

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**CARLA SEOLIN CARDOSO**

**CONTRIBUIÇÕES DO ENDOMARKETING PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA E  
A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: OS DESAFIOS DE UMA EMPRESA  
DO RAMO DE INJEÇÃO DE PLÁSTICOS**

**CRICIÚMA**

**2017**

**CARLA SEOLIN CARDOSO**

**CONTRIBUIÇÕES DO ENDOMARKETING PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA E  
A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: OS DESAFIOS DE UMA EMPRESA  
DO RAMO DE INJEÇÃO DE PLÁSTICOS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientadora: Profa. Msc. Elenice P. Juliani Engel.

**CRICIÚMA**

**2017**

CARLA SEOLIN CARDOSO

**CONTRIBUIÇÕES DO ENDOMARKETING PARA A COMUNICAÇÃO  
INTERNA E A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: OS DESAFIOS DE  
UMA EMPRESA DO RAMO DE INJEÇÃO DE PLÁSTICOS**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientadora: Profa. Msc. Elenice P. Juliani Engel.

Criciúma, 06 de Julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



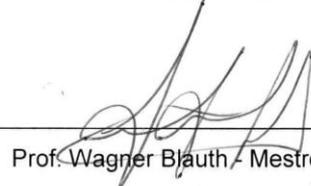
---

Profa. Elenice P. Juliani Engel - Mestre - UNESC - Orientadora



---

Prof. Nelson Savi - Mestre - UNESC



---

Prof. Wagner Blauth - Mestre - UNESC

**CRICIÚMA**

**2017**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a Deus, por me dar condições de conseguir alcançar mais essa etapa. Aos meus pais, pelo apoio e incentivo, em todas as fases de minha vida. A minha irmã por ser o motivo dessa conquista.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por conceder-me saúde e força para enfrentar as dificuldades e vencer os desafios que apareceram no decorrer dessa caminhada.

Aos meus pais, Andreia S. Cardoso e José Carlos R. Cardoso, por sempre estarem presentes em minha vida, por todo carinho, dedicação e incentivo aos estudos e aos meus sonhos.

A minha irmã, Alice S. Cardoso, pela amizade, carinho e orações dedicadas a mim, e por toda a compreensão durante esses quatro anos de faculdade.

A minha professora orientadora Elenice P. Juliani Engel.

A empresa em estudo que disponibilizou tempo e espaço para a aplicação da pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

## RESUMO

CARDOSO, Carla Seolin. **Contribuições do endomarketing para a comunicação interna e a motivação dos colaboradores: os desafios de uma empresa do ramo de injeção de plásticos.** 2017. 73 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O *Endomarketing* é um conjunto de estratégias e ações de marketing voltadas para o público interno evidenciando a importância dos funcionários no processo produtivo. Diante disso, o estudo objetivou identificar a contribuição do endomarketing como ferramenta de melhoria da comunicação interna e motivação dos colaboradores em uma empresa do ramo de injeção de plásticos localizada no Sul de Santa Catarina. Metodologicamente, a abordagem dos dados foi qualitativa e quantitativa, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e, pesquisa bibliográfica, entrevista pessoal, documental e pesquisa de campo, quanto aos meios de investigação. A população-alvo foi caracterizada pela diretora da empresa em estudo e os funcionários da mesma. O estudo compreendeu a coleta de dados primários por meio de entrevista aplicada à direção da empresa, pesquisa documental e questionário aplicado aos funcionários da mesma. Verificou-se que a direção considera o *endomarketing* uma ferramenta importante e que a empresa utiliza poucos meios de comunicação formais. Algumas de suas dificuldades estão relacionadas à comunicação interna como a falta de registro dessa comunicação quando feita verbalmente e a comunicação por canais informais. Com relação aos colaboradores, observou-se que a maioria está há pouco tempo na empresa e também estão satisfeitos por trabalhar nela. As formas como ficam sabendo das informações é por meio de mural e reuniões internas. Alguns funcionários consideram que a direção se comunica razoavelmente. Observou-se problemas quanto a forma de emitir as mensagens para que sejam adequadamente compreendidas e aspectos como a falta de segurança para dar opiniões.

**Palavras-chave:** Marketing. Comunicação interna. Endomarketing. Funcionários.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de mão única.....	17
Figura 2 - Modelo de interação.....	18
Figura 3 - Modelo de relacionamento entre duas pessoas.....	19
Figura 4 - Modelo sistêmico .....	19
Figura 5 - Setor de trabalho.....	46
Figura 6 - Tempo de serviço na empresa.....	47
Figura 7 - Grau de escolaridade.....	48
Figura 8 - O trabalho do colaborador é importante.....	49
Figura 9 - Nível de satisfação em trabalhar na empresa .....	50
Figura 10 – Avaliação sobre as ações motivacionais.....	51
Figura 11 - Forma que fica sabendo das notícias/informações .....	52
Figura 12 - Compreensão das informações recebidas dos superiores .....	53
Figura 13 – Avaliação sobre a comunicação da direção com seus funcionários.....	54
Figura 14 - Comunicação dos colaboradores para com os superiores .....	55
Figura 15 - Segurança em dizer o que pensam .....	56
Figura 16 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas e opiniões .....	57
Figura 17 - As orientações recebidas são claras e objetivas .....	58
Figura 18 - Meios de comunicação considerados importantes para melhorar o fluxo da comunicação interna .....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estruturação da população-alvo.....	39
Quadro 2 - Entrevista realizada com a Direção.....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
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 .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 COMUNICAÇÃO .....	15
<b>2.1.1 Modelos de comunicação, ruído e <i>feedback</i></b> .....	<b>16</b>
2.1.1.1 Modelos lineares .....	16
2.1.1.2 Modelos orgânicos .....	18
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	20
<b>2.2.1 O ser humano na empresa</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.2 Fluxo das comunicações</b> .....	<b>24</b>
2.3 ENDOMARKETING.....	25
<b>2.3.1 A informação como responsabilidade da empresa</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.2 Planejamento de endomarketing</b> .....	<b>30</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>36</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	36
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO .....	38
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	39
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	40
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
4.1 RESULTADOS DA ENTREVISTA COM A DIREÇÃO.....	41
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL.....	43
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA COM OS COLABORADORES.....	46
4.4 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA COM OS COLABORADORES.....	60
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>66</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A DIREÇÃO</b> .....	<b>70</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES</b> .....	<b>71</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O clima não está muito animado para os representantes da indústria, depois de passar por um período complicado em 2015, o sentimento para o ano de 2016 não é dos melhores. Porém o segmento de plásticos sofre um pouco menos do que os outros ramos da indústria, não por acaso, as resinas se diferenciam das outras matérias-primas, uma vez que contam com grande variabilidade, substituindo outros materiais com utilidades em novas aplicações. Também favorecem oportunidades de negócios em vários e importantes segmentos da economia. Para se ter ideia do quanto esse mercado pode crescer basta lembrar que o Brasil tem um consumo per capita de aproximadamente 35 kg de plástico por habitante e em países desenvolvidos o consumo gira em torno de 100 kg por habitante (PLÁSTICO MODERNO, 2016).

Ainda segundo dados da revista Plástico Moderno (2016), as vendas de plásticos para utilização agrícola foi o único nicho de mercado que não teve queda no nível de produção. Por outro lado, a atividade de clientes importantes encontra-se em situação delicada. Setores da construção civil e indústria automobilística passam por momento de redução por causa da baixa demanda. Esses dois segmentos são essenciais para a transformação do plástico, pois a indústria da construção civil tem sido nos últimos anos a maior compradora de artigos plásticos e a de componentes automotivos também é bastante significativa.

Em virtude desses acontecimentos é importante manter uma boa comunicação com os colaboradores, motivando-os para que estejam sempre preparados para as mudanças do mercado. Neste sentido, o endomarketing é fundamental para as empresas, pois através desse programa consegue-se um rendimento melhor, além do que proporciona a aproximação entre a empresa e seus colaboradores, fazendo com que os funcionários se sintam motivados e comprometidos com a empresa. Conforme Spiller et al. (2004), propiciar um ambiente interno motivador, aproximar e manter talentos é uma das funções do marketing interno.

Apesar da correria do dia a dia é importante que todos os departamentos interajam de forma harmoniosa e que as informações sejam passadas a diante para que não ocorra nenhum erro no final do processo.

De acordo com Pimenta (2006), endomarketing abrange ações de marketing para o público interno, destacando a importância do funcionário no processo produtivo e a gentileza como ser humano, com capacidades e obstáculos.

Nesse sentido nota-se que as organizações precisam contribuir com ações voltadas para o cliente interno, oferecendo um diferencial com o objetivo de motivar os colaboradores. Pois colaboradores motivados produzem mais, atendem melhor os clientes, fornecedores e assumem um envolvimento maior com a empresa. Kunsch (2003), afirma que a comunicação interna seria um setor planejado, com objetivos definidos, para propiciar toda a interação viável entre organização e seus empregados, utilizando ferramentas da comunicação institucional e também da comunicação mercadológica para o caso do endomarketing.

No decorrer desse trabalho será analisada a aplicação do endomarketing em uma empresa do ramo de injeção de plásticos localizada no sul de Santa Catarina. Com base nisso, o presente estudo tem como objetivo identificar a contribuição do endomarketing como ferramenta de melhoria da comunicação interna e motivação dos colaboradores em uma empresa do ramo de injeção de plásticos localizada no Sul de Santa Catarina.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos, onde o primeiro descreve a situação problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa. No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, com foco na comunicação interna e endomarketing.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação da pesquisa junto à empresa em estudo estão detalhados no terceiro capítulo.

No quarto capítulo são apresentados os dados coletados com a entrevista e a pesquisa de campo e a sua análise com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa apresentada no estudo. Na última parte, encontram-se a conclusão, as referências, os anexos e os apêndices contendo os instrumentos de coleta de dados.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O endomarketing integra as ações de marketing voltadas para os funcionários, com o objetivo de proporcionar entre eles e os vários departamentos de

uma empresa, valores direcionados a servir o cliente. Outro objetivo do endomarketing é estabelecer as relações internas da empresa para integralizar a noção de cliente e fornecedor interno, para que todos os funcionários tenham uma visão comum sobre o negócio da empresa.

Para alcançar os objetivos de endomarketing a comunicação interna é de extrema importância, pois as informações precisam ser passadas para todos os setores de forma clara e objetiva. Por método da comunicação interna é provável encontrar canais que facilitem o relacionamento eficiente e transparente entre todos os membros da organização. Segundo Melo (2006), através da comunicação interna é viável determinar canais que propiciem o relacionamento ágil e transparente entre a direção da empresa com os seus funcionários e entre os próprios funcionários.

A comunicação dentro da organização favorece a definição e concretização de metas e objetivos, além de proporcionar a integração equilíbrio entre os seus departamentos e áreas.

A motivação é muito importante para a relação entre o colaborador e o seu trabalho, por isso precisa ser planejada, pois quando não é planejada acaba não tendo continuidade. E quando o processo é suspenso, o funcionário não continua motivado e toda motivação conquistada é perdida. De acordo com Tavares (2007), a motivação é formada pelas atitudes dos funcionários. Dirigir as atitudes dos funcionários consiste em motivá-los de maneira planejada, não pode ser confundido com, elogios e raramente dar premiações. A motivação não pode ser feita só às vezes, essas atividades precisam ser planejadas e realizadas ao longo do ano, pois à medida que o funcionário é motivado, ele tem um melhor desempenho nas suas tarefas. Quando o processo é bloqueado, o funcionário não continua motivado, além disso, perde toda a motivação conquistada anteriormente.

A empresa em estudo é do setor industrial, atua no ramo de injeção de plásticos há mais de 20 anos terceirizando este processo. Atualmente fabrica os produtos com a sua marca para o mercado de materiais para construção civil e embalagens alimentícias. Conta com um parque de máquinas injetoras, sopradoras e equipamentos auxiliares no seu processo produtivo. Possui uma equipe de colaboradores competentes e capacitados para melhor atender seus clientes.

Preza pelo bom atendimento aos clientes e seus fornecedores, trabalhando com qualidade e produtividade como foco do seu trabalho. Com

ferramentaria própria está sempre desenvolvendo novos produtos para sua linha, possibilitando a competitividade no mercado.

Percebeu-se na empresa em estudo, que não existe nenhum planejamento de Endomarketing e de comunicação interna, ocasionando certa dificuldade na condução das mensagens entre os setores. Na parte administrativa a empresa utiliza poucos canais de comunicação sendo os principais o e-mail e telefone. Já no setor da produção, os recados são passados verbalmente ou colocados em murais. Além disso, percebeu-se pelos fatos ocorridos no dia a dia que há distorções nas informações, pois o receptor interpreta de forma diferente o que foi passado pelo transmissor, até porque as pessoas podem interpretar a mesma mensagem de maneiras diferentes, ocasionando processos confusos, gerando queda de qualidade no atendimento.

Por essas questões surgiu a necessidade de saber: **Quais são as contribuições do endomarketing para a comunicação interna e a motivação dos colaboradores em uma empresa do ramo de injeção de plásticos localizada no Sul de Santa Catarina?**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos da pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a contribuição do endomarketing como ferramenta de melhoria da comunicação interna e motivação dos colaboradores em uma empresa do ramo de injeção de plásticos localizada no Sul de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa objeto de estudo e seus desafios em relação a comunicação interna;
- b) Levantar as práticas de endomarketing e comunicação interna na empresa;

- c) Conhecer a opinião dos colaboradores sobre as atuais práticas de comunicação interna;
- d) Apresentar sugestões de aplicação do endomarketing para a melhoria da comunicação e motivação dos colaboradores.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem por objetivo identificar a contribuição do endomarketing como ferramenta de melhoria da comunicação interna e motivação dos colaboradores em uma empresa do ramo de injeção de plásticos localizada no Sul de Santa Catarina.

Desta forma, o estudo é importante quanto ao aspecto econômico para o município em que a empresa está localizada, em função dos benefícios que o endomarketing pode trazer uma vez que funcionários motivados e valorizados prestam melhores serviços e entregam produtos com maior qualidade ao cliente final.

O estudo é relevante para a universidade, pois disponibilizará um estudo de caso para ser somado ao seu repositório. Para outras empresas, pois as mesmas podem comparar as suas atuais práticas de comunicação interna com o estudo realizado. Para a acadêmica, colaborando para o seu desenvolvimento. E para outros pesquisadores, contribuindo para o seu conhecimento e agregando informações.

Este estudo é oportuno tendo em vista que um dos elementos para o bom funcionamento de uma organização é a comunicação interna eficiente. A comunicação interna trata da relação existente entre a empresa e o colaborador, utilizando ferramentas do endomarketing consegue-se uma interação acessível entre organização e seus empregados.

O momento é adequado para a realização da pesquisa, pois a permanência da empresa no mercado concorrido depende também de funcionários informados e motivados para atingir os objetivos propostos pela mesma. O trabalho é viável, pois foram realizadas as pesquisas na empresa, por meio de uma entrevista e um questionário, a tempo de estabelecer-se a análise.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos teóricos sobre modelos de comunicação, comunicação interna e endomarketing, obtidos a partir de leituras em livros e artigos, para a realização deste estudo.

### 2.1 COMUNICAÇÃO

Pimenta (2006), afirma que a comunicação é tão importante para os agrupamentos humanos quanto o sistema nervoso para o corpo. Sem a comunicação todas as relações que se formam no convívio de diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas. Pimenta (2006) afirma, ainda, que a comunicação é difícil de ser definida, pois com a evolução da tecnologia vem possibilitando diversas formas de comunicação. Formalmente, é possível defini-la como troca de mensagens entre pessoa x pessoa intermediada ou não por máquina: TV, computador.

Segundo Chiavenato (2009), as pessoas não são autossuficientes, e não vivem isoladas, elas se relacionam com outras pessoas continuamente ou com seus ambientes através da comunicação. Comunicação é a transmissão de informação e significado de uma pessoa para outra, como também é um processo de percorrer informação e compreensão, relacionar-se com outras pessoas por meio de ideias, fatos, pensamentos e valores. Fazendo com que as pessoas compartilhem sentimentos e conhecimentos. No entanto, a comunicação, integra e coordena todas as suas partes, por isso as organizações não conseguem existir e nem operar sem a comunicação.

Segundo Argenti (2006), as teorias associadas à comunicação baseiam-se em princípios que remontam a milhares de anos, na Grécia antiga, o que chamamos de comunicação hoje era então *retórica*, o uso da linguagem para induzir os ouvintes a fazer algo.

De acordo com Pimenta (2006), é importante evidenciar a relação entre comunicação e evolução tecnológica, com a invenção da escrita, há aproximadamente cinco mil anos, as informações puderam ser registradas e assim transportadas de um lugar para o outro. O registro também ajudou a manutenção de várias informações sobre culturas e povos.

Conforme Tavares (2007), a comunicação sempre existiu na história das organizações e sempre existirá, o que vai diferenciá-la é sua evolução.

Até os anos de 1970 a comunicação existia nas organizações de forma pouco agregada, ou melhor, existia a comunicação, mas sem um conceito integrado. Eram raras as organizações que possuíam departamentos para organizar e planejar as ações de comunicação. Não tinha profissionais suficientes para atender as demandas das organizações, e os primeiros cursos nas áreas de comunicação começaram nessa época. E ainda a comunicação era vista como despesa e não como investimento (TAVARES, 2007).

### **2.1.1 Modelos de comunicação, ruído e *feedback***

De acordo com Maximiano (2011), o processo de comunicação envolve uma fonte que transmite a mensagem para um destinatário por algum meio. Primeiro a fonte codifica a mensagem, convertendo-a em símbolos: idioma, sons, letras, números, e outros tipos de sinais. A mensagem segue por um meio de comunicação: conversação, telefonema, *e-mail*, memorando ou outro. Do outro lado da linha, o receptor decodifica a mensagem. E a mensagem, então é compreendida pelo receptor.

Um modelo é uma maneira simplificada de refletir em relação a algo real. Modelos expressos em um diagrama, mesmo sendo simples para tratar algo tão complexo como a comunicação consegue ser úteis para ilustrar aspectos críticos do processo. São exibidos, a seguir, alguns dos modelos mais conhecidos, conforme Fisher (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002).

#### 2.1.1.1 Modelos lineares

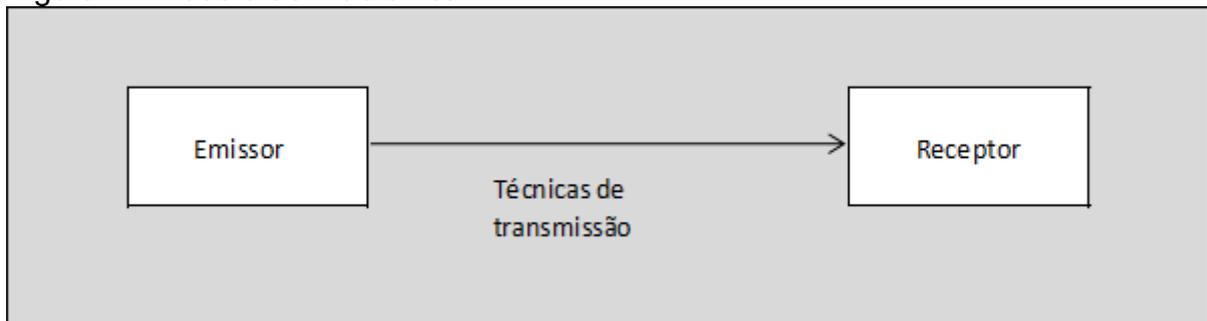
Uma forma simples de focar a comunicação é compreendê-la como a transmissão de uma mensagem, de um ponto a outro, prosseguida da informação sobre sua recepção e talvez, de uma resposta. A abordagem linear remete à discussão de dois modelos específicos: o modelo de mão única e o modelo de interação (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002).

**Modelo de mão única** o modelo conceitua a comunicação um processo do emissor para o receptor, e melhora quando o emissor utiliza técnicas corretas

para transmitir a mensagem ao receptor de forma adequada. Na figura a seguir, o modelo evidencia a preocupação com as características do receptor, com a mensagem adequada e com o meio pelo qual ela é enviada (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002).

Segue, na Figura 1 o modelo de mão única, o qual representa as técnicas de transmissão entre o emissor e o receptor.

Figura 1 - Modelo de mão única



Fonte: Adaptado de Limongi-França et al., 2002 p. 274.

**Modelo de interação** o modelo de interação segundo Limongi-França et al. (2002), estende o modelo de mão única, adicionando quatro novos conceitos: canal, codificação e decodificação, ruído e *feedback*:

**Canal** é algum meio a qual mensagens podem ser enviadas. A escolha do canal, suas características e natureza realizam um papel importante na efetividade da comunicação.

**Codificação e decodificação** a codificação é convertida em códigos a mensagem que o emissor deseja enviar, onde inclui o comportamento do receptor, pois ao escolher o código da mensagem o emissor aguarda que o receptor faça a sua decodificação, ou melhor, decifre a mensagem.

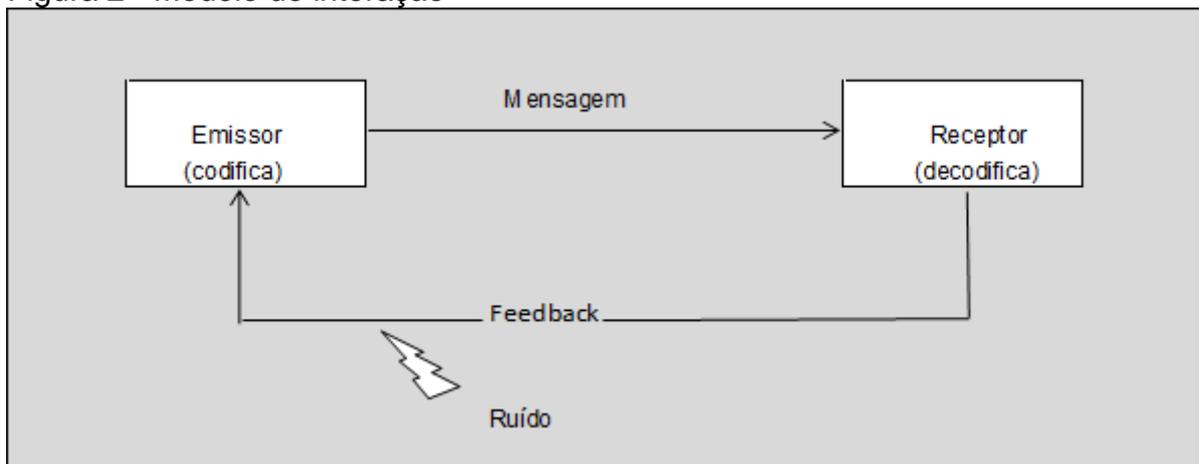
**Ruído** algo presente no sinal que não faz parte intencional da mensagem original, eles podem originar-se da emissão, do canal ou no âmbito do receptor. Um ruído pode ocorrer em relação a fatores externos da ação de uma terceira pessoa que não está diretamente envolvida coma mensagem, da incapacidade do emissor, e também do estado emocional do receptor.

**Feedback** é o retorno da reação do receptor da mensagem enviada através do emissor. É onde está a principal diferença entre o modelo de interação e o de mão única. Pois aqui a reação do receptor apresenta um papel importante no

processo de comunicação e o emissor tem uma forte preocupação em receber esse retorno.

A Figura 2 apresenta o modelo de interação, onde apresenta a codificação da mensagem pelo emissor sendo decodificada pelo receptor.

Figura 2 - Modelo de interação



Fonte: Adaptado de Limongi-França et al., 2002 p. 275.

O modelo de interação aumenta a compreensão do processo de comunicação, mas ainda o aborda como se acontecesse numa continuação ordenada: primeiro a mensagem do emissor, em seguida a resposta do receptor, depois outra mensagem e novamente o *feedback* (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002).

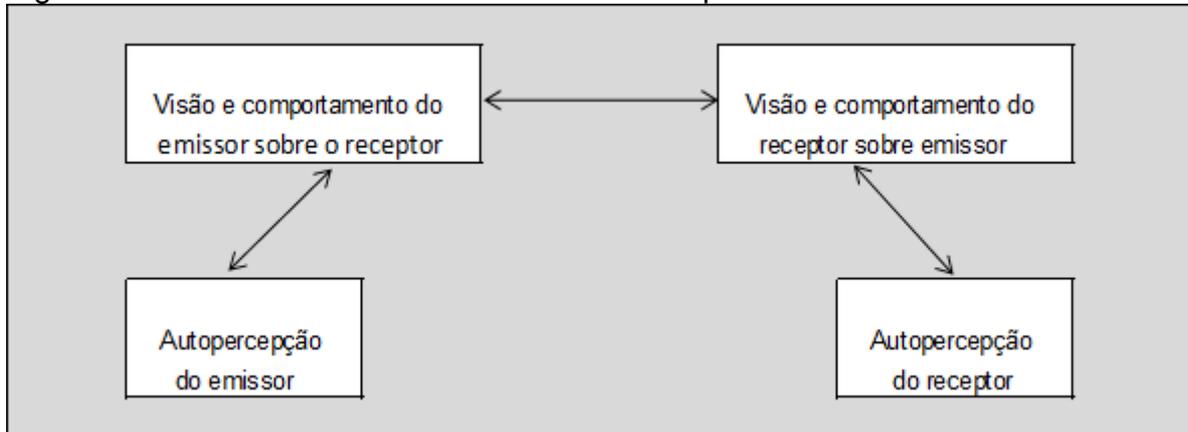
#### 2.1.1.2 Modelos orgânicos

O modelo de interação apresenta um ponto crítico por não considerar importante a interação entre emissor e receptor, por isso os modelos denominados orgânicos, apresentados a seguir, complementam essa lacuna de entendimento (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002):

**Relacionamento entre duas pessoas** esse modelo inclui a troca entre o emissor e o receptor, quando em comunicação, as duas partes mantêm o processo de comunicação no padrão em que se encontra. Sendo assim, as partes percebem e reconhecem, em seu comportamento e na percepção do outro, oportunidades de melhorar o processo de comunicação.

A seguir a Figura 3 ilustra o modelo de relacionamento entre duas pessoas, mostrando a troca entre o emissor e receptor, gerando oportunidades de melhorar o processo de comunicação.

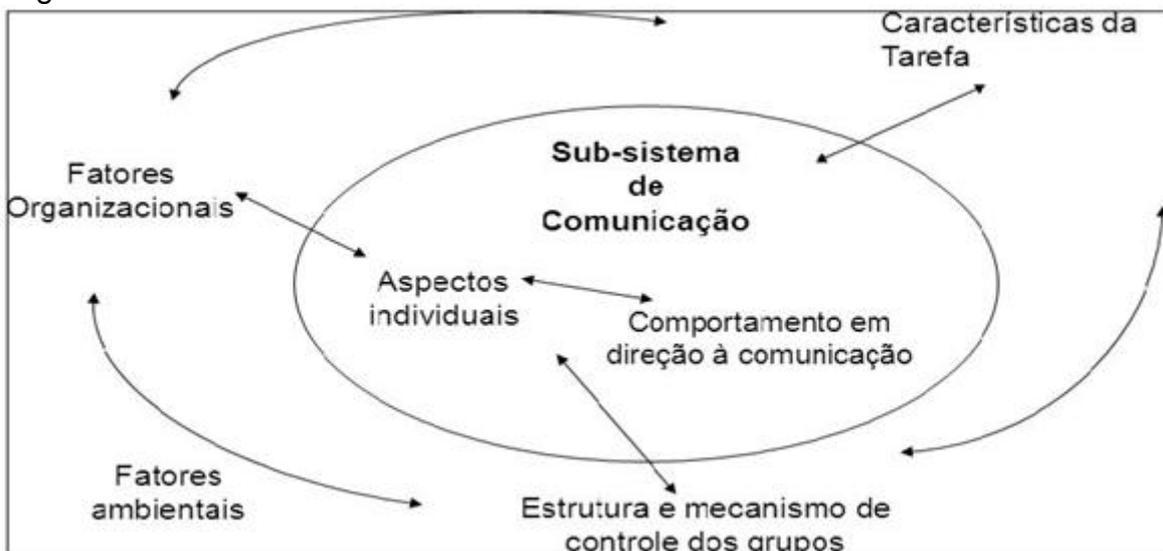
Figura 3 - Modelo de relacionamento entre duas pessoas



Fonte: Adaptado de Limongi-França et al., 2002 p. 276.

**Sistêmico** este modelo abrange todos os demais, oferece mais possibilidades de entendimento do processo geral a qual ocorre à comunicação. Aborda o modelo mais apropriado para a discussão da comunicação interpessoal nas organizações, pois envolve as características vistas nas comunidades organizacionais: estrutura de grupos, fatores organizacionais, características das tarefas, normas de comportamento, práticas e modelos de gestão, políticas e valores organizacionais (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002).

Figura 4 - Modelo sistêmico



Fonte: Dalmar Fisher, 1981, p. 33 apud Limongi-França et al., 2002.

Na Figura 4, acima, foi apresentado o modelo sistêmico onde agrega todos os outros, facilitando o entendimento do processo geral.

No processo de comunicação a mensagem é distorcida pelos ruídos e interferências que impedem a transmissão e recepção eficazes da informação. Ruídos e interferências é o excesso de mensagens que disputam a atenção dos destinatários, desatenção do receptor, linguagem incorreta transmitida pelo emissor e ruídos no próprio ambiente ou nos canais de comunicação (MAXIMIANO, 2011).

Pimenta (2006), considera que o ruído em uma comunicação pode ter várias origens, no receptor pode ser o estado mental e emocional a preocupação, estresse etc., a formação cultural e religiosa e os preconceitos, quanto as fisiológicas dor de cabeça (e outras), dificuldade visual ou auditiva. No ambiente pode ter excesso de barulho, pouca luz, movimentação de pessoas etc. Na mensagem pode ser o tipo de linguagem e vocabulário usado, sequência lógica, velocidade de emissão etc.

## 2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e os funcionários. Sendo assim, a comunicação interna abrange (TAVARES, 2007):

- a) A comunicação junto a departamentos, órgãos e unidades.
- b) A comunicação dentro dos mesmos departamentos, órgãos, unidades.
- c) A comunicação no convívio das chefias.
- d) A comunicação no meio de funcionários e chefia direta, como supervisores e gerentes, e chefia indireta, como diretores e presidentes.

Araujo, Simanski e Quevedo (2012), destacam que, as empresas visam excelência, e com a competitividade do mercado, surge à obrigação de fortalecer as relações. A comunicação interna é um dos recursos, a qual é primordial para a eficiência da organização no alcance dos resultados propostos pela empresa.

De acordo com Tavares e Limongi-França (2010), as organizações necessitam de comunicação interna integrada que lhes possibilitem conseguir participação e envolvimento dos seus colaboradores.

Entre pessoas próximas com laços afetivos a comunicação já é difícil, isso que pelo menos deveria ter tolerância, paciência e cuidado com o que vai ser falado

ou ouvido, em uma empresa, onde as pessoas não matem um laço afetivo delicado ou inexistente, a comunicação tende a ser mais difícil (PIMENTA, 2006).

Segundo Maximiano (2011), as principais dificuldades no desempenho dos emissores no processo de comunicação é a falta de disposição para falar, excesso de mensagem ou mensagens complexas demais, incorreção da linguagem e uso de codificação incorreta:

a) Falta de disposição para falar: pode ocorrer por diversos motivos, o mais significativo é o receio do efeito que a mensagem pode provocar sensação de inferioridade em relação ao destinatário ou de superioridade, e entendimento de que um problema é de outra pessoa.

b) Sobrecarga: é quando o emissor cria uma quantidade exagerada de informações. Passando mensagens frequentes, que o destinatário não consegue processar adequadamente e acaba perdendo informação quando há sobrecarga.

c) Complexidade: a mensagem complexa tem muitos componentes, ficando difícil a compreensão.

d) Incorreção de linguagem: falta de domínio da linguagem, pode bloquear a comunicação, ridiculariza o emissor e pode prejudicá-lo, se precisar fazer um exame que mede essa competência.

e) Codificação incorreta: o emissor enviou uma mensagem diferente da que pretendia ou deveria, uma mensagem irônica em uma solenidade.

O lado do receptor Maximiano (2011), diz que existem três problemas mais comuns, falta de disposição para ouvir, desatenção e reação apressada às mensagens:

a) Falta de disposição para ouvir: é a contrapartida da falta de disposição para falar.

b) Desatenção: pode ocorrer devido a problemas na fonte, como sobrecarga, e complexidades das mensagens ou também porque o receptor não se concentra por alguma razão. O receptor pode estar acostumado a tipos de mensagens e fica desligado quando recebe outro conteúdo.

c) Reação apressada: existem várias formas de reação apressada, o receptor interrompe o transmissor no meio de uma frase e começa a contar a sua história. Ocasionalmente, o receptor reage emocionalmente

e fica irritado com algo que o emissor disse sem ter intenção. Essas dificuldades indicam falta de hábito ou que o receptor foi mal orientado.

Maximiano (2011), afirma ainda que podem ocorrer também problemas no processo ou sistema de comunicação, além dos problemas com o emissor e o receptor. A falta de um sistema comum de códigos e a falta de *feedback* são dois problemas que a administração precisa ter medidas preventivas. Segue abaixo os dois problemas:

a) Falta de sistema comum de códigos: a falta de um sistema comum de códigos dificulta o processo de comunicação. Apesar de duas pessoas falarem o mesmo idioma podem ter dificuldades de comunicação, pois podem ter sotaques diferentes ou níveis de escolaridade diferentes.

b) Falta de *feedback*: o *feedback* não funciona automaticamente, o *feedback* precisa ser visto e implementado pelos comunicadores. Se não tiver *feedback*, a comunicação caminha em um sentido e não volta para o emissor. Quando há *feedback*, há comunicação nos dois sentidos, tornando a informação mais perfeita apesar de reduzir sua velocidade. Então ao fornecer *feedback*, para o emissor o receptor torna-se também emissor. O emissor torna-se novamente receptor, sujeito aos problemas dos receptores. A vantagem de correção faz o *feedback* uma necessidade em qualquer sistema de comunicação.

### 2.2.1 O ser humano na empresa

Conforme Pimenta (2006), a estrutura normal da empresa é burocrática, técnica, racional e normativa, por começo não há espaço para sentimentos e emoções, impedindo a participação e engajamento dos trabalhadores. E como resultado pode diminuir a motivação, comprometendo o processo produtivo.

O comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções valores, etc.) e fatores externos (decorrentes do ambiente que o envolve e das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, fatores sociais, políticas, coesão grupal existente etc.). (CHIAVENATO, 2009, p. 50).

Chiavenato (2009), afirma, ainda, que apesar de ver as pessoas como recursos, ou seja, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, motivação, entre outros, não se pode esquecer que as pessoas são pessoas, pois tem características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares e outros. E conhecendo as características genéricas das pessoas como pessoas, melhora o envolvimento do comportamento humano nas organizações.

Segundo Pimenta (2006), as pessoas são seres únicos, com características que confirmam personalidade e individualidade, pois não existem duas iguais, cada um tem o seu valor próprio, difícil de ser comparado, convertido em cifras, é o seu valor incondicional.

Brum (2005), destaca que o ideal é conceder um pacote bem interessante de benefícios, onde alcance todos os funcionários. Algumas empresas montam cartilhas de benefícios, destacando todos os benefícios, contendo quadras de esportes, creches para os filhos, viagens de estudo, por fim, tudo é apontado, pois é necessário que o funcionário saiba os esforços feitos para ele, e lembra-lo sempre disso.

Deeprise (1995, p. 1) relata três razões para reconhecer e recompensar funcionários. Ao reconhecer e recompensar os funcionários, a gerência: “Estabelece um acordo de equidade, dando-lhes uma retribuição adequada por seus esforços; Motiva-os, para que mantenham e melhorem o desempenho; Esclarece quais comportamentos e resultados a empresa valoriza”.

Deeprise (1995), afirma também, que é importante reconhecer que as pessoas não trabalham apenas pela remuneração, elas procuram outras recompensas que justifiquem o tempo, a energia e o esforço mental e emocional que destinam à empresa. A equidade pretende que a empresa contribua para atender as necessidades de autoestima, criatividade, crescimento profissional e socialização dos funcionários na mesma dimensão que eles contribuem para o alcance dos objetivos da empresa.

Bateman e Snell (2006), consideram que quando as pessoas sentem-se reconhecidas de maneira justa a partir dos resultados que recebem, permanecerão satisfeitas.

### 2.2.2 Fluxo das comunicações

As organizações precisam que a comunicação pessoal entre seus funcionários tenha qualidade. Quando as pessoas de uma organização se comunicam de forma eficaz, os processos tendem a ser eficazes também. Desta forma além dos administradores de organizações, promoverem andamento das competências pessoais, devem também fazer as comunicações circular em três direções: para cima, para baixo, e para os lados (MAXIMIANO, 2011).

**Comunicação para baixo:** destina-se dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. É o sentido na qual seguem informações sobre todos os pontos das operações e do desempenho da organização. A comunicação para baixo são ordens, informações sobre políticas e programas que a administração pretende estabelecer, ou mudanças na linha de produtos e nos métodos de trabalho (MAXIMIANO, 2011).

**Comunicação para cima:** a princípio, seguem para cima as informações sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores. São os diversos tipos de relatórios e a informação produzida pela observação do funcionamento. A comunicação para cima, também pode levar alguns tipos especiais de informação como pesquisas de atitudes e sugestões dos funcionários estão entre as mais importantes (MAXIMIANO, 2011).

**Comunicação lateral:** ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível ou entre níveis diferentes, que se situam em diferentes hierarquias, canais de comunicação lateral possibilitam o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisões que engloba unidades diferentes de trabalho (MAXIMIANO, 2011).

Pimenta (2006), afirma que o fluxo das comunicações, determinam o caminho pelo qual as mensagens percorrem desde que saem do emissor até chegar ao receptor na direção vertical ou horizontal.

#### **Direção vertical**

Fluxo descendente as mensagens, instruções, procedimentos e metas, vêm dos cargos de níveis hierárquicos mais altos, para os níveis mais baixos.

Fluxo ascendente as mensagens, anseios, expectativas, resultados e sugestões, surgem dos cargos de níveis hierárquicos inferiores para superiores.

#### **Direção horizontal**

Fluxo lateral as mensagens que circulam entre os empregados ou grupos de um mesmo nível hierárquico, quanto melhor for à organização desse fluxo, melhor o controle dos processos.

### 2.3 ENDOMARKETING

Segundo Bekin (1995), o endomarketing integra ações de marketing direcionadas para o público interno da empresa, com o objetivo de promover entre os funcionários e departamentos valores remetidos a servir o cliente. Esta percepção de cliente passa para o tratamento concedido aos funcionários comprometidos de maneira integral com os objetivos da empresa. O comprometimento provoca o acordo aos valores e objetivos da empresa através do Endomarketing e presume o trabalho em equipe, em um contexto delimitado pela cooperação e pela integração de diversos setores da empresa.

De acordo com Meira e Oliveira (2004), o principal objetivo do endomarketing é consolidar as relações internas da empresa, para integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazendo com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada em relação ao negócio da empresa, abrangendo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais opera.

Tavares (2007), cita o porquê fazer o uso do endomarketing, pois a cada dia que passa, as organizações estão percebendo a importância da aplicação do endomarketing para o seu negócio. Melhorar a qualidade da comunicação interna, e por conseguinte gerar a motivação nos funcionários, é essencial para o resultado final dos processos administrativos.

Brum (2005), afirma que existem duas estratégias básicas associadas à comunicação interna:

A primeira estratégia ressalta a empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da organização. A mudança de uma determinada cultura, onde comunicam uma visão nova da empresa, encaixam-se nessa categoria que pretende modificar as atitudes dos funcionários determinando o compromisso e a lealdade com a organização (BRUM, 2005).

A segunda estratégia ressalta a tarefa, por isso diz respeito à comunicação de questão específica associada ao trabalho. Não inclui apenas a

comunicação sobre a tarefa, mas também as opiniões coletadas dos funcionários em relação a formas de melhorar o desempenho e a adoção de novos métodos de trabalho. Neste caso, os objetivos da administração estão relacionados com a melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços ou dos processos de produção (BRUM, 2005).

Segundo Cerqueira (1999), qualquer projeto de Endomarketing determina um forte elemento de comunicação integrada, ou melhor, comunicação nos dois sentidos, estabelece uma base de relacionamento interpessoal que melhora positivamente a autoestima das pessoas, facilitando o desempenho da empatia e da afetividade.

De acordo com Brambilla (2005), as ações de marketing interno são formas que as empresas utilizam para transmitir os desejos organizacionais por meio dos seus colaboradores, uma vez que a empresa é responsável por estabelecer quais os seus objetivos para que eles os busquem, por tanto a empresa adquire uma série de parâmetros que devem ser passados aos colaboradores.

As práticas de marketing interno precisam incluir aspectos diferentes, como canais de comunicação interna, disseminação e fortalecimento da cultura empresarial, captação e seleção, pesquisas com o consumidor interno, benefícios e serviços, integração interna, observação, reconhecimento e recompensa (SPILLER, et al., 2004).

Conforme Brum (2005), existem muitas maneiras de motivar os funcionários, como, reconhecer o seu trabalho bem-feito publicamente, ver se o funcionário tem as melhores ferramentas para a realização do trabalho que lhe foi atribuído, para uma boa promoção usar o desempenho como base, evidenciar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego, possibilitar a participação nos lucros, e ainda remunerar as pessoas em função do talento de cada um.

Brum (2005), afirma, ainda, que muitas das decisões acima podem apresentar custos para a empresa ou não estarem de acordo com a política de gestão. Desta forma, a motivação acontece com procedimentos bem mais simples, como passar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho, cumprimentá-lo pessoalmente, enviar uma mensagem escrita elogiando o seu comportamento, pedir suas ideias, apresentando o quanto são importantes para a empresa, envolvendo-os nas decisões relacionadas ao seu trabalho e com a sua área de atuação, etc.

Tavares (2007), afirma que a empresa não é responsável por toda a motivação do público interno. Pois ele costuma dividir a responsabilidade sobre a motivação em duas partes: 50% da empresa e 50% do funcionário, a denominada automotivação.

Para Silva et al. (2015), a motivação é uma questão de extrema importância para a relação entre o colaborador e seu trabalho. Alguns estudos visam que a motivação é interna, mas que a organização tem uma influência grande sobre o estado emocional de seus colaboradores, as pessoas são diferentes psicologicamente, pois cada pessoa tem objetivos e vontades diferente.

### **2.3.1 A informação como responsabilidade da empresa**

Podem ter os mais diversos canais e os instrumentos mais criativos, mas a comunicação interna não acontece sem o seu conteúdo que é a informação. O endomarketing trabalha com a informação de forma que ela ajude para que os objetivos e as metas globais da empresa consigam ser alcançadas com a participação dos funcionários (BRUM, 2005).

Meira e Oliveira (2004) afirmam que no ambiente interno a comunicação conduz-se a manter o quadro de pessoal sempre informado dos acontecimentos da empresa, com a condição de motivação e participação. A começar pela contratação de um novo funcionário, pois ele precisa se familiarizar com o ambiente de trabalho e aos objetivos da empresa.

Maximiano (2011), expõe que estruturar a mensagem significa definir quais ideias ou informações serão apresentadas ao destinatário e em qual ordem aparecerão na mensagem. As mensagens muito longas, como manuais e relatórios, exigem obrigatoriamente estrutura, mas de maneira geral todas as mensagens devem ser organizadas.

Maximiano (2011), afirma ainda, que as mensagens precisam ser apresentadas com clareza e é necessário planejar o processo de comunicação, estruturando a informação, determinado a ordem de apresentação dos tópicos e decidindo quanto tempo será dedicado a cada tópico.

Conforme Brum (2005), trabalhar a informação significa repassá-la no tempo certo, por meio dos canais adequados, e de instrumentos transparentes,

adequados e completos. E principalmente preparar a notícia de forma que seja bem recebida pelo funcionário.

De acordo com Pimenta (2006), os gerentes em boa parte do tempo que passam na empresa administram, recebem emitem, processam e trocam, diversas informações, afinal, comunicação é um método de transmissão, intercâmbio de informações.

Brum (2005), afirma também que o valor da informação, a partir do momento que se torna parte da cultura da empresa, estimula o processo de aprendizagem como um todo, provocando as pessoas ao “leia de tudo e saiba de tudo”. Como todas as tecnologias de gestão a intranet também precisa que o interesse parta das pessoas. É preciso acordar o público interno para que queira acessar e obter a informação, o endomarketing quando trabalha a informação centralizada no conhecimento, estimula fortemente a curiosidade e o costume da busca.

O maior capital que uma empresa pode possuir é informação e o conhecimento (BRUM, 2005). Conforme Pimenta (2006), funcionam nas empresas duas redes de comunicação a formal e a informal. Na formal, circula as mensagens oficiais geradas pela estrutura da empresa, usando os canais formais. Na informal, acontecem as mensagens conhecidas como Rádio Peão ou Rádio Corredor, circulam todas as mensagens renomadas inadequadas para circulação na primeira.

Para facilitar o processo de comunicação interna, Tavares (2007), demonstra algumas técnicas e canais de comunicação interna:

**Publicações internas:** (*house organs*, boletins, jornais e revistas) são publicações da empresa dirigida para o público interno. A área de comunicação é responsável pela elaboração, contando com a aprovação dos outros departamentos da empresa. É necessário determinar uma pauta que seja importante para o público interno. Melhorando a comunicação interna, informando não somente assuntos para a direção da empresa, mas sim sobre temas importantes para o funcionário, incentivando a participação dos mesmos no processo de produção.

**Memorando:** é um tipo de comunicação entre os setores. Deve informar os recados, com finalidade específica. Precisa ser claro, direto e objetivo. O objetivo do memorando é passar informações, sugestões, solicitações, notificações, etc.

**Rádio interna:** depende da estrutura da empresa e dos departamentos, a rádio interna é um excelente canal de comunicação. É uma forma rápida e prática de passar as informações para os funcionários.

**Circular:** é uma correspondência desenvolvida em mais de uma via, dirigida a vários destinatários (pessoas/órgãos). Normalmente para recomendar ou ordenar algo.

**Relatório:** é um documento escrito, passa informações, fatos, estatísticas, projetos, etc. Com o objetivo de melhorar os processos relacionados a produtos, serviços e procedimentos de uma organização. É importante usar uma linguagem formal.

**Correio eletrônico:** a comunicação on line vem mudando radicalmente a comunicação nas empresas. O correio eletrônico pode ser usado tanto entre público interno quanto entre empresas e público externo. É ágil na comunicação, passa as informações urgentes e convoca reuniões.

**Newsletters:** são boletins informativos, podendo estar disponível em site da empresa ou poder ser enviados por e-mail. Os textos devem ser concisos e focar na informação.

**Murais:** são meios de informações visuais dentro da empresa. É importante que sejam colocados em locais de grande fluxo de pessoas.

**Intranet:** é uma rede interna com os mesmos princípios da internet. Torna a comunicação mais ágil, pode ser usada para pesquisas com o público interno, está protegida de invasões externas.

**Entrevistas:** é um conversa planejada e estruturada, que tem como objetivo obter informações, sondar opiniões, sentimentos e atitudes dos funcionários. Comunicar o entrevistado o objetivo e a importância da entrevista, destacando sempre a sua participação. Iniciar pelas perguntas mais fáceis, passando para as mais difíceis. A entrevista pode ser gravada e escrita.

**Palestras:** é importante para o desenvolvimento profissional, quanto para a motivação dos funcionários. Um dos pontos importantes é elaborar palestras com temas interessantes como: saúde, qualidade de vida, atendimento ao cliente, marketing, etc.

**Reuniões:** são encontros de pessoas para alcançar determinados propósitos.

**Telefones:** são distribuídos aparelhos de telefones para vários departamentos da empresa, onde os funcionários possam entrar em contato direto com a ouvidoria interna, se identificando ou não, conforme a tecla utilizada.

Se as evoluções tecnológicas são capazes de gerar mudanças significativas nas empresas, as evoluções na área da informação e da comunicação são ponderadas por uma séria revolução. Até pouco tempo os telefones eram fixos e transmitiam somente mensagens faladas, tornaram-se móveis e propiciam conduzir mensagens gráficas (GIL, 2001).

Algumas empresas se comunicam com muita facilidade com o público interno. Outras vivem com muita dificuldade quando se trata desse aspecto, mas não deixam de passar a informação, mesmo que seja de maneira inadequada. A maioria das empresas tem a necessidade de estabelecer canais oficiais que eliminem a famosa “rádio corredor” ou “rádio peão”. E já foi constatado que, com o desenvolvimento do processo de endomarketing, os boatos tendem a cair (BRUM, 2005).

Ainda conforme Brum (2005), existem grandes grupos empresariais que possuem sistemas de endomarketing específicos, mas necessitam de um canal único para ser utilizado pela corporação com o objetivo de trabalhar as questões mais institucionais. Mesmo não tendo processos complexos de mudança de cultura ou de conquistas de desafios, algumas empresas desenvolvem programas somente para reorganizar a sua comunicação interna, o que determina como uma atividade de endomarketing saudável.

### **2.3.2 Planejamento de endomarketing**

Conforme Tavares (2007), os passos de como implementar um programa de endomarketing são:

1. O primeiro passo é fazer uma avaliação do ambiente da empresa. O processo de implementação do endomarketing podem ser criados tanto pela área de marketing e comunicação da empresa ou por empresas terceirizadas. O diagnóstico pode ser feito de duas formas, pesquisa informal e pesquisa formal. A pesquisa informal é usada para avaliar pontos referentes à comunicação. Precisa organizar um *checklist* e circular pelos departamentos, salas, corredores etc., analisando a qualidade da comunicação interna. Já a pesquisa formal, parte de um questionário

aplicado aos colaboradores para analisar questões referentes à motivação, comunicação, imagem interna, produtividade entre outros.

2. Depois da execução do diagnóstico, é realizada uma tabulação e análise dos dados, que resultará em um relatório final, que servirá como base para as tomadas de decisões relacionadas aos problemas a serem resolvidos ou assuntos a serem melhorados com relação às técnicas de comunicação e motivação.

3. Para o plano de ação (implementação), é preciso preparar as atividades de motivação conforme as necessidades de cada departamento, rever questões relacionadas ao plano de carreira, cargos e salários, reconhecer talentos da instituição, alocar pessoas para os locais adequados na empresa, descrever um perfil de funcionários para a empresa e para os demais setores, que ajudará o departamento de pessoal nas próximas seleções. Por fim, tomar as decisões fundamentais para melhorar a comunicação interna e motivação dos colaboradores da empresa. É essencial que o plano de ação seja acompanhado por um cronograma de atividades.

4. A avaliação e controle referente às ações de endomarketing devem ser realizados por meio de reuniões entre empresas terceirizadas de endomarketing e a empresa contratante e pesquisas com o público interno para caracterizar a satisfação do mesmo em relação ao programa de endomarketing.

5. Para saber quanto custará o desenvolvimento e implantação de todas as ações incluídas no plano, é preciso orçar todas as ações englobadas no programa de endomarketing.

Também Brum (2005), apresenta as principais fases de um planejamento de endomarketing. Segundo a autora, estas fases são:

a. Fase I - Pesquisa e diagnóstico: a pesquisa de clima, é capaz de deixar claro a realidade de uma empresa e os motivos que determinam ações, posturas e comportamentos por parte dos colaboradores. É preciso estar ciente de algumas questões, quando for feito a pesquisa de clima como: o público deve ser dividido para a aplicação do questionário, de acordo com o plano de cargos e salários. Ao fazer a análise das respostas, a direção da empresa precisa estar preparada para receber críticas e elogios. A realização da pesquisa de clima desperta nos colaboradores uma expectativa em relação a melhorias.

Em relação ao diagnóstico, por pior que seja a situação, é importante para que seja bem refletido e para que no futuro o programa de endomarketing consiga ter efeitos positivos.

b. Fase II - Definição da meta global: o que a empresa planeja com esse programa. Existem as mais variadas metas como aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do produto, aprimorar o atendimento ao público ou criar uma nova cultura interna.

c. Fase III - Criação dos ícones de comunicação interna: a partir da meta global, precisa formar o *slogan* do programa, uma frase que delimita o desafio a ser enfrentado pelos colaboradores e que transmita a mensagem de compartilhamento de ideias, por fim algo novo e agradável a todos.

d. Fase IV - Divisão do público interno: as referências em relação ao público interno são realizadas com base em uma pirâmide dividida em três camadas, onde na parte de cima está à direção, no meio as chefias intermediárias e na base os funcionários comuns. Este tipo de divisão é pela ocorrência, também, de que a separação excessiva do público interno torna mais difícil o trabalho de endomarketing. Podemos ter um melhor conhecimento de cada uma dessas três camadas, a seguir:

**Direção:** Classificada a dirigente de todo o processo, esta equipe é composta pelo presidente e seus diretores. É a parte de cima da pirâmide, ou seja, a direção da empresa, responsável por gerar as informações que serão usadas no programa de endomarketing.

**Chefias intermediárias:** Nesta equipe encontram-se os gerentes e supervisores. A eles será destinada a responsabilidade de conduzirem as mensagens geradas pela primeira equipe. Fazendo o intermédio entre a parte de cima e a parte de baixo. Esta equipe é a mais difícil de ser trabalhada, pois centraliza a insegurança possibilitando a desonra e a recusa. E ao mesmo tempo, é a equipe mais importante para o programa, pois o sucesso das ações que serão sugeridas depende dela. Portanto é preciso conceder a cada pessoa dessa equipe o papel de “agente de comunicação interna”, para que ele se sinta parte do processo e entenda a importância da função que exerce para a conquista da grande meta.

**Pessoal de base:** A base da pirâmide é formada por todos os funcionários do chão de fábrica, da parte interna, das áreas administrativas, por fim, dos bastidores. O trabalho a ser feito com essa equipe será sempre ao ponto de

“envolvimento emocional”, para que o sentimento de “vamos conseguir” seja tão significativo na vida de todos quanto o ar que respiram. O pessoal de base deve ser separado em pessoal de linha de frente e pessoal de apoio. Ao pessoal de linha de frente que faz o contato da venda ou da prestação de serviços ao cliente, deve ser propiciado um nível de maior informação. É preciso ter essa diferenciação pelo fato de que o pessoal da linha de frente, ao desenvolver a sua atividade, transfere ao cliente, além do conhecimento técnico, o que tem dentro de si, um exemplo, é o orgulho que sente por fazer parte da empresa. Por esse motivo a obrigação de um cuidado maior com essa parte do público.

e. Fase V - O programa propriamente dito: a designação de programa de endomarketing é cedida a um conjunto de ações e instrumentos criados, com o objetivo de informar e integrar o público interno. Pode ser também um agrupamento de campanhas internas, com diversos objetivos. Um exemplo são campanhas desenvolvidas pelas empresas, focadas para a segurança no trabalho, qualidade e saúde do funcionário, todos com o pensamento de melhorias ou procura da excelência.

Os instrumentos são meios técnicos usados para passar informações, fazendo a operação do processo da comunicação. Esses meios podem ser: visuais, auditivos ou sensitivos.

As empresas modificam-se a cada dia que passa na criação de instrumentos de comunicação interna, como esses instrumentos precisam ser criados de acordo com a cultura de cada empresa torna esse processo cada vez mais valioso. Os instrumentos devem ser divididos em: instrumentos de informação e instrumentos de integração. A seguir são eles:

**Instrumentos de informação:** são todos aqueles que a empresa expõe a mensagem e o funcionário recebe, são todos os materiais concretos.

**Instrumentos de integração:** são todos os momentos dispostos aos funcionários para que relacionem se entre si e com a organização.

A utilização de instrumentos adequados fica de acordo com o porte de cada empresa. Pois algumas precisam de grandes e eficientes canais para a transmissão de uma mensagem. Em outras, pode ser um processo simples e direto para a comunicação acontecer. Depois de escolher os instrumentos e ações, é necessário determinar o conteúdo, que apesar de ser a parte mais importante, o

conteúdo não pode ser a longo prazo, pois a informação é um processo rápido, que ocorre com o dia-a-dia de uma empresa.

É importante lembrar que não é apenas planejar e criar os melhores instrumentos, pois é preciso colocar em prática.

f. Fase VI - A escolha de um momento para o lançamento do programa: colocar o programa em prática não significa simplesmente distribuir os instrumentos. É preciso parar e dizer a todos: “Estamos diante de um novo momento”. O importante é que o público interno perceba que existe uma nova energia na empresa. A cima de tudo é preciso um envolvimento participativo no momento do lançamento.

Bekin (2005), afirma que para começar a implantação do endomarketing é essencial ter um diagnóstico. Pois somente a partir de uma avaliação detalhada do ambiente interno da empresa um plano de endomarketing consegue ter resultado. A direção e o nível gerencial precisa ter conhecimento do diagnóstico, além disso, é necessário ser compreendido e aceito.

Bekin (2005), afirma, ainda, que um programa eficiente de endomarketing tem de se regular a realidade da empresa. Aqui torna-se primordial apontar as prioridades desse programa, analisando os pontos frágeis da empresa que devem ser alinhados. Assim, consegue-se saber os pontos inerentes que o endomarketing deve atuar.

De acordo com Pimenta (2006), deve partir de três princípios básicos para a implantação de um programa de endomarketing. Estes princípios são:

1. Clientes requerem um serviço excelente;
2. Funcionários são um atuante precioso e devem ser cuidados como tal;
3. Perfeição de serviços aos clientes e coordenação dos recursos humanos é muito mais que sorrisos e elogios, para adquirir excelência é essencial ter motivação.

Para motivar os funcionários, é aconselhável (PIMENTA, 2006):

- a. Escuta-los e, a partir de suas recomendações, criar meios de integração;
- b. Compensar seu empenho com o que for capaz, como melhor remuneração ou brinde;
- c. Propiciar segurança no local de trabalho.

Concluindo, aqui estão alguns quesitos para a implantação de um programa de endomarketing (PIMENTA, 2006):

1. Discernimento para reconhecer que há problemas;
2. Identificar o valor do funcionário para resolver problemas;
3. Comunicar o funcionário sobre tudo que ocorre na empresa;
4. Ser insistente e determinado;
5. Avaliar continuamente o processo com os envolvidos;
6. Encarar os conflitos e as dificuldades naturais e eventuais;
7. Portar e mostrar honestidade de propósitos.

No próximo capítulo destacam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa de campo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os processos metodológicos para a realização da pesquisa, descrevendo o tipo de pesquisa, a população, o plano de coleta de dados, a análise dos dados e a síntese dos procedimentos metodológicos.

A palavra método vem do grego *methodos* que quer dizer “através ou ao longo do caminho”. Portanto, a metodologia é estabelecida como um estudo ou a ciência do caminho, ou melhor, uma trilha para facilitar o conhecimento e implicitamente possibilitar que outros pesquisadores sigam esse caminho (MAGALHÃES, 2005).

Gurgacz e Nascimento (2007), afirmam que, primeiramente é preciso entender que método significa processo mental empregado na investigação e interpretação do objeto de pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo possui uma abordagem qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa possibilita melhor visão e compreensão do problema. Ela explora com poucas ideias planejadas sobre o resultado dessa investigação. Além de esclarecer o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é adequada ao enfrentarmos uma situação de incerteza, ou seja, quando os resultados finais diferem das expectativas. Ela é baseada em amostras pequenas e não representativas, e os dados são analisados estatisticamente (MALHOTRA, 2005).

A abordagem quantitativa utiliza a análise de dados para responder perguntas de acordo com a medição numérica, a contagem e frequência dos dados com o uso de estatística, buscando determinar padrões exatos para a conduta de uma população (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Define-se aqui o tipo de pesquisa quanto aos fins de investigação e meios de investigação utilizados para a realização deste estudo.

O presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva quanto aos fins de investigação. A pesquisa descritiva descreve características de uma determinada população ou determinado fenômeno. Estabelece também ligações entre variáveis e define a sua natureza. Não tem compromisso de explicar os

fenômenos, embora sirva de base para alguma explicação. Inclui nessa classificação a pesquisa de opinião (VERGARA, 2010).

Segundo Gurgacz e Nascimento (2007), na pesquisa descritiva o investigador verifica e descreve o que acontece sem interferir na realidade, somente registrando-a. Para conceder essa descrição, precisa observar e registrar as observações, comparar os fenômenos de modo a poder conhecê-los e interpretá-los. A interpretação é sustentada através do conhecimento teórico em cima do tema, alcançado por meio da pesquisa bibliográfica.

Este método foi utilizado no estudo, pois foi realizada uma entrevista com a diretora da empresa para compreender a sua visão sobre a percepção dos colaboradores da empresa, o qual foi aplicado um questionário. Levantando assim dados de como está a comunicação interna, explorando possíveis problemas e, a partir disso, conseguir uma nova percepção ou ideias para solucionar as questões abordadas.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, entrevista pessoal, pesquisa documental e pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica designa-se pela procura de conhecimentos com base no que já foi publicado sobre o tema a ser pesquisado (GURGACZ; NASCIMENTO, 2007). São uma das maneiras mais rápidas e econômicas de investigar o problema de uma pesquisa, por meio do conhecimento dos trabalhos realizados por outros pesquisadores. Este levantamento abrange a busca em livros, revistas, dissertações e teses publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe etc (MATTAR, 2007).

Foi necessária a utilização da pesquisa bibliográfica para obter maior conhecimento do tema abordado e suas ligações com os objetivos do estudo.

A entrevista pessoal representa o contato pessoal entre o entrevistador e o entrevistado para a obtenção de dados. A tarefa do entrevistador é comunicar o entrevistado, agendar a entrevista, elaborar as perguntas e anotar as respostas. A entrevista pode ser individual ou em grupos (MATTAR, 2007).

Foi realizada a entrevista pessoal com a diretora da empresa para caracterizar o seu entendimento em relação ao endomarketing e desafios da comunicação interna.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 174), "A característica da pesquisa documental é a que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos

ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.”

Foi utilizada a pesquisa documental para levantar as práticas de endomarketing e comunicação interna existentes na empresa.

Pesquisa de campo é aquela usada com a finalidade de adquirir informações ou conhecimentos a respeito de um problema, para o qual se pesquisa uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira provar, ou, então, encontrar novos fenômenos ou as relações entre eles (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Foi utilizada a pesquisa de campo uma vez que o estudo precisou de um maior envolvimento com os colaboradores da empresa. Através do contato pessoal que foi efetuado entre a pesquisadora e colaboradores, a fim de obter respostas que ajudaram para a análise dos dados.

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

A definição da população-alvo consiste em determinar pessoas ou fenômenos dos quais serão pesquisados por características básicas como sexo, faixa etária, empresa e lugar onde moram (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A empresa em estudo é do ramo de Injeção de Plásticos localizada no Sul de Santa Catarina, fundada no ano de 1996, atualmente está composta por 45 funcionários. A empresa possui uma variedade de produtos injetados na linha de construção civil. Atualmente também está trabalhando com a linha de produtos alimentícios. Atua também com a terceirização fabricando diversos produtos tais como: embalagens e acessórios. Para cada produto fabricado a matéria-prima é diferenciada.

A seguir, o Quadro 1 apresenta a estruturação da população-alvo para a aplicação da entrevista e do questionário.

Quadro 1 - Estruturação da população-alvo

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Caracterizar a empresa objeto de estudo e seus desafios em relação a comunicação interna;	Primeiro semestre de 2017	Empresa do ramo de Injeção de Plásticos	Setor ADM	Diretora
Conhecer a opinião dos funcionários sobre as atuais práticas de comunicação interna.	Primeiro semestre de 2017	Empresa do ramo de Injeção de Plásticos	Setor Adm/ Produção	Funcionários

Fonte: Elaborado pela acadêmica (2017).

A população-alvo desta pesquisa foi caracterizada pela diretora da empresa em estudo e os funcionários da mesma.

A entrevista foi aplicada com a diretora em 10 de maio de 2017. A pesquisa foi aplicada nos 45 funcionários, no período de 07 a 28 de abril de 2017, sendo que desses, 16 funcionários responderam.

Quanto ao tipo de amostra, foi utilizada amostragem não probabilística por conveniência.

A amostragem por conveniência pretende conseguir uma amostra de elementos baseado na conveniência do pesquisador. Compete ao entrevistador selecionar as unidades de amostragem, frequentemente os entrevistados são escolhidos por estarem no lugar certo e na hora certa, as amostras por conveniência são úteis em pesquisas exploratórias, onde o objetivo é gerar ideias, atingir uma nova visão ou fortalecer hipóteses (MALHOTRA, 2005).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O presente estudo se utiliza de dados primários como base para o desenvolvimento da pesquisa, que conforme Mattar (2007), são aqueles que não foram coletados antes, encontrando-se ainda em posse dos pesquisados, com a finalidade de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Quanto à técnica e procedimentos de coleta de dados, foi utilizado entrevista pessoal e questionário com aplicação pessoal.

Um questionário é um conjunto formalizado de perguntas para conseguir informações do entrevistado. Onde tem três objetivos específicos. Primeiro deve transpor a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas que o entrevistado se disponha a responder. Em segundo lugar, ele precisa ser elaborado de maneira a minimizar as obrigações impostas ao entrevistado. E para manter o entrevistado atento durante o questionário o pesquisador deve diminuir o cansaço e o tédio. Em terceiro lugar, um questionário deve reduzir os erros na resposta, os erros surgem quando o entrevistado dá respostas confusas ou quando elas são registradas incorretamente (MALHOTRA, 2005).

Desta forma a entrevista pessoal foi realizada na empresa com a diretora. A entrevista conta com cinco perguntas, conforme Apêndice A.

O questionário presente no Apêndice B foi entregue pessoalmente para os funcionários. Conta com 15 perguntas sendo: 12 perguntas fechadas, 2 de múltipla escolha e uma aberta.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise de conteúdo tem por finalidade básica a procura do significado de materiais textuais, sejam artigos de revistas ou o registro de entrevistas efetuadas com sujeitos, individual ou coletivamente. O produto final de uma análise consiste na interpretação teórica das classes que afloram do material pesquisado (APPOLINÁRIO, 2012).

Para a análise dos dados da entrevista pessoal e da pesquisa documental foi utilizado materiais textuais, já para a análise dos dados do questionário foram utilizadas planilhas em Excel e após isso a elaboração de gráficos para um melhor entendimento, apresentando as informações em porcentagem através do questionário.

O próximo capítulo destaca a apresentação e análise dos dados obtidos nas três pesquisas.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, obtidos através da coleta de dados junto à entrevista realizada com a diretora da empresa em estudo, a pesquisa documental e a amostra dos funcionários da mesma. A entrevista com a diretora foi realizada pessoalmente na empresa, a pesquisa documental foi coletada e registrada pela pesquisadora junto ao setor de Recursos Humanos e o questionário foi entregue pessoalmente na empresa para os funcionários responderem e devolverem em uma caixa colocada no refeitório.

Do total de 45 questionários aplicados, obteve-se o retorno de 16 questionários respondidos. A seguir serão apresentadas as análises das respostas da entrevista, os resultados da pesquisa documental e em sequência os resultados do questionário, levando-se em conta os objetivos específicos da pesquisa.

### 4.1 RESULTADOS DA ENTREVISTA COM A DIREÇÃO

Para caracterizar a empresa objeto de estudo e seus desafios em relação à comunicação interna, foi realizada uma entrevista com a diretora da empresa, cujas informações serão apresentadas no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Entrevista realizada com a Direção

QUESTÕES	RESPOSTAS
<b>Para você, o que é endomarketing? Para que ele serve?</b>	Canal de comunicação e motivação para clientes internos. Serve para criar um ambiente harmônico, produtivo e com baixa rotatividade.
<b>Qual importância você atribui ao endomarketing como ferramenta de gestão?</b>	Tão importante quanto outras ferramentas, tipo financeiro. Pois os colaboradores é que são responsáveis pelas atividades da empresa e que darão o resultado esperado.
<b>Quais são os benefícios que a empresa oferece para o colaborador?</b>	Flexibilidade de horários em alguns momentos e de negociação financeiras (Por ser uma empresa pequena e familiar).

Continua...

Continuação...

<p><b>Quais são os meios de comunicação formais que existem na empresa atualmente?</b></p>	<p>Murais, whatsApp, verbal e e-mail (raramente).</p>
<p><b>Quais são as dificuldades da empresa com relação à comunicação interna?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de registro dessa comunicação quando ela é feita verbalmente (ex. na mistura de material);</li> <li>• Entendimento falho do ouvinte (mas não porque o ouvinte não entende, muitas vezes é porque é falado muito rápido, por estar com pressa e já querer resolver outro assunto sem terminar o primeiro...);</li> <li>• No quesito whatsApp: pode ocorrer dispersão dos assuntos que interessa (desfocar do assunto com imagens etc).</li> </ul>

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Analisando os resultados obtidos com a entrevista realizada com a diretora, percebeu-se que para ela o endomarketing é um canal de comunicação e motivação para clientes internos e serve para criar um ambiente harmônico, produtivo e com baixa rotatividade. A fala da gestora vai ao encontro do que coloca Bekin (1995), quando afirma que o endomarketing provoca o comprometimento de acordo com os valores e objetivos da empresa e presume o trabalho em equipe, em um contexto delimitado pela cooperação e pela integração de diversos setores da empresa.

Quanto à importância do endomarketing como ferramenta de gestão a diretora considera que é tão importante quanto outras ferramentas, como, por exemplo, as financeiras, uma vez que são responsáveis pelas atividades da empresa e que darão o resultado esperado. De acordo com Meira e Oliveira (2004), o principal objetivo do endomarketing é consolidar as relações internas da empresa, fazendo com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada em relação ao negócio da empresa, abrangendo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais opera.

Por ser uma empresa pequena e familiar observou-se que a mesma não oferece muitos benefícios, porém a gestora considera que em empresas grandes os funcionários não consigam esses benefícios com tanta facilidade, como flexibilidade de horários em alguns momentos e de negociação financeira. Brum (2005), destaca

que o ideal é conceder um pacote bem interessante de benefícios, onde alcance todos os funcionários. Algumas empresas montam cartilhas de benefícios, destacando todos os benefícios, contendo quadras de esportes, creches para os filhos, viagens de estudo, por fim, tudo é apontado, pois é necessário que o funcionário saiba os esforços feitos para ele, e lembra-lo sempre disso.

Atualmente a empresa utiliza poucos meios de comunicação formais, sendo eles: murais, whatsapp, verbal e e-mail raramente. Por isso percebe-se a necessidade de a empresa utilizar mais meios de comunicação formais, para ter um melhor registro dessa comunicação, pois como bem coloca Pimenta (2006), quando a comunicação é muito informal, as mensagens passam a ser transmitidas pela Rádio Peão ou Rádio Corredor, ocasionando muitas vezes erros ou distorção na informação.

Em relação às dificuldades da empresa com a comunicação interna a pesquisa revelou que existem algumas dificuldades como: falta de registro dessa comunicação quando ela é feita verbalmente, pois é discutido algum assunto da produção, sobre um processo de mistura de material e acaba não sendo registrado e então quando precisa novamente não tem esse registro. Acontece também um entendimento falho do ouvinte, mas não porque o ouvinte não entende, muitas vezes acontece isso porque as mensagens são faladas muito rápidas, por estar com pressa e já querer resolver outro assunto. E na questão do whatsapp pode dispersar dos assuntos que interessa com imagens desnecessárias. Segundo Maximiano (2011), as principais dificuldades no desempenho dos emissores no processo de comunicação é a falta de disposição para falar, excesso de mensagem ou mensagens complexas demais, incorreção da linguagem e uso de codificação incorreta.

#### 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL

Com a presente pesquisa buscou-se levantar as práticas de endomarketing e comunicação interna existentes na empresa, por meio da pesquisa documental. Apresenta-se a seguir cada uma delas, detalhando o funcionamento das mesmas:

## **1. Aniversariantes**

Em cada mês é colocado no mural da empresa os aniversariantes do mês, por meio de figuras contendo dentro delas o nome do funcionário e a data do aniversário. Para parabeniza-los é entregue uma caixa de bombom e um cartão personalizado com assinatura de colegas da empresa desejando felicitações.

## **2. Dia da mulher**

Nessa data é exposto mensagens no mural parabenizando-as pelo seu dia. Também é entregue pequenas lembrancinhas com cartão reconhecendo o seu valor e importância para a empresa

## **3. Festa de final de ano**

Confraternização para os colaboradores, em reconhecimento ao ano de comprometimento e empenho dos mesmos, integrando todos os setores. O evento conta com um almoço, sorteio de brindes e muita diversão.

## **4. Mural**

O mural fica próximo ao refeitório da empresa, é por meio desse que os funcionários ficam sabendo dos avisos como reunião, informações para o seu posto de trabalho, também são expostos problemas frequentes de produção para que todos fiquem sabendo e informações sobre segurança do trabalho, pois a empresa reconhece que os funcionários precisam trabalhar de forma segura.

## **5. Reuniões**

As reuniões são realizadas mensalmente pela gerência da empresa com os funcionários do setor produtivo, para discutir problemas que acontecem na linha de produção, e mostrar formas corretas para que o mesmo não ocorra novamente.

## **6. WhatsApp**

O whatsapp é uma ferramenta de comunicação muito utilizada pelos setores da empresa. Onde se consegue resolver os assuntos de forma rápida, tendo respostas imediatas.

## **7. Cartilha de integração**

A cartilha de integração é apresentada ao funcionário quando o mesmo é contratado para trabalhar na empresa, pois nela contém informações sobre a forma de pagamento, cartão ponto, férias, auxílio maternidade, entre outros. É realizada uma apresentação da empresa mostrando a sua visão, missão e valores para o novo funcionário. São apresentadas as normas da empresa e também é feito um treinamento para o uso adequado do EPI para prevenir acidentes.

Analisando os dados obtidos por meio da pesquisa documental, observou-se que a empresa não possui essas ações bem estruturadas, e foi citado pelo setor de recursos humanos que algumas ações não são feitas sempre como, por exemplo, o dia da mulher, em alguns anos já foi esquecido, por não ter essa ação bem descrita de forma organizada.

Por isso sugere-se que a empresa organize um calendário de eventos para trabalhar melhor as ações já existentes, e implementar outras ações de endomarketing como dia da mães, dia dos pai, dia da secretária, dia do profissional de RH, festa de dia do trabalhador e entre outros para integrar ainda mais o funcionário a empresa.

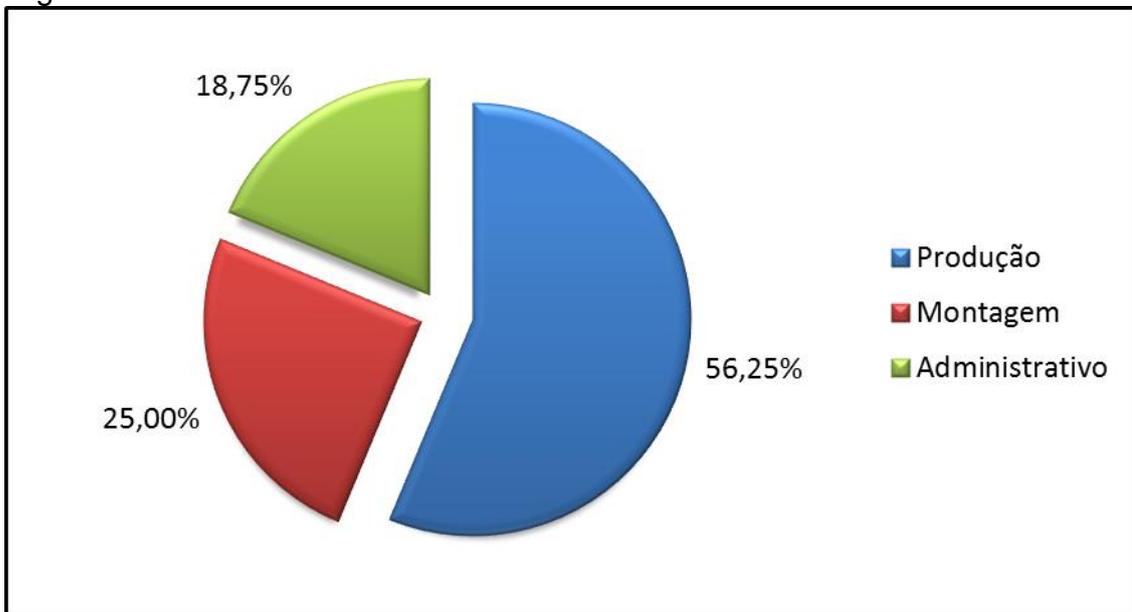
Pois para Spiller et al. (2004) as práticas de marketing interno precisam incluir aspectos diferentes, como canais de comunicação interna, disseminação e fortalecimento da cultura empresarial, captação e seleção, pesquisas com o consumidor interno, benefícios e serviços, integração interna, observação, reconhecimento e recompensa.

### 4.3 RESULTADOS DA PESQUISA COM OS COLABORADORES

Para dar continuidade ao estudo, foi realizada uma pesquisa com os colaboradores da empresa, aplicando um questionário para conhecer a opinião dos mesmos em relação às atuais práticas de comunicação interna.

A primeira pergunta feita aos colaboradores da empresa refere-se ao setor de trabalho. Seguem os dados coletados:

Figura 5 - Setor de trabalho

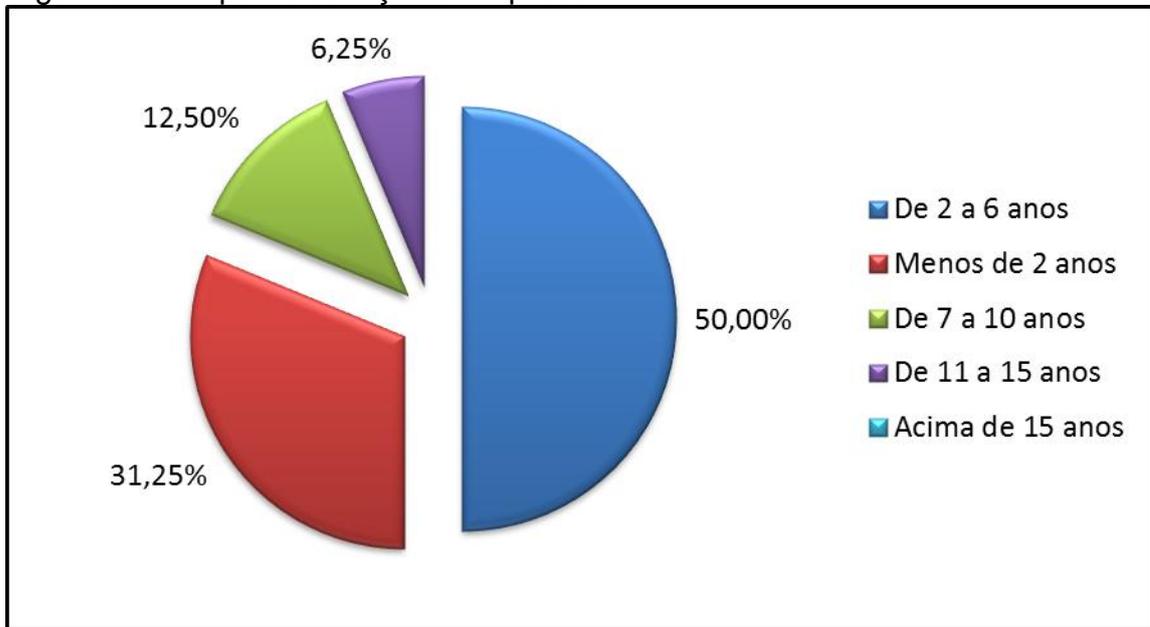


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A análise dos dados indica que 56,25% são colaboradores da produção, seguido do índice 25% trabalham na montagem e 18,75% no setor administrativo.

A segunda pergunta refere-se ao tempo de serviço na empresa. Seguem os dados coletados:

Figura 6 - Tempo de serviço na empresa

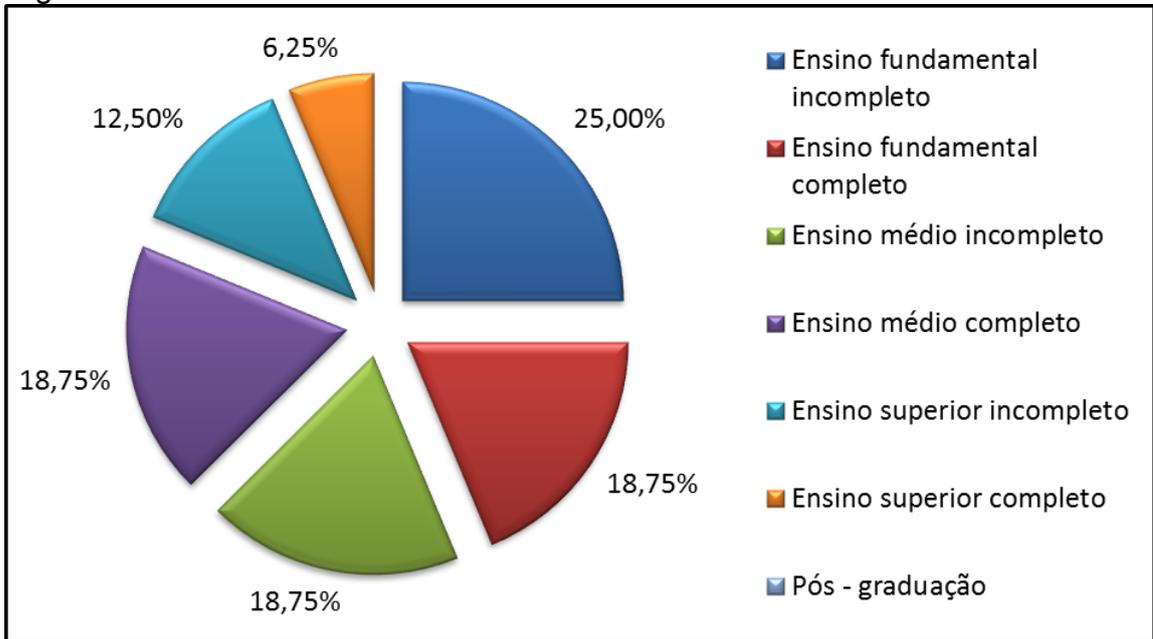


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

De acordo com os dados obtidos pode-se observar que 50% dos colaboradores estão ligados à empresa de dois a seis anos, seguidos de 31,25% com menos de dois anos, enquanto que 12,50% tem tempo de serviço de sete a dez anos.

A terceira pergunta referiu-se ao grau de escolaridade. Seguem os dados:

Figura 7 - Grau de escolaridade

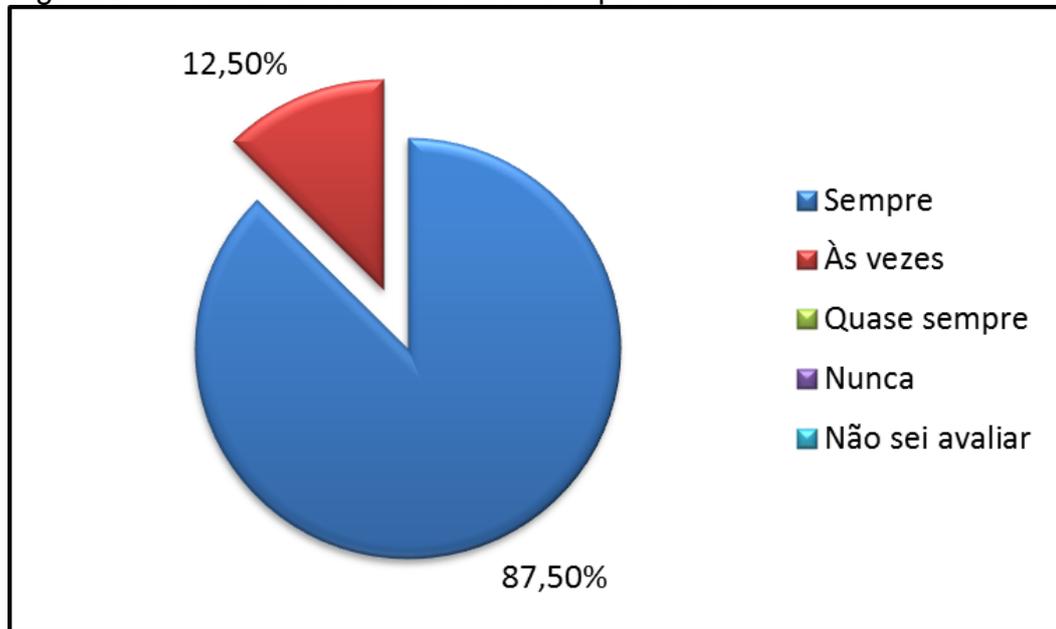


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A pesquisa mostrou que 25% dos pesquisados possui ensino fundamental incompleto, 18,75% possui ensino fundamental completo, ensino médio incompleto e ensino médio completo, 12,50% possui ensino superior incompleto e 6,25% possui ensino superior completo.

A quarta pergunta questionou se o colaborador considera que o seu trabalho seja importante para o desempenho da organização. Seguem os dados:

Figura 8 - O trabalho do colaborador é importante

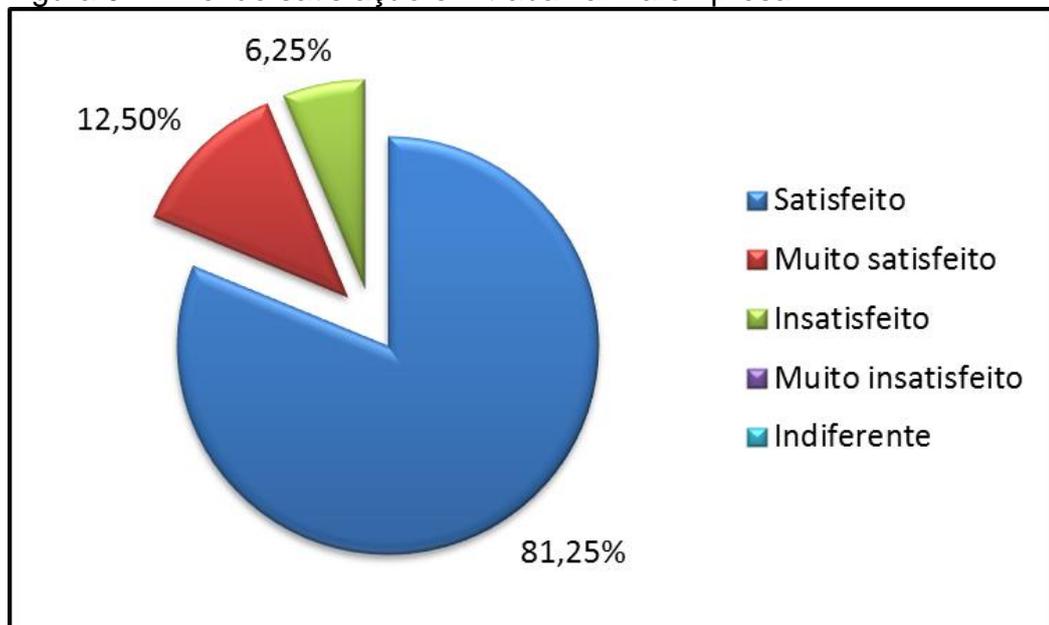


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A partir dos dados obtidos, 87,50% considera que o seu trabalho sempre é importante para o desempenho da organização e os 12,50% restantes consideram que às vezes é importante.

A quinta pergunta foi voltada para o nível de satisfação por trabalhar nesta organização. Seguem os dados:

Figura 9 - Nível de satisfação em trabalhar na empresa

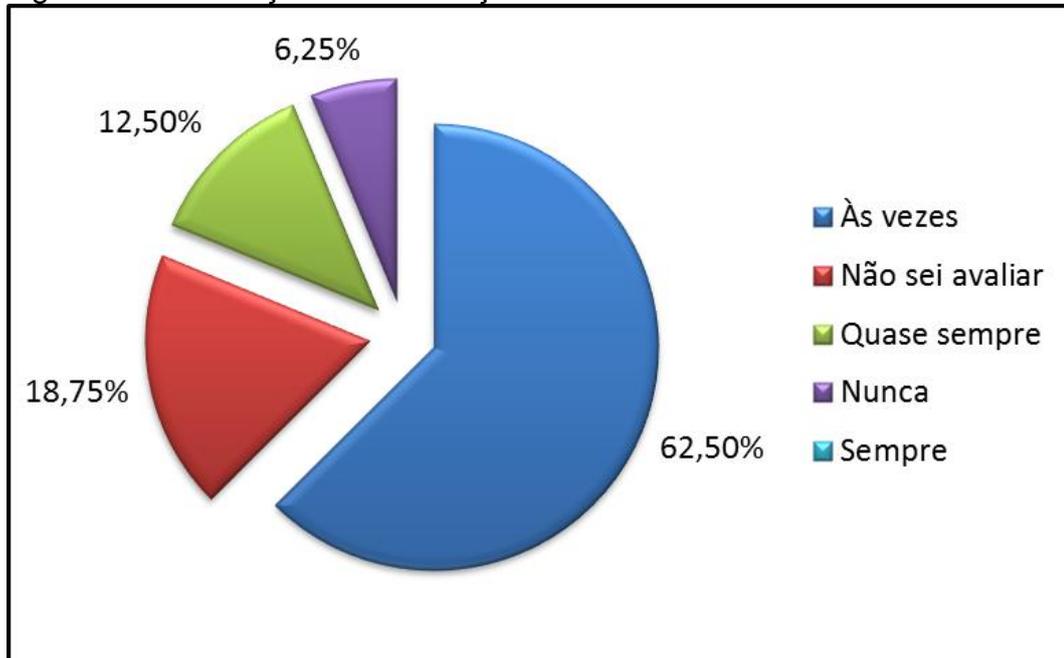


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A pesquisa demonstrou que 81,25% estão satisfeitos por trabalhar nesta organização, seguidos de 12,50% que estão muito satisfeito e 6,25% está insatisfeito.

A sexta pergunta foi elaborada para saber se o funcionário reconhece que a empresa planeja ações motivacionais para os seus colaboradores. Seguem os dados:

Figura 10 – Avaliação sobre as ações motivacionais

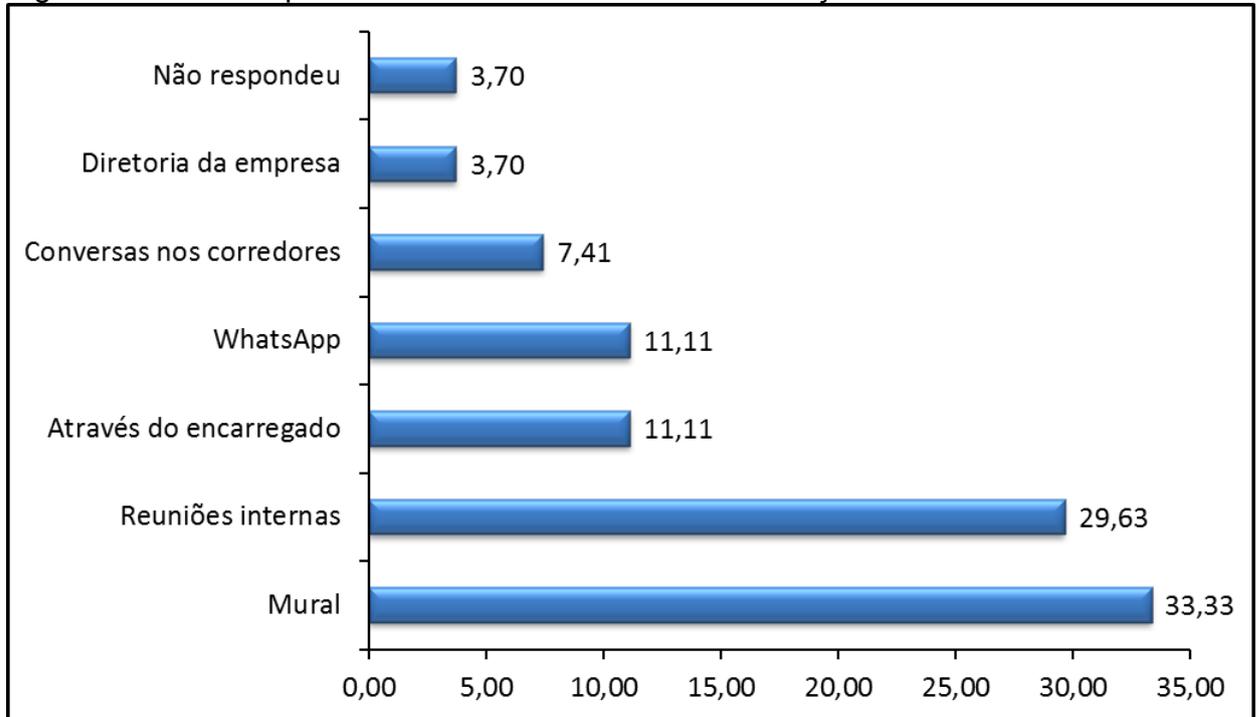


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Conforme a pesquisa 62,50% afirma que às vezes a empresa planeja ações motivacionais, 18,75% não sabe avaliar, 12,50% quase sempre e 6,25% afirma que nunca planeja ações.

A sétima pergunta foi para identificar a forma como o colaborador fica sabendo das notícias/informações da empresa ou do seu setor. Seguem os dados:

Figura 11 - Forma que fica sabendo das notícias/informações

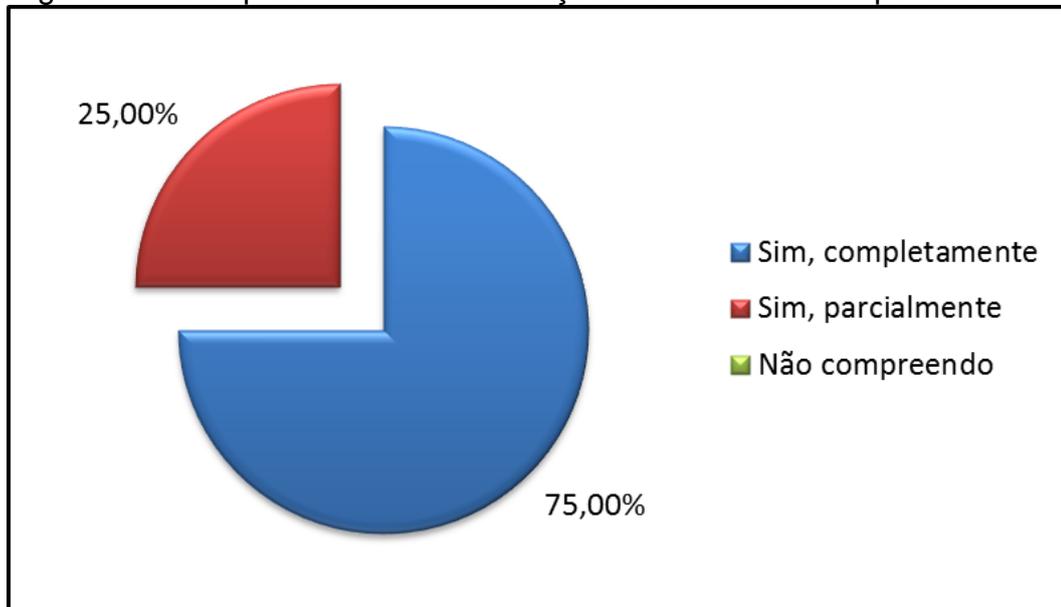


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Os colaboradores entrevistados citaram que ficam sabendo das notícias/informações da empresa ou do seu setor por meio do mural 33,33%, a seguir por reuniões internas com 29,63%, através do encarregado e WhatsApp com 11,11% e conversas nos corredores com 7,41%.

A oitava pergunta questionou sobre a compreensão das informações recebidas dos superiores. Seguem os dados:

Figura 12 - Compreensão das informações recebidas dos superiores

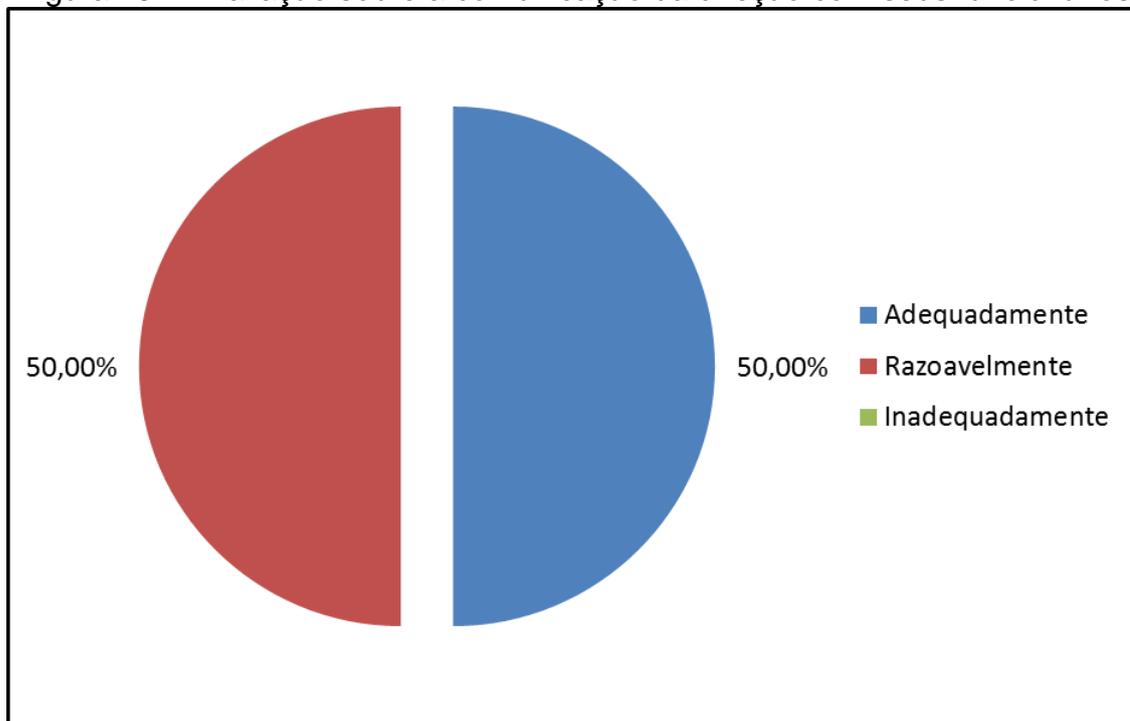


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Em relação à compreensão das informações recebidas de seus superiores 75% dos respondentes afirmam que compreendem completamente e 25% parcialmente.

A nona pergunta referiu-se a avaliação dos funcionários sobre a comunicação da direção da empresa com seus funcionários. Seguem os dados:

Figura 13 – Avaliação sobre a comunicação da direção com seus funcionários

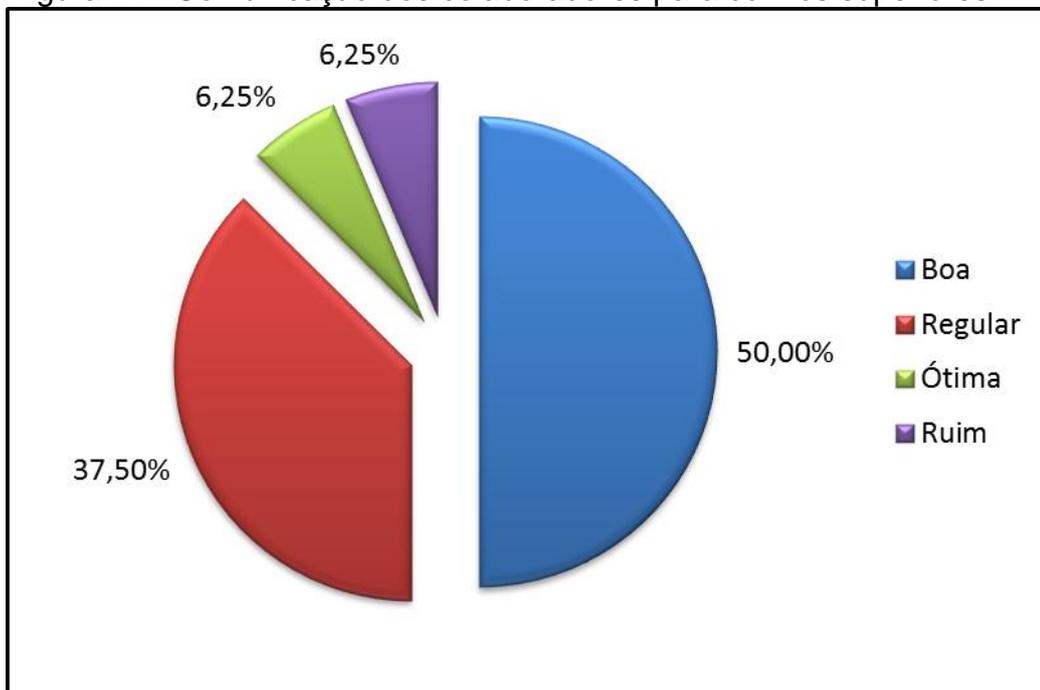


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A pesquisa mostra que 50% dos entrevistados consideram que a direção se comunica adequadamente e 50% razoavelmente.

A 10ª pergunta era para saber como é avaliada a comunicação dos colaboradores para com os superiores. Seguem os dados:

Figura 14 - Comunicação dos colaboradores para com os superiores

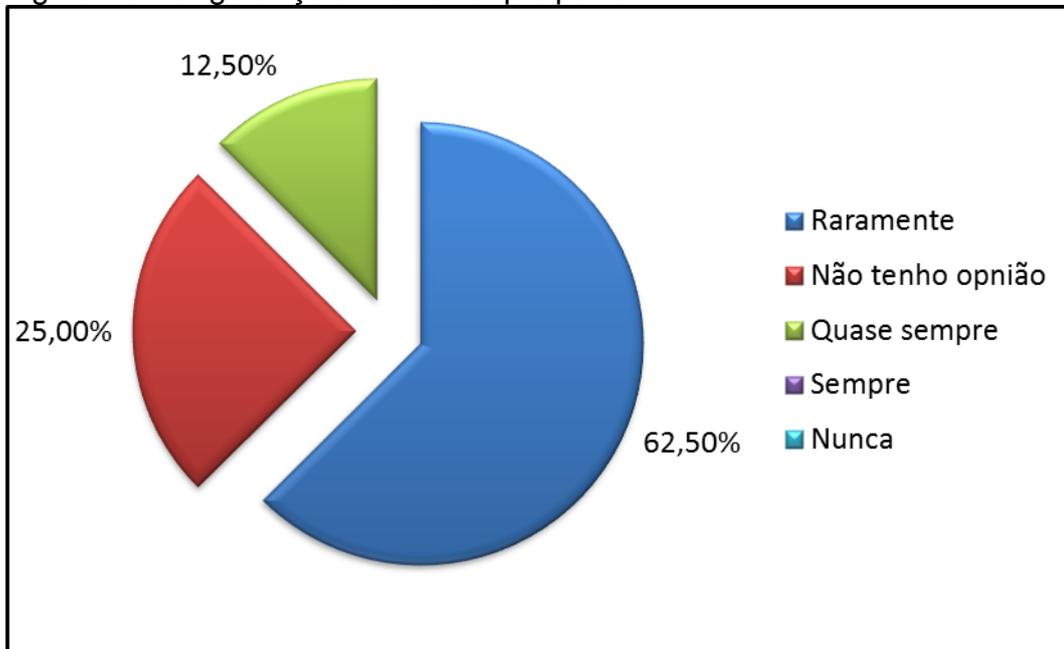


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A pesquisa apontou que 50% dos funcionários entrevistados avaliam a comunicação dos colaboradores para com os superiores como boa, 37,50% regular e 6,25% ótima e ruim.

A 11ª pergunta foi elaborada para saber se os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam. Seguem os dados:

Figura 15 - Segurança em dizer o que pensam

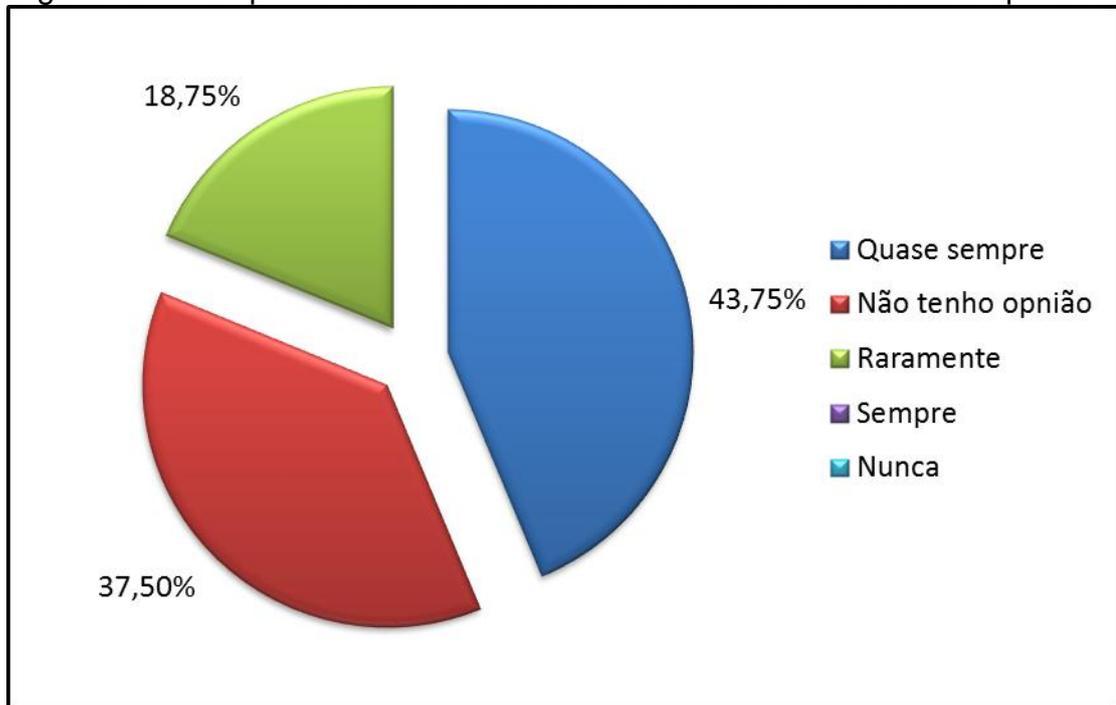


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Os resultados mostram que 62,50% raramente sente-se seguro em dizer o que pensam, 25% não tem opinião e 12,50% quase sempre se sentem seguros em dizer o que pensam.

A 12ª pergunta questionou se a empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários. Seguem os dados:

Figura 16 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas e opiniões

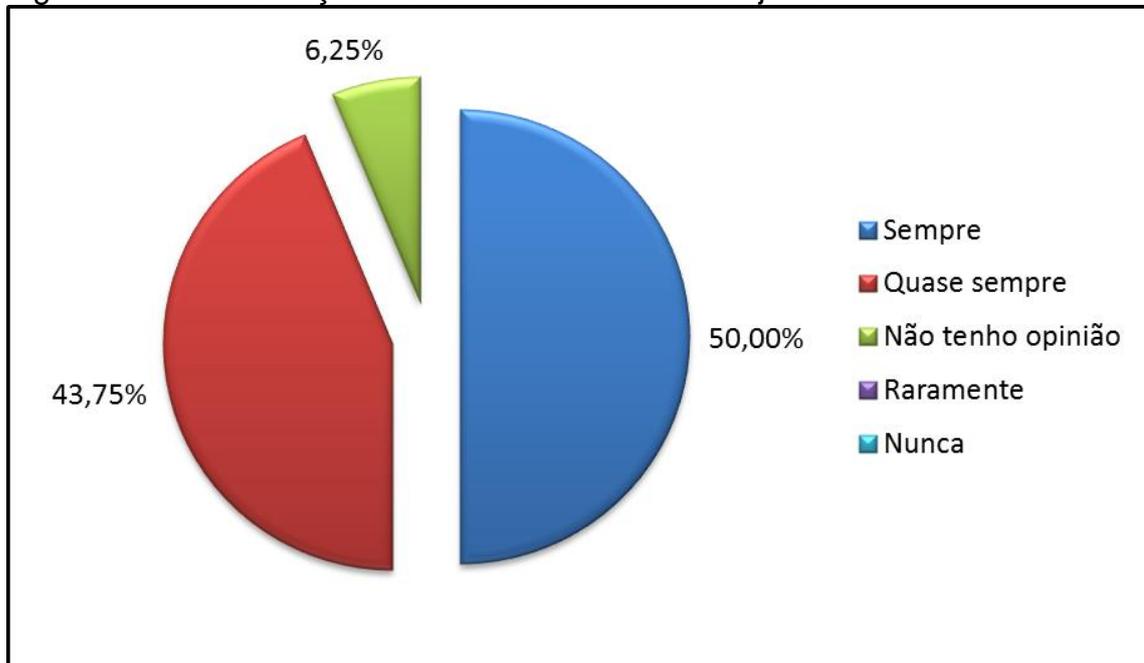


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

Analisando os dados, percebeu-se que 43,75% dos colaboradores consideram que quase sempre a empresa está aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários, seguido de 37,50% que não tem opinião e 18,75% consideram que raramente a empresa está aberta para receber e reconhecer as críticas de seus funcionários.

A 13ª pergunta era para saber se as orientações recebidas para a realização do trabalho do colaborador são claras e objetivas. Seguem os dados:

Figura 17 - As orientações recebidas são claras e objetivas

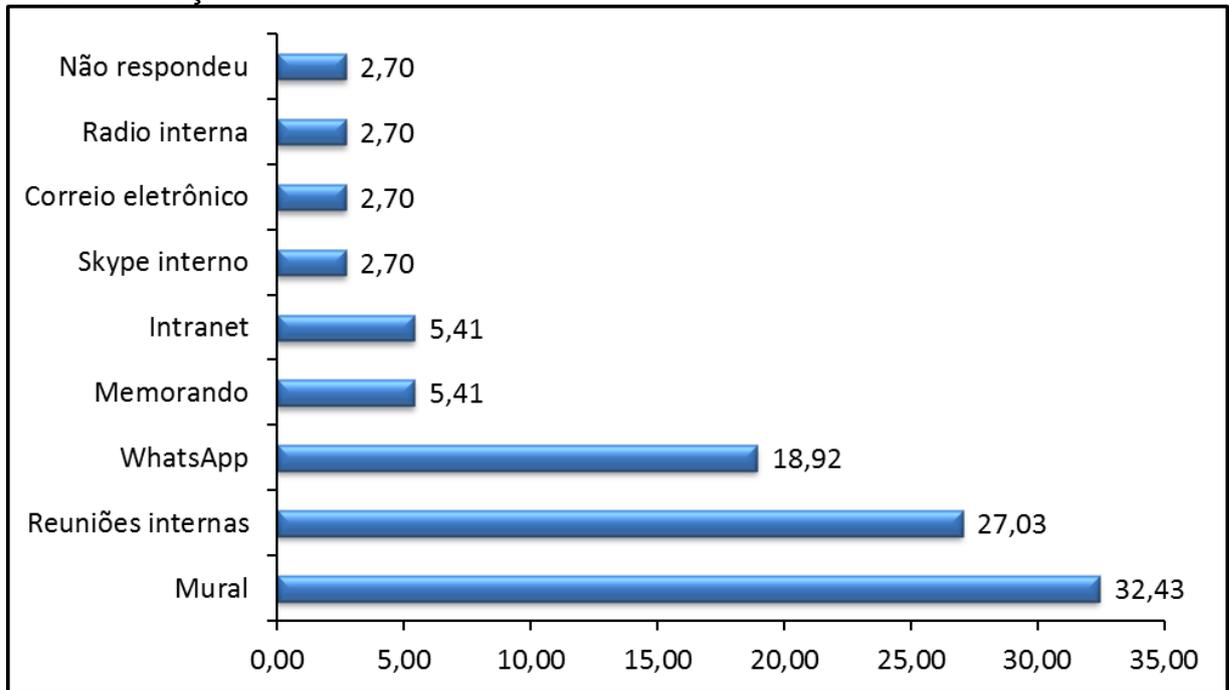


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

A pesquisa realizada mostra que 50% consideram que sempre recebem as orientações com clareza, enquanto que 43,75% recebe quase sempre e 6,25% não tem opinião.

A 14ª pergunta buscou saber quais meios de comunicação o colaborador considera importante para melhorar o fluxo da comunicação interna na empresa. Seguem os dados:

Figura 18 - Meios de comunicação considerados importantes para melhorar o fluxo da comunicação interna



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2017).

O meio de comunicação que os colaboradores mais consideram importante para melhorar o fluxo da comunicação interna é o mural com 32,43%, seguido de reuniões internas com 27,03%, memorando e intranet com 5,41%.

A 15ª questão ficou aberta para os colaboradores darem sugestões para tornar a comunicação interna da empresa ainda mais dinâmica. Foi respondida por oito respondentes.

Analisando as respostas, pode-se notar que os funcionários sugeriram mais reuniões, principalmente reuniões com a diretoria e reuniões abertas, para que eles possam dar as suas opiniões. Dos oito respondentes três pessoas deram essa sugestão.

Foi sugerido também para haver uma comunicação entre os colaboradores e seus superiores mais aberta. Explicação do assunto que está tratando com mais clareza e ter o retorno do receptor para ver se ele realmente entendeu a informação. Dois respondentes deram essa sugestão.

Foi solicitado mais treinamentos para os funcionários, incentivo aos funcionários para trocarem ideias e estimular a equipe a fazer perguntas para a valorização do funcionário. Foi sugerido por dois respondentes.

E ainda foi sugerido criar uma caixa de sugestões para aqueles colaboradores que tem ótimas ideias, mas possuem medo de falar com seu líder ou gestor. Sugerido por um respondente.

#### 4.4 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA COM OS COLABORADORES

Analisando os dados da pesquisa pode-se observar que a maioria dos colaboradores respondentes é do setor produtivo e que está a pouco tempo na empresa, 81% com menos de seis anos.

A maior parte dos colaboradores considera que o seu trabalho sempre é importante para o desempenho da organização. Evidenciando o comprometimento do colaborador com a empresa. Quando questionados em relação ao nível de satisfação por trabalhar nesta empresa grande parte mostrou-se satisfeito. Pois Bateman e Snell (2006), consideram que quando as pessoas sentem-se reconhecidas de maneira justa a partir dos resultados que recebem, permanecerão satisfeitas.

A partir dos dados obtidos pode-se observar que a maioria dos colaboradores consideram que a empresa planeja ações motivacionais às vezes e alguns não sabem avaliar. Para Silva et al. (2015), a motivação é uma questão de extrema importância para a relação entre o colaborador e seu trabalho. Alguns

estudos indicam que a motivação é interna da pessoa, mas que a organização tem uma influência grande sobre o estado emocional de seus colaboradores.

As formas pelas quais os colaboradores ficam sabendo das notícias e informações da empresa ou do seu setor são através de mural, reuniões internas, através do encarregado, whatsapp, conversas nos corredores e diretoria da empresa. Neste caso, de acordo com Tavares (2007) é importante que os murais sejam colocados em locais de grande fluxo de pessoas. Além disso, conforme o mesmo autor, as reuniões são importantes para alcançar determinados propósitos. No entanto, deve-se ter cuidado com as informações transmitidas de modo informal, como é o caso do corredor citado, pois Maximiano (2011) afirma que podem ocorrer problemas no processo ou sistema de comunicação, além dos problemas com o emissor e o receptor. A falta de um sistema comum de códigos e a falta de *feedback* são dois problemas que a administração precisa ter medidas preventivas.

Em relação à compreensão das informações que recebem de seus superiores parte dos colaboradores entrevistados diz que compreende completamente e outra parte parcialmente. De acordo com Maximiano (2011), o processo de comunicação envolve uma fonte que transmite a mensagem para um destinatário por algum meio. Primeiro a fonte codifica a mensagem, convertendo-a em símbolos: idioma, sons, letras, números, e outros tipos de sinais. A mensagem segue por um meio de comunicação: conversação, telefonema, *e-mail*, memorando ou outro. Do outro lado da linha, o receptor decodifica a mensagem. E a mensagem, então é compreendida pelo receptor.

Ainda pode-se observar que 50% sempre recebem as orientações com clareza e objetividade e 43,75% quase sempre, então em alguma parte da empresa as mensagens não estão chegando com clareza podendo gerar falhas no processo. Maximiano (2011), afirma que as mensagens precisam ser apresentadas com clareza e é necessário planejar o processo de comunicação, estruturando a informação, determinado a ordem de apresentação dos tópicos e decidindo quanto tempo será dedicado a cada tópico.

Os meios de comunicação considerados importantes pelos colaboradores para melhorar o fluxo da comunicação interna na empresa são o mural, reuniões internas, whatsapp, memorando e intranet. Analisando os meios considerados importantes o que a empresa não utiliza ainda é o memorando e a intranet. Neste caso, seria importante considerar estes dois meios de comunicação, por que o

memorando pode informar os recados, com finalidade específica, precisando ser claro, direto e objetivo. E a intranet por tornar a comunicação mais ágil, podendo ser usada também para pesquisas com o público interno (TAVARES, 2007).

Como os dados obtidos mostram que os colaboradores se sentem satisfeitos por trabalhar na empresa estudada. É muito importante incentivar o trabalho em equipe para proporcionar um ambiente ainda melhor e agradável, diminuindo as falhas na comunicação. Segundo Chiavenato (2009), as pessoas não são autossuficientes, e não vivem isoladas, elas se relacionam com outras pessoas continuamente ou com seus ambientes através da comunicação, compartilhando sentimentos e conhecimentos. Por isso as organizações não conseguem existir e nem operar sem a comunicação interna.

## 5 CONCLUSÃO

As organizações vivem em meio a uma concorrência muito acirrada, pois a cada momento é um novo produto que surge, uma nova empresa, um novo comércio. Sendo assim, as empresas estão sempre procurando se aperfeiçoar para poder competir com as demais no mercado.

E hoje diferente do passado as organizações não estão focando somente na produtividade e nos seus produtos, as empresas identificam a importância de seus funcionários para gerarem bons resultados para a organização, por isso percebem a importância do endomarketing para a melhoria da comunicação interna gerando motivação e satisfação para os seus funcionários. Tavares (2007) reforça esta importância de se fazer uso do endomarketing, pois a cada dia que passa, as organizações estão percebendo a importância da aplicação do endomarketing para o seu negócio. Melhorar a qualidade da comunicação interna, e por conseguinte gerar a motivação nos funcionários, é essencial para o resultado final dos processos administrativos.

Desta forma, o trabalho procurou demonstrar como um processo de endomarketing pode contribuir para a melhoria da comunicação interna e motivação dos colaboradores. O objetivo geral do estudo buscou identificar a contribuição do endomarketing como ferramenta de melhoria da comunicação interna e motivação dos colaboradores em uma empresa do ramo de injeção de plásticos localizada no Sul de Santa Catarina.

Analisando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi caracterizar a empresa objeto de estudo e seus desafios em relação à comunicação interna, verificou-se que é uma empresa de porte pequeno e familiar. Atualmente conta com 45 funcionários, trabalha com produtos próprios na linha da construção civil e do ramo alimentício e também atua com a terceirização fabricando diversos produtos tais como: embalagens e acessórios. Confirmou-se que a empresa passa por alguns desafios em relação à comunicação interna, como, por exemplo, não possuir registro das informações que são passadas verbalmente e muitas vezes o ouvinte não entende a informação recebida da direção, pelo fato de que essa informação é transmitida de maneira muito rápida.

Com relação ao segundo objetivo específico, levantar as práticas de endomarketing e comunicação interna na empresa, verificou-se que a empresa tem

poucas práticas de endomarketing e comunicação interna, estão sendo feitas atualmente práticas para os aniversariantes, para o dia da mulher e festa de final de ano e quanto à comunicação interna estão sendo utilizadas atualmente o mural, reuniões, whatsapp e a cartilha de integração. Porém o considera uma ferramenta importante, entendendo também que seus colaboradores são os responsáveis pelas atividades da empresa e, por seguinte, geram os resultados esperados.

O terceiro objetivo específico foi conhecer a opinião dos colaboradores sobre as atuais práticas de comunicação interna. Neste sentido, observou-se que as formas como os funcionários mais ficam sabendo das informações da empresa é por meio do mural e reuniões internas. Metade dos funcionários considera que a direção da empresa se comunica adequadamente com eles e outra parte considera que razoavelmente. Como a maioria dos colaboradores é do setor produtivo, percebe-se a importância da comunicação para esse setor, pois como é um número expressivo, pode levar a desvios de comunicação.

De acordo com Tavares e Limongi-França (2010), as organizações necessitam de comunicação interna integrada que lhes possibilitem conseguir participação e envolvimento dos seus colaboradores.

Verificou-se que os meios de comunicação considerados importantes para melhorar o fluxo da comunicação interna na empresa foram o mural e reuniões internas, mostrando que esses meios são os que a empresa já utiliza.

As sugestões feitas pelos funcionários para tornar a comunicação interna da empresa mais dinâmica reforçam a necessidade de se criar espaços que permitam que a comunicação entre os funcionários, seus superiores e a alta direção seja mais aberta, clara e repassada de maneira adequada. A indicação do uso da caixa de sugestões deixa evidente a necessidade de a empresa avaliar a questão do medo que alguns responderam ter de falar com seu líder ou gestor.

Como último objetivo, serão apresentadas, a seguir, algumas sugestões de aplicação do endomarketing para a melhoria da comunicação e motivação dos colaboradores de uma empresa do ramo de injeção de plásticos:

- Como parte dos colaboradores está há pouco tempo na empresa, sugere-se um programa de integração ao ambiente de trabalho e a cultura da empresa, como por exemplo, mostrar todos os setores e departamentos da empresa, em caso de dúvidas sobre produção ou algo pessoal mostrar a quem procurar e quanto à cultura da empresa apresentar os costumes da mesma. Meira e

Oliveira (2004) afirmam que no ambiente interno a comunicação conduz-se a manter o quadro de pessoal sempre informado dos acontecimentos da empresa, com a condição de motivação e participação. A começar pela contratação de um novo funcionário, pois ele precisa se familiarizar com o ambiente de trabalho e com os objetivos da empresa;

- Adotar canais de comunicação formal, como por exemplo, utilizar relatórios, pois Tavares (2007) afirma que o relatório é um documento escrito, para passar informações, fatos. Com o objetivo de melhorar os processos relacionados a produtos serviços e procedimentos de uma organização. É importante usar uma linguagem formal;

- Organizar as informações por setor, pois cada setor precisa de uma informação diferente para conseguir realizar a sua atividade dentro da empresa;

- Adequar o formato da comunicação e os conteúdos das informações para que o receptor compreenda melhor a comunicação recebida, podendo utilizar o modelo de mão única, pois Limongi-França et al. (2002) afirma que esse modelo conceitua a comunicação um processo do emissor para o receptor, e melhora quando o emissor utiliza técnicas corretas para transmitir a mensagem ao receptor de forma adequada;

- E quanto ao medo de falar com o gestor, recomenda-se que o setor de Recursos Humanos faça o intermédio entre o funcionário e o gestor, para quebrar esse receio e o funcionário conseguir resolver os assuntos que necessita.

Ao final deste estudo conclui-se que o tema é bastante importante, pois o endomarketing pode contribuir muito para a melhoria da comunicação interna, refletindo no bom convívio entre os membros da organização, melhorando o processo de trabalho e resultando em ótimos resultados para a organização.

Por isso, como proposta para trabalhos futuros a partir deste tema e na empresa estudada, recomenda-se uma pesquisa que envolva todos os funcionários. Além disso, estudos semelhantes a este podem ser feitos, comparando as práticas de endomarketing adotadas pelas empresas de pequeno porte na região sul de Santa Catarina, para verificar suas semelhanças, diferenças, desafios e sucessos já alcançados por meio do uso desta ferramenta de comunicação interna.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARAUJO, Denise Castilhos de; SIMANSKI, Elida Sandra Soares; QUEVEDO, Daniela Muller. **Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso**. Brazilian Business Review, v. 9, n. 1, p. 47-64, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7534/comunicacao-interna--relacao-entre-empresa-e-colaboradores--um-estudo-de-caso>>. Acesso em: 14 de outubro de 2016.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem conceitual de marketing interno. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1-56, 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19696/abordagem-conceitual-de-marketing-interno>>. Acesso em: 21 de outubro de 2016.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 4ª reimpressão de 2005. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DEEPROSE, Donna. **Como Valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

GURGACZ, Glaci; NASCIMENTO Zinara Marcet de A. **Metodologia do trabalho científico: enfoque nas ciências exatas**. Joinville: Sociesc, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme (Et al.) (Org.). **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MAGALHÃES, Gildo. **Introdução à metodologia da pesquisa: caminhos da ciência e tecnologia**. São Paulo: Ática, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. Et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compactada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Renato. **O endomarketing**. Rio Grande do Sul, 12 p. Out. 2004. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/829665-O-endomarketing-prof-paulo-meira-msc-uniritter-prof-renato-oliveira-m-sc-ucpel-autores-do-livro-comportamento-do-cliente.html>>. Acesso em: 28 de agosto de 2016.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. 2006. Disponível em: <<http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 12 de outubro de 2016.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2006.

PLÁSTICO. Perspectiva 2016 – Plásticos: Transformação de plásticos abre mercados para compensar retração dos clientes usuais. **Plástico Moderno**. Disponível em: <<http://www.plastico.com.br/perspectivas-2016-plasticos-transformacao-de-plasticos-abre-mercados-para-compensar-retracao-dos-clientes-usuais/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2016.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, Lara Raquel Fonseca da. Et al. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41070/a-influencia-da-motivacao-na-productividade-do-trabalho-na-representacao-comercial>>. Acesso em: 23 de outubro de 2016.

SPILLER, Eduardo Santiago. et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. A relevância da comunicação interna planejada para o desenvolvimento do comprometimento organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37043/a-relevancia-da-comunicacao-interna-planejada-para-o-desenvolvimento-do-comprometimento-organizacional>>. Acesso em: 23 de outubro de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

**APÉNDICES**

**APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A DIREÇÃO**

	<p align="center"><b>Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC</b> <b>Administração de Empresas</b></p>	
<p align="center"><b>ENTREVISTA COM A DIREÇÃO</b></p> <p>Prezado(a) Senhor(a),</p> <p>Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Carla Seolin Cardoso e tem por objetivo levantar informações para a elaboração de sugestões de aplicação do endomarketing voltado à melhoria da comunicação e motivação dos colaboradores em uma empresa do ramo de injeção de plásticos.</p> <p>Sua colaboração e sinceridade nas respostas são fundamentais para que os objetivos do estudo sejam alcançados. A pesquisadora se compromete a tratar as respostas de forma confidencial e não divulgar o nome dos participantes da pesquisa.</p>		

**ENTREVISTA**

1. Para você, o que é endomarketing? Para que ele serve?
  
2. Qual importância você atribui ao endomarketing como ferramenta de gestão?
  
3. Quais são os benefícios que a empresa oferece para o colaborador?
  
4. Quais são os meios de comunicação formais que existem na empresa atualmente?
  
5. Quais são as dificuldades da empresa com relação à comunicação interna?

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES

	<b>Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC</b> <b>Administração de Empresas</b>	<b>Nº do</b> <b>Questionário:</b>
<p><b>PESQUISA SOBRE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA</b></p> <p>Prezado(a) Senhor(a),</p> <p>Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso da acadêmica Carla Seolin Cardoso e tem por objetivo levantar informações para a elaboração de sugestões de aplicação do endomarketing voltado à melhoria da comunicação interna e motivação dos colaboradores em uma empresa do ramo de injeção de plásticos.</p> <p>Sua colaboração e sinceridade nas respostas são fundamentais para que os objetivos do estudo sejam alcançados. A pesquisadora se compromete a tratar as respostas de forma confidencial e não divulgar o nome dos participantes da pesquisa.</p>		

### QUESTIONÁRIO

**1. Qual o setor que você trabalha?**

- ( ) Administrativo      ( ) Produção  
 ( ) Montagem

**2. Tempo de serviço na empresa:**

- ( ) Menos de 2 anos      ( ) De 2 a 6 anos      ( ) De 7 a 10 anos  
 ( ) De 11 a 15 anos      ( ) Acima de 15 anos

**3. Grau de escolaridade:**

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

**4. Você entende que o seu trabalho é importante para o desempenho da organização?**

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

**5. Qual é o seu nível de satisfação em trabalhar nesta organização?**

- Muito satisfeito       Satisfeito       Insatisfeito  
 Muito insatisfeito       Indiferente

**6. Você acha que a empresa planeja ações motivacionais para os seus colaboradores?**

- Sempre       Às vezes       Quase sempre       Nunca  
 Não sei avaliar

**7. De que forma você fica sabendo das notícias/informações da empresa ou do seu setor? (Múltipla escolha)**

- Reuniões internas       Mural  
 Através do encarregado       Telefone  
 Conversas nos corredores       Skype interno  
 E-mail       WhatsApp  
 Diretoria da empresa       Memorando  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**8. Você compreende as informações que recebe de seus superiores?**

- Sim, completamente       Sim, parcialmente       Não compreendo

**9. Você considera que a direção da empresa se comunica com seus funcionários:**

- Adequadamente       Razoavelmente       Inadequadamente

**10. Como você avalia a comunicação dos colaboradores para com os superiores?**

- Ótima       Boa       Regular       Ruim       Não sei avaliar

**11. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?**

- Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca  
 Não tenho opinião

**12. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?**

- Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca  
 Não tenho opinião

**13. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?**

- Sempre       Quase sempre       Raramente       Nunca  
 Não tenho opinião

**14. Quais meios de comunicação você considera importante para melhorar o fluxo da comunicação interna na empresa? (Pode assinalar mais de uma alternativa)**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Memorando            | <input type="checkbox"/> Mural              | <input type="checkbox"/> Radio interna        |
| <input type="checkbox"/> Skype interno        | <input type="checkbox"/> Correio eletrônico | <input type="checkbox"/> WhatsApp             |
| <input type="checkbox"/> Reuniões internas    | <input type="checkbox"/> Intranet           | <input type="checkbox"/> Publicações internas |
| <input type="checkbox"/> Outros. Quais? _____ |   |   |

**15. Que sugestões você daria para tornar a comunicação interna da empresa ainda mais dinâmica?**

---

---

---