programas, onde os funcionários podem ter acesso às informações e se sintam motivados por meio dos comunicados, buscando o alcance de suas metas e das metas da organização, elevando sua autoestima e, assim, garantem o sucesso da empresa.

Também foi colocada como alternativa o “Jornal informativo” com a seguinte explicação: “Porque nós ficamos por dentro do desempenho da empresa e o seu dia-a-dia”. Esse meio é motivador, pois é destinado à leitura dos funcionários, onde mostra a atuação da empresa na sociedade, seu desenvolvimento e produção, o funcionário do mês, aniversariantes, informações do RH, dentre outras que enchem os olhos dos colaboradores com as coisas boas da empresa. Também divulga como o seu trabalho é importante para a conquista dos objetivos da empresa, reconhecendo e, de uma forma indireta, elogiando e valorizando-os.

Outro item levantado foi a “caixa de sugestões”: “Porque é um bom meio de expressar novas ideias, sugestões de uma forma anônima”. Dessa forma, quando essas sugestões e ideias saem do papel e são executadas pela empresa, os funcionários ficam com sua moral elevada e motivados, pois sua ideia foi utilizada pela empresa, desempenhando o seu trabalho da melhor forma, gerando produtividade, prestando um bom atendimento aos clientes da empresa, mostrando uma boa imagem da organização no ambiente externo.

### 5.1.2 Resultado da pergunta de múltipla escolha

A tabela 5 apresenta o resultado da pergunta 11 do questionário em anexo.

Nessa pergunta, os funcionários poderiam assinalar mais de uma alternativa, pois é uma questão de múltipla escolha. Assim, a tabela mostra os canais de comunicação interna utilizados na empresa e define os que foram votados como os mais utilizados.

**Tabela 5:** Quais os meios de comunicação da empresa que você utiliza?

<b>Variável</b>	<b>n (%)</b>
Reunião Interna	18 (30,0)
Telefone	34 (56,7)
Intranet	3 (5,0)
Conversa com colegas	43 (71,7)
E-mail	10 (16,7)
Memorando	0 (0,0)
Skype Interno	3 (5,0)
Outros	0 (0,0)

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Os meios de comunicação em uma empresa são de extrema importância, pois são eles que propagam a informação entre o emissor e receptor. Segundo Faria e Suassuna (1982), os meios de comunicação são considerados canais de

informação, os quais transmitem uma mensagem com a maior validade possível, assim, não ocasionam processos confusos e informações equivocadas.

De acordo com a tabela 5, observa-se que o canal mais utilizado na empresa é a “conversa com colegas” para o repasse das informações, que atingiu 71,7% das opções de resposta. Isso induz a processos confusos, pois os funcionários, às vezes, podem distorcer as informações repassadas pela empresa de forma equivocada, levando-os a uma visão negativa, repassada aos seus colegas, originando, além de conflitos, o desencontro dos interesses pessoais com os da empresa. Isso ocorre pelo fato da maioria dos pesquisados serem do setor produtivo, onde não utilizam meios de comunicação apropriados para o repasse das informações como, por exemplo, um quadro de avisos ou um mural.

Também se percebe que 56,7% utilizam o “telefone”, pelo fato de ser um instrumento de fácil manuseio, proporcionando uma comunicação ágil e rápida, abrangendo um grande número de pessoas em pouco tempo. O “*e-mail*” é um meio de comunicação também rápido e fácil, com a vantagem de deixar a informação registrada em caso de dúvidas. No entanto, somente 16,7% utilizam essa ferramenta, e trabalham no setor administrativo, pois os que trabalham na produção não têm acesso aos computadores e não possuem *e-mail* padrão da empresa. Isso ocorre também com a “*intranet*”, tendo um percentual de 5% de utilização.

A “reunião interna” apresentou 30,0%, ao que se leva a pensar que nem todos os colaboradores têm acesso, pois não participam. Os funcionários da parte produtiva dificilmente têm participação nas reuniões internas.

Nenhum dos entrevistados respondeu à opção “memorando”, o que denota que os funcionários não têm clara a utilização desta ferramenta ou não é necessária para a execução de suas tarefas.

A respeito do “*Skype*”, a empresa não dispõe de um *Skype* próprio para a comunicação interna. A ferramenta não é liberada para todos os colaboradores do setor administrativo, mas é utilizada por apenas 3 colaboradores, os quais mantêm contato com fornecedores e clientes.

## 5.2 CRUZAMENTO DE DADOS DA PESQUISA

De forma a melhorar a percepção dos resultados obtidos nessa pesquisa, serão realizados os cruzamentos com os dados coletados pela acadêmica.

O valor de **p** demonstrado nas tabelas de cruzamento significa que  $p \leq 0,05$  existe associação entre as variáveis e  $p > 0,05$  não existe estaticamente associação entre as variáveis cruzadas, ou seja, é provável que tenha acontecido ao acaso.

**Tabela 6:** Setor X Reuniões Internas

	Setor n(%)		Valor p
	Administrativo	Produção	
<b>Reuniões Internas</b>			
Sim	10 (83,3)	8 (16,7)	<b>&lt;0,001</b>
Não	2 (16,7)	40 (83,3)	
<b>Total</b>	12 (100,0)	48 (100,0)	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com Argenti (2006), as reuniões acontecem entre os superiores e os colaboradores com o intuito de solucionar e responder às contribuições levantadas pelos funcionários e comunicar o progresso da organização.

Na tabela 6, observa-se que 83,3% dos colaboradores que assinalaram essa opção como meio de comunicação utilizado estão dispostos no setor administrativo (n=10), pois, nesse setor, as reuniões entre superiores e funcionários são necessárias. É esse departamento o responsável por levar as informações do setor produtivo para a discussão entre os gerentes, sendo deles a tomada de decisão final.

Os dados desta tabela mostram que há evidência da existência de associação entre setor em que se trabalha e o meio de comunicação utilizado pelos colaboradores ( $p = <0,001$ ).

**Tabela 7:** Setor X Telefone

	Setor n(%)		Valor p
	Administrativo	Produção	
<b>Telefone</b>			
Sim	11 (91,7)	23 (47,9)	<b>0,006</b>
Não	1 (8,3)	25 (52,1)	
<b>Total</b>	12 (100,0)	48 (100,0)	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Sobre o uso do telefone, a Tabela 7 apresenta que 91,7% dos funcionários utilizam esse meio. Eles são do setor administrativo e 47,9% são do setor produtivo, pois o telefone é um instrumento de fácil manuseio e, por ele, são transmitidas as informações de forma rápida e ágil.

Na empresa estudada, esse meio é utilizado de forma padrão no escritório, onde os colaboradores se comunicam por meio de ramais e no setor produtivo, como não há telefone fixo, somente celular, é utilizado por menos da metade da amostra.

Com o valor p em 0,006, ficou clara a existência de associação entre o setor em que se trabalha e a utilização do telefone como meio de comunicação.

**Tabela 8:** Setor X Intranet

	Setor n(%)		Valor p
	Administrativo	Produção	
<b>Intranet</b>			
Sim	3 (25,0)	0 (0,0)	<b>&lt;0,001</b>
Não	9 (75,0)	48 (100)	
<b>Total</b>	12 (100,0)	48 (100,0)	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Argenti (2006) afirma que a Intranet é um instrumento de comunicação interna que serve como plataforma interativa. Por ela, os colaboradores podem compartilhar informações que contribuam para desenvolver suas atividades e dos seus colegas de trabalho, e também expõe sua visão dos programas da organização. O autor ainda explana que, às vezes, há que se resistir ao impulso de transferir toda a comunicação para o meio *on-line*, pois alguns setores podem não ter acesso a esse meio.

Isso fica claro na tabela 8, pois somente 25,0% do setor administrativo utilizam a Intranet para compartilhar as informações e, no setor produtivo, nenhum colaborador utiliza esse meio, isso ocorre, pois nas obras, eles não têm acesso aos computadores e, assim, não podem comunicar-se pelo meio *on-line*.

Esses dados, portanto, confirmam o que o valor de  $p < 0,001$  mostra sobre a existência de associação entre o setor em que se trabalha e a utilização da Intranet como meio de comunicação.

**Tabela 9:** Setor X Conversa com Colegas

	Setor n(%)		Valor p
	Administrativo	Produção	
<b>Conversa com Colegas</b>			
Sim	10(83,3)	33 (68,8)	<b>0,316</b>
Não	2 (16,7)	15 (31,3)	
<b>Total</b>	12 (100,0)	48 (100,0)	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Visualiza-se, na tabela 9 que, dos 60 respondentes, 68,8% dos entrevistados no setor produtivo utilizam a conversa com colegas para ficarem a par das informações transmitidas pela empresa e, no setor administrativo, esse percentual chega a 83,3%.

Percebe-se que a maioria dos funcionários usa esse meio para obter informações referentes ao desempenho de suas atividades, o que pode ser um



ponto negativo para a organização, pois usar a conversa com colegas de trabalho para obter conhecimentos pode distorcer as informações repassadas pela empresa, ocasionando conflitos.

Torquato (1992) diz que o boato, em qualquer uma das suas normalidades e designações, integra uma rede de comunicações informal das empresas. Ele vem para compensar as falhas existentes na comunicação repassada entre a organização e os colaboradores.

Mas, como o valor de  $p$  ficou em 0,316, diz-se, então, que não há evidências que exista uma associação entre as duas variáveis analisadas.

**Tabela 10:** Setor X *E-mail*

	Setor n(%)		Valor p
	Administrativo	Produção	
<b><i>E-mail</i></b>			
Sim	10 (83,3)	0 (0,0)	<b>&lt;0,001</b>
Não	2 (16,7)	48 (100)	
<b>Total</b>	12 (100,0)	48 (100,0)	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Observa-se na tabela 10, que a ferramenta *e-mail* é utilizada por 83,3% dos colaboradores, representando o setor administrativo. Esses possuem *e-mail* padrão da empresa, onde podem se comunicar com seus superiores e colegas de trabalho, facilitando o processo de comunicação, uma vez que ele é ágil e rápido na troca de mensagens, permitindo, também, que elas fiquem registradas, e não deixem dúvidas quanto às informações repassadas.

Já no setor produtivo, nenhum funcionário utiliza esse meio, pois não têm computadores, nem *e-mail* padrão da empresa.

Sendo o valor de  $p < 0,001$ , mostra-se, então, a existência de associação entre o setor em que se trabalha e a utilização do *e-mail* como meio de comunicação.

**Tabela 11:** Setor X *Skype*

	Setor n(%)		Valor p
	Administrativo	Produção	
<b>Skype</b>			
Sim	3 (25,0)	0 (0,0)	<b>&lt;0,001</b>
Não	9 (75,0)	48 (100)	
<b>Total</b>	12 (100,0)	48 (100,0)	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com a tabela 11, visualiza-se que somente 25,0 % (n=3) dos colaboradores usam essa ferramenta, isso ocorre, pois o *Skype* não é um meio de comunicação padrão na empresa, sendo disponibilizado somente àqueles cuja atividade inclui a comunicação diária com clientes ou fornecedores.

Com base nisso, visto que o valor de  $p < 0,001$ , apresenta-se, então, a existência de associação entre o setor em que se trabalha e a utilização do *Skype* como meio de comunicação.

**Tabela 12:** Setor X Meio de comunicação não existente na empresa

	Setor n(%)		Valor p
	Administrativo	Produção	
<b>Meio de comunicação</b>			
Mural	5 (41,7)	16 (33,3)	<b>0,743</b>
Jornal	0 (0,0)	4 (8,3)	
Quadro	6 (50,0)	23 (47,9)	
Caixa	1 (8,3)	5 (10,4)	
<b>Total</b>	12 (100,0)	48 (100,0)	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Segundo Torquato (1992), é muito importante que a empresa disponha de meios de comunicação interna como: quadros de avisos, murais, etc., onde possam ser expostas comunicações operacionais, informações normativas, avisos departamentais, informações para execução das atividades do dia a dia, entre outros recados.

A tabela 12 mostra que 50,0% dos entrevistados no setor administrativo assinalaram a opção “quadro de avisos”, sendo também a mais optada pelo setor produtivo, com 47,9%.

Pode-se perceber que nos dois setores há a necessidade desse meio de comunicação para o repasse das informações da empresa aos funcionários, pois o mesmo expõe informações do seu interesse como: comunicados do setor de Rh, recesso de férias, entre outros. Dessa forma, é possível sanar as dúvidas e aumentar a confiança dos colaboradores quanto aos recados repassados.

Os dados desta tabela mostram que não há evidência da existência de associação entre setor em que se trabalha e o meio de comunicação escolhido para melhorar o processo de repasse de informações ( $p=0,743$ ).

**Tabela 13:** Setor X Transmissão de informações dos superiores aos funcionários

	Setor n(%)		Valor p
	Administrativo	Produção	
<b>Transmissão de informações</b>			
Ótimo	0 (0,0)	5 (10,4)	<b>0,075</b>
Muito bom	0 (0,0)	7 (14,6)	
Bom	5 (41,7)	26 (54,2)	
Regular	4 (33,3)	7 (14,6)	
Ruim	3 (25,0)	3 (6,3)	
<b>Total</b>	<b>12 (100,0)</b>	<b>48 (100,0)</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Segundo Argenti (2006), por meio das informações repassadas pelos seus superiores, os funcionários analisam se eles se sentem ou não envolvidos com o direcionamento da organização. Assim, o autor ainda diz que, quando os gerentes se isolam dos outros colaboradores, a comunicação eficaz não ocorre.

Na tabela 13, pode-se observar que 41,7% dos colaboradores do setor administrativo e 54,2% dos colaboradores do setor produtivo consideram que a transmissão de informações dos superiores para os funcionários é “boa”. O que mostra que, de forma geral, as chefias têm repassado as informações aos funcionários.

Contudo, uma parte dos pesquisadores do setor administrativo e produtivo, somando 48,0% (11 entrevistados), avaliou como “regular” essa questão. Pode-se perceber que ainda deve haver melhorias nesse quesito, de forma que seja aprimorada a comunicação transmitida pelos superiores aos funcionários.

Como o valor de **p** ficou em 0,075, diz-se, então, que não há evidências que exista uma associação entre as duas variáveis analisadas.

**Tabela 14:** Tempo na empresa X Receber elogios

	Tempo na empresa n(%)			Valor p
	Menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10 anos	
<b>Receber elogios</b>				
Sempre	4 (66,7)	2 (33,3)	0 (0,0)	<b>0,718</b>
Quase sempre	8 (66,7)	4 (33,3)	0 (0,0)	
Às vezes	1 (50,0)	1 (50,0)	0 (0,0)	
Nunca	16 (45,7)	17(48,6)	2 (5,7)	
Não sei avaliar	1 (20,0)	4 (80,0)	0 (0,0)	
<b>Total</b>	30 (100,0)	28 (100,0)	2 (100,0)	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Brandão (2011) diz que, quando o processo de *endomarketing* é bem planejado, ele gera motivação e satisfação no ambiente profissional, pois por meio da valorização do trabalho através de elogios, impulsiona os colaboradores a atingirem melhores resultados, aumentando a produtividade e facilitando alterações nos processos internos.

A tabela 14 apresenta que o tempo de empresa não influencia quanto a receber elogios a respeito do desempenho de suas atividades.

Um total de 45,7% das pessoas que estão na empresa há menos de 1 ano; 48,6% que estão de 1 a 5 anos e 5,7% das que trabalham de 6 a 10 anos, afirmam que “nunca” recebem elogios pelos seus superiores. Isso mostra que

mesmo os que entraram na empresa há pouco tempo e os que já estão há anos consideram que não são valorizados pelos seus superiores.

O valor de  $p=0,718$  apresenta que não existe associação entre o tempo na empresa e receber elogios, ou seja, que o cruzamento ocorreu ao acaso.

**Tabela 15:** Tempo na empresa X Realização de ações motivacionais

	Tempo na empresa n(%)			Valor p
	Menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10 anos	
<b>Ações Motivacionais</b>				
Sempre	7 (58,3)	5 (41,7)	0 (0,0)	<b>0,621</b>
Quase sempre	3 (50,0)	3 (50,0)	0 (0,0)	
Às vezes	12 (44,4)	13 (48,1)	2 (7,4)	
Nunca	2 (28,6)	5 (71,4)	0 (0,0)	
Não sei avaliar	6 (75,0)	2 (25,0)	0 (0,0)	
<b>Total</b>	30 (100,0)	28 (100,0)	2(100,0)	

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Segundo Torquato (1992), quando a empresa realiza ações motivacionais, essas convencem, atraem, mudam pensamentos, geram atitudes, despertam sentimentos, provocam expectativas e alteram comportamentos. Os funcionários sentem-se realizados e, diante disso, ocorre a integração de seus propósitos com os da organização.

De acordo com a tabela 15, percebe-se que os funcionários que estão na empresa há menos de 1 ano, somando 44,4 %; os que estão de 1 a 5 anos, somando 48,1%, e aqueles que estão de 6 a 10 anos, somando 7,4%, consideram que a organização realiza ações motivacionais apenas “às vezes”, o que mostra que o tempo de empresa não interfere na opinião dos colaboradores.

Assim, como o valor de p ficou em 0,621, diz-se, então, que não há evidências que exista uma associação entre as duas variáveis analisadas.

**Tabela 16:** Tempo na empresa X Liberdade de expressar a opinião

	Tempo na empresa n(%)			Valor p
	Menos de 1 ano	1 a 5 anos	6 a 10 anos	
<b>Expressar a opinião</b>				
Sempre	11(36,7)	11 (39,3)	1 (50,0)	<b>0,970</b>
Quase sempre	6 (20,0)	5 (17,9)	0 (0,0)	
Às vezes	13 (43,3)	12 (42,9)	1 (50,0)	
Nunca	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
Não sei avaliar	0 (0,0)	0 (0,0)	0 (0,0)	
<b>Total</b>	30 (100,0)	28 (100,0)	2(100,0)	

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Faria e Suassuna (1982) afirmam ser importante que a organização utilize as soluções apresentadas por seus funcionários, para que os erros não se repitam.

Assim, conseqüentemente, aumentam a produtividade e, dessa forma, criam um sistema de comunicações verticais que funcione debaixo para cima; esse método é descrito como plano de sugestões.

De acordo com análise da tabela 16, 43,3% das pessoas estão na empresa há menos de 1 ano; 42,9% estão de 1 a 5 anos e 50,0% estão de 6 a 10 anos, e elas assinalaram a opção “às vezes”, o que mostra que não é sempre que podem expressar sua opinião no ambiente de trabalho.

O valor de  $p=0,970$  apresenta que não existe associação entre o tempo na empresa e a liberdade de expor a opinião no ambiente, ou seja, que o cruzamento ocorreu ao acaso.



## 6 CONCLUSÃO

Na atualidade, é necessário que seja associado o processo de *endomarketing* à comunicação interna nas empresas, para que haja a integração dessas duas ferramentas e, em conjunto, possam gerar processos eficientes, onde os funcionários se sintam satisfeitos e realizados, e as organizações se tornem distintas perante seus concorrentes.

Analisando os resultados da presente pesquisa, percebe-se que a comunicação interna e o *endomarketing* são pouco explorados e ainda não são utilizados em conjunto.

Conforme as análises, visualizou-se que a empresa apresenta algumas alternativas satisfatórias. A maioria das perguntas teve assinalada as opções “bom” e “sempre”. Contudo, segundo as análises do resultado de cada pergunta dos questionários aplicados, observou-se que em algumas questões foram significativas as alternativas assinaladas como “às vezes”, “nunca” e “regular”. Isso mostra certa insatisfação em relação a algumas questões pertinentes à comunicação no ambiente interno e o processo de *endomarketing* na organização. Esse nível de insatisfação deve ser considerado pela empresa, pois o ideal é que os funcionários se sintam satisfeitos com os meios de comunicação por onde recebem as informações relevantes à realização de suas atividades e estejam em sintonia com o processo de *endomarketing* para que, ao mesmo tempo, motive e aumente a autoestima dos colaboradores, tornando-os realizados e orgulhosos de fazerem parte da organização.

De acordo com os dados da pesquisa realizada, a “conversa com colegas” foi o item mais utilizado nos dois setores como meio de propagar a informação recebida pela empresa. Esse não parece ser um bom indicador, pois pode gerar processos confusos, falhas na comunicação, mensagens distorcidas e uma imagem ruim aos funcionários.

O levantamento dos dados também expõe que a rotatividade é significativa na empresa. Deveriam ser criadas ações para tornar seus funcionários fiéis à organização, fortalecendo o processo de *endomarketing* por meio de: planos de carreiras, bonificações anuais por atingir metas, cartas de elogios aos

funcionários que desempenham com qualidade suas atividades e que contribuem com a empresa, entre outros recursos.

Percebe-se, também, por meio do cruzamento dos dados que, independente do tempo de empresa que os funcionários têm, suas opiniões não alteram quanto às alternativas levantadas, mostrando que não há mudanças significativas nos processos de *endomarketing* e comunicação interna ao longo do tempo.

Diante dos dados coletados e analisados, propõem-se algumas sugestões para melhorias no processo de *endomarketing* e comunicação interna:

Ressaltar a importância da aquisição de um quadro de avisos para cada obra que compõe o setor produtivo e também um quadro de avisos para o setor administrativo, pois foi o item mais levantado nos dois setores como meio de comunicação não existente. Esta sugestão se dá pela possibilidade de melhorar a comunicação interna na empresa. Por meio do quadro de avisos, os comunicados ficam expostos para a leitura dos colaboradores, mantendo-os informados dos assuntos repassados pela empresa e não deixam dúvidas ou falhas nas informações transmitidas. Além disso, minimiza o repasse de informações distorcidas por meio da conversa informal entre colegas.

Ainda sobre o quadro de avisos, seria interessante anexar informações sobre os funcionários do mês, os aniversariantes, etc, para que se sintam impulsionados a buscar o melhor para a empresa.

Associar o processo de *endomarketing* com a comunicação, através de *slogans* de treinamentos. Uma possibilidade dessa melhoria é a de tornar os comunicados mais atrativos, mais criativos, como a inclusão de figuras e desenhos, os quais chamam a atenção e podem acabar motivando os colaboradores.

Criar uma caixa de sugestões, onde os funcionários possam contribuir com suas ideias para a melhoria dos processos organizacionais.

Em suma, na empresa estudada, mesmo tendo alguns pontos a melhorar o processo de comunicação entre os membros dos setores, o repasse das normas da empresa é, de forma geral, considerado bom.

Também é perceptível que o processo de *endomarketing*, ainda que em fase de desenvolvimento e não associado à comunicação interna, existe, pois os

funcionários têm consciência que seu trabalho é importante para o sucesso da empresa, sentem-se reconhecidos e satisfeitos por fazerem parte da organização.

A pesquisa limitou-se exclusivamente em analisar o processo de *endomarketing* e de comunicação interna em diferentes setores de uma empresa de Construção Civil na cidade de Criciúma, portanto percebe-se a viabilidade de seguir adiante com o estudo. Como proposta para estudos futuros a partir deste tema, recomenda-se uma pesquisa para analisar o alto nível de rotatividade encontrado com o levantamento dos dados, bem como averiguar as formas de motivação mais viáveis para essa área, a fim de implementar as ações motivacionais, criando mais atrativos aos funcionários como: plano de carreiras, bonificações, participação nos lucros, planos de incentivos, entre outros programas.

Para a pesquisadora, este estudo possibilitou que o conhecimento adquirido no curso de Secretariado Executivo fosse executado na prática da empresa de construção civil de Criciúma, contribuindo para a sua formação acadêmica e profissional.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158 p.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 327 p.
- BACK, Fernanda Cristina. Desmistificação da linguagem clara e objetiva na profissão de Secretariado Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, jan./jun. 2013.v. 4, n. 1, p. 139-162. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/125/pdf#.VY3JpRtViko>>. Acesso em: 22 jun. 2015.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. rev. Florianópolis: UFSC, 2002. 340 p.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122 p.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia de Pesquisa: monografia, dissertação, tese**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 160 p.
- BRANDÃO, Alessandra Galvão Teixeira. **O Endomarketing como estratégia para o fortalecimento da comunicação interna**. 2011. 58 f. Monografia. Brasília: Universidade de Brasília. Disponível em: [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3832/1/2011\\_AlessandraGalvaoTeixeiraBrandao.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3832/1/2011_AlessandraGalvaoTeixeiraBrandao.pdf)> Acesso em: 06 de mar. 2015.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005. 178 p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.
- FARIA, A. Nogueira de; SUASSUNA, Ney R. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982. 144 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing:** incluindo casos brasileiros em marketing. Barueri/SP: Manole, 2004. 349 p. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=OgPI2zsdqpcC&oi=fnd&pg=PR19&dq=qual+a+diferen%C3%A7a+de+marketing+interno+e+endomarketing&ots=OvtJ\\_ZxKki&sig=iNPi88REtLzmZ9uu8CSQB09GygM#v=onepage&q=qual%20a%20diferen%C3%A7a%20de%20marketing%20interno%20e%20endomarketing&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=OgPI2zsdqpcC&oi=fnd&pg=PR19&dq=qual+a+diferen%C3%A7a+de+marketing+interno+e+endomarketing&ots=OvtJ_ZxKki&sig=iNPi88REtLzmZ9uu8CSQB09GygM#v=onepage&q=qual%20a%20diferen%C3%A7a%20de%20marketing%20interno%20e%20endomarketing&f=false)> . Acesso em: 27 de maio 2015.

JORDÃO, Daniel Oggero. **Comunicação Interna como estratégia de Endomarketing visando o planejamento estratégico da Caixa Econômica Federal.** 2006. 62 f. Monografia. Brasília: Centro Universitário de Brasília – UNICEUB. Disponível em: <<http://www.repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/1740/2/20271048.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2015.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações.** Aracaju/SE, 2006. Disponível em: <<http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2015.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

OYARZABAL, Clovis Fernando. **Os 5S das relações:** método prático para aumentar a comunicação, a motivação e a coesão das equipes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 61 p.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 277 p.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial.** 3. ed., rev. e ampl. Campinas: Alínea, 2002. 174 p.

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing:** princípios da comunicação mercadológica. 7. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001. 287 p.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover.** 2005. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html#>](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html#>) Acesso em: 10 out. 2015.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. 182 p.

SCHULER, Mariaet al. **Comunicação estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004. 141 p.

SIMERAY, J.P. **A estrutura da empresa:** princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976. 246 p.

TELLES, Renato. **B2B:** marketing empresarial. São Paulo: Saraiva, 2003. 280 p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1992. 278 p.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Olá! Este questionário tem por objetivo levantar dados a respeito do processo de *endomarketing* e comunicação interna de uma empresa de Construção Civil da cidade de Criciúma como **Trabalho de Conclusão de Curso**– Secretariado Executivo – UNESC para 2015.

Sua colaboração e sinceridade nas respostas são fundamentais para que os objetivos do estudo sejam alcançados. A pesquisadora se compromete a manter a informações em sigilo e não divulgar o nome dos participantes da pesquisa.

**Acadêmica:** Fernanda De March.

### 1 . Sexo

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino

### 2 . Idade

- ( ) 18 a 29 anos
- ( ) 30 a 39 anos
- ( ) 40 a 49 anos
- ( ) Acima de 50 anos

### 3 . Escolaridade

- ( ) Ensino Fundamental incompleto
- ( ) Ensino Fundamental completo
- ( ) Ensino Médio incompleto
- ( ) Ensino Médio completo
- ( ) Ensino Superior incompleto
- ( ) Ensino Superior completo
- ( ) Pós– graduação



**4 . Qual o setor em que você trabalha?**

- Produção
- Administrativo

**5 . Tempo na Empresa**

- menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- acima de 11 anos

**6 . Você reconhece que seu trabalho é importante para o desempenho da empresa?**

- Sempre
- Às vezes
- Quase sempre
- Não sei avaliar
- Nunca

**7 . Como você avalia o seu nível de satisfação por trabalhar nesta empresa?**

- Ótimo
- Muito Bom
- Bom
- Regular
- Ruim

**8 . Você considera que a empresa desenvolve ações motivacionais para os seus funcionários?**

- Sempre
- Às vezes
- Quase sempre
- Não sei avaliar
- Nunca

**9 . Você recebe elogios e seu trabalho é reconhecido pelos seus superiores?**

- Sempre  Às vezes  
 Quase sempre  Não sei avaliar  
 Nunca

**10 . Você tem liberdade para expressar sua opinião no ambiente de trabalho?**

- Sempre  Às vezes  
 Quase sempre  Não sei avaliar  
 Nunca

**11 . Quais os meios de comunicação da empresa que você utiliza?**

- Reuniões internas  e-mail  
 Telefone  Conversa com colegas  
 Intranet  Memorando  
 Skype interno  Outros. Quais?\_\_\_\_\_

**12 . Como você considera a comunicação entre os membros do seu setor?**

- Ótimo  Muito Bom  Bom  Regular  Ruim

**13 . E entre os setores, as formas de comunicação existentes na empresa são suficientes?**

- Sempre  Às vezes  
 Quase sempre  Não sei avaliar  
 Nunca

**14 . Como você avalia a transmissão de informações dos superiores para os funcionários?**

- ( ) Ótimo ( ) Muito Bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

**15 . Como você avalia as informações sobre as normas a serem seguidas na empresa?**

- ( ) Ótimo ( ) Muito Bom ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim

**16 . Qual o meio de comunicação você considera importante para melhorar a comunicação interna na empresa? (Assinale somente uma alternativa)**

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| ( ) Mural             | ( ) Caixa de Sugestões  |
| ( ) Jornal Interativo | ( ) Manuais             |
| ( ) Quadro de Avisos  | ( ) Outros. Quais?_____ |

**Por quê?**

---

---

---

---