

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**ROSIMERI DA SILVA DOMINGOS**

**ESTRATÉGIA DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA  
2015**



**ROSIMERI DA SILVA DOMINGOS**

**ESTRATÉGIA DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE CRICIÚMA/SC**

Monografia, apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Natália Martins Gonçalves,  
PhD

**CRICIÚMA**

**2015**

**ROSIMERI DA SILVA DOMINGOS**

**ESTRATÉGIA DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DE CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para a obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração com Linha  
de Formação Específica em Comércio Exterior  
da Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Criciúma, 26 de novembro de 2015

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Natália Martins Gonçalves – PhD. – Orientadora - (UNESC)

---

Prof<sup>a</sup>. Débora Volpato – Examinadora – (UNESC)

---

Prof<sup>a</sup>. Maria Helena Souza Santos – Examinadora – (UNESC)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por existir e fazer parte de minha vida.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e me incentivaram a valorizar a educação.

Aos meus amigos e colegas de faculdade, pelas experiências vividas e compartilhadas.

Aos meus professores e mestres, pelo ensino, principalmente à minha orientadora, professora Natalia Martins, por não medir esforços em nos orientar até o fim neste trabalho.

Aos coordenadores da empresa La moda, por disponibilizar as informações necessárias para a realização da pesquisa.

A todos os colegas que dispuseram do seu tempo para responder ao questionário.

## RESUMO

DOMINGOS, Rosimeri da Silva. **Estratégia de endomarketing**: um estudo de caso em uma empresa de Criciúma – SC. 2015. 57 folhas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, SC.

Este trabalho tem o intuito conhecer as ações de endomarketing e as estratégias de comunicação interna praticadas pela empresa estudo de caso e verificar como juntas elas cooperam para o desenvolvimento de uma organização, motivando os seus colaboradores. Realizou-se uma pesquisa com os colaboradores do departamento de relacionamento com o cliente (CRM) para verificar qual o seu grau de satisfação quanto à empresa em que trabalham visto que sua satisfação pode interferir na forma como lidam com o cliente final. O trabalho monográfico foi uma pesquisa descritiva, documental e a técnica de análise dos dados foi qualitativa, feita através da análise de conteúdo, entrevistas e questionário. Com base nos resultados da pesquisa verificou que a empresa estudo de caso vem desenvolvendo uma grande melhora nos últimos 3 anos tanto na comunicação interna, como nas estratégias de endomarketing e que buscam com essas ferramentas motivar seus colaboradores e buscar se tornar umas das melhores empresas para se trabalhar.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Comunicação Interna. Motivação. Gestão de Pessoas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - La Moda Bambini .....	30
Figura 2 - Instalações La moda Nova, Veneza/SC.....	31
Figura 3 - Campanha com <i>top models</i> Internacionais .....	32
Figura 4 - Instalações La moda em Criciúma .....	32
Figura 5 - Loja própria Lança Perfume.....	33
Figura 6 - Resultado quanto ao ambiente de trabalho .....	45
Figura 7 - Resultado quanto ao orgulho de trabalhar na empresa .....	45
Figura 8 - A empresa consegue se comunicar de forma clara .....	46
Figura 9 – Dúvidas, normalmente, são ocasionadas pela falta de informação .....	47
Figura 10 - Incentivo a expressar críticas e sugestões .....	47
Figura 11 - Incentivo a expressar críticas e sugestões .....	48
Figura 12 - Quais os Canais de comunicação que costuma receber informações.....	48

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 - Número de colaboradores.....**Erro! Indicador não definido.**
- Quadro 2 - Idade dos colaboradores.....**Erro! Indicador não definido.**
- Quadro 3 - Tempo de empresa .....**Erro! Indicador não definido.**
- Quadro 4 - Grau de instrução.....**Erro! Indicador não definido.**
- Quadro 5 - Resultados das entrevistas com o setor de Recursos Humanos (RH)**Erro!  
Indicador não definido.**
- Quadro 6- Resultados das entrevistas com o setor de comunicação**Erro! Indicador  
não definido.**
- Quadro 7- Descrição das ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa**Erro!  
Indicador não definido.**
- Quadro 8- Resultado das ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa no  
ano de 2015 .....**Erro! Indicador não definido.**



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 BREVES APONTAMENTOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS.....	15
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO .....	19
2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	21
<b>2.4.1 Canais de comunicação na empresa</b> .....	<b>22</b>
2.5 ENDORMARKETING .....	23
<b>2.5.2 Processo de implantação do endomarketing</b> .....	<b>26</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>28</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>28</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO .....	30
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	33
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	34
<b>4 ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ETUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE UMA EMPRESA DE CRICIÚMA/SC</b> ..	<b>35</b>
4.1 A EMPRESA ESTUDO DE CASO .....	35
4.2 ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING PRATICADAS PELA EMPRESA ESTUDO DE CASO .....	38
4.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA.....	40
4.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM RELAÇÃO ÀS AÇÕES DE ENDOMARKETING PRATICADAS NA EMPRESA NO ANO DE 2015.....	42
4.5 AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE .....	44

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....50**  
**REFERÊNCIAS.....53**  
**ANEXO .....56**

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalhador passa em média um terço ou mais do seu tempo no seu ambiente de trabalho. Portanto, o trabalho possui uma grande importância na vida das pessoas (LIRA, 2009).

Cada vez mais o profissional tem buscado e investido em sua qualificação profissional, e estão em busca de empresas que valorizam as suas competências. Com isso, torna-se indispensável para as organizações que buscam essas qualificações, além de investirem na conquista de seus clientes externos, busquem conquistar também seus clientes internos, ou seja os seus colaboradores.

Há décadas passadas, as estratégias de comunicação eram voltadas apenas com o foco no público externo das organizações. O objetivo das empresas era o de conquistar, fidelizar e ter uma aproximação com clientes ou futuros clientes. Porém, no século XIX, as empresas têm verificado que investir em estratégias de comunicação e endomarketing direcionadas ao seu público interno, que podem incluir empregados, familiares e fornecedores, pode significar um diferencial para a sua imagem e trazer maior retorno a seus negócios (OCHOA, 2014).

Isso porque, para atrair e conquistar clientes, vender seus produtos e serviços, as empresas buscam constantemente investir em estratégias de marketing a fim de conseguir alcançar seus resultados, portanto muitas empresas pecam por não investir na conquista do seu cliente interno, seus colaboradores. Conforme Costa (2012, p.11) “[...] se sua empresa deseja encantar, surpreender e fidelizar o cliente deve então começar encantando, surpreendendo e fidelizando os colaboradores.”

As empresas têm cada vez mais investido em ações que promovam o estreitamento de relações e a motivação do público interno. Para estabelecer o relacionamento com os empregados as organizações desenvolvem ações de Comunicação Interna e de Endomarketing, consideradas estratégicas, com o objetivo de repassar e reforçar a missão, a visão e os valores da empresa.

De nada adianta a empresa querer vender sua boa imagem para o cliente externo e esquecer do seu outro cliente, o interno, seus colaboradores. Os colaboradores levam a imagem da empresa para os clientes externos. Então surge a importância de funcionários motivados em seu ambiente de trabalho (SILVA, 2004).

Há pelo menos uma década, o endomarketing passou a integrar as agendas das principais empresas brasileiras. Ainda controverso e carente de consistência conceitual, ganhou espaço e tornou-se fator importante para o sucesso das organizações, sendo um diferencial obrigatório para as melhores empresas para se trabalhar (COSTA 2012).

Criar um ambiente no qual as pessoas possam se sentir motivadas, de bem consigo e com seus colegas de trabalho. É aí que o endomarketing entra como uma ferramenta de apoio. “Endomarketing é um instrumento que completa o esforço do marketing de uma organização, mobilizando seu público interno. [...] Visa aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço” (BEKIN, 2004, p. 13).

Os colaboradores precisam estar motivados, para isso é preciso que ele se sinta realizado no seu trabalho, o que pouco tem a ver com sua remuneração (COSTA 2012).

Quando a empresa é reconhecida por valorizar seus colaboradores, isso acaba gerando credibilidade, ela consegue atrair novos talentos e acaba agregando valor a sua marca

Segundo Costa (2012, p.23) “pessoas motivadas são mais lucrativas, e por sua vez as empresas que são melhores para se trabalhar se tornaram mais rentáveis, sólidas e competitivas”.

Quando a empresa é reconhecida por investir em ações de endomarketing e comunicação, conseguem atrair talentos e atribuir valor ao trabalho dos colaboradores, enfatizando sua importância na empresa. Com isso obtém um colaborador motivado, que vai passar aos consumidores externos a qualidade do produto e/ou serviço realizado pela empresa. Há diferentes e inúmeras ferramentas e métodos de aplicar endomarketing. Este processo pode ser diferente para cada empresa, não se tem um formulário de passos para o marketing interno ser eficaz. Um método utilizado em uma empresa pode não ser eficaz em outra. Portanto, o objetivo deste estudo é conhecer as estratégias de endomarketing e comunicação interna, praticadas por uma empresa localizada no município de Criciúma/SC.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Por uma questão de custos, muitas empresas não conseguem investir em ações e estratégias de endomarketing.

As empresas visam lucro e isso faz com que acabem focando toda a sua atenção em conquistar o seu público externo, deixando seus colaboradores sem uma atenção devida. Isso acaba gerando uma insatisfação e por sua vez a desmotivação entre os colaboradores.

Sobre as dificuldades que muitas organizações encontram para lidar com seus colaboradores o autor Costa cita o empresário Henry Ford “Como se explica que quando preciso apenas de um par de mãos tenha que lidar com um ser humano?” (FORD, apud COSTA, 2012, p.17). Para construir seus carros Henry Ford precisava somente de pares de mãos. Mas com essas mãos vinham também um ser humano com todas suas complexidades.

Existem alguns desafios para se aplicar o endomarketing nas organizações, como por exemplo, algumas empresas não percebem seu real valor e importância dentro do processo da organização para alcançar seus objetivos. É preciso abrir espaço para que o endomarketing possa fazer parte da organização.

Com isso, torna-se importante rever como a comunicação está sendo realizada na organização. É preciso identificar de que forma as informações chegam aos funcionários, os colaboradores precisam conhecer a missão, visão e valores da empresa. A empresa precisa passar as informações com clareza, apresentar seus objetivos e metas, porém muitas empresas acabam por fazer somente uma comunicação interna em massa, na qual não atribui a personalidade, cargo ou função de cada indivíduo. Mas hoje, indivíduos querem ser vistos como únicos.

No marketing interno, embora os canais, instrumentos e ações sejam planejados para atingir coletivamente grupos de funcionários, segmentados de acordo com a estrutura da empresa, deve haver esforços no sentido de fazer com que a pessoa se sinta única (BRUM, 2010).

Outro desafio é que algumas empresas têm uma liderança muito centralizada, não permitindo aos colaboradores a liberdade para sugerir e fazer mudanças e nem participar em tomada de decisões.

Além disso, considera o desafio também que muitas empresas não têm conseguido mensurar os resultados que essas ações estão trazendo para a empresa, desmotivando assim na busca por essas ações, pois como não se consegue ver o resultado perde a sua importância.

Esse estudo tem foco no público interno da empresa em estudo. Buscar entender o que colaborador espera, suas expectativas e a visão que ele tem da

empresa faz toda a diferença, embora nem sempre sejam fácil satisfazer a expectativa de todos.

Diante desse contexto, tem se a necessidade de levantar informações a fim de responder a seguinte questão: **Como acontecem as estratégias de comunicação interna e endomarketing em uma empresa localizada no município de Criciúma- SC?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Conhecer as estratégias de endomarketing e comunicação interna praticadas por uma empresa localizada no município de Criciúma/SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Estabelecer a diferença de endomarketing e comunicação interna;
- b) Conhecer as ferramentas que a empresa utiliza como estratégia de endomarketing;
- c) Identificar as ferramentas de comunicação interna praticadas pela empresa;
- d) Verificar a percepção dos colaboradores com relação a ações pontuais de endomarketing praticados na empresa no ano de 2015;
- e) Avaliar a percepção dos colaboradores do setor de relacionamento quanto às estratégias de endomarketing e comunicação interna praticadas na empresa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Um dos motivos da elaboração deste trabalho é mostrar como as estratégias de endomarketing e comunicação interna praticadas pelas empresas pode contribuir para terem seus colaboradores motivados, e mostrar que quando essas duas ferramentas trabalham juntas é possível que as empresas se tornem ótimos lugares para se trabalhar.

Torna-se importante analisar esse assunto devido às grandes mudanças que tem acontecido nas organizações, empresas inovadoras têm reconhecido que investir na satisfação dos seus colaboradores reflete nos seus resultados. Constantemente pode-se ver funcionário falando mal dos seus gestores, do salário, da desvalorização. Porém quando a empresa respeita, valoriza e demonstra confiança no seu colaborador ele vai se sentir motivado e vai vender essa boa imagem que ele tem da empresa para o ambiente externo.

A pesquisadora através deste estudo poderá aperfeiçoar seus conhecimentos acadêmicos nas estratégias utilizadas, podendo após a conclusão da pesquisa além de levar consigo o conhecimento obtido poderá sugerir mudanças para a organização em estudo. Por já ter sido colaboradora de uma empresa que participava das 100 melhores empresas para se trabalhar e que investia em estratégias de endomarketing e comunicação interna, a mesma conseguiu presenciar a influência que isso causa no dia a dia dos colaboradores.

Considera-se oportuno o tema da pesquisa, pois se estima ter acesso rápido e fácil as informações necessárias para a elaboração dessa pesquisa. Considerando ainda que tivesse tempo para observar a visão e o comportamento dos colaboradores frente a essas iniciativas. Este estudo se mostra oportuno para a empresa, pois dessa forma poderá verificar qual a visão que seus colaboradores têm das ações já realizadas e quais iniciativas poderão continuar a ter para permanecer conquistando seu público interno. O estudo se mostra oportuno para os alunos, pois dessa forma poderão conhecer mais a fundo métodos e estratégias que as empresas têm utilizado e como as empresas tem se posicionado nesse assunto. Para a universidade, pois poderá incluir os resultados desse estudo em seu acervo de pesquisa, ajudando nos próximos trabalhos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo irá abordar a teoria que fornece sustentação ao estudo realizado, apresentando-se conceitos sobre temas relacionados ao assunto investigado, especificamente na área de Recursos Humanos, área na qual se encontra enquadrada a pesquisa.

### 2.1 BREVES APONTAMENTOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS

Na década de 1990, o ambiente empresarial se tornou mais complexo. Acontecimentos econômicos e sociais reestruturaram o ambiente empresarial. O acesso a novas tecnologias, e a novas formas de organização tem colocado os métodos tradicionais de gestão empresarial no banco dos réus. As organizações têm evoluído em termos de modelos de estruturas exigindo assim uma nova postura nos estilos de colaboradores e principalmente de gestores. Além disso, o grande desafio para as organizações tem sido para se adaptarem e levarem a todos os seus colaboradores independentes dos níveis hierárquicos, a incorporar os novos modelos, e métodos e comportamentos necessários para as mudanças, inovações e sobrevivência da Organização (HUNTER, 2002).

Nesse ambiente de constantes mudanças e inovações, as organizações precisam utilizar dos recursos disponíveis para atingir os objetivos desejados (COELHO, 2008).

Para Hunter (2006), o processo de gestão hoje envolve um processo muito mais amplo e diversificado do que no passado. Atualmente o gestor precisa estar apto a refletir, perceber, avaliar e agir em condições totalmente distintas das de antes.

Dentro deste contexto, uma das áreas que mais passou por transformações na gestão das empresas foi a Administração de Recursos Humanos – ARH (CHIAVENATO, 2005).

A ARH consiste nas atividades destinadas a contratar e coordenar as pessoas necessárias para uma organização. Esta área visa construir e manter um ambiente de excelência para permitir uma melhor qualidade da força de trabalho na realização dos objetivos e desempenho operacional da empresa (FRANÇA, 2013).



A ARH tem como missão a criação de condições de trabalho, pelas quais membros das organizações possam desenvolver de forma eficaz as suas funções, como resultado da motivação e treinamento (DESSLER, 2003).

A Administração de Recursos Humanos tem como uma de suas tarefas fornecer os recursos humanos necessários para uma organização e desenvolver competências e habilidades dos indivíduos. Na verdade, não se deve esquecer que as empresas dependem, para o seu funcionamento e evolução, principalmente do elemento humano que dispõem (MAXIMIANO, 2014).

Esta área nas empresas busca contribuir para o planejamento, organização, desenvolvimento e coordenação de pessoal na organização. Ela é responsável por promover o eficiente desempenho dos funcionários. O planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, desempenho em suas horas de trabalho, promoções, transferências, comunicação, gestão de salários, estão entre as várias funções da ARH (GASALLA, 2007).

Frente as mais variadas atribuições, a Gestão de Recursos Humanos pode ser desmembrada em subsistemas, conforme exposto nas alíneas a seguir, segundo Chiavenato (2005).

- a) **Subsistema de captar pessoas:** inclui pesquisa de mercado, recrutamento e seleção.
- b) **Subsistema de aplicar pessoas:** inclui a análise e descrições de cargo, processos de integração, avaliação de desempenho e gestão de rotatividade de pessoal.
- c) **Subsistema de manter as pessoas:** Inclui remuneração, planos de benefícios sociais, de saúde e segurança no trabalho, registros pessoais e controles.
- d) **Subsistema de desenvolver as pessoas:** inclui planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal.
- e) **Subsistema de monitorar as pessoas:** Inclui bases de dados, sistemas de informação e auditoria de recursos humanos.

Dessa forma, sabe-se que as empresas atuam em um contexto que está em constante mutação. A necessidade de sobrevivência e as demandas cada vez mais alta por competitividade fazem a gestão dos recursos humanos um dos fatores mais importantes dentro das organizações (VERGARA, 2002).

Dentro deste contexto, uma das a serem áreas geridas pela ARH diz

respeito à cultura organizacional, tem uma importância fundamental para o bom andamento das tarefas organizacionais (DESSLER, 2003), conforme se apresenta a seguir.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para se compreender melhor o que está envolvido na cultura organizacional, é fundamental entender-se o conceito de cultura. Torquato (1992) define que culturas são os costumes, comportamentos, hábitos, e características desenvolvidas por um indivíduo.

Curvello (2012) completa que a cultura é baseada na necessidade de o ser humano de constituir parâmetros para a sua existência.

A cultura organizacional, por sua vez, é entendida como o conjunto de crenças, hábitos, valores, atitudes, tradições entre os grupos existentes em todas as organizações (VERGARA, 2002).

A expressão cultural organizacional faz parte das ciências sociais e tornou-se importante a partir de meados do século XX depois de alguns pesquisadores da área de Gestão e Estudos da Organização começaram a defender os benefícios de estudar esta variáveis das empresas. No entanto, a cultura organizacional foi previamente estudada pela Sociologia em estudos sobre o aspecto humano das empresas (ROBBINS, 2003).

Para Brum (1998), tanto a cultura organizacional, como a cultura propriamente dita, é um conjunto de comportamentos, princípios e regras formais e informais. Isso se consegue por um processo de aprendizagem e transmitidos a todos os colaboradores a organização.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 356) sobre o tema, afirmam:

Os administradores usam a cultura, explicitamente, por meio de credos, políticas, normas de procedimento, ou, implicitamente, por meio de práticas e decisões, como recurso para ajudar a definir a forma como a estratégia de negócio é executada; a natureza e a conduta com os clientes, órgãos governamentais, comunidades, meios de comunicação, acionistas, consultores especializados, prestadores de serviços. A cultura também é utilizada para estudar que tipos de pessoas devem ser admitidas na organização e como elas devem ser desenvolvidas; os critérios que determinam o que é desempenho bem-sucedido e que deve ser promovido; quem progride na organização; os tipos de comportamento que são desencorajados e que conduzem à censura, ao rebaixamento, ou à demissão; os tipos apropriados de relações interpessoais, isto é, cooperação ou competição, individualismo ou coletivismo, entre outros.

Pode-se entender a cultura organizacional como os valores individuais dos integrantes, unidos as regras e crenças, formando um grande grupo com uma só personalidade. A cultura organizacional pode levar à motivação e comprometimento dos colaboradores como também pode ser trazer desmotivação no trabalho. Conhecer o colaborador, seus objetivos e suas necessidades fazem toda diferença (TOMASI; MEDEIROS, 2007).

Para Torquato (1992), a cultura organizacional exerce uma forte influência na construção do valor de uma marca, a cultura funciona como um elemento que representa de sua identidade, e os colaboradores são o ponto chave de tudo isso.

Muitas empresas têm dificuldade em lidar com a cultura organizacional. Segundo Coelho (2002), entre os maiores desajustes no sistema administrativo está a divergência entre as decisões normativas e as realidades culturais, é muito comum ver empresas adotando procedimentos e políticas sem avaliar os costumes e hábitos particulares, em vez disso assumindo uma posição homogênea.

Ainda segundo Torquato (2002) existem quatro fortalecedores da cultura organizacional: aspecto histórico da empresa, natureza técnica, modelo de gestão da organização e por ultimo a osmose geográfica.

Sobre o primeiro ponto, o aspecto histórico, quando as empresas, geralmente as mais antigas, conservam em seu quadro de funcionários empregados antigos, isso vai se moldando uma cultura com vínculos com o passado, difícil de se adaptar ao presente e gerando dificuldades para as mudanças. Em segundo lugar, a natureza técnica da empresa, ou seja, os produtos ou serviços que ela produz, é outro fator que influencia nas atitudes dos colaboradores. O terceiro aspecto é o modelo de gestão da organização. Quando se trata de uma empresa familiar, por exemplo, geralmente existem valores como solidariedade grupal, amizade e até uma estabilidade maior de emprego. Os empregados geralmente gostam deste ambiente de trabalho. E, por último, os aspectos da osmose geográfica, que influencia muito no comportamento das pessoas, já que as comunidades costumam adquirir comportamentos semelhantes (TORQUATO, 1992).

Para Robbins (2003), a cultura organizacional de uma empresa pode ser forte ou fraca. Culturas fortes são caracterizadas pelos valores da organização, quando são firmes e aceitos por todos os membros. Uma cultura fraca é completamente o oposto, visto pelos seguintes aspectos: a equipe tem pouca

liberdade no seu trabalho, a gestão mostra pouco interesse para o seu pessoal, não há métodos de estimulação para o empregado, não há incentivo para o nível de produtividade do trabalhador, entre outros aspectos, ou seja, há desinteresse observado por funcionários, que são os elementos mais importantes para levar a organização a cumprir suas metas.

Contudo, a cultura organizacional determina a forma como uma empresa funciona, e isso é visto através de suas estratégias, estruturas e sistemas. Uma boa organização, composta de valores e padrões, permite que cada um dos indivíduos possa ter comportamentos positivos no contexto interno, gerando mais, bem como fora da empresa, mostrando uma boa imagem ao público (MAXIMIANO, 2014).

Dessa forma, é fundamental que se evidencie uma identificação da cultura interna para auxiliar o gestor na elaboração de estratégias administrativas, sobretudo as que se relacionam com a motivação dos colaboradores (DESSLER, 2003)..

### 2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Um dos grandes desafios para as organizações é saber como motivar seus colaboradores para que apresentem um melhor desempenho (CRESCITELLI, 2002).

Isso porque,

as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes (GIL, 2001, p. 201).

Neste sentido, conforme Vergara (2002), a motivação é a ação eo efeito de motivar. É o motivo ou razão que faz a prática ou a omissão de uma ação. É um componente psicológico que guia, mantém e determina o comportamento de uma pessoa. A palavra é formada a partir do latim *motivus* (movimento) e o sufixo *ing* (ação, efeito).

Para Brum (2010), nenhuma empresa pode se responsabilizar por 100% da motivação de uma pessoa, pois pelo menos 50% dependem exclusivamente dela

e da sua história de vida.

Na visão de Bergamini e Beraldo (2013, p.17) a motivação é:

O fenômeno humano responsável pelo dinamismo do indivíduo nas situações que vivencia e nele determina um movimento no sentido de evoluir do menos para o mais, de amadurecer pessoalmente e estar sempre exibindo um comportamento de busca.

Crescitelli (2002) menciona que a motivação é algo interno, íntimo e pessoal, sendo assim não pode ser tratada de forma coletiva.

Já Brum (2010) descreve a motivação interna como o conjunto de percepção que o indivíduo tem sobre sua existência, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, com sua autoestima propicia ações para a sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e se valoriza.

Ainda Crescitelli (2002) afirma que quando as organizações não consideram a motivação do indivíduo como algo pessoal, a empresa tende a desmotivar em vez de motivar. Mas, quando a empresa consegue motivar e mantiver seus colaboradores motivados, ela só tem a ganhar com essa atitude.

Embora motivar os colaboradores possa ser algo desafiador, Crescitelli (2002, p.37) afirma que “a motivação é, além de complexa, vital para as organizações, uma vez que está diretamente ligada ao desempenho, afetando a produtividade, a qual, por sua vez, interfere na competitividade da empresa”.

Os esforços da organização de “motivar” devem ter uma contrapartida do colaborador, que é o seu comprometimento com a organização (COSTA, 2012).

Robbins (2003, p. 50) reconhece que a motivação dos colaboradores geralmente custa pouco ou quase nada e ajuda a aumentar a autoestima do funcionário, “qual o mais expressivo motivador nos locais de trabalho? Reconhecimento, reconhecimento e mais reconhecimento”.

Robbins (2003) ainda diz que, geralmente a falta de motivação da maioria dos funcionários e porque eles veem pouca relação entre seus desempenhos e a recompensa que a empresa oferece. E reforça que se a empresa quer funcionários motivados, precisa fortalecer essa relação. O autor complementa: “Não importa quão motivado um empregado esteja, o seu desempenho sofrerá se não houver um ambiente de trabalho que lhe de suporte” (ROBBINS, 2003, p.68).

Dessa forma, pode-se entender que a motivação no trabalho é a capacidade de empresas em manter o incentivo positivo de seus empregados em relação a todas as suas atividades para a realização dos objetos da mesma

(MAXIMIANO, 2014).

Na verdade, as empresas devem fazer com que seus funcionários sintam que os objetivos organizacionais estão alinhados com seus próprios objetivos pessoais, e são capazes de atender às suas necessidades e satisfazer suas expectativas (FRANÇA, 2013).

Neste sentido, uma das maneiras de se avaliar a motivação dos colaboradores é por meio das práticas de gestão da comunicação interna, instrumento que permite às organizações interagirem com seus colaboradores, e vice-versa (GASALLA, 2007).

## 2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

O homem na sociedade sempre percebeu a necessidade de se expressar por meio de códigos e demonstrações criadas para interagir com o seu ambiente circundante (GIL, 2001).

Embora seja verdade que, na busca constante para otimizar a ação comunicativa, houve avanços inegáveis que geraram técnicas, estratégias e novos modelos de interface, para fazer frente às necessidades cada vez mais complexas de comunicação em um mundo cada vez mais dinâmico (FRANÇA, 2013).

Deve-se notar a importância de desenvolver a comunicação não apenas como uma necessidade primária, associada com a natureza do homem e de sua condição, mas como uma ação que representa o elemento principal para divulgar, expressar e orientar todas as ações humanas nos diferentes ambientes em que se opera (CHIAVENATO, 2005).

Nas empresas, isso não é diferente. Considera-se que a comunicação organizacional interna é um dos elementos mais importantes de desenvolvimento de negócios. Isso porque, sem comunicação adequada é impossível alcançar objetivos, aumentar a produtividade e gerar os resultados a serem alcançados. Além disso, a comunicação interna em muitos aspectos serve como uma ferramenta de motivação para os funcionários, pois constrói e reforça a identidade corporativa. Sem uma identidade corporativa bem treinada é impossível para clientes externos terem uma boa imagem da empresa (MAXIMIANO, 2014).

Bahia (1995 apud BEKIN, 2004, p. 32-33) define comunicação interna como “um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de

ampliação de laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade”.

Curvello (2012, p.22) menciona a comunicação interna como “um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos.”

Segundo Curvello (2012, p.22), a comunicação interna pode ser definida como “um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos”.

Na análise de Brum (2010, p.65), a comunicação interna é indispensável para a aproximação da empresa com o colaborador. E completa que a informação deve ser transmitida com linguagem simples e clara, permitindo uma leitura rápida e eficaz. Além disso, deve ser exposta em lugares estratégicos, estar acompanhada de apelos visuais, ter padronização e periodicidade.

Ainda a este respeito, Brum (2010, p.40), afirma que “em qualquer empresa, independente de seu porte ou segmento de atuação, a comunicação é algo essencial”.

De acordo com Costa (2012, p.86, 94):

O processo de comunicação é uma relação entre a organização, indivíduos e grupos; e é uma condição básica para a sobrevivência da organização. Não há relação sem comunicação. Uma empresa incapaz de se comunicar com os seus colaboradores será muito provavelmente incapaz de se comunicar com seus clientes.

Chiavenato (2005) afirma que uma organização só existe quando as pessoas são capazes de se comunicarem e trabalhar em conjunto para conseguir o objetivo comum desejado.

Para Brum (2010), a comunicação é o reflexo de uma empresa. A forma como ela se comunica com os seus colaboradores contribui fortemente para a construção da sua imagem. Contudo, deve utilizar canais adequados.

#### **2.4.1 Canais de comunicação na empresa**

Quando a comunicação interna flui da parte de cima da pirâmide organizacional até a base é denominada de comunicação descendente. Quando faz

o caminho inverso, partindo do topo até a base, é chamada comunicação ascendente. A comunicação também pode ser lateral, que ocorre entre iguais, como entre dois trabalhadores do mesmo valor dentro de uma empresa ou entre grupos de trabalho de um departamento (GASALLA, 2007).

Brum (2010, p.49) considera que “o ideal é que a empresa possua um processo de comunicação interna composto por canais/veículos onde existirão espaços específicos para a comunicação de recursos humanos em todos os níveis”.

Neste sentido, o processo de comunicação na empresa pode acontecer de duas maneiras: formais e informais. As formais são canais estruturados pela organização de forma impressa, visual, eletrônico. Já a comunicação informal parte dos colaboradores da organização, geralmente causando boatos e rumores (KUNSCH, 2003).

Sobre isso Matos (2006, p.92) afirma que,

[...] quando considerada pela organização, a “rádio-corredor” se transforma numa verdadeira fonte geradora e difusora de boatos, alimentada por informações truncadas e incompletas, distorcidas por análises precipitadas e preconceituosas, e de caráter meramente alarmante e sensacionalista, porque são sem fundamento.

Neste sentido, a comunicação interna exige um conjunto de ferramentas ou meios para ativar a transferência de informações para e entre o público interno.

Mais no processo de comunicação não basta só comunicar é preciso ouvir também os colaboradores, isso pode acontecer por meio de *feedback* nas reuniões com as equipes, espaço para sugestões e ações que mostram que a empresa tem interesse em saber o que seu colaborador pensa, mais para ouvir o funcionário e preciso que se de espaço isso (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Neste sentido, mostra-se fundamental manter os meios de comunicação alinhados nas empresas, saber a melhor forma de utilizá-los para não haver falhas no processo, e, assim alcançar os objetivos esperados (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Uma dessas forma, é utilizando as estratégias de endomarketing, conforme se discorre a seguir.

## 2.5 ENDORMARKETING

As empresas tendem a pensar o marketing apenas como atividades voltadas para o cliente. No entanto, dentro das empresas, diferentes áreas da



organização também precisa "vender" e informar seus planos e estratégias para contar com a participação e apoio de cada colaborador (KOTLER, 2003).

Na verdade, na busca pela conquista satisfação dos seus clientes as organizações têm investido também na conquista de seus colaboradores. "Quer encantar o seu cliente? Encante primeiro o seu colaborador", diz Costa (2012, p.17), fazendo surgir as práticas de endomarketing ou marketing interno.

O termo *endo*, do grego *edón*, significa para dentro, ou ainda ação interior. Ou seja, endomarketing consiste em vender uma ideia para o cliente interno, o funcionário da empresa (BRUM, 2010).

Os primeiros estudos a respeito do endomarketing surgiram em meados da década de 1980, justificados pela crescente preocupação com uma melhor gestão de pessoas e melhor atendimento ao cliente. O tema despertou várias interpretações e conceituações e, conseqüentemente, diversas aplicações com o desenvolvimento de metodologias (MAXIMIANO, 2014).

De acordo com Simões (2001, p. 7):

O conceito de marketing interno surgiu primeiro na literatura sobre o marketing de serviços, a partir da noção de que os empregados constituem o primeiro mercado para a organização. Desde então, o termo tem sido usado como um conceito que abrange várias atividades internas, que como tais não são novas, mas quando focalizadas sob esta perspectiva, ganham uma abordagem diferenciada. A crescente atenção voltada para o assunto deve-se ao movimento da era industrial para a nova concorrência da era do serviço, na qual a lógica do fabricante precisa ser substituída pelo *know how* do prestador. Nessa transição, o ponto mais crítico consiste no fato de que os empregados orientados para o serviço e especializados são tidos como recursos escassos se comparados com a matéria-prima, a tecnologia de produção e os produtos.

O endomarketing é uma gestão orientada para o processo de vender a empresa aos seus próprios trabalhadores a fim de envolvê-lo, para aumentar a sua lealdade e aumentar a sua performance na empresa (GONÇALVES, 2010)..

Por exemplo, a área das Finanças pode fazer endomarketing internamente para promover um programa de redução de custos e material de escritório. A área de gestão de Recursos Humanos pode usar endomarketing para socializar uma iniciativa de princípios e valores entre os funcionários. O departamento de Produção pode usar endomarketing para comunicar a aquisição de uma nova máquina ou a incorporação de uma nova tecnologia, que aumenta a eficiência da produção. O Serviço ao Cliente pode usar o endomarketing para comunicar os bons resultados da área. O setor de Vendas pode usar esta técnica

para informar constantemente o cumprimento dos seus objetivos do programa de vendas, entre vários outros exemplos (FRANÇA, 2013).

Endomarketing não é sinônimo de comunicação interna. Embora a potencialização da comunicação interna seja uma parte fundamental do Endomarketing ela não se confunde com ele. Isto porque ela é um esforço do Endomarketing e não o Endomarketing, assim como a Publicidade é uma fração importante do marketing, mas não se confunde com ele (BEKIN, 2004).

Spiller, Plá e Luz (2011, p.106) afirmam que “o endomarketing interno nada mais é do que tratar os funcionários como clientes internos” acrescenta-se também que sua maior função é tornar o ambiente de trabalho motivador e isso tem se tornado uma estratégia para as organizações.

O endomarketing é definido, por Ribeiro (2008, p.191), como um “instrumento de gestão que se utiliza da base do marketing tradicional, para a aplicação no ambiente interno das empresas, aliando aos conceitos de Recursos Humanos”.

Endomarketing é um instrumento que completa o trabalho do marketing, onde marketing trabalha as necessidades e desejos do cliente em comprar seu produto ou serviço, o endomarketing tem o mesmo propósito, porém com seus colaboradores (DESSLER, 2003).

O endomarketing tem suas raízes no marketing. Uma vez que o marketing vende produto ou serviços aos clientes, o endomarketing “vende” a empresa aos seus colaboradores (COSTA, 2012).

França (2013, p. 149) afirma:

O marketing visa à satisfação das necessidades e desejos dos clientes, por entender que é dessa satisfação que vem o sustento da empresa. Assim, preza o bom relacionamento entre a empresa e seus clientes, caracterizado pela troca de bens e serviços por recursos financeiros. O *endomarketing*, por sua vez, cuida do relacionamento entre a empresa e seus empregados. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos.

Brum (1998) enfatiza que o objetivo do endomarketing é a troca com o colaborador, construindo assim um relacionamento, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecer essa relação e assim integrar a noção de cliente nos processos internos facilitando a melhoria nas qualidades dos serviços e produtos.

França (2013, p. 150) também afirma:

*Endomarketing* é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um

conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes.

Endomarketing tem a função de vender a imagem da empresa para os funcionários é fazer uma comunicação interna com brilho, usando as técnicas de marketing tradicional, é vender a empresa para seu principal cliente, o funcionário (KUNSCH, 2003). “Os objetivos do endomarketing são: promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização” (COSTA, 2012, p.55).

O objetivo do endomarketing é ver o público como cliente, tendo como objetivo vender imagem da empresa. Quando a empresa consegue alcançar este objetivo ganha um funcionário que vai estar mais motivado, e essa motivação é importante, pois quando o funcionário está feliz produz muito mais (CHIAVENATO, 2005).

### **2.5.2 Processo de implantação do endomarketing**

Direcionar-se para o cliente interno e verificar quais ações devem ser tomadas pra que possa se atingir todo o departamento da empresa. É preciso que a empresa faça um planejamento antes da implementação de ações de endomarketing (BRUM, 2010).

Assim que o marketing faz um estudo de mercado para entender o seu mercado o endomarketing precisa conhecer o seu mercado e reconhecer quais suas forças e fraquezas e identificar onde estão as ameaças e oportunidades (BEKIN, 2004).

Para conhecer este mercado faz-se uma pesquisa de clima com os colaboradores onde os mesmos poderão expor sua opinião (BRUM, 2010).

Quando se decide pela implantação do endomarketing na empresa é preciso o apoio e a participação da direção. Segundo (BRUM, 2010), o apoio da diretoria é fundamental no processo se, o que fará toda diferença para que essa ferramenta seja aplicada.

Para Bekin (1995), neste processo de implantação do endomarketing 10% vêm do próprio programa, e 90% é do comprometimento da direção. É importante

que os profissionais responsáveis pelo projeto de endomarketing estejam atentos para que seja cumprido o cronograma das atividades e que os objetivos estabelecidos estejam sendo alcançados, e também se a comunicação com relação a este projeto esta sendo feita de forma clara, pois não terá sucesso se o setor de comunicação não estiver junto (BEKIN, 1995).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem como um dos objetivos, contribuir para a evolução e o fortalecimento da ciência e para o desenvolvimento social. Gil (2002, p.17) define pesquisa como “[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema”.

A necessidade de realizar uma metodologia de pesquisa surge com a possibilidade de solucionar um problema ou apenas pela mera curiosidade de alguns pesquisadores.

Para Gil (1999, p.42), “pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistêmico de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Segundo Andrade (1995, p.95), “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Neste contexto, o presente capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, definição da área ou população alvo, plano de coleta e a verificação da análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Gil (2002, p.43), “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados”.

Para executar uma pesquisa é fundamental que tenha um objetivo pré-estabelecido, desta forma será mais fácil saber aonde se quer chegar e qual é o tipo de pesquisa mais adequado (LAKATOS; MARCONI, 2005).

O presente trabalho é classificado de caráter bibliográfico e descritivo, elaborado por meio de pesquisa bibliográficas, descritivas através de coleta e análise de dados com abordagem qualitativa.

## A – PESQUISA DESCRITIVA

De acordo com Gil (2002, p.42), a pesquisa descritiva “[...] tem como objetivo estudar características de um grupo, sua distribuição por idade, sexo, precedência, nível de escolaridade estado de saúde física e mental, etc”. Em outras palavras esse tipo de pesquisa tem como primórdios a descrição de determinada característica de um público ou acontecimento.

## B - PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental, por sua vez, é semelhante a uma pesquisa bibliográfica, porém esta pesquisa é baseada em documentos que ainda não receberam um tratamento minucioso ou que ainda poderá sobre alterações ou melhorias enquanto a pesquisa bibliográfica faz uso de contribuições de vários autores sobre determinado assunto (GIL, 2002).

## C - PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Em relação à pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa. “[...] É imprescindível, portanto, antes de todo e qualquer trabalho científico fazer uma pesquisa bibliográfica exaustiva sobre o tema em questão, e não começar a coleta de dados e depois a revisão da literatura [...]” (AMARAL, 2007, p.1)

Ao iniciar uma elaboração da pesquisa é indispensável uma pesquisa bibliografia para descobrir se algum autor já publicou as respostas às questões que estão sendo abordadas.

Segundo Gil (2002, p.44) “A pesquisa Bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, artigos científicos”.

## D – ESTUDO DE CASO

A realização de uma pesquisa por meio de estudo de caso é um dos projetos mais desafiadores das ciências sociais. Ele é utilizado em várias situações para contribuir para nosso estudo dos fenômenos sociais, grupais, organizacionais. (YIN, 2014)

A técnica escolhida para a coleta de dados foi meio de questionário elaborado que contém uma serie de perguntas. A pesquisadora também optou por não estar presente durante a realização do questionário. Com o anonimato acredita-se ter uma maior liberdade em responder as perguntas (LAKATOS; MARCONI, 1995).

Com os métodos escolhidos, pretende-se chegar aos objetivos da pesquisa. A autora optou por elaborar de um questionário com perguntas de profundidade, abertas e fechadas de múltiplas escolhas para todos os colaboradores que se colocarem disponível referente às ações de endomarketing e comunicação interna utilizada dentro da empresa.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

Fundada em 1986, a La Moda sempre teve como diferencial as peças ricas em detalhes e que aos poucos foram conquistando o mercado.

Em 1986 na cidade de Nova Veneza/SC, nasceu a primeira marca da empresa: a La moda Bambini, como foco no segmento de confecção infantil.

Figura 1 - La Moda Bambini



Fonte: Site La Moda

Em 1990, apenas quatro depois, a empresa busca sua inovação e crescimento participando pela primeira vez de uma exposição dos seus produtos em uma feira de São Paulo.

A empresa continua a crescer e em 1999, para comportar a produção da marca, a empresa adquire novas instalações em Nova Veneza/SC.

Figura 2 - Instalações La moda Nova, Veneza/SC



Fonte: Site La Moda

Em 2006, a empresa passa por um cenário econômico desfavorável, e uma incerteza quanto ao futuro. A La moda reinventa-se e, assim, nasce a marca Lança Perfume, voltada apenas para o público feminino adulto. A marca, chegou ao mercado com uma proposta inovadora e que hoje é sucesso e referência nacional no segmento *premium*.

Em 2009, inaugura a primeira loja própria da Lança Perfume, em Balneário Camboriú/SC.

Em 2010, *tops models* internacionais passam a protagonizar as campanhas da Lança Perfume.



Figura 3 - Campanha com *top models* Internacionais



Fonte: Site La Moda

A La moda atualmente conta sua grife Lança Perfume, e figura hoje entre as maiores empresas de moda feminina do mercado brasileiro.

Em 2012 aconteceu a inauguração do novo complexo fabril, em Criciúma/SC. moderna e com referências arquitetônicas no conceito “gestão sem portas”, a estrutura possui loja da Lança Perfume exclusiva para os profissionais, restaurante, cafeteria, ambulatório, vestiários e área de convivência.

Figura 4 - Instalações La moda em Criciúma



Fonte: Site La Moda

Com o propósito de levar emoção à vida das pessoas, a La Moda atraiu um número expressivo de profissionais, pois hoje conta com cerca de 740 colaboradores, que são incentivados a serem ousados e apaixonados por desafios,

que estão engajados em proporcionar ao público feminino uma nova forma de expressão.

Em 2015 a La Moda fechará o ano com 19 lojas próprias da Lança Perfume nas principais cidades do país, presente em mais de 2 mil pontos de vendas multimarcas, produzindo 4 coleções por ano, além da coleção de final de ano. Presente em 9 países como; Brasil, Angola, Paraguai, Uruguai, Portugal, EUA, Japão, Chile, Bolívia.

Figura 5 - Loja própria Lança Perfume



Fonte: Site La Moda

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Após definir-se a técnica de pesquisa, se faz indispensável a elaboração de um plano de coleta.

Os dados da pesquisa são de classificação primária e secundária, pois, como afirma Malhotra (2006), os dados primários são informações geradas por um pesquisador. Neste caso, os dados foram obtidos pelo pesquisador através da elaboração de questionários e também através de pesquisa realizada pela própria empresa, no caso dados secundarias.

Foi realizada uma entrevista de profundidade com o setor de comunicação interna e outra entrevista com o setor de Recursos Humanos da empresa estudo de caso.

Em seguida foram coletados dados secundários, através de material disponibilizado pela empresa estudo de caso com relação às ações de endomarketing praticadas pelas empresas.

Foi realizada uma coleta de dados através de um questionário, apenas com os colaboradores do setor de relacionamento da empresa.

A pesquisadora enviou 11 questionários, e todos foram respondidos, alcançando assim 100 % de retorno.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Referente à estratégia de coleta de dados utilizada foi por meio de questionários para conseguir mensurar a opinião dos colaboradores do setor de relacionamento (CRM) sobre como eles vejam a estratégia de endomarketing e comunicação interna utilizada pela empresa.

O procedimento para aplicação do questionário buscou atender a necessidade e disponibilidade dos colaboradores, uma vez que o canal disponível de informação para os colaboradores do setor de relacionamento é o mesmo.

Sabendo-se disso faz-se necessário utilizar o meio de envio via correio eletrônico para esses colaboradores, pois todos os entrevistados fazem uso desta ferramenta.

Foi incentivada a participação da pesquisa como uma forma de obter-se melhorias desejáveis para todos os colaboradores.

O questionário foi produzido através de ferramenta disponibilizada pelo site Google Docs. A coleta de dados ocorreu sem a presença da pesquisadora e sem a necessidade de se identificar, para estimular os participantes a se expressar da forma mais fiel e verdadeira a fim de não interferir nos resultados.

Em razão do anonimato acredita-se ter uma maior liberdade em responder as perguntas (LAKATOS; MARCONI, 1995).

Foi definido esse critério de implantação de questionário devido a pesquisadora trabalhar no setor de relacionamento da empresa na qual será elaborado o presente estudo.

## **4 ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ETUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE UMA EMPRESA DE CRICIÚMA/SC**

Neste capítulo, apresenta-se os dados obtidos nas entrevistas e pesquisas por meio de tabelas, gráficos e análises. Para se concluir o presente trabalho foi realizada uma entrevista individual em profundidade com o responsável pelo setor de Recursos Humanos da empresa estudo de caso. O objetivo desta entrevista é conhecer as ferramentas que a empresa utiliza como estratégia de endomarketing.

Junto com a pesquisa com o setor de Recursos Humanos, foi realizado também outra pesquisa em profundidade com o setor de comunicação da empresa com o objetivo de conhecer as ferramentas de comunicação interna praticadas pela empresa estudo de caso.

Para se conhecer a percepção dos colaboradores com relação as ações de endomarketing e as estratégias de comunicação interna praticadas na empresa foi elaborado uma pesquisa de satisfação com os colaboradores para medir o nível de satisfação com relação de algumas ações de endomarketing pontuais como; festa de final de ano, dia da mulher, dia dos pais, e dia das crianças.

De acordo com Costa (2012, p.86):

O processo de comunicação é uma relação entre a organização, indivíduos e grupos; e é uma condição básica para a sobrevivência da organização. Não há relação sem comunicação. Uma empresa incapaz de se comunicar com os seus colaboradores será muito provavelmente incapaz de se comunicar com seus clientes.

Desta forma, fez se necessário realizar outra pesquisa com o setor de relacionamento (CRM) da empresa estudo de caso para conhecer o a sua percepção com relação às ações de endomarketing e estratégias de comunicação interna praticadas pela empresa.

### **4.1 A EMPRESA ESTUDO DE CASO**

Com sua sede em Criciúma, no acesso estadual Rio Maina, nº 1925, no Bairro Vila Macarani, Santa Catarina – Brasil, A empresa possui uma estrutura física de mais de 10.000m<sup>2</sup>, conta com cerca de 740 profissionais diretos e 2.000 indiretos,

que têm como principal propósito levar emoção à vida das pessoas.

A La Moda começou com um pequeno negócio familiar e, hoje, é referência em moda feminina *premium*, e seu público alvo são mulheres de classe social A e B.

A indústria hoje dedica toda a sua produção a grife feminina Lança Perfume, uma marca desejada entre as mulheres.

Nos últimos 3 anos a empresa obteve um grande aumento no número de colaboradores e tem crescido fortemente no que se refere a satisfação dos colaboradores.

Atualmente a empresa tem buscado alcançar o prêmio da Você/SA das melhores empresas para se trabalhar.

A empresa conta com vários benefícios aos seus colaboradores como, restaurante e cafeteria no local de trabalho, planos de saúde e odontológicos, ginástica laboral, uma loja Lança Perfume exclusiva para os funcionários, descontos de 50% em todas as lojas Lança Perfume, ambulatório com atendimento médico diário, transporte gratuito, convênios com instituições de ensino e academias, PPR.

- Perfil dos colaboradores

Na pesquisa realizada, quando questionados a respeito do sexo, obtive-se o seguinte resultado.

Quadro 1 - Número de colaboradores

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Feminino	536	72%
Masculino	207	28%
Total	743	100%

Fonte: Elaborado com base em documentos fornecidos pela empresa pesquisada (2015)

A empresa possui um número bem significativo de colaboradores do sexo feminino, chegando a 72%, isso se dar por ser uma empresa que trabalha no seguimento de confecção voltada para o público feminino.

Outra questão abordada foi a faixa etária dos colaboradores, conforme dados a seguir.

Quadro 2- Idade dos colaboradores

ACIMA	ATÉ	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
0	18	35	5%
18	25	273	37%
25	30	222	30%
30	40	158	21%
40	50	41	6%
50	60	14	2%
60	+	0	0%
Totais		743	100,00%

Fonte: Elaborado com base em documentos fornecidos pela empresa pesquisada (2015)

Pode-se verificar que a maior parte dos colaboradores, no caso 37% possui uma faixa etária entre 18 a 25 anos e mais 30% na faixa de 25 a 30 anos totalizando assim quase 70% dos colaboradores possuem idade entre 18 e 30 anos. Este resultado demonstra assim que se trata uma empresa muito jovem.

Frente a isso fez se necessário conhecer tempo de serviço dos colaboradores conforme o próximo quadro.

Quadro 3 - Tempo de empresa

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Menos de 01 ano	241	32%
De 01 a 03 anos	370	50%
De 04 a 07 anos	106	14%
De 08 a 11 anos	18	2%
Acima de 12 Anos	8	1%
Total	743	100%

Fonte: Elaborado com base em documentos fornecidos pela empresa pesquisada (2015)

Pode-se verificar que 82% de colaboradores trabalham na empresa há menos de 3 (três) anos. Além disso, a empresa demonstra um recente aumento no número de contratações de no último ano, sendo que 32% estão a menos de 1(um) ano.

Somando os percentuais pode-se perceber que 82% estão a menos de 3 (três) anos na empresa, isto ocorre como interferência no quadro 2(dois) no qual mostra que se trata de uma empresa bastante jovem.

Também buscou se conhecer também o grau de instrução dos colaboradores da empresa em estudo, conforme quadro seguinte.

Quadro 4 - Grau de instrução

ALTERNATIVA	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Ensino fundamental incompleto	10	1%
Ensino fundamental completo	8	1%
Ensino médio incompleto	53	7%
Ensino técnico incompleto	22	3%
2º Grau Tec. Incompleto	2	0%
Ensino médio completo	229	31%
Ensino técnico completo	74	10%
Ensino superior incompleto	124	17%
Ensino superior completo	166	22%
Pós-graduação incompleto	9	1%
Pós-graduação completo	44	6%
Mestrado	2	0%
Total	743	100%

Fonte: Elaborado com base em documentos fornecidos pela empresa pesquisada (2015)

Por se tratar de uma empresa bastante jovem, o número de colaboradores que ainda cursam o ensino médio e o ensino superior é significativo, e por se tratar de uma empresa de um tamanho considerável, precisando contar com profissionais de varias áreas como contabilidade, direito, administração, marketing, tecnologia de informação, *designer*, o número de colaboradores com ensino superior completo acompanha essa necessidade.

Pode-se verificar nos resultados apresentados quanto a sexo, idade, nível de escolaridade dos colaboradores que a grande maioria dos colaboradores é do sexo feminino com faixa etária entre 18 e 25 anos, a quantidade de contratação nos últimos 3 anos foi de 82% e também que o nível de escolaridade que a maior parte dos colaboradores é o ensino superior.

#### 4.2 ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING PRATICADAS PELA EMPRESA ESTUDO DE CASO

A empresa estudo de caso possui um setor responsável pelas ações de endomarketing praticadas pela empresa, onde se tem um planejamento e calendário de ações. Para se conhecer as estratégias de endomarketing praticadas pela empresa estudo de caso, foi realizada uma entrevista de profundidade com o responsável pelo de RH.

No quadro a seguir, apresenta-se uma entrevista realizada com o setor de

endomarketing, contendo a questão levantada, a resposta do setor e uma análise sobre o tema abordado.

Quadro 5 - Resultados das entrevistas com o setor de Recursos Humanos (RH)

Pergunta	Resposta setor de RH	Análise
A empresa segue algum calendário de ações?	Sim, no mês de outubro já iniciamos o planejamento estratégico do próximo ano, no qual são listados os principais projetos e atividades a serem realizadas pelo setor, assim como nosso foco, objetivos e metas do novo ano. A partir deste planejamento é desenhado mês a mês o plano de ação do setor. Vale ressaltar que este cronograma não é inalterável, o mesmo pode sofrer alterações ao longo do ano, de acordo com as prioridades da empresa.	E preciso que a empresa faça um planejamento antes da implementação destas ações de endomarketing. Assim que o marketing faz um estudo de mercado para entender o seu mercado o endomarketing precisa conhecer o seu mercado e reconhecer quais suas forças e fraquezas e identificar onde estão as ameaças e oportunidades. (BEKIN, 1995).
Quais as ações de endomarketing são desenvolvidas pela empresa?	Datas comemorativas (Carnaval, Dia da Mulher, Páscoa, Dia do Livro, Dia do Trabalho, Dia das Mães, Dia da Costureira, Dia do Homem, Dia dos Pais, Aniversário da La Moda, Dia das Crianças, Natal, Festa de Fim de Ano); Programas de qualidade de vida (Programa Gestantes, Medida Certa, Sipat, Campanha de vacinação, Outubro Rosa, Novembro Azul, Doação de Sangue, Prevenção contra a AIDS).	Quando a empresa tem um calendário de ações de marketing é um importante que os profissionais responsáveis pelo projeto de endomarketing estejam atentos para que seja cumprido o cronograma das atividades e que os objetivos estabelecidos estejam sendo alcançados. e também se a comunicação com relação a este projeto esta sendo feita de forma clara pois não terá sucesso se o setor de comunicação não estiver juntos. BEKIN, 1995).
A empresa consegue mensurar os resultados obtidos pelas ações desenvolvidas	Sim, através das pesquisas de satisfação após os eventos realizados (enviadas por e-mail) e por meio dos indicadores do programa de participação dos resultados da empresa: identidade da empresa, das lideranças e engajamento (obtidos na pesquisa de clima)	Porem de nada adianta a empresa apenas fazer a pesquisa, coletar os dados e deixa-los guardados apenas como base de informação. Conforme (BEKIN, 1995). É necessário logo depois da empresa traçar uma meta e verificar que recursos a empresa ira utilizar
Qual a base para o desenvolvimento das ações?	Todas as ações são pensadas de forma a garantir o envolvimento e engajamento de nossos profissionais, disseminar nossos valores e comportamentos, além de aumentar o conhecimento interno sobre nossas estratégias, planos e resultados.	Encontrar um bom conceito é o que vai fazer a diferença entre um programa criativo e inovador e um programa sem vida” (BRUM, 2010.p 79

Fonte: Dados da pesquisadora (2015)

Entre os objetivos do setor estão a consolidação de uma cultura



organizacional muito forte, balizada no jeito de ser e essência da La Moda, promovendo a exemplificação dos valores, propósito e visão de futuro da empresa através de ações e vivência, além da construção de um relacionamento com o público interno, a empresa compartilha as estratégias da empresa afim de instigar o alcance de metas.

Para que as estratégias de endomarketing aconteçam e para que se possam atingir os resultados, o setor de comunicação tem um papel fundamental. Desta forma fez se necessário uma entrevista com o setor de comunicação interna para conhecer as estratégias de comunicação praticadas pela empresa.

#### 4.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA

O setor de Comunicação, também ligado à Diretoria de Desenvolvimento Corporativo, que passou a ser responsável pela disseminação de todas as informações da empresa para o conhecimento comum de todos os profissionais, parceiros e sociedade. Entre os objetivos do setor estão a consolidação de uma cultura organizacional forte, balizada no jeito de ser e essência da La Moda, promovendo a exemplificação dos valores, propósito e visão de futuro da empresa através de ações e vivência, além da construção de um relacionamento com o público interno para compartilhar as estratégias da empresa e instigar o alcance de metas.

A fim de conhecer como acontece a comunicação interna praticada pela empresa estudo de caso foi realizado uma entrevista de profunda com o setor de comunicação da empresa.

Quadro 6- Resultados das entrevistas com o setor de comunicação

Pergunta	Resposta do setor de Comunicação	Análise
As pessoas responsáveis pela comunicação possuem formação específica?	Sim. A Coordenadora do setor é formada em Jornalismo pela UFSC e pós-graduada em Gestão Internacional de Negócios pelo Cesusc e Universidade Lusófona de Portugal, uma Analista também formada em Jornalismo pela Unisul, outra Analista formada em Secretariado Executivo pela Unesc e pós-graduada em Marketing e Vendas pela Esucrí, uma Assistente é formada em Administração pela Faculdade Energia e a outra Assistente está se formando em Design pela SATC	O nível de conhecimento dos comunicadores e receptores é outra variável. Nível de conhecimento que pode redundar em sucesso e fracasso do ato comunicativo, aí incluindo-se as barreiras semânticas, o nível intelectual e cultural, o grau de especialização, a capacidade de transformar o conteúdo da mensagem em uma proposta inteligível. (REGO, 1986 p.147)

Na comunicação interna é seguido algum manual de normas?	Sim, temos uma Política Interna de Relações Públicas, que norteia as atividades e posicionamento do setor de Comunicação Corporativa.	Todas essas áreas de comunicação empresarial dependem de um planejamento rigoroso para que possam ser viabilizadas. (MEDEIROS, 2007, p.84)
A empresa apresenta seus objetivos, balanços e metas aos colaboradores?	Sim, buscamos sempre uma comunicação transparente e eficaz com nossos profissionais. Para disseminar nossas diretrizes estratégicas, resultados e outras informações.	Há algumas informações não operacionais como medidas estratégicas, políticas e diretrizes gerais, que conferem <i>status</i> a quem detém. Os possuidores daquelas informações sentem-se, psicologicamente, envaidecidos e prestigiados. (TORQUATO, 1992, P.166)
A organização prevê a participação dos colaboradores através de sugestões?	Sim, atualmente temos um e-mail específico do setor é que de acesso a todos os profissionais da empresa, ficando disponível como um canal direto com a empresa para sugestões, críticas e elogios	“Por mais que se fale na comunicação de mão dupla, para que as pessoas não apenas recebam as informações mais, mais tenham a oportunidade de falar, questionando, sugerindo e contribuindo com ideias e opiniões, esta ainda é uma questão bastante delicada para as empresas” (BRUM, 2010.p 147)

Fonte: Dados da pesquisadora (2015)

Foram questionados junto ao setor de comunicação, quais os canais de comunicação que a empresa utiliza para passar a informações aos colaboradores.

Quadro 7- Descrição das ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa

Ferramenta	Descrição
Liderança	A liderança é o principal meio de disseminação e aplicação das diretrizes estratégicas, sendo o responsável pelo repasse e comprometimento das suas equipes.
Reuniões	As diretrizes são apresentadas aos profissionais por meio de reuniões.
Integração de Novos Profissionais	Neste processo, as diretrizes são divulgadas e apresentadas aos novos profissionais.
Materiais de Divulgação	Cartazes, banners, ferramentas de comunicação (e-mail mkt, mural e TV corporativa), além de campanhas internas direcionadas.
Eventos	Divulgação das diretrizes estratégicas nos eventos da organização, como na Convenção Interna, festa de final de ano, datas comemorativas, dentre outros.
Pesquisa de Clima La Moda	Para assegurar o entendimento e aplicação destas diretrizes, foram incluídas na Pesquisa de Clima da La Moda, realizada anualmente, diversas questões que possibilitam ter um diagnóstico do nível de entendimento e aplicação das diretrizes pelos profissionais. A referida pesquisa é aplicada desde 2012 na organização.

La Moda Spirit	É o “jeito de ser La Moda”, a essência da empresa. É o que rege o universo La Moda, fazendo com que todas as ações partam da premissa daquilo que acreditam. Este programa, que representa a cultura organizacional, reúne a história, o propósito, os valores e a visão de futuro da La Moda.
Convenção Interna	Evento no qual o público interno da La Moda é envolvido em apresentações dos principais gestores da empresa sobre as iniciativas estratégicas para o respectivo ano, que afetarão significativamente os interesses e dia a dia dos mesmos, tornando-os mais envolvidos e comprometidos com o propósito da empresa.

Fonte: Elaborado com base em documentos fornecidos pela empresa pesquisada (2015)

A empresa possui muito bem estruturada os seus canais de comunicação é utiliza os conforme a necessidade e o assunto que será abordado.

Quando a empresa permite-se usar a forma de comunicação informal corre riscos, pois esse tipo de comunicação pode gerar informações erradas, incompletas e causar desgastes a todos os envolvidos.

Sobre isso Matos (2006) afirmam que quando a comunicação é desconsiderada pela organização, a “rádio-corredor” se transforma em uma fonte de boatos, informações incompletas, distorcidas e precipitadas e de caráter alarmante e sensacionalista, porque não tem fundamento ou base Essa situação pode acarretar sérias consequências para a empresa.

#### 4.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COM RELAÇÃO ÀS AÇÕES DE ENDOMARKETING PRATICADAS NA EMPRESA NO ANO DE 2015

Para se mensurar os resultados das ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa, são realizadas pesquisas de satisfação após os eventos realizados. Essas entrevistas são enviadas por e-mail, e disponibilizados computadores pela empresa a fim de que todos possam ter acesso.

No ano de 2015 a empresa desenvolveu algumas ações pontuais de endomarketing, são essas, dia dos pais, dia da mulher, dia das crianças e festa de final de ano.

Para se conhecer qual a percepção dos colaboradores com relação a algumas estratégias de endomarketing praticadas pela empresa em 2015, apresenta-se no quadro abaixo o resultado das pesquisas.

Quadro 8- Resultado das ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa no ano de 2015

Ação	Critérios de avaliação				
	Organização	Infraestrutura	Satisfação com evento	Alinhamento aos valores	Probabilidade de retorno
Dia dos pais	9,39	9,61	9,67	9,67	9,78
Dia da mulher	9,98	9,95	9,96	9,92	9,25
Dia das crianças	9,41	9,4	9,7	8,4	9,2
Festa de final de ano	9,45	9,37	9,02	8,90	9,65

Fonte: Elaborado com base em documentos fornecidos pela empresa pesquisada (2015)

Quanto à satisfação dos colaboradores com relação às ações pontuais de endomarketing, os resultados se mostram muito favoráveis e um nível de satisfação entre os colaboradores muito bons.

Isso acontece porque a empresa tem buscado utilizar das ferramentas de comunicação para conhecer a percepção dos seus colaboradores e assim conseguir valorizar os colaboradores.

Além de a empresa realizar constantemente pesquisa quando aos eventos realizados, uma vez por ano a empresa realiza uma pesquisa de clima organizacional e isso ajuda no trabalho do setor de recursos humanos.

Porém, segundo (BEKIN, 1995), de nada adianta a empresa apenas fazer a pesquisa, coletar os dados e deixa-los guardados apenas como base de informação.

Como exemplo disso a empresa a qual realizou o estudo de caso, fez no mês de Outubro deste ano 2015 uma pesquisa de clima com todos os colaboradores da empresa para se verificar o seu nível de satisfação, quando se perguntou o que os colaboradores gostariam de receber como benéficos que a empresa ainda não disponibilizava, dentro de uma caixa de seleção, um número bem considerável de colaboradores escolheram por ter um caixa eletrônico dentro da empresa.

No final deste mesmo mês os colaboradores foram informados que a partir do mês de Dezembro será disponibilizado um caixa eletrônico dentro do parque fabril.

A empresa fez a pesquisa e soube utilizar os resultados a fim de trazer benefícios aos colaboradores, quando isso acontece gera uma relação de confiança e comprometimento entre empresa e colaborador.

#### 4.5 AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A empresa estudo de caso conta com o setor de relacionamento (CRM). O setor conta com 13 colaboradores, sendo eles uma coordenadora de atendimento, três pessoas responsáveis por trocas e devoluções, uma analista de atendimento, uma pessoa responsável por atender o consumidor final e sete assistentes de mercado. Todos os assistentes são divididos para atender clientes por regiões do Brasil, ou seja, o cliente que ligar da região do São Paulo saberá qual assistente irá lhe atender, o cliente do Rio de Janeiro tem o assistente que atende todos os lojistas daquela região, e assim por diante, isso por sua vez acaba gerando um vínculo entre assistente e cliente, facilitando assim o atendimento.

O setor de relacionamento é responsável por Tratativas financeiras: Abatimento de duplicatas, prorrogações de boletos, envio da segunda via de boletos, posição de pedidos, trocas e devolução, atualização de cadastros no sistema, providenciarem o envio de insumos, divergências na entrega da mercadoria; suporte aos representantes e outros serviços.

Todo atendimento é feito via 0800 e-mails, o setor é constantemente avaliado por meio de pesquisa de satisfação com os clientes e representantes.

O setor também conquistou o selo RA1000, este selo tem o objetivo de destacar as empresas que possuem excelentes índices de atendimento no Reclame AQUI®.

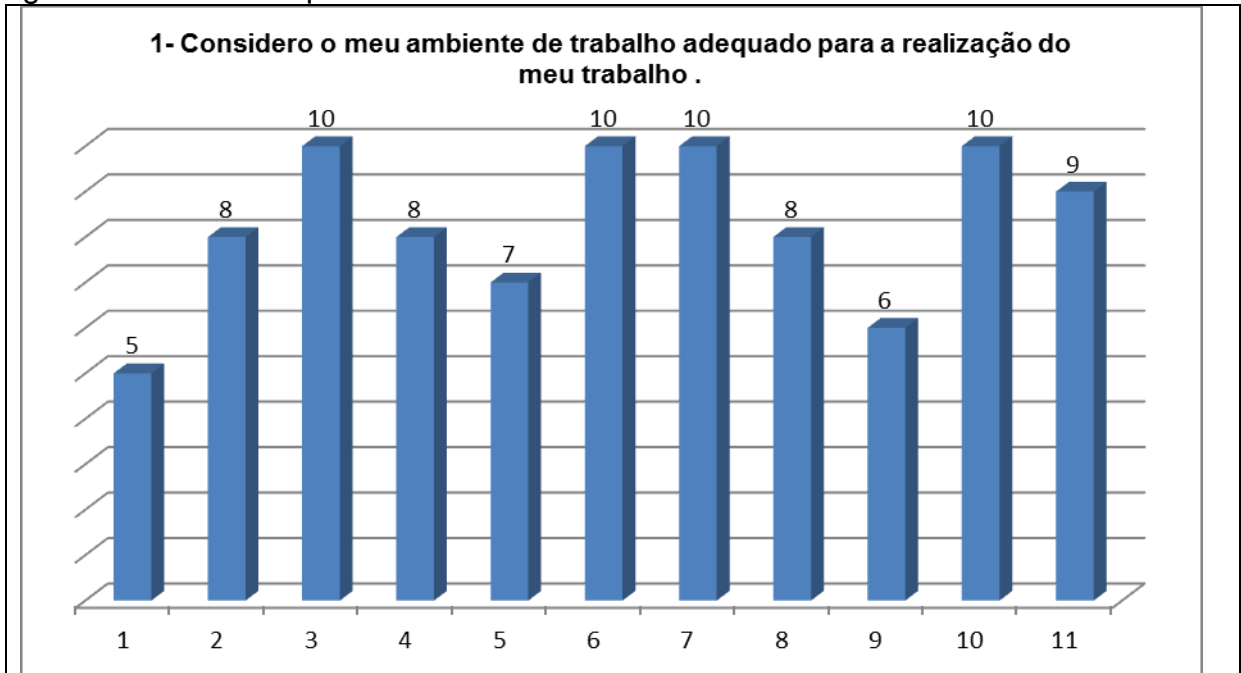
O setor de relacionamento é um dos setores que mais se comunica com o cliente, é nesta relação entre o assistente e o lojista que é medido o nível de satisfação.

Se a empresa não preparar estes colaboradores e não estiver atenda a forma como o assistente de relacionamento lida com o cliente, muito provavelmente terá clientes insatisfeitos.

Segundo Brum (2010) a comunicação é o reflexo de uma empresa. a forma como ela se comunica com os seus colaboradores contribui fortemente para a construção da sua imagem

Desta forma se fez necessário conhecer qual a percepção dos colaboradores do setor de relacionamento com relação às ações de endomarketing e comunicação interna

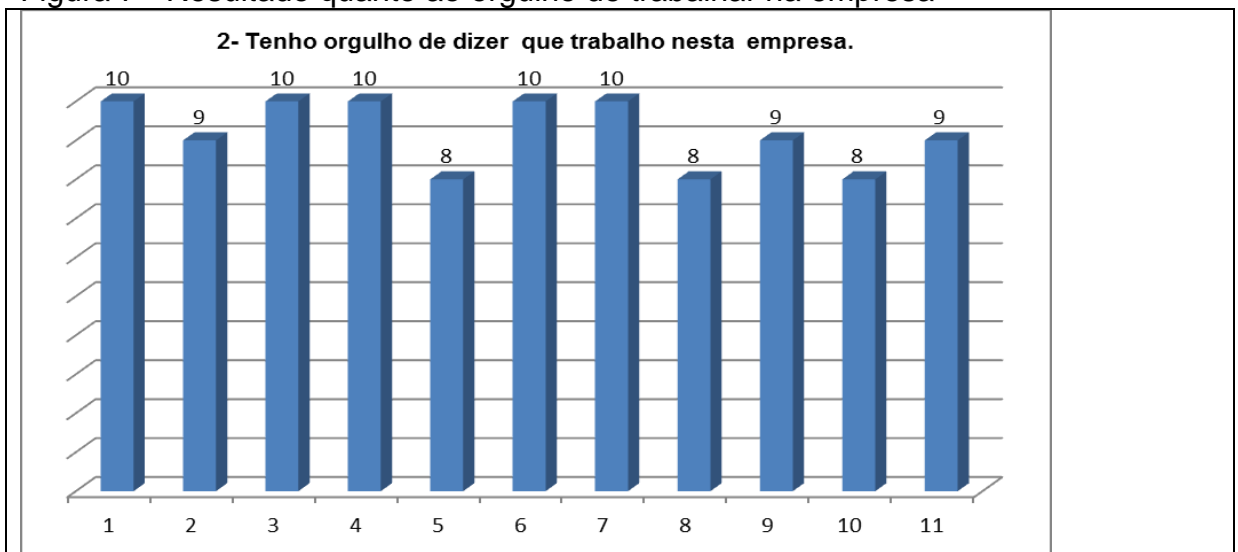
Figura 6 - Resultado quanto ao ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisadora (2015)

Quando questionados sobre o seu ambiente de trabalho, o resultado mostra que o setor de relacionamento com o cliente da empresa estudo de caso é favorável, em uma nota de 0 a 10, os resultados se mostram que grande maioria dos colaboradores considera o seu ambiente trabalho satisfatório para a realização do seu trabalho.

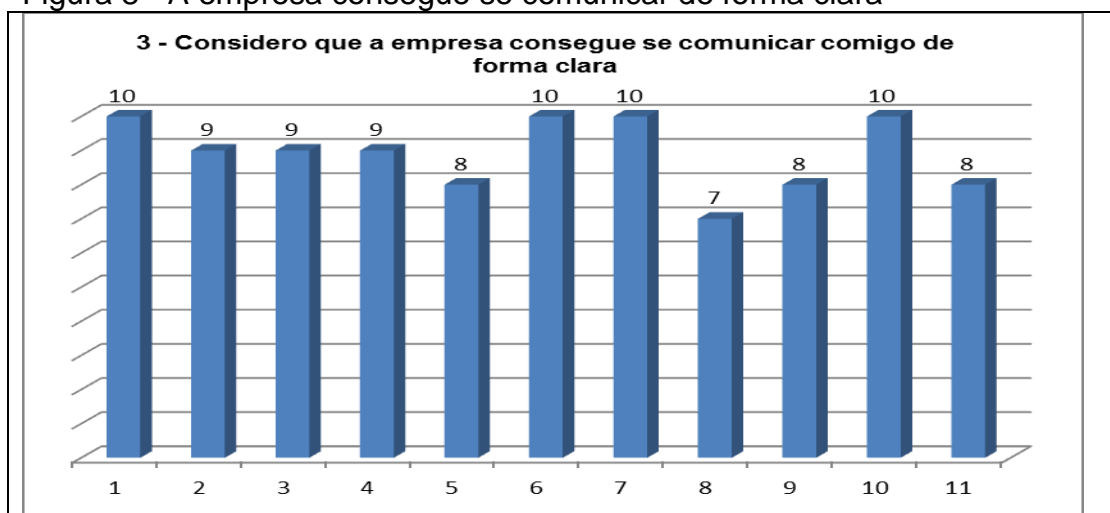
Figura 7 - Resultado quanto ao orgulho de trabalhar na empresa



Fonte: Dados da pesquisadora (2015)

Outra questão que foi abordada é o orgulho de se trabalhar na empresa. Quando questionados sobre esta questão, os colaboradores mostram que tem orgulho da empresa onde trabalha, esse sentimento é um reflexo da forma como a empresa se comunica com seus colaboradores, neste caso a empresa consegue passar seus valores e seus diferenciais.

Figura 8 - A empresa consegue se comunicar de forma clara

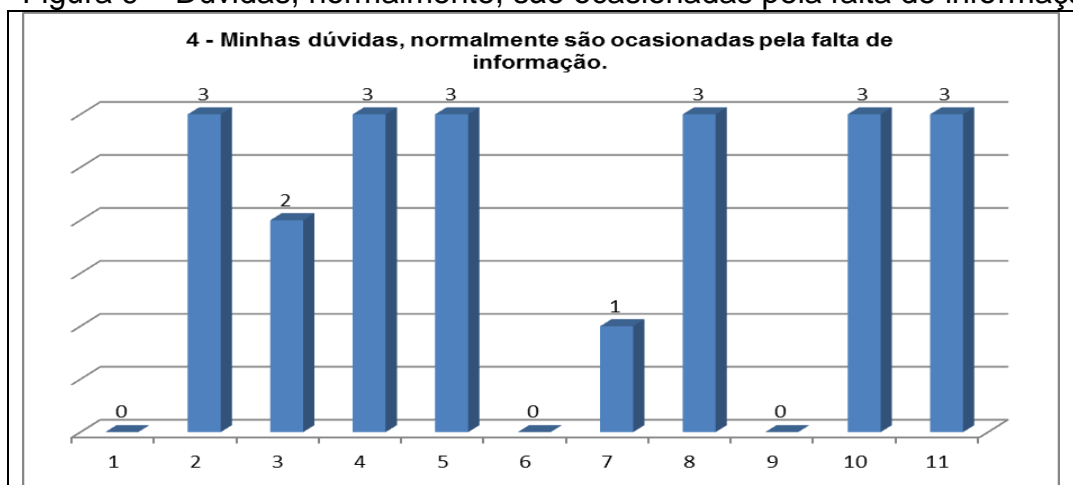


Fonte: Dados da pesquisadora (2015)

Sabendo-se que a comunicação faz parte de qualquer empresa, muitas organizações não conseguem utilizar essa ferramenta a seu favor. Como pode-se verificar no gráfico acima, a empresa possui uma avaliação favorável no que diz respeito a sua comunicação com este setor.

Segundo Brum (2010) a comunicação é o reflexo de uma empresa, a forma como ela se comunica com os seus colaboradores contribui fortemente para a construção da sua imagem.

Figura 9 – Dúvidas, normalmente, são ocasionadas pela falta de informação



Fonte: Dados da pesquisadora (2015)

Quando questionados sobre a falta de informação, em uma escala de 0 a 10, onde 0 é a classificação mais negativa e 10 a mais positiva, é visto que o setor da empresa pesquisada consegue transmitir a informação aos colaboradores e procura sanar as dúvidas existentes.

Informação e comunicação podem ser consideradas elementos imprescindíveis para organizações que buscam construir conhecimento a ponto de tornarem mais bem informadas e capazes de percepção e discernimento sobre os ambientes em que convivem e pessoas com que se relacionam (BRANDÃO, 2012).

Figura 10 - Incentivo a expressar críticas e sugestões



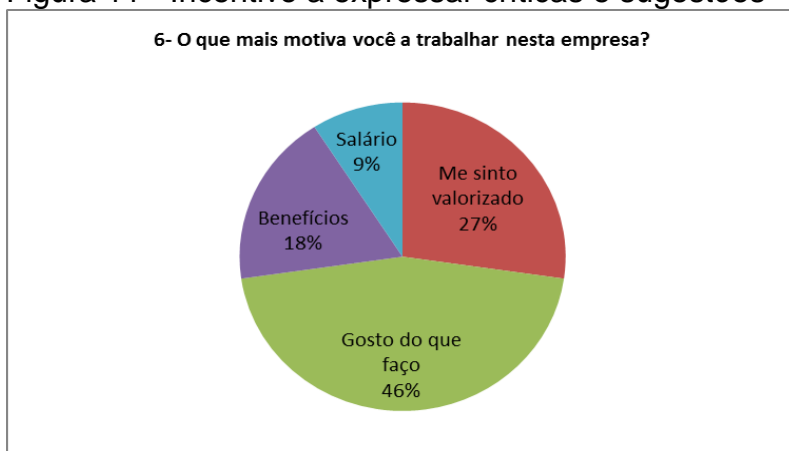
Fonte: Dados da pesquisadora (2015)

Quando questionados os colaboradores do setor de relacionamento sobre poderem expressar suas críticas e sugestões, pode-se verificar que alguns não



consideram que conseguem ser “ouvidos” pela empresa.

Figura 11 - Incentivo a expressar críticas e sugestões

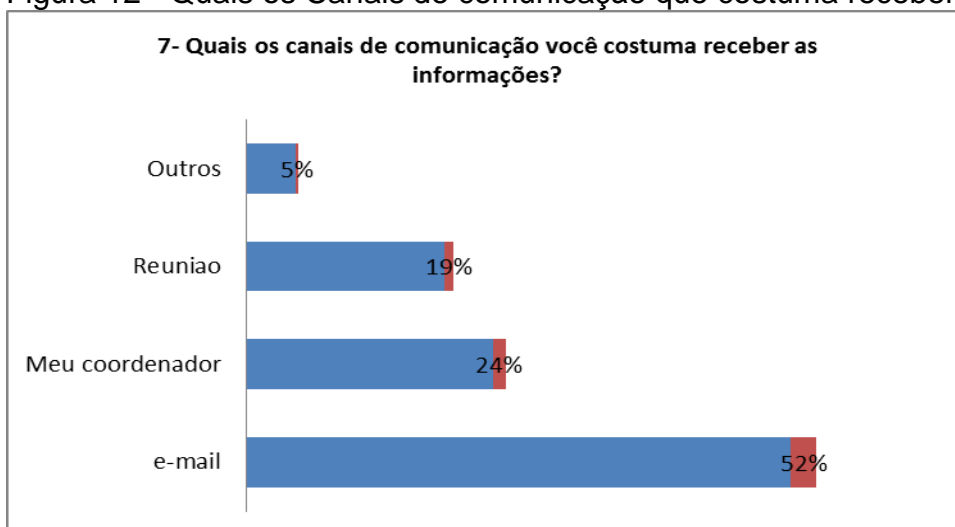


Fonte: Dados da pesquisadora (2015)

Quanto ao que mais motiva os colaboradores do CMR a trabalhar na empresa, 46%, quase metade dos colaboradores gostam do que fazer, ou seja, gostam deste relacionamento com o cliente o que facilita em muito o seu trabalho. Outro número bem significativo é a questão que muito se sentem valorizados.

Crescitelli (2002, p.37) afirma que “a motivação de trabalhadores é, além de complexa, vital para as organizações, uma vez que está diretamente ligada ao desempenho, afetando a produtividade, a qual, por sua vez, interfere na competitividade da empresa”.

Figura 12 - Quais os Canais de comunicação que costuma receber as informações



Fonte: Dados da pesquisadora (2015)

Quando questionado sobre o canal de comunicação que os colaboradores do setor de relacionamento recebem as informações, pode-se verificar que a maior parte dos colaboradores recebe as informações por meio de correio eletrônico ou pelo seu gestor.

Sobre isso Kunsch (2003), menciona que a empresa se preocupe em levar a informação ao funcionário, sendo que quando não se tem informação do que acontece dentro da própria empresa gera um desconforto ao colaborador, e é muito ruim receber informações de outras fontes, a empresa precisa dividir e compartilhar as informações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir no presente trabalho que a empresa estudo de caso tem buscado constantemente o seu aprimoramento no que diz respeito satisfação dos colaboradores e a comunicação interna.

A empresa cresceu significativamente tanto na quantidade de colaboradores como no seu amadurecimento em busca se tornar uma empresa referencia.

Com colaboradores bem jovens, tanto em idade quanto em tempo de empresa, isso tem contribuído para a empresa realizar um trabalho paralelo e criar um clima organizacional.

O estudo mostrou a importância de empresas buscarem ter colaboradores motivados, essa motivação vai muito além de apenas boa remuneração financeira dos colaboradores.

A motivação dos colaboradores para a empresa é fundamental, e quando a empresa tem um setor de comunicação e endomarketing que trabalham juntas para isso, o trabalho se torna mais fácil e natural.

É certo que as organizações precisam ter lucros, e um excelente atendimento ao cliente externo, mais quando faz tudo isso, porém esquecer o seu publico interno o resultado poderá não ser tão agradável para a organização, o endomarketing é investimento, precisa ser planejado para usar os recursos disponíveis da melhor forma possível.

No presente trabalho foram abordados fundamentos de autores a fim de estabelecerem a diferença de endomarketing e comunicação interna; e podemos ver que embora muitas vezes são tratados como se fosse a mesma coisa, o endomarketing e a comunicação interna são ferramentas distintas, mais precisam trabalhar juntas a fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

A comunicação interna desempenha um papel fundamental no sucesso de cada ação de endomarketing desenvolvidas pela empresa.

Quando se tem projetada uma excelente ação de endomarketing, mas não se trabalha devidamente a comunicação, o resultado pode ser o engajamento deficiente. Quanto às ações de endomarketing praticadas pela empresa estudo de caso, pode se verificar que a empresa faz uso de calendários de ações e suas atividades são planejadas com antecedência, o que leva a participação e um maior

engajamento de todos os envolvidos.

A empresa realiza várias ações de endomarketing com os seus colaboradores durante todo o ano, nestas ações a empresa tem o cuidado de transmitir os valores e a cultura interna; a empresa realiza durante o ano convenção interna, ação com os aniversariantes, pesquisas de satisfação interna, Carnaval, dia da Mulher, páscoa, dia do Livro, dia do trabalho, dia das Mães, dia da Costureira, dia do Homem, dia dos Pais, aniversário da La Moda, dia das Crianças, natal, Festa de Fim de Ano entre outros

Quanto às ferramentas de comunicação interna praticadas pela empresa, pode se verificar que a empresa conta com um número bem expressivo de canais de comunicação, e busca se adequar aos canais utilizados por cada setor, como possui um numero considerável de colaboradores que trabalham em chão de fabrica fazem uso de canais de comunicação acessíveis a esse publico como TVs espalhadas pela empresa com informações e comunicados. O setor de comunicação conta também com profissionais qualificados e formados na área de comunicação.

Quanto à percepção dos colaboradores com relação à ações pontuais de endomarketing praticados na empresa no ano de 2015, verificou se que os colaboradores na maioria tem se mostrados satisfeitos com os resultados das ações desenvolvidas pela empresa.

Esse resultado mostra se satisfatório pela constante busca na qualificação e aprimoramento das ações desenvolvidas através pesquisas de satisfação desenvolvidas pela empresa,

Conhecer a percepção dos colaboradores do setor de relacionamento quanto às estratégias de endomarketing e comunicação interna praticadas na empresa, não se mostrou diferente das pesquisas de satisfação que foram desenvolvidas pela empresa, já que uma é reflexo da outra.

Identificar a melhor maneira para trabalhar com cada grupo de colaborador, investir em pesquisa de satisfação é indispensável, pois mostra com pouca margem de erro o verdadeiro clima e satisfação dentro da empresa, facilitando assim, a criação da estratégia de endomarketing onde é imprescindível na empresa que busca a satisfação e os melhores colaboradores trabalhando junto com ela.

Assim como o marketing, o endomarketing trabalha em mostrar o melhor, ou seja, expõem para as pessoas o quanto é bom estar participando com a

empresa, atraindo e mantendo os melhores colaboradores motivados e subsequentemente crescendo em lucros.

Em análises feitas através das pesquisas e objetivos descritos, afirma-se que a empresa estudo de caso é uma organização visionária, pois trabalha com estratégias de endomarketing junto com a comunicação e a motivação. Sempre visando seu colaborador a produzir mais, atender melhor e a transparecer a melhor empresa para se trabalhar. Pode-se afirmar isto, pois conforme a pesquisa aplicada, suas ações, suas estratégias de comunicação e sua satisfação em trabalhar, em uma maioria a porcentagem são satisfatórias.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, João J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. 2007.
- ANDRADE, M. M.; **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pretice Hall, 2004.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. São Paulo: L± Editores, 1998.
- \_\_\_\_\_. Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhara o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996. 209 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.
- COELHO, Márcio. **A essência da Administração: conceitos introdutórios**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.
- CRESCITELLI, Edson. **Marketing de incentivo: Conceito, Técnica e Prática Aplicadas a Programas de Incentivo de Vendas**. São Paulo: Cobra, 2002.
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultural organizacional**. Brasília, 2012.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FARIAS, Salomão Alencar de. **O Que tem se falado por aí sobre Marketing Interno?: Um Estudo sobre a Produção Brasileira na Área de Administração**. 2014. 23 f. Tese (Doutorado) - Curso de Marketing, Universidade Federal do Vale do São Francisco, Vitória-ES, 2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2013.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas: o talento executivo.** São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Método e técnicas de pesquisa social.** 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Rafael. **Endomarketing: do conceito à prática.** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-do-conceito-a-pratica/45241/>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

HUNTER, James. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de Liderança de O monge e o Executivo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** 3ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LIRA, Francisco Alves de. **Universidade Católica de Goiás - Universidade Estadual de Goiás - Centro Universitário de Anápolis - Avanços do endomarketing na científica farmacêutica - Cifarma.** 2009. 62 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão, Pesquisa e Desenvolvimento em Tecnologia Farmacêutica, Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2009.

MALHOTRA, Naresh et al. **Introdução à Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 270 p

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.

OCHOA, Carolina Girotto. **As diferenças entre comunicação interna e endomarketing.** 2014. 12 f. Tese (Doutorado) - Curso de Marketing e Comunicação Empresarial, Universidade Veiga de Almeida (UVA). São Paulo, 2014.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora.** 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**: E nada mais que a verdade. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROCHA, Júlio César. **Grandes Temas de Marketing**: As Melhores práticas para dominar o mercado. Fortaleza: Ponta, 2001.

SILVA, Reinado O. da . **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SIMÕES, Ana Flávia Rodrigues de L. **Endomarketing**: fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto. 2001. Disponível em <[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC\\_Ana%20FI%E1via%20Rodrigues.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/TCC_Ana%20FI%E1via%20Rodrigues.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira da. **Gestão de serviços**: o Marketing Interno. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e imagem**: Fundamentos da nova empresa. 3. ed. São Paulo: Abdr, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Teckbooks, 2014.



## Anexos

### Anexo 1 : Pesquisa de satisfação

18/11/2015

Pesquisa de Satisfação

### Pesquisa de Satisfação

Você está participando da pesquisa que está sendo realizada por uma estudante de Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense –UNESC.

**OBJETIVO** - O objetivo desta pesquisa é verificar qual a percepção dos colaboradores do setor de relacionamento quanto a sua satisfação no ambiente de trabalho com relação a comunicação interna.

**OBSERVAÇÕES** - As informações têm caráter totalmente sigiloso e não é necessário que você se identifique.

Sua participação é muito importante para que possamos concluir este estudo.

\*Obrigatório

**Em uma escala de 0 a 10, onde 0 é a classificação mais negativa e 10 a mais positiva, por favor responda as perguntas abaixo. .**

---

1. **1- Considero o meu ambiente de trabalho adequado para a realização do meu trabalho . \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. **2- Tenho orgulho de dizer que trabalho nesta empresa. \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. **3- Considero que os benefícios que a empresa oferece atendem às minhas necessidades \***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. **4- Quais são as maiores dificuldades encontradas na realização do seu trabalho**

---



---



---



---



---



**10 - Minhas dúvidas, normalmente são ocasionadas pela falta de informação. \***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**11- Sou incentivado a expressar minhas críticas e sugestões \***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**12- Para você, quais fatores mais influenciam no bom atendimento ao cliente . \***

Agilidade

Saber ouvir

Dar retorno

Comunicação clara

Outro:

**Enviar**

*Nunca envie senhas pelo Formulários Google.*