

FUNDAÇÃO DE ENSINO 'EURÍPIDES SOARES DA ROCHA'
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNA LIMA SANTOS
JÉSSICA BRUSTELLO GASPAROTO LIMA

**ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DA
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA**

MARÍLIA
2015

BRUNA LIMA SANTOS
JÉSSICA BRUSTELLO GASPAROTO LIMA

ENDOMARKETING COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DA
COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador:
Profa. ROBERTA FERREIRA BRONDANI

MARÍLIA
2015



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM

Curso de Administração

Bruna Lima Santos - 51432-2


Jéssica Brustello Gasparoto Lima - 51568-1

TÍTULO "Endomarketing como Instrumento Estratégico da Comunicação Corporativa. "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Nota: 10,0

ORIENTADOR: _____


Roberta Ferreira Brondani

EXAMINADOR: _____


José Ribeiro Leite

EXAMINADOR: _____


Jose Michel Monassa

Marília, 03 de dezembro de 2015.

Dedicatória.

À Deus,

Que nos deu força, coragem e determinação e é presente em todos os momentos de nossas vidas.

Aos nossos pais,

Que sempre incentivaram e apoiaram os nossos estudos.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ter nos acompanhado e abençoado no desenvolvimento de nosso trabalho.

Aos nossos pais, amigos, familiares, namorado, que de uma forma ou outra sempre nos apoiam.

Agradecemos especialmente a Professora Orientadora Roberta Ferreira Brondani pelo excelente auxílio na orientação, pelo modo como nos ajudou com experiência e profissionalismo, que foram determinantes para o desenvolvimento desse trabalho.

Santos, Bruna Lima; Lima, Jéssica Brustello Gasparoto. **Endomarketing como instrumento estratégico da comunicação corporativa**. 2015. 68 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2015.

RESUMO

O endomarketing visa atingir diretamente o colaborador interno das organizações, considerado como seu capital humano, e um dos principais responsáveis pelo crescimento da empresa e pelo alcance de objetivos e melhores resultados. Neste sentido, o presente estudo busca analisar a importância da comunicação interna, mais especificamente do endomarketing, como ferramenta estratégica para o sucesso do ambiente organizacional. Como metodologia foi utilizada técnica de Pesquisa Bibliográfica, técnica de Pesquisa na Internet e a Pesquisa Quantitativa e Qualitativa, realizada por meio de entrevistas com os funcionários de duas empresas de Marília e Região, que utilizam as ferramentas de endomarketing no seu dia a dia. Neste trabalho são apresentados os conceitos referentes à comunicação interna e a sua importância para manter um elo entre colaborador e empresa e como o endomarketing e suas ferramentas podem ser usados como ações estratégicas para a melhoria do processo de comunicação. Através das pesquisas teóricas e práticas foi possível analisar a importância desta ferramenta de comunicação e a percepção dos colaboradores em relação às ações de endomarketing que são utilizadas em sua empresa. Este trabalho buscou contribuir com as pesquisas acerca da comunicação interna e do endomarketing, não esgotando o assunto em questão e deixando o tema aberto para novas análises.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação Interna; Endomarketing;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O Processo de Comunicação	13
Figura 2 – Três sentidos da comunicação organizacional	16
Figura 3 – Jornal Corporativo.....	36
Figura 4 – Boletim informativo	37
Figura 5 – Intranet	38
Figura 6 – Pesquisa de satisfação ou de clima	39
Figura 7 – Treinamento	41
Figura 8 – Os principais itens de um programa de socialização	44
Figura 9 – Integração	44
Figura 10 – Evento corporativo	45
Figura 11 – Ouvidoria Interna	46

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Área em que atua	52
Gráfico 2 - Horário de Trabalho	52
Gráfico 3 - Informado sobre sua área	53
Gráfico 4 - Onde encontra informações	53
Gráfico 5 - Informações dos meios de comunicação.....	54
Gráfico 6 - Informações das demais áreas.....	55
Gráfico 7 - Meios de comunicação interna.....	55
Gráfico 8 - Comunicação entre colaboradores	56
Gráfico 9 - Informações da empresa	57
Gráfico 10 - Meios de comunicação utilizados	57

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1 – COMUNICAÇÃO CORPORATIVA.....	12
1.1 Conceitos e Processos de Comunicação.....	12
1.2 A Importância da Comunicação nas Organizações	17
1.3 Objetivos da Comunicação Interna	21
1.4 Ferramentas de Comunicação	24
CAPÍTULO 2 – ENDOMARKETING E SUAS FERRAMENTAS	29
2.1 Conceitos de Endomarketing	29
2.2 Como as Empresas Utilizam o Endomarketing.....	32
2.3 Ferramentas de Endomarketing.....	35
CAPÍTULO 3 – PESQUISA APLICADA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1 Objetivo da Pesquisa	49
3.2 Metodologia Utilizada.....	49
3.3 Breve histórico das empresas analisadas.....	50
3.4 Pesquisa de Campo	51
3.5 Análise dos dados.....	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE A – Questionário.....	68

INTRODUÇÃO

Um novo contexto de trabalho está ganhando espaço e trazendo desafios para as organizações que almejam a sobrevivência e o sucesso. Antigos paradigmas estão sendo quebrados e a valorização do capital humano tem se tornado essencial, já que são os colaboradores os responsáveis pela qualidade e garantia do serviço que é entregue ao cliente externo. Frente a estas mudanças a comunicação se torna um ativo fundamental nas organizações e em sua gestão, pois para alcançar o sucesso é necessário atender às expectativas e reter os clientes externos, e para que isto ocorra os funcionários precisam estar alinhados com os objetivos da organização e comprometidos com sua visão, missão e valores em busca de uma vantagem competitiva.

Segundo Matos (2004, p. 35) “a gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro, proporcionarão as condições para a comunicação empresarial poder atuar com eficácia.” A comunicação corporativa contribui diretamente para a qualidade de vida no trabalho, e para que ela funcione com sucesso é necessário que as empresas tracem estratégias junto aos seus colaboradores. Para Neto (2010, p. 08) “é primordial a colaboração do público interno para explorar oportunidades de negócio, e transmitir os valores positivos da empresa aos públicos externos construindo sua reputação”. Neste sentido, é de extrema importância a interação dos colaboradores dentro da organização.

Há muito tempo as empresas desenvolvem programas de comunicação interna, porém, somente agora, vem se consolidando a atividade de comunicação empresarial sob um ponto de vista estratégico. De acordo com Rego (1986 p. 60) “na empresa, os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, desenvolver todos os atos com vistas à execução das metas programadas”. A relação do público interno é muito importante, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem melhor.

Surge, assim, a comunicação interna ou “endomarketing”, como ferramenta estratégica. Criando uma ponte entre organização e colaboradores, tendo em vista que pode agir como linha mestra que gerencia a entrada e saída da informação possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Se bem administrada oferece agilidade e clareza, sendo a responsável pelo desenvolvimento humano e de uma organização.

Para Bekin (2004, p. 47) “endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou o consumidor”.

O endomarketing por ser parte da estratégia empresarial é um elemento que busca informar, preparar e valorizar as necessidades do público interno. Uma ferramenta que adapta as estratégias do marketing tradicional, voltado para o público externo, para uso no ambiente interno das organizações.

Neste sentido, este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo investigativo acerca da importância da comunicação interna, mais especificamente do endomarketing, como ferramenta estratégica para o sucesso do ambiente organizacional. Para isso, foram pesquisados em literatura aspectos teóricos que contemplam os conceitos de comunicação interna, ferramentas de endomarketing e a importância que este vem desempenhando nas organizações, levantando dados que apontaram como a comunicação corporativa auxilia na melhoria do ambiente organizacional.

Como metodologia de pesquisa foi utilizada a técnica de Pesquisa Bibliográfica, técnica de Pesquisa na Internet e a Pesquisa Quantitativa e Qualitativa. O levantamento bibliográfico e a pesquisa por meio da Internet auxiliaram na busca por informações em outras universidades, em sites e dados complementares à realização da pesquisa com o respaldo de autores que ofereceram embasamento teórico ao assunto. Para o desenvolvimento da parte prática do trabalho foram escolhidas duas empresas que atuam com endomarketing e aplicada uma pesquisa quantitativa e qualitativa com seus colaboradores. O questionário, com questões fechadas, tinha o intuito de identificar sua percepção em relação a estas ações. Após a tabulação dos dados e análise dos resultados foi possível responder ao objetivo principal deste trabalho.

O trabalho tinha como hipótese que o uso das ferramentas de endomarketing contribui para uma melhor comunicação interna, levando ao sucesso do ambiente organizacional, sendo que após a realização da pesquisa foi possível identificar que a hipótese foi confirmada, pois os colaboradores têm a percepção clara que as ferramentas de endomarketing são importantes e contribuem para comunicação interna.

O trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo tem por objetivo fazer uma análise da comunicação dentro das empresas, seu conceito, processo, importância e objetivos, assim como mostrar as ferramentas para seu desenvolvimento. Procura-se ao longo do mesmo, apresentar os resultados da comunicação entre organização e colaboradores, clientes e fornecedores, ou seja, todos os envolvidos para o sucesso da organização.

O segundo capítulo tem por objetivo definir o conceito de endomarketing apresentando o modo como as empresas o utilizam em seu dia a dia e identificando as ferramentas mais conhecidas e usadas no meio empresarial, que visam à busca de uma melhor comunicação interna e melhoria do ambiente organizacional. Desta forma, busca-se apresentar os resultados da utilização do endomarketing e a ponte que ele cria entre organização e colaboradores.

O terceiro capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos necessários para a elaboração do trabalho e para a pesquisa quantitativa que foi realizada, reforçando, assim, a veracidade das informações obtidas.

CAPÍTULO 1 – COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Este capítulo tem por objetivo fazer uma análise da comunicação dentro das empresas, seu conceito, processo, importância e objetivos, assim como mostrar as ferramentas para seu desenvolvimento. Procura-se ao longo do mesmo, apresentar os resultados da comunicação entre organização e colaboradores, clientes e fornecedores, ou seja, todos os envolvidos para o sucesso da organização.

1.1 Conceitos e Processos de Comunicação

De acordo com Matos (2004, p. 23) “a palavra *COMUNICAÇÃO* é originária do latim *COMMUNICARE*, que significa “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar”. ”Neste sentido, a comunicação é como um fio condutor das atividades e relacionamentos humanos e nada acontece sem que haja uma comunicação.

Comunicar bem não é apenas transmitir ou receber bem uma informação, a comunicação é a troca de entendimento e sentimento, que ajuda no compartilhamento de ideias e conhecimentos, proporcionando a compreensão entre as pessoas.

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as espera. (DAVIS E NEWSTROM, 1996, p.4)

Segundo Matos (2004, p. 24), dentro das categorias clássicas e mais analisadas pelos teóricos da comunicação, estão:

- A *comunicação interpessoal*, ou seja, a delicada e conflituosa comunicação que desenvolve a troca de informações, processo pelo qual informações são trocadas e entendidas por duas ou mais pessoas, com a intenção de motivar ou influenciar o comportamento.
- A *comunicação de grupo*, aquela que envolve o conjunto pequeno, médio ou grande de pessoas. A comunicação em grupo é necessária quando a informação ponto a ponto é ineficiente, precisando a informação fluir mais rapidamente e chegar a todos os receptores, como por exemplo, em organizações.
- E a polêmica e muito discutida *comunicação de massa*, a comunicação dirigida a um grande público (heterogêneo e anônimo), que se utiliza dos meios de comunicação

coletiva, tais como: jornal, revista, televisão, rádio e internet. Este tipo de comunicação exerce um grande poder sobre as pessoas, podendo influenciá-las positivamente ou negativamente.

A comunicação ocorre o tempo todo e é essencial na vida pessoal, social ou profissional. A comunicação é um ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com o propósito de adquirir um entendimento comum, mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas.

Sem a comunicação nos atrapalhamos no pensar, no fazer e no viver. Sem a comunicação somos incapazes de nos relacionarmos, de nos compreendermos, de nos solidarizarmos. O ser humano se desenvolve e se realiza graças à sua capacidade de comunicar e, assim, de interagir com outros indivíduos e com a sociedade. Sem comunicação, há complicação. (MATOS, 2004, p. 26)

Para compreender o processo de comunicação é importante ressaltar a diferença entre comunicação e informação. A informação está baseada na relação entre um emissor que passa uma mensagem a um receptor, já na comunicação, o processo vai além, o emissor passa uma mensagem ao receptor, esta mensagem recebida é compreendida, interpretada e encaminhada de volta ao emissor, o que caracteriza a retroalimentação do processo. Esse retorno é também conhecido como *feedback*, ou resposta, que é o principal elemento que caracteriza o processo de comunicação.

A figura 1 representa este processo de comunicação:

Figura 1 – O Processo de Comunicação



Fonte: Matos (2004, p.43)

De acordo com Matos (2004, p. 43), os elementos da comunicação são explicados da seguinte forma:

- **Fonte** – Nascente de mensagens e iniciadora do ciclo da comunicação. Sistema (pessoa, máquina, organização, instituição) de onde provém a mensagem, no processo comunicacional.
- **Emissor** – Um dos protagonistas do ato da comunicação, aquele que, num dado momento, emite uma mensagem para um receptor ou destinatário.
- **Receptor** – Aquele a quem se destina a mensagem, aquele que recebe a informação e a decodifica, isto é, transforma os impulsos físicos (sinais) em mensagem recuperada.
- **Mensagem** – Comunicação, notícia ou recado verbal ou escrito. Estrutura organizada de sinais que serve de suporte à comunicação. A mensagem é objeto da comunicação, é um produto físico real do codificador/fonte.
- **Ruído** – Todo sinal considerado indesejável na transmissão de uma mensagem por um canal. Tudo o que dificulta a comunicação interfere na transmissão e perturba a recepção ou a compreensão da mensagem.
- **Canal (meios de comunicação)** – Todo suporte material que veicula uma mensagem de um emissor a um receptor, através do espaço e do tempo. Meio pelo qual a mensagem, já codificada pelo emissor, atinge o receptor, que a recebe (em códigos) e a interpreta (decodifica).
- **Código** – Conjunto de signos relacionados de tal modo que estejam aptos para a formação e transmissão de mensagens.
- **Codificação** – Ato de transformar uma mensagem de acordo com regras predeterminadas, para convertê-la em linguagem.
- **Decodificação** – Interpretação de uma mensagem, pelo receptor, de acordo com um código predeterminado.
- **Feedback**– Resposta ou reação do receptor ao receber e interpretar a mensagem enviada pelo emissor.

A comunicação até pode ser definida de forma simples, mas trata-se de um processo complexo, principalmente porque envolve sentimentos e comportamentos humanos, por isso as possibilidades de haver uma falha na comunicação são grandes.

Pimenta (2009, p. 20) divide a comunicação em verbal e não verbal, “a comunicação pode ser verbal quando é feita através de palavras: linguagem oral ou escrita, ou não verbal quando as mensagens são transmitidas através de gestos, do tom de voz, olhar, maneira de vestir etc.”. Com essa definição da autora é interessante expor a citação de Matos (2004, p.24) quando diz que “queiramos ou não estamos o tempo todo comunicando algo a alguém,

mesmo que não queiramos nos comunicar, estaremos de alguma forma transmitindo e recebendo informações”.

Comunicação é o maior desafio das relações humanas em qualquer comunidade ou grupo de pessoas, seja na família, na escola, nos esportes, na política ou na administração de uma empresa. Basta haver duas, ou mais pessoas envolvidas para surgir o risco do desentendimento, mesmo quando os interesses são comuns e perfeitamente legítimos. (GASNIER, 2008, p.11)

Para Bordenave (1983, p. 26) “a personalidade é um produto social, gerado graças à interação com as demais pessoas”. O autor ainda cita outras funções da comunicação:

- Função instrumental: satisfazer necessidades materiais ou espirituais, chave para compreender e ser compreendido, decifrar e ser decifrado e planejar o que transmitir.
- Função informativa: apresentar novas informações, novas ideias e conceitos, a comunicação é capaz de transmitir grandes números de informações e em alta capacidade.
- Função regulatória: controlar ou influenciar o comportamento de outras pessoas, em toda mensagem enviada pelo emissor há consciente ou inconscientemente um desejo de mudança de atitude por parte do receptor e quando é assimilada pode-se dizer que houve influência pelo emissor.
- Função interacional: relacionar-se com outros indivíduos. A comunicação interliga e quebra a distância entre as pessoas, formando elos.
- Função de expressão pessoal: identificar e expressar o “eu”, quando há interação e compartilhamento uns com os outros, a experiência individual passar a ser algo comum e coletivo.
- Função explicativa: explorar o mundo interno e externo das pessoas, um intercâmbio e transmissão de ideias, fazendo com que seja possível expor pontos de vistas e conhecer outras realidades.
- Função imaginativa: criar um mundo próprio e fantasioso, ao acessar um site, ver um filme ou ler um livro, há uma comunicação com os autores em que se acessam lembranças e experiências que passam a ser compartilhadas.

Para Pimenta (2009, p.9) “a comunicação, para os agrupamentos humanos, é tão importante quanto o sistema nervoso para o homem”. Por esta razão, a comunicação desde os tempos mais remotos tem se tornado uma questão de sobrevivência para pessoas e organizações. A comunicação organizacional depende da qualidade da comunicação pessoal entre as pessoas dos setores de toda a organização. Para que a comunicação flua é preciso a

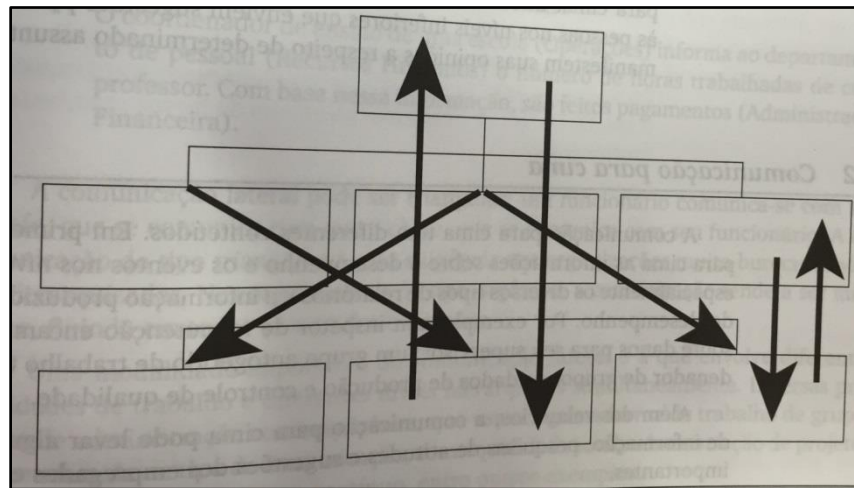
interligação dos colaboradores e é papel de todos fazer com que a comunicação atinja o seu resultado.

Segundo Maximiano (2009, p. 308):

Se as pessoas de uma organização comunicam-se eficazmente, os processos organizacionais de comunicação tendem a ser eficazes também. No entanto, os administradores de organizações, além de promover o desenvolvimento das competências pessoais, devem também fazer as comunicações circular em três direções: para cima, para baixo e para os lados.

Podem-se observar na Figura 2 os três sentidos da comunicação organizacional, que serão explicados logo abaixo.

Figura 2 – Três sentidos da comunicação organizacional



Fonte: Maximiano (2009, p. 309).

A comunicação para baixo ocorre dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. São informações, normas, políticas, tarefas e avaliações feitas pelos superiores e passadas aos colaboradores, pois assim, estes ficam informados e executam seus trabalhos de forma correta. Para Maximiano (2009, p. 309) “é a direção na qual seguem informações sobre todos os aspectos das operações e do desempenho da organização, bem como expectativas da administração em relação a seus funcionários”.

A comunicação para cima ocorre dos níveis mais baixos para os mais altos. Nesse tipo de comunicação os colaboradores têm a oportunidade de se comunicarem com cargos mais altos. É um benefício também aos administradores, pois estes se tornam mais informados do que realmente está acontecendo na organização. De acordo com Maximiano (2009, p. 310) “as informações que seguem para cima são sobre o desempenho e os eventos dos níveis inferiores, são especialmente diversos tipos de relatórios”.

A comunicação lateral ou horizontal é aquela que ocorre entre colaboradores de um mesmo nível ou entre unidades de trabalho de níveis diferentes, envolvendo, assim, diferentes níveis hierárquicos. É muito utilizada para coordenar problemas, conselhos e feedback. Maximiano (2009, p. 310) cita que “os canais de comunicação lateral de todos os tipos permitem o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisão que envolve diferentes unidades de trabalho”.

Como explica Rego (1986, p. 61) a comunicação empresarial tem o “objetivo de produzir atitudes e comportamentos nas relações interpessoais e estruturais da empresa, portanto atuando como instrumento de persuasão”. Com o desenvolvimento e a evolução dos modelos de comunicação, a comunicação empresarial tem se tornado mais forte e necessária, e cada vez mais, tem sido usada como ferramenta estratégica de planejamento, com o objetivo de melhorar a imagem e os resultados das organizações.

1.2 A Importância da Comunicação nas Organizações

A comunicação é o processo de troca de informações entre pessoas e a necessidade de se comunicar é uma questão de sobrevivência. A importância de tornar os funcionários integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os se sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, avaliada hoje, como algo indispensável às organizações, e exigindo cada vez mais atenção. Através da comunicação interna torna-se possível planejar e criar canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios funcionários que integram este público.

Segundo Neto (2010, p. 08) “é primordial a colaboração do público interno para explorar oportunidades de negócio, e transmissão dos valores positivos da empresa aos públicos externos para construir reputação”. As organizações desenvolvem programas de comunicação interna, no entanto somente agora vem se fortalecendo a atividade de comunicação empresarial sob um ponto de vista estratégico.

As preocupações das organizações devem estar centradas em seus funcionários, propiciando ambientes favoráveis ao seu desenvolvimento pessoal, devendo ser considerada essencial para o bom andamento de uma organização e de um profissional. Tornar a mensagem clara até o receptor é um desafio muito grande, que deve ser encarado de forma clara e profissional. E para isso, um princípio essencial para a boa comunicação é a disposição e a sabedoria em ouvir. A eficácia do processo como um todo depende, essencialmente, de

saber ouvir e compreender a mensagem que foi transmitida inicialmente para, então começar um processo de comunicação.

Não restam dúvidas de que é preciso desenvolver e melhorar as habilidades de comunicação de cada empregado, capacitando-o, atualizando-o, reciclando-o para uma atuação com maior competência e responsabilidade sobre seu novo papel na empresa e na sociedade. (CABRAL, 2004, p. 67)

A comunicação vem sofrendo evoluções ao passar do tempo, assim como todo o processo que sofre influência do mundo globalizado.

A determinante principal do crescimento empresarial sempre foi à comunicação. Toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. (REGO, 1986, p.58)

Quando se trata de comunicação, a única competência exigida à direção de uma organização é proporcionar procedimentos administrativos, instruções de produção e todas as informações indispensáveis ao funcionamento da organização. Com isso, além da importância que a informação operacional tem para a organização e para o colaborador, a informação que não é diretamente fundamental ao funcionamento da empresa tem um valor cada vez maior. Os trabalhadores querem cada vez mais, estar informados sobre os fatores externos e internos que influenciam a segurança e a natureza do seu trabalho.

Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações, por meio dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas atividades comunicativas. Isto é, aliada as políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização. (KUNSCH, 2003, p. 179 e 180)

É indispensável, que às organizações, conheçam as características das várias formas de comunicação, pois cada uma influenciará de forma peculiar o planejamento da comunicação e o seu desenvolvimento administrativo estratégico. Uma das formas mais importantes de comunicação dentro das organizações é a comunicação interna. Sua grande importância deve-se à ampliação da visão dos clientes internos, que se tornam verdadeiros parceiros. A comunicação bem estruturada é resultado do trabalho em conjunto, da performance sinérgica entre as áreas que a compõem. Com isso, a interação e integração das áreas relacionadas às atividades e ações de comunicação são essenciais para consolidar o relacionamento de uma organização com seu público tanto interno como o externo, como

também sintonizar as expectativas e interesses específicos de cada área com os objetivos organizacionais.

É preciso realizar a comunicação de forma direta, adequada, clara e objetiva, para evitar conflitos que comprometam a produtividade da organização, ou de um determinado setor, além da perda de tempo para reverter situações críticas provenientes de um boato criado dentro da organização.

Aos gestores cabe prestar atenção às mudanças na sociedade e antecipar-se a um modelo diferente de relacionamento. A autoestima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, com certeza, não são estimuladas por uma comunicação interna que os despreza ou subestima. (NASSAR, 2004, p. 31)

De acordo com Pimenta (2009, p.82), “a comunicação dentro da empresa contribui para a definição e concretização de metas e objetivos, além de possibilitar a integração e o equilíbrio entre seus componentes (departamentos, áreas etc.)”. Aproveitar a comunicação para motivar, estimular e melhorar a imagem da empresa é muito importante, mas sua prioridade nas organizações é solucionar problemas, gerar e facilitar a compreensão entre colaboradores com diferentes pontos de vista. Quando bem administrada a comunicação apresenta agilidade a qualquer empresa. Neste sentido, os administradores começaram a se atentar com os aspectos “intangíveis” da organização, tais como liderança, motivação, comunicação organização informal, buscando entender o comportamento humano e encontrar soluções para os problemas organizacionais.

Para Neto (2010, p. 55) “além de uma nova ordem econômica e de mercado, os empregados de hoje são diferentes dos empregados de décadas atrás. O atual público interno é complexo e, exatamente por isso não pode ser tratado como uma massa única e de características idênticas”. Nas organizações a comunicação é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores. De acordo com Mintzberg (2001, p. 173) “A cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições”. Para que a comunicação desempenhe seu verdadeiro papel nas organizações são necessários, ferramentas, instrumentos que facilitem a transmissão destas mensagens para os colaboradores.

Segundo Brum (2010, p.41) “comunicação interna é a comunicação empresa/empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base”. A confiança entre gestores e

colaboradores é a base para uma comunicação eficaz porque é a confiança que dá consistência às mensagens. Isso mostra que a comunicação interna é um indicador de modernidade da cultura organizacional e, por isso, deve ser considerada e valorizada por todos os níveis hierárquicos. Cada vez mais a comunicação empresarial tem sido tratada como uma ferramenta estratégica, em que a gestão pode se transformar em vantagem competitiva.

Quando a empresa consegue que todos os seus segmentos de público interno tenham a mesma visão sobre a empresa, sua gestão, seu mercado, seus produtos e serviços, seus processos internos, suas causas e suas responsabilidades, pode-se dizer que possui visão compartilhada. (BRUM, 2010, p.233)

São vários os fatores propícios para o crescimento de uma organização, mas um dos mais importantes, sem dúvida, é a comunicação. Como aponta Brum (2010, p. 101) “a informação, como produto da comunicação interna, serve para envolver funcionários num esforço único de aderência as estratégias e objetivos da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final”. Neste sentido, entende-se que a comunicação integrada é uma ferramenta de muita importância e necessidade, seja qual for sua área de atuação, visto que, o sucesso de uma empresa e a manutenção de funcionários ainda está concentrado numa sólida comunicação, incentivando a lealdade e a produtividade da força de trabalho.

Para Argenti (2006, p. 97) “uma forte reputação tem implicações estratégicas para uma empresa, porque chama a atenção para as características positivas da empresa e amplia as opções existentes para seus gerentes na implantação de programas inovadores”. Gerenciar a reputação de uma organização está relacionado à identidade, que se estabelece com base em como se quer ser percebido, colocando atributos e valores para influenciar a percepção dos públicos. De acordo com Fascioni (2010, p. 22) “A identidade é o DNA da empresa: o conjunto de atributos que a faz única, diferente de todas as outras”.

A imagem, ao contrário, não é o que a empresa é, mas o que ela parece ser. A imagem é uma abstração mental na cabeça das pessoas, fruto de suas percepções, filtros, comparações e experiências. Várias pessoas, submetidas à mesma mensagem, constroem em suas mentes imagens completamente distintas. Cabe ao interessado em transmitir a mensagem o cuidado para que ela seja bem entendida pelo receptor. (FASCIONI, 2010, p. 56)

A imagem de uma organização é vista a partir de valores que são associados a ela, positivos ou negativos. É essa imagem acumulada ao longo do tempo, na percepção do público, que gera a reputação. Quando uma imagem é positiva, pode-se atribuir valores que ela não possui e amenizar defeitos que ela possui.

Segundo Fascioni (2010, p. 62) “reputação é, na verdade, um juízo de valor que se efetua sobre a sua imagem” A reputação tem uma dupla função: aceleradora, pois acelera os processos de escolha, e amortecedora, pois funciona como uma blindagem em momentos de crise.

Conforme Lupetti (2007, p. 15), “a comunicação integrada estabelece uma política global, em função da existência de coerência entre os programas estabelecidos nas comunicações institucional, administrativa, interna e mercadológica, além de evitar as sobreposições de tarefas”. A comunicação deve ser feita de forma integrada em todos os pontos de contato, assessoria de imprensa, publicidade, marketing, atendimento ao cliente, entre outros. Além disso, o trabalho envolve todos os departamentos da organização, como jurídico, administrativo, pessoal, financeiro, e toda alta administração como presidência e diretorias, ressaltando a importância da comunicação interna como uma ligação entre todos e necessária ao sucesso da empresa.

1.3 Objetivos da Comunicação Interna

A comunicação interna cria uma ponte entre empresa e funcionários sendo, muitas vezes, responsável pelo gerenciamento de informações que possibilitam a compreensão mútua para o alcance de objetivos e consolidação de um negócio. Para Argenti (2006, p.169) “a comunicação interna no século XXI envolve mais do que memorandos e publicações, envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. Um dos papéis principais da comunicação é aproximar a empresa de seus colaboradores, criar sentimentos de vínculos, conseqüentemente um bom clima organizacional, ajudando os colaboradores a se sentirem parte da organização, alinhados com seus objetivos. Esse envolvimento reflete diretamente no desempenho, produtividade e crescimento organizacional.

Toda organização é uma grande equipe e como toda boa equipe só alcançará o sucesso com o trabalho em conjunto, com todos os membros interligados, partilhando das mesmas informações e obtendo *feedbacks*. Neste sentido, Bueno (2003, p. 24) explica que “na administração moderna, que caminha no sentido da gestão do conhecimento, compartilhar informações é fundamental, assim como é vital trabalhar em equipe”. Com o mesmo pensamento Torquato (2002, p. 21) aponta que “as informações estão sendo compartilhadas e

as discussões tornam-se cada vez mais coletivas, influenciando mesmo as decisões mais estratégicas.”

De acordo com Rego (1986, p. 60) os objetivos gerais da comunicação devem produzir:

Maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros; atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho; um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.

Com a globalização acontecendo de forma cada vez mais rápida é nítida a importância que a comunicação vem ganhando nas empresas e em sua gestão. O modelo antigo de que ordens e decisões só cabiam aos chefes não existe mais. Hoje, esta gestão está mais descentralizada e a comunicação flui entre todos os colaboradores e ao contrário de antigamente, os chefes atuais gostam de colaboradores que são proativos e compartilham suas ideias, podendo, assim, contribuir nas decisões. Com base neste relacionamento a comunicação vai atingindo seu objetivo de comunicar, informar, compartilhar e estreitar os laços entre as pessoas.

Segundo Bueno (2003, p. 8) “a comunicação empresarial caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas”. É importante que a comunicação em uma empresa seja definida com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes de forma a atingir e se relacionar com os públicos de interesse.

A comunicação empresarial é uma componente nevrálgica de todo o processo de gestão focado na responsabilidade social. Ela sintetiza e explica o compromisso da organização com a sociedade e com os stakeholders, e, quando realizada com competência, ética e transparência, agrega valor fundamental aos negócios e contribui, decisivamente, para a formação de uma boa imagem pública. (BUENO, 2003, p. 118)

Ainda segundo Bueno (2003, p.49) “a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça “chave” para os negócios”. A missão básica da comunicação de acordo com Torquato (2002, p. 54) é “contribuir para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de sua linha de produto”.

A comunicação interna é tão importante e poderosa, que se bem administrada pode minimizar os problemas, como fofocas, intrigas, conversas desnecessárias e resolver mal entendidos, pois trabalhar com pessoas é trabalhar com personalidades diferentes e sempre surgem desentendimentos. Contudo, uma organização que investe na gestão da comunicação entre seus colaboradores e deixa todos informados sobre o necessário, pode melhorar e muito seu clima organizacional.

De acordo com Berlo (1989, p. 20) o objetivo da comunicação deve ser especificado de maneira tal que seja avaliado quatro critérios:

Não seja logicamente contraditório ou incoerente; seja expresso em termos de comportamentos humanos; seja específico para que se possa relacioná-lo com o real comportamento da comunicação e seja coerente com os meios pelos quais as pessoas se comunicam.

Toda mensagem ao ser transmitida tem a intenção de ter algum efeito sobre o receptor, por isso é importante que a mensagem seja clara, consistente, contínua, específica e frequente. Nas organizações essa clareza na mensagem é o que levará os colaboradores a executarem suas tarefas de forma correta. No processo de comunicação além de transmitir uma mensagem com clareza é necessário que o receptor saiba ouvir, prestar atenção. O que nos dias de hoje é considerado difícil por muitas pessoas, pois todas desejam ser emissoras de mensagens. Mas, o escutar é tão importante quanto o emitir, para que a comunicação atinja seu objetivo e haja entendimento.

Os gestores precisam recomendar e ensinar repetidamente a atitude de escutar, porque esta é uma lição que se esquece rapidamente. É fundamental valorizar a “arte de escutar” logo no início do programa de qualidade e dos planos na área de comunicação, já que ambos dependem criticamente da capacidade de ouvir – os clientes, os fornecedores, os funcionários, a comunidade no entorno da empresa, todos os que decidem a sorte da empresa no mercado. (FERREIRA, 2004, p. 65)

Rego (1986, p. 60) defende que “os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, desenvolver todos os atos com vistas à execução das metas programadas”. Rego (1986, p. 16) ainda explica que “a comunicação, enquanto processo, dá vida, por meio do encadeamento das partes, à empresa. A empresa se organiza se desenvolve, enfim, sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém”. É importante ressaltar que o sucesso da comunicação não é papel de um setor ou de outro é de todos que fazem parte da organização. Todos precisam estar alinhados com os objetivos e planejamento estratégico, saber de sua importância e de como sua opinião é valiosa e seu trabalho faz diferença no processo e na organização como um todo.

A comunicação interna lida com expectativas, sonhos e percepções, assim tem o objetivo de adotar o melhor caminho para envolver os colaboradores e equipes nos objetivos estratégicos da organização. Rego (1986, p. 16) comenta que “a aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa”. Com isso, é preciso que a troca de informações entre gestores e liderados faça sentido e atenda às necessidades dos colaboradores, pois estes são responsáveis por representar a organização no mercado e é um elo fundamental na engrenagem da empresa. Também, nesta linha de pensamento, Kunsch (2003, p.28) define a comunicação como estratégia “para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”.

A comunicação de fato se inicia dentro da organização e depende de todos os seus colaboradores para que seja viável. Porém, fatores externos também são de grande importância, pois afetam a organização de muitos modos, neste sentido é necessário conhecer as ferramentas de comunicação para que a organização possa alcançar os melhores resultados.

1.4 Ferramentas de Comunicação

Para Matos (2004, p. 32) “as empresas que melhor se espelham na ética são aquelas que se comunicam e promovem a comunicação interna e externa como uma extensão dos seus princípios e valores”. As organizações estão pretendendo integrar cada vez mais as suas equipes de colaboradores e clientes, com relações mais abertas e transparentes, com uma comunicação melhor direcionada e o acesso à informação mais facilitado, havendo uma maior convivência entre pessoas diferentes e a busca constante pela motivação.

A empresa tem influência direta na qualidade de vida e na formação de comportamentos e atitudes dos seus funcionários, da mesma forma que os seus funcionários têm influência efetiva na formação da cultura da empresa e na qualidade dos produtos e serviços que atenderão às necessidades do meio social. (MATOS, 2004, p. 33)

Segundo Robbins (2002, p. 276) “a comunicação age no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. As organizações possuem hierarquias e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários”. Todo e qualquer tipo de agregação de valor em produtos e/ou serviços ofertados passa, inicialmente, pela estrutura de pessoas que atuam nas organizações, e o que se espera é transmitir uma boa imagem ao mercado. Os meios utilizados pelas empresas para comunicar eficiência ao público externo (consumidores) é uma das

estratégias que visam o aumento do comprometimento dos funcionários com as atividades que desenvolvem e com o público em geral.

Rego (1986, p. 58) define que a existência de uma empresa está sempre correlacionada à sua necessidade de recepção e/ou emissão de informação para os três sistemas:

- ✓ *Sistema ambiental* – onde estão inseridos os padrões sociais, culturais, políticos e econômicos – ambiente de atuação;
- ✓ *Sistema competitivo* – que agrupa a estrutura industrial do ambiente, o relacionamento e os tipos de relações entre a produção e o consumo – ambiente de competição;
- ✓ *Sistema organizacional* – que se refere às suas próprias estruturas internas, com objetivos, programas e políticas – ambiente interno da organização.

As ferramentas de comunicação constituem um meio de educar, informar e formar opiniões. Como explica Matos (2004, p.99) “as organizações perceberam o quanto é importante estarem mais próximas do cliente e sentiram a necessidade de criar instrumentos que possam garantir uma comunicação mais eficiente”. Hoje, o mercado exige muito mais do que apenas desenvolver um produto que tenha um preço competitivo e disponibilizá-lo aos clientes e é neste contexto que a comunicação se torna fator primordial para os clientes existentes e potenciais, levando as empresas a investirem cada vez mais em programas de comunicação de marketing para manter o elo com cliente.

Como cita Kotler e Armstrong (2005, p. 363) “o mix de comunicação de marketing total de uma empresa consiste em uma composição de instrumentos de comunicação como propaganda, venda pessoal, promoções de venda, relações públicas e marketing direto”.

Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2005, p. 363 e 377) as definições dessas cinco ferramentas mais importantes são as seguintes:

- Propaganda: qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. A propaganda pode atingir massas de compradores a um custo baixo por exposição e permite que a empresa vendedora repita a mensagem muitas vezes.
- Venda pessoal: apresentação pessoal feita pela força de vendas da empresa com o propósito de efetuar vendas e de desenvolver relacionamentos com os clientes. É uma ferramenta muito eficaz na construção de preferências, convicções e ações dos compradores.

- Promoção de vendas: incentivos de curto prazo para estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço. Abrange um amplo sortimento de ferramentas como: cupons, concursos, descontos, prêmios, entre outros, que oferecem fortes incentivos à compra.
- Relações públicas: desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma boa imagem corporativa e administração. As relações públicas também podem alcançar muitos clientes potenciais que evitam vendedores e anúncios, a mensagem chega aos compradores como “notícia” e não como comunicação direcionada para as vendas.
- Marketing direto: Contatos diretos com consumidores individuais que são definidos como alvo com o objetivo de obter resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros, fazendo uso de telemarketing, mala-direta, marketing eletrônico e on-line e outros.

Os consumidores estão cada vez mais exigentes, tomando conhecimento de seus direitos e passando a exigí-los, cobrando mais transparência no que se refere à divulgação da qualidade e diferencial de seus produtos ou serviços. Como comenta Rego (1986, p. 13) “uma empresa procura desempenhar papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político”. O autor complementa ainda (1986, p. 15) que “a comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo”. A empresa se organiza e se desenvolve graças ao sistema de comunicação que estabelece, se tratando de comunicação interna, os receptores são os colaboradores, já na comunicação externa são os clientes, o mercado que a empresa atinge e mostra sua imagem.

Felizmente por uma reação de grupos sociais, as organizações têm sido pressionadas a exercer, em sua plenitude, sua função social. A indústria da comunicação também experimentam mudanças drásticas, como o aprofundamento de sua concentração e a sua dependência de fatores políticos e econômicos. (BUENO, 2003, p. 31)

Para Bueno (2003, p. 47) “a comunicação e a cultura de uma organização estão umbilicalmente associadas. Na verdade, a comunicação é o espelho da cultura organizacional, refletindo o processo de gestão”. Na prática, o planejamento de comunicação interna funciona através de instrumentos essenciais que podem assumir diferentes aspectos, dependendo do público a que se destina.

As ferramentas para uma boa comunicação representam não só uma fonte interna do processo informativo, mas também influenciam na formação de opinião e de mudanças de hábitos e atitudes dos funcionários. Ainda de acordo com Bueno (2003, p 47) “uma empresa que estimula a participação de seus colaboradores contribuirá para a circulação das informações e para a implantação de canais, formais e informais a fim de incrementar o relacionamento entre os vários segmentos da organização”. Encontrar os canais mais adequados para uma boa comunicação depende do perfil do público interno e deve levar em conta a linguagem e o conteúdo convenientes às suas características principais, não deixando de considerar, também, os recursos disponíveis, a estrutura e cultura organizacionais. A combinação de várias ferramentas possibilita atingir os diversos tipos de público.

Segundo Matos (2004, p. 124) “a empresa precisa tornar-se capaz de se comunicar com seus funcionários, através de ações integradas em um programa de comunicação interna”. Um dos instrumentos mais utilizados pelas organizações na comunicação interna são os canais impressos como o jornal interno, normalmente, direcionados para a divulgação de fatos, realizações da empresa e oportunidades de promoção interna, outros exemplos como revistas, boletins, murais, informativos constituem uma parcela expressiva do sistema de comunicação interna.

Para Neto (2010, p. 57) “à empresa cabe somente alimentar de fatos e informações verdadeiras os canais de comunicação”. Os meios virtuais têm ganhado cada vez mais espaço na comunicação com os funcionários, pois são modernos, ágeis e práticos. Uma das principais vantagens dos boletins eletrônicos, e-mail, intranet e sites são a rapidez no envio e a economia de dinheiro. Neto (2010, p. 61) afirma ainda que “a comunicação do líder é pautada no processo face a face, realizado diariamente e de forma espontânea, porém ordenada”. A reunião é uma das mais antigas e principais formas de comunicação nas organizações, ela é necessária como um instrumento de informação, coordenação e verificação, ela proporciona a troca de ideias e experiências, além da orientação de atividades. Projetos especiais, como eventos que integrem, mobilizem e valorizem os funcionários em datas comemorativas, também constituem um meio estratégico se caracterizando também uma ferramenta de comunicação.

De acordo com Argenti (2006, p.69) “o sucesso da estratégia de comunicação de uma empresa depende em grande parte do elo entre a estratégia de comunicação e a estratégia geral da empresa”. Diante da necessidade de novas atitudes e reações dentro das empresas, a comunicação interna começa a firmar seu papel estratégico e transformador. Os esforços se

relacionam na tentativa de mediar conflitos e buscar soluções preventivas, a fim de que ocorra uma coerência entre o discurso e a prática diária dentro das organizações.

Conforme Kunsch (2003, p. 150) “a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das relações públicas, da organização com seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”. O principal benefício de uma eficiente aplicação das ferramentas de comunicação interna e externa é o fortalecimento entre ambas e a construção de relacionamentos sólidos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, visando à satisfação de todos os envolvidos.

No próximo capítulo será apresentado sobre o endomarketing, instrumento estratégico utilizado na comunicação corporativa, que ganha cada vez mais espaço nas organizações já que a importância da comunicação interna, clima organizacional, retenção e satisfação de funcionários são objetivos primordiais das empresas atuais que buscam o sucesso no mercado. Assim o endomarketing surge para fazer a ligação entre empresas e público interno, buscando a valorização do capital humano.

CAPÍTULO 2 – ENDOMARKETING E SUAS FERRAMENTAS

Este capítulo tem por objetivo definir o conceito de endomarketing apresentando o modo como as empresas o utilizam em seu dia a dia e identificando as ferramentas mais conhecidas e usadas no meio empresarial, que visam à busca de uma melhor comunicação interna e melhoria do ambiente organizacional. Desta forma, busca-se apresentar os resultados da utilização do endomarketing e a ponte que ele cria entre organização e colaboradores.

2.1 Conceitos de Endomarketing

Endomarketing ou Marketing Interno é estar constantemente atraindo, desenvolvendo, motivando e retendo empregados qualificados através de trabalhos que satisfaçam suas expectativas. Segundo Bekin (2004, p. 4) “endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado”. O endomarketing é considerado como um novo tipo de marketing para valorizar o cliente interno, com ações de marketing eticamente voltadas a esse público. Com as técnicas de endomarketing as empresas conseguem captar as necessidades, desejos, preocupações e dúvidas de seus colaboradores e com isso buscar a satisfação para dentro da organização, fazendo com que ocorra o comprometimento e parceria, ou seja, a fidelização deste funcionário, que transmitirá estas ações para o cliente externo.

É interessante considerar que, quando a empresa desenvolve adequadamente o conceito de endomarketing, um dos primeiros reflexos observados como melhoria efetiva não se situa no interior da organização, mas sim em seu exterior, nas relações com o mercado, clientes, fornecedores, comunidade, governo, etc. O endomarketing surge então como um dos mais potentes ativadores da qualidade de atendimento, da mudança de atitudes, da motivação e da produtividade, bem como do alcance de metas organizacionais. (DIAS, 2008, p.40)

A melhoria na comunicação aliada à estratégia empresarial e à busca do comprometimento dos empregados é uma ferramenta muito importante para gerar vantagem competitiva, sendo refletida no ambiente externo. Para Brum (2010, p.30) “endomarketing nada mais é do que um processo educativo através do qual as empresas ensinam as pessoas que nelas trabalham a viver e conviver com esses conceitos tão importantes para a vida, dentro e fora dos seus portões”. A importância do endomarketing é tão grande, que visa um melhor relacionamento entre diversas áreas, por isso, é preciso uma união constante entre todos, pois o trabalho em equipe é fundamental para o crescimento e desenvolvimento de uma

organização, também para um eficaz gerenciamento de informações entre todos os seus colaboradores. Esse conceito está ligado a uma nova abordagem do mercado relacionada com um ambiente dinâmico, em que mudanças são frequentes e fazem parte da rotina.

Endomarketing para Cerqueira (1994, p.51) “são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias”. Acima de qualquer expectativa o endomarketing é uma ferramenta responsável pela comunicação e transformação da imagem corporativa para os colaboradores. Com essa ferramenta as empresas podem vender efetivamente aos seus funcionários, objetivos, metas e trabalhos a fim de prover as melhores condições de clima e interação entre eles.

Cerqueira (1994, p. 52) complementa ainda que “o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”. O endomarketing é o que estava faltando para as organizações obterem um maior relacionamento com seus colaboradores, estimulando-os a manterem uma aproximação maior com os clientes no que se refere a um atendimento com produtividade e qualidade.

O endomarketing hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com os ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de recursos humanos; clima organizacional; indicadores de produtividade e apoio da alta gerência.(DIAS, 2008, p. 24)

As organizações que ainda não perceberam o valor que os colaboradores exercem sobre os negócios infelizmente não sobreviverão, pois os colaboradores capacitados e desmotivados irão buscar empresas que reconheçam o seu valor e dedicação, criando assim uma grande rotatividade, o que acaba não favorecendo nenhuma das partes.

Segundo Bekin (2004, p. 35) “o endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado”. A motivação dos colaboradores para o trabalho não depende somente de um esforço particular dos colaboradores da base operacional. É muito importante que a motivação se torne uma reação em cadeia. A alta gestão deve estar comprometida e motivada com os objetivos da empresa. É de responsabilidade da gerência acompanhar, através de um processo de comunicação linear e objetivo, o sentimento de satisfação, prazer e motivação no trabalho traçando planos de ação e atuando como espelho para os colaboradores.

Neste sentido, o objetivo principal do endomarketing é fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como metas, gestão, resultados, serviços e produtos. Como afirma Bekin (2004, p. 2) “o objetivo final da empresa é criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda às suas necessidades, desejos e expectativas”.

Outro fator relevante é que o endomarketing trás melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho.

São as pessoas que constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. (CHIAVENATO, 1999, p. 9)

Para Bogmann (2002, p.41) “ouvir a voz do cliente interno, é, portanto, o primeiro passo, a ser dado antes de procurar satisfazer outras expectativas e necessidades”. As organizações devem ter sensibilidade para compreender seus colaboradores, sentir o que está se passando no ambiente de trabalho, ouvir seus funcionários. Como aponta Costa (2012, p.51) “a motivação não é o objetivo principal do endomarketing, e sim um dos meios pelos quais se atingem melhores resultados.” É preciso entender que não se faz endomarketing para que os funcionários sejam mais felizes e sim para que se realizem profissionalmente e atinjam metas e objetivos propostos pela organização.

O Endomarketing é apontado por especialistas da administração moderna como um dos principais diferenciais competitivos que transforma os colaboradores e os funcionários da empresa nos principais criadores da imagem institucional de uma organização saudável e bem sucedida. (MATOS, 2004, p.89)

O endomarketing é uma ferramenta estratégica de grande importância no âmbito empresarial, que mantém a equipe informada, trabalha os fatores que relaciona motivação e participação, o que reflete no bom atendimento externo e no crescimento da organização. Sendo assim, o endomarketing requer planejamento, organização, direção e controle, e as empresas estão buscando cada vez mais este conceito.

2.2 Como as Empresas Utilizam o Endomarketing

Com o crescimento das organizações e a busca por melhores resultados e serviços, um componente vem se tornando especial e ganhando destaque: o colaborador. Assim, as organizações cada vez mais estão utilizando o endomarketing, que é um marketing interno, para reter, influenciar e conquistar um cliente muito especial, o seu cliente interno. Bekin (2004, p. 8) cita que “a orientação para o cliente interno é algo que vem acontecendo diante de nossos olhos em empresas brasileiras. É um fator vivo que pressiona as decisões empresarias. Precisamos ser competitivos, criar com qualidade, viver com a informação adequada”. E o endomarketing se baseia na ideia de que é necessário primeiramente vender ao colaborador, investindo em valorização e satisfação da equipe, a fim de torná-la forte e comprometida com os objetivos da organização.

As atividades de endomarketing podem ser utilizadas quando um departamento é mal entendido pelas outras divisões da empresa, justamente por não fazer seu marketing para as demais áreas, o que dificulta, isola e distancia. Essa prática pode ser entendida como endomarketing interdepartamental e é caracterizada pelo contato de outras áreas da empresa com o público externo, exceto o departamento comercial que já trabalha com esse público, a finalidade de tal prática é a integração entre os setores para que os mesmos trabalhem em sincronia e, para que a partir desse momento haja maior valorização de cada setor. (BEKIN, 2004, p. 86)

Ainda segundo Bekin (2004, p. 87) “há áreas cuja necessidade da aplicação do endomarketing é maior, é o caso da área financeira, contabilidade, já que é distanciada do público externo, porém tem papel fundamental no suporte de demais áreas”.

De acordo com Kotler (2000, p. 40) “percebe-se que o consumidor passa não somente a desejar, mas a exigir o melhor, mediante a esta postura as empresas buscam se adaptar a esta nova realidade, que exige uma equipe de trabalho integrada e conhecedora do presente mercado”. Ou seja, para se conquistar o cliente externo é necessário conquistar, primeiramente, o cliente interno, pois, para que uma venda seja bem feita pelo colaborador é necessário que ele próprio também esteja convencido e queira comprar o produto.

O endomarketing ou marketing interno adota os valores e as noções do marketing e orienta a empresa como um todo. Segundo Bekin (2004, p. 9) isso é feito “promovendo a integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminando por toda a organização a noção de cliente interno, o que implica a valorização do funcionário e da pessoa do funcionário”.

No ambiente interno devem ser desenvolvidos, detalhados e aplicados métodos que compatibilizem os interesses dos clientes externos, dos funcionários e da organização, de forma permanente. Isso implica

flexibilidade e diferenciação das práticas e dos instrumentos de comunicação utilizados na abordagem dos diversos segmentos funcionais, assim como o conhecimento aprofundado de suas necessidades e satisfações, num fornecimento de feedback necessário para os ajustes de curso das ações em andamento. (SILVA, 2005, p. 69)

Visando a conquista do cliente interno e a importância da comunicação, o endomarketing ganha força nas organizações, já que o sucesso da empresa é resultado da satisfação dos clientes internos e externos. Como aborda Silva (2005, p. 69) “a formulação de um programa de endomarketing visa, primordialmente, o comprometimento do cliente interno. Sem comprometimento, preparo adequado e boa vontade dos colaboradores, dificilmente o atendimento ao cliente externo será satisfatório”. Assim, as organizações trabalham com o Endomarketing como um fator motivacional.

Robbins (2002, p. 240) comenta que “motivação é a ação responsável pela direção, intensidade e determinação focadas para atingir um determinado objetivo”.

Não é suficiente as pessoas saberem o que devem fazer, elas precisam saber também a razão de o estarem fazendo. Elas precisam ser capazes de enxergar a correlação entre as responsabilidades das suas funções e as metas e os objetivos dos seus departamentos e da sua empresa. Do contrário, as responsabilidades que lhe são exigidas nada mais serão que uma lista de atividades sem nenhum significado. (TRACY, 1994, p. 4)

Nesse sentido, surge o *empowerment*, que tem por objetivo ampliar o sistema decisório, em que os funcionários também podem tomar boas decisões e contribuir com ideias, tornando-os verdadeiros parceiros da organização e, conseqüentemente, fazendo-os se sentir parte importante e dando maior significado ao trabalho realizado, aumentando a autoestima e a motivação. Segundo Robbins (2002, p. 242) “a autoestima está intrinsecamente ligada à motivação, sendo necessário que a empresa conheça as necessidades de seus funcionários, mantê-los confiantes é fundamental para o alcance de bons resultados”.

Por esta razão, ter o comprometimento do público interno e aumentar a interação e laços empresa/colaborador se torna uma das metas da organização. Para Silva (2005, p. 70) um bom programa de endomarketing, normalmente, objetiva trabalhar as seguintes atividades:

- ✓ Melhoria da comunicação interna;
- ✓ Democratização da distribuição da informação;
- ✓ Análise, e se necessário, melhoria do clima organizacional;
- ✓ Criação de estímulos para um processo de motivação dos funcionários;
- ✓ Avaliação de desempenho;
- ✓ Estímulo à fomentação de ideias;

- ✓ Descentralização das decisões;
- ✓ Criação de uma cultura organizacional, voltada para o usuário do produto ou serviço.

Bekin (2004, p. 62) defende que “só a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa, um programa de endomarketing pode ter êxito. Nessa avaliação obtemos os pontos fortes e fracos da empresa”. Sendo assim, o endomarketing pode ser aplicado a qualquer contexto como uma ferramenta estratégica, pois aplica a ideia de envolvimento e comprometimento do público interno, bem como a maximização e melhoria constante da produtividade e dos trabalhos realizados, de forma que reflita diretamente no público externo.

De acordo com Silva (2005, p. 71) “o desenvolvimento de estratégias do endomarketing, não devem envolver apenas os funcionários, mas também outros parceiros, visto que seus atos e ações têm seus primeiros reflexos no desempenho interno, só depois no atendimento ao cliente externo”.

O endomarketing é parte importante do novo cenário. Estamos falando de uma nova dinâmica de mercado, de competição cada vez mais intensa pela renda da população, de avanço tecnológico rápido, de trabalho integrado, de eficiência e eficácia no marketing. Esses são requisitos básicos para enfrentar com sucesso a nova situação: o conhecimento. Aqui entra o endomarketing, contribuindo decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e aos valores compartilhados por todos os que compõem a organização, do topo à linha da frente. (BEKIN, 2004, p. 8)

Um dos objetivos do endomarketing é fazer com que as organizações construam e edifiquem relacionamentos e não somente realizem negócios. É fazer com que o colaborador além de realizar suas atividades diárias, entenda que estas são fundamentais para a organização e que seu papel dentro dela é necessário tanto para o crescimento quanto para o sucesso efetivo dos negócios.

Ao conhecer previamente as motivações, os anseios e as expectativas dos funcionários, podem-se canalizar melhor seus objetivos, adequando ou rearranjando a organização de tal forma que tenhamos as pessoas certas nos lugares certos. É a velha história, se marketing faz pesquisa de mercado, endomarketing deve pesquisar os funcionários. Realizando pesquisas podem-se mensurar melhor os objetivos e ajustar esses funcionários às funções mais condizentes com seus anseios. Como sabemos satisfação, frequentemente, é sinônimo de produção. (BEKIN, 2004, p. 73)

Bekin (2004, p. 78) defende ainda que “quanto mais aberta for uma empresa, quanto mais delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar os funcionários como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial deles”. Os colaboradores possuem necessidades específicas que precisam ser

supridas pela própria organização e o endomarketing vem para estreitar os laços e fazer com que a união empresa/colaborador renda bons frutos.

2.3 Ferramentas de Endomarketing

As ferramentas de endomarketing que mais influenciam os colaboradores e visam estimular o ambiente interno nas organizações são as seguintes:

- **Jornal Mural ou Quadro de Avisos**

Ao contrário de jornais impressos, revistas, intranet e sites, o jornal mural está disponível para ser visto imediatamente, o colaborador não precisa ter a ação de abrir ou clicar para ver seu conteúdo. Um processo em que o leitor é levado a olhar quase que inconscientemente, mas para que isso aconteça, a localização e o conteúdo da ferramenta devem ser adequados. Segundo Bispo (2009, web) o jornal mural é “semelhante a um quadro de avisos. Devem ser atualizados e colocados em locais de grande circulação como, por exemplo, refeitórios.”

Para as empresas que não têm recursos para produzir jornais e revistas ou implantar mídias mais sofisticadas como intranet ou redes sociais corporativas, o jornal mural é uma excelente escolha. Seu custo de produção é muito baixo, as empresas gastam apenas com a estrutura do mural quando ele é implantado, depois é só trocar as lâminas de acordo com a manutenção estabelecida. A impressão pode ser feita na própria empresa sem demandar gastos com gráfica, economizando também tempo. Sua atualização pode ser constante, de acordo com a necessidade da empresa e do que precisa ser exposto.

O conteúdo do jornal mural pode abordar assuntos variados, de acordo com os objetivos de comunicação da organização, ficando sempre integrados aos demais veículos de comunicação interna. Na maioria das vezes esta ferramenta tem seções fixas, o que faz aumentar o relacionamento com o leitor. O jornal mural deve ser elaborado de maneira que desperte o interesse e a curiosidade do público leitor, destacando títulos e com fotos atrativas.

- **Jornal Corporativo**

O jornal pode ser utilizado como um veículo de integração entre o colaborador, a família e a empresa. Pode ser enviado para a casa dos colaboradores, dessa forma passa a ser um informativo sobre o negócio, prêmios, metas, eventos, notícias, resultados entre outros. De acordo com o site Expressão RP (2011, web) ”para elaborar o Jornal Interno é fundamental

fazer uma pesquisa para conhecer profundamente o público interno para então decidir a forma mais eficaz de atingi-lo, e manter pesquisas de avaliação, para ver se realmente o conteúdo está sendo aceito e compreendido”.

Mesmo com canais de comunicação mais recentes como intranet e redes sociais o jornal interno continua sendo uma ferramenta de comunicação eficaz e dinâmica dentro das organizações, pois nem todos os colaboradores possuem acesso à internet. Seu principal objetivo é levar informação aos colaboradores de todos os níveis da empresa, por isso a linguagem deve ser apropriada para seu público. O conteúdo do jornal deve conter assuntos de interesse do público interno: eventos, ações internas e acompanhamento de projetos. O jornal deve ser direcionado a todos os funcionários da empresa, inclusive aos terceirizados. As edições do jornal interno devem ser mensais ou bimestrais, de acordo com a necessidade da empresa.

Figura 3 – Jornal Corporativo

Curso de Gestante
Por Tatiana Mantre / Medicina do Trabalho
Realizamos na Marilan no período de 15 a 25 de Junho o Curso para Gestantes. Este curso é realizado na empresa em parceria com a Uirapuru Marilan, sendo ministrado por especialistas nas áreas de enfermagem, nutrição, psicologia, psicologia, fisioterapia, fonoaudiologia, serviço social e a terapia ocupacional. O curso composto de 05 módulos, visa oferecer a gestante apoio emocional e psicológico, orientação nutricional, educação e orientação sobre o que está acontecendo em seu corpo, técnicas de amamentação e para reduzir dores decorrentes da gestação e cuidados com o bebê, além de orientações legais.

Todas as colaboradoras e esposas de colaboradores gestantes podiam participar. Neste curso contamos com a participação de 19 gestantes sendo todas colaboradoras. Agradecemos e parabenzamos a participação de todas as mães e desejamos felicidades com a chegada dos bebês.

Homenagem às colaboradoras Mães foi um sucesso!
Por Amanda Cruz / Remuneração
Nos dias 08, 09 e 10/Maio, as colaboradoras mães foram homenageadas com uma mensagem durante o horário da ginástica laboral, no início dos turnos de trabalho, em comemoração ao Dia das Mães. Além de uma mensagem carregada de emoção, foram sorteados alguns brindes em cada turno, levando carinho, alegria e descontração a todos os presentes. Os vencedores do sorteio foram presentes: uma cesta de café da manhã, um jantar família e uma sessão de fotos com um fotógrafo especializado. Parabéns às vencedoras!

SEMENTES DO AMANHÃ
No período de 01/04/2014 a 30/03/2015 registramos os nascimentos de filhos de colaboradores. Desejamos aos pais e a essas sementinhas muita felicidade!

FILHOS	NASCIMENTO	COLABORADORES	DEPARTAMENTO
ANA LIVIA SOARES LEITE	01/04/2015	ALDETE MENDES SOARES LEITE	EMPACOTAMENTO
FABRICIO ANTONIO CARES MOREIRA	03/04/2015	SILMARA DE FÁTIMA CARES MOREIRA	EMPACOTAMENTO
MATHEUS DE OLIVEIRA CAMILO	06/04/2015	EDUARDO ALBERTO CAMILO	MANUTENÇÃO ELETRÔ-ELETRÔNICA
SOPHIA GOULART BEZERRA DE SOUZA	11/04/2015	ALEX BEZERRA DE SOUZA	DIRETOR ADMINISTRAT. FINANCEIRO
LUIKA LORENZO MARRONI NASCIMENTO	13/04/2015	VICTOR NASCIMENTO FERREIRA	EMPACOTAMENTO
NOAN DA SILVA NASCIMENTO	15/04/2015	THIAGO MARQUES	LIMPEZA TÉCNICA
KAUÁ GUILHERME GONCALVES SANTOS	24/04/2015	DAIANA MARIA RAMOS GONCALVES	EMPACOTAMENTO
HELENA GOES MILANI	27/04/2015	VERIDIANA GOES FERREIRA	SUPERVISÃO DE LOGÍSTICA
BEATRIZ MARQUES DE OLIVEIRA	28/04/2015	DANILO PEDRINHO DE OLIVEIRA	PROMOTORES REGIONAL SUL
YASMIN DE OLIVEIRA	01/05/2015	MARIANA DE OLIVEIRA DA SILVA	EMPACOTAMENTO
LÍVIA DE CÁSSIA MATTOS BATISTA	07/05/2015	FERNANDA MATTOS CASSIANO	EMPACOTAMENTO
VALENTINA QUACCHIO DOS SANTOS	10/05/2015	ANGÉLICA TEIXEIRA QUACCHIO	EMPACOTAMENTO
EDUARDA DOS SANTOS BARBOZA	18/05/2015	JOÃO CARLOS RINTO BARBOZA	GERÊNCIA DE ENGENHARIA E MAN.
DAVI SILVA PEREIRA	19/05/2015	PAULA DA SILVA DOS SANTOS	EMPACOTAMENTO
GUSTAVO BARRIOS URLAN	22/05/2015	GUILHERME DA SILVA URLAN	EMPACOTAMENTO
MATHEUS VERGA MARTINS	25/05/2015	PAULO SÉRGIO MARTINS FILHO	EMPACOTAMENTO
MANUELA MARQUES DE LIMA	26/05/2015	NATÁLIA MARQUES DE LIMA	EMPACOTAMENTO
SANJUL MARQUES DE LIMA	02/06/2015	ANDRESSA SOARES PEREIRA DE BRITO	EMPACOTAMENTO
LAIS PEREIRA DE BRITO	02/06/2015	REBEER JOSÉ DE OLIVEIRA DE ALMEIDA	EMPACOTAMENTO
HELOISA CARDINI DE ALMEIDA	03/06/2015	JOÃO CARLOS MARIA	HIGIENE DO TRABALHO
GABRIEL DA SILVA MARIA	03/06/2015	EDUARDO MATTOS FERREIRA	EMPACOTAMENTO

Fonte: Marilan Alimentos S/A

- **Boletim informativo**

Para Bispo (2009, web) o boletim informativo é um “canal mais formal. Pode ser impresso ou distribuído para o e-mail corporativo. Contém informações sobre a empresa e até conteúdo para desenvolvimento dos profissionais”. Esse veículo possui conteúdo

essencialmente informativo, poucas páginas, próprio para informações que requer urgência em serem transmitidas, textos curtos, acabamento simples, texto equilibrados com fotos e pequenos intervalos entre uma edição e outra, e pode ser impresso ou eletrônico dependendo do público-alvo. O objetivo principal do boletim informativo interno é atualizar todas as equipes de trabalho da empresa sobre os projetos e atividades que vem sendo desenvolvidas.

Figura 4 – Boletim informativo

Comunicação Interna
13/07/2015

Lançamentos de Produtos 2015

Comunicamos a todos que serão apresentados os últimos lançamentos de produtos da Marilan, conforme programação abaixo.

Apresentações
Datas: 21 e 23 de Julho
Local: Área de Convivência
Horários: entrada dos turnos, nos horários da ginástica laboral

Além das apresentações, cada colaborador ou terceiro, receberá um **kit com as novidades**.

Entrega de Kits
 Saída dos turnos
 ✓ 21 e 23 de Julho - às 14h45 e às 23h05
 ✓ 22 e 24 de Julho - às 06h15
Local: Sala de Visitas

Administrativo
 ✓ 21 de Julho - às 17h e às 18h
Local: Portaria de colaboradores

Aqueles que não retirarem os produtos nas datas informadas, deverão procurar o departamento de Marketing (horário comercial) ou a portaria de colaboradores, **a partir do dia 24/07**.

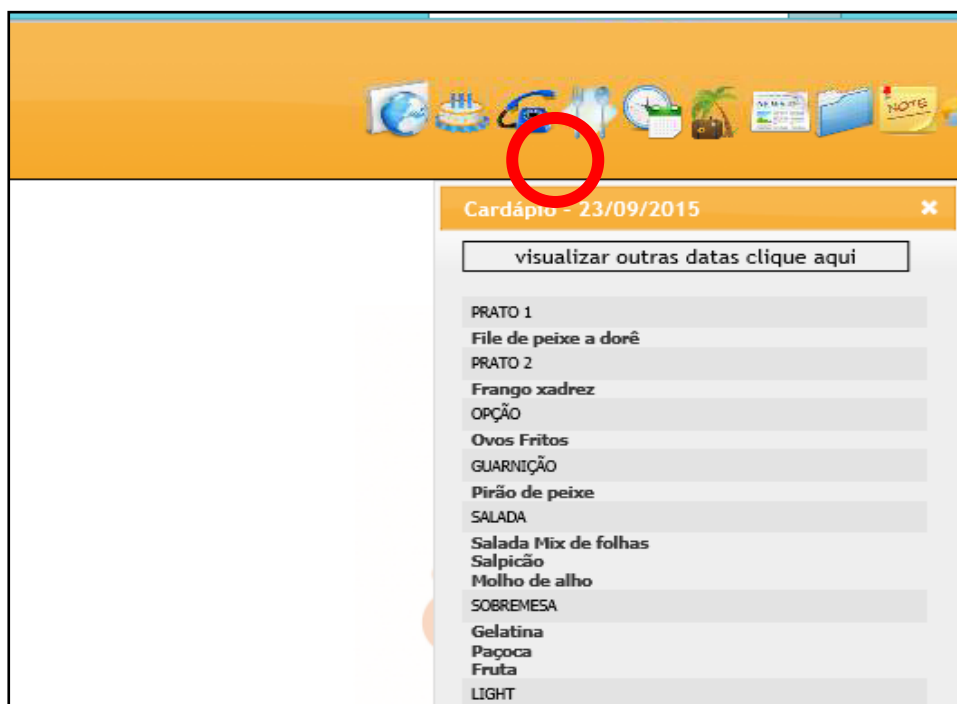
Fonte: Marilan Alimentos S/A

- **Intranet**

Segundo Bekin (2004, p. 65) “a intranet permite hoje a integração instantânea da empresa, tornando o processo mais ágil, eficaz e menos propenso a erros”. Com os avanços tecnológicos, a intranet passou a ser um veículo de comunicação que pode atingir vários públicos simultaneamente sem restrições geográficas. Para que a intranet funcione de forma eficaz, deve ser um canal interativo e criativo de comunicação, para acesso rápido a informações e serviços da empresa. Aberta para o público interno, com o objetivo de disseminar a informação para todos e compartilhar conhecimentos. Que para Bekin (2004, p. 65) “uma rede interna de computadores e servidores para as empresas, e a isso se denominou intranet. As diversas áreas, departamentos e pessoas, em seus diversos locais físicos e geográficos, estão conectados para a troca de informações”. A Intranet precisa ser estudada e planejada como uma rede que potencializa a circulação de informações de interesse da

organização e de seus públicos internos e promove a interação entre a organização. Segundo a Race Comunicação (2015, web) a intranet é um “sistema online interno da empresa, com conteúdo multimídia e muito importante no engajamento dos colaboradores”. A intranet tem um papel fundamental para a comunicação interna na medida em que se pode disponibilizar dados e ser um instrumento de participação dos colaboradores, como exemplo: campanhas, eventos, divulgações de parcerias entre outros, assim como também facilitar a comunicação entre os departamentos.

Figura 5 – Intranet



Fonte: Marilan Alimentos S/A

- **Pesquisa de satisfação ou de clima**

Para Maximiano (1997, p. 168), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. O clima organizacional representa o ambiente que existe em uma organização que condiciona o comportamento dos seus membros, os sentimentos que as pessoas compartilham a respeito da organização, tanto positiva como negativa, afetando o comportamento humano dos colaboradores.

O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os

participantes, o clima organizacional tende a ser elevado e proporciona relações de satisfação, de animação, interesse e de colaboração entre os participantes. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar. O clima organizacional baixo é caracterizado por estados de desinteresses, apatia, insatisfação, depressão, podendo, em casos extremos, chegar a estados de inconformidade, agressividade, tumulto, típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greve, etc). (CHIAVENATO, 2009, p. 89)

A pesquisa de clima é uma ferramenta importante para identificar e solucionar problemas no ambiente de trabalho. Maximiano (1997, p. 169) define que “a pesquisa do clima de uma organização é uma técnica que permite aferir de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seu trabalho”.

De acordo com o site Pensando Grande (2013, web) “pesquisa de satisfação ou de clima: costuma ser realizada semestral ou anualmente e permite que os sócios avaliem o clima organizacional da empresa, pontuando falhas na comunicação ou potenciais problemas com seus funcionários”. As empresas estão buscando cada vez mais as boas práticas da pesquisa de satisfação ou de clima, como uma ferramenta estratégica e importante para a comunicação com os seus colaboradores.

Figura 6 – Pesquisa de satisfação ou de clima



Fonte: QM Empresarial

- **Treinamento**

O treinamento é uma importante ferramenta administrativa para o aumento da produtividade do trabalho, preparando pessoas para o cargo e sendo considerado como agente

de autossatisfação e motivação. O treinamento é uma educação profissional dada ao colaborador tanto para dentro ou fora de seu trabalho. Chiavenato (2004, p. 401) define educação profissional como “educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional”. Ainda de acordo com o autor (2004, p. 402) treinamento é o “processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 154) o processo de treinamento constitui-se no “processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. É preciso investir no desenvolvimento dos profissionais para se alcançar os objetivos e metas da organização, lembrando que são esses profissionais que levarão o serviço ao cliente externo. Assim, o treinamento é uma excelente fonte de conhecimento e desenvolvimento para formação de colaboradores aptos a ajudar a empresa em seus diferenciais competitivos.

O treinamento é uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada. O treinamento pode ser identificado como sendo um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidades motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos. (CARVALHO E NASCIMENTO, 2004, p. 154)

O levantamento de necessidades de treinamento em uma organização deve responder a uma programação que de acordo com Chiavenato (2004, p. 413) aborde os pontos: “O que deve ser ensinado; Quem deve aprender; Quando deve ser ensinado; Onde deve ser ensinado; Como se deve ensinar; Quem deve ensinar”. Carvalho e Nascimento (2004, p. 155) citam, ainda, as vantagens do planejamento de treinamento:

- ✓ Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização;
- ✓ Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- ✓ Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando a sua viabilidade, vantagem, custos e outros fatores.
- ✓ Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando as metas globais da empresa;
- ✓ Definições das características e atribuições dos empregados;
- ✓ Melhoria dos padrões profissionais dos treinados;
- ✓ Maior estabilidade de mão-de-obra;

- ✓ Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa;
- ✓ Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos;
- ✓ Disponibilidade para os postos de gerencia e supervisão imediata dentro da própria organização;
- ✓ Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho;
- ✓ Condições de competitividade mais vantajosa dada à capacidade de oferecer melhores produtos e serviços.

A flexibilidade dos negócios de hoje exigem profissionais mais eficientes em seus cargos. Por isso, as empresas que investem em treinamentos para seus colaboradores consequentemente obtém maior produtividade e eficiência, otimização de resultados, maior qualidade do serviço e satisfação tanto do colaborador quanto do cliente externo.

Figura 7 - Treinamento



Fonte: ACIM

- **Palestras/ Vídeos**

Palestras e vídeos são ferramentas valiosas para motivação e melhor desempenho dos colaboradores, ambos podem ser de temas relacionados com os próprios trabalhos realizados na empresa ou até mesmo palestras e vídeos motivacionais que estimulem os colaboradores. Se a palestra ou vídeo for muito específico a uma determinada área ou setor da empresa, é interessante que seja passado somente para a área que tire proveito e conhecimento.

De acordo com os dados do site WK Prisma (2015, Web) pode-se mencionar alguns benefícios de palestras e vídeos empresariais, como, economia de tempo e quebra de rotina, no dia a dia dos negócios as pessoas não têm muito tempo para ler notícias, informativos e livros, assim uma palestra empresarial compartilha e sintetiza conceitos relevantes de forma prática e aplicável.

Através destas ferramentas a empresa pode também vender seu serviço ou produto ao cliente interno primeiramente, que são seus colaboradores, como por exemplo, o lançamento de um novo produto que será comercializado nos próximos meses. Neste caso, a empresa passa um vídeo para que os colaboradores conheçam o novo produto, sendo possível analisar a aceitação interna antes da externa. Conseqüentemente, quando os colaboradores conhecem o produto ou serviço antes de clientes externos o atendimento terá mais qualidade, pois os colaboradores são ativos importantes e constituem o primeiro mercado para a organização.

Se a empresa alcançou um crescimento ou conquistou um título é muito motivador que seja apresentado em palestras institucionais para os colaboradores, para que estes estejam a par sobre a tendência e a evolução que a empresa teve. Assim, o colaborador se sente parte da empresa ao saber que participa do seu crescimento e que seu trabalho ajuda na construção e alcance de objetivos e metas.

Também de acordo com o site WK Prisma (2015, Web) palestras e vídeos tornam um ambiente favorável para que novas ideias fluam, pontos de vista diferente provoquem reflexão, distância entre querer e poder se reduzem e, assim, as soluções ganham forma.

- **Integração**

É necessário que as organizações realizem a socialização ou integração de seus novos membros para criar um ambiente favorável e receptivo de trabalho. De acordo com Chiavenato (2005, p. 177) os métodos de socialização organizacionais mais utilizados são:

- ✓ Processo seletivo – A socialização tem início nas entrevistas de seleção através da a qual o candidato fica conhecendo seu possível futuro ambiente de trabalho. É fundamental que nos processos seletivos seja explicada a cultura da organização, as atividades desenvolvidas, os desafios e recompensas em vista, o gerente e o estilo de administração e outros pontos que podem ser necessários ao colaborador para conhecer melhor a vaga e obter informações sobre o trabalho.
- ✓ Conteúdo do cargo – O novo funcionário deve receber tarefas suficientemente capazes de proporcionar-lhe sucesso no início de sua carreira na organização, para depois

receber tarefas gradativamente mais complicadas e crescentes desafiadoras. Os colaboradores que recebem primeiramente as solicitadoras tornam-se mais preparados para desempenhar as posteriores com mais sucesso.

- ✓ Supervisor como tutor – O novo funcionário pode ligar-se a um tutor capaz de cuidar de sua integração na organização. Para os novos empregados o supervisor representa o ponto de ligação com a organização e a imagem da empresa, o qual acompanha e orienta no período inicial, transmitindo uma descrição e informações técnicas sobre a tarefa a ser realizada, negociar as metas e resultados a serem alcançados e proporcionar ao novo empregado o *feedback* sobre seu desempenho. Se o supervisor realiza um bom trabalho a organização tende a ser vista de forma positiva.
- ✓ Grupo de trabalho – A integração do novo funcionário deve ser atribuída a um grupo de trabalho que possa provocar nele um impacto positivo e duradouro, a aceitação grupal é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. Os grupos de trabalho têm forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e sobre como eles devem se comportar.
- ✓ Programa de integração – É um programa formal e intensivo de treinamento inicial destinado aos novos membros da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, a estrutura da organização, os principais produtos e serviços, a missão e objetivos organizacionais. Sua função é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento que a organização considera relevantes para um bom desempenho.

A boa comunicação já na integração de novos colaboradores garante que estes se sintam mais a vontade e parte da empresa, é importante que todas as dúvidas sejam sanadas e que com o programa de integração o colaborador assimile de maneira intensiva e rápida as informações necessárias ao seu desenvolvimento no trabalho, passando a se tornar um membro e vestindo a camisa da empresa.

Na Figura 8 é possível ver os principais itens de um programa de socialização.

Figura 8- Os principais itens de um programa de socialização

Assuntos Organizacionais	<ol style="list-style-type: none"> 1. A missão e os objetivos globais da organização 2. As políticas e diretrizes da organização 3. A estrutura da organização e as suas unidades organizacionais 4. Produtos e serviços oferecidos pela organização 5. Regras e procedimentos internos 6. Procedimentos de segurança no trabalho 7. Arranjo físico e instalações que o novo membro irá utilizar
Benefícios Oferecidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horário de trabalho, de descanso e de refeições 2. Dias de pagamento e de adiantamentos salariais 3. Programa de benefícios sociais oferecidos pela organização
Relacionamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentação aos superiores e aos colegas de trabalho
Deveres do novo participante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidades básicas confiadas ao novo funcionário 2. Visão geral do cargo 3. Tarefas 4. Objetivos do cargo 5. Metas e resultados a alcançar

Fonte: Chiavenato (2005, p. 179)

A socialização ou integração representa uma importante etapa de iniciação, fundamental para criar um bom relacionamento entre colaborador e organização em longo prazo.

Figura 9 – Integração



Fonte: JTCE

- **Eventos**

Um evento bem organizado é uma excelente ferramenta de comunicação aproximativa, pois proporciona participação direta do público na empresa.

As pessoas precisam participar de eventos para enfrentarem a realidade do seu cotidiano. Se a vida real é difícil, árdua, estável, rotineira, o evento deve proporcionar uma experiência prazerosa, muitas emoções e um desfecho imprevisível para todos aqueles que dele participam. (NETO, 1999, P. 41)

Eventos direcionados ao público interno buscam o envolvimento do colaborador de forma a torná-lo parte integrante das decisões da empresa. Os eventos como ferramenta de endomarketing estão se tornando cada vez mais popular no meio empresarial, pois sua importância se dá devido ao fato de juntar interação em um ambiente descontraído, promoção da marca diante do público interno, alinhamento de metas e objetivos, motivação por meio de reconhecimento e, principalmente, por ter um grande grau de aceitação por parte de funcionários.

Figura 10 – Evento corporativo



Fonte: Impacto Sonorizações

- **Ouvidoria**

Segundo Brasil Econômico (2013, web) “as ouvidorias internas servem para identificar conflitos e problemas antes que se alastrem e comprometam um setor ou a organização inteira”. Proporciona aos funcionários um serviço de atendimento especializado em ouvidoria, onde o colaborador se sinta amparado, seguro e confortável para fazer uma

reclamação, denúncia, sugestões, elogios ou até mesmo propor uma melhoria para a empresa. As organizações buscam o sigilo do colaborador que entra em contato com a ouvidoria, não sendo identificados em nenhuma hipótese. Esta é uma ferramenta dentro das organizações que auxilia nas melhorias e no relacionamento entre colaborador e empresa.

Figura 11 – Ouvidoria Interna



Fonte: Empresa de Ouvidoria

- **Rádio/TV**

A rádio corporativa tem a possibilidade de proporcionar aos seus colaboradores uma programação variada com comunicados institucionais, músicas, notícias, promoções, entre outros. Segundo Expressão Rp (2011, web) “ela é mais uma ferramenta disponível para a comunicação utilizá-la em sinergia com todos os outros veículos, a fim de reforçar a identidade organizacional, de um modo descontraído e dinâmico, que aproxima a realidade do funcionário com a organização”. Ainda para Expressão Rp (2011, web) “de uma forma mais tecnológica, pela internet, ou de outra mais tradicional, por meio das caixas acústicas, ambas se configuram como veículos indispensáveis quando pensamos em inovação e comunicação dinâmica”. Uma ferramenta muito dinâmica que atrai o seu público interno e que interage com o colaborador buscando sempre manter seus funcionários informados.

Segundo Race Comunicação (2015, web) “a TV corporativa é usada pelas organizações como ferramenta de comunicação interna que informa seus colaboradores sobre ações que a empresa desenvolve para o público externo, clientes, consumidores e parceiros”. Ela é usada como ferramenta eficiente de integração nas empresas, divulgando com eficácia e rapidez as informações.

A TV corporativa transmite as informações de maneira clara e objetiva, direcionada e focada nas necessidades de cada setor da empresa, além de ser ágil e de rápida atualização é considerada como uma ferramenta ecologicamente correta, pois elimina a produção de banners, materiais com papéis e outros que acabam se transformando em lixo.

- **Avaliação de gestão por competência**

É uma metodologia de avaliação de desempenho, que segundo Pontes (2005, p. 26) “é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos”.

A avaliação de desempenho deve estar ligada com o planejamento estratégico e estratégias da organização, pois é a partir dessas definições que consiste o processo de avaliação e definição de resultados. Este papel de avaliação é função primordial dos líderes e gerentes, são eles que estão à frente de sua equipe, liderando, ensinando, educando e conseqüentemente acompanhando os resultados esperados.

Ainda de acordo com Pontes (2005, p. 27) “a avaliação de desempenho, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante”. O objetivo da avaliação é acompanhar o comportamento e desempenho das pessoas no trabalho, avaliando sempre o que pode ser melhorado.

Para Lucena (1995, p. 130) “a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz é o ponto de atenção máxima, uma vez que a qualidade e efetividade dos resultados empresariais são conseqüências do desempenho”. O desempenho é algo que pode ser observado, controlado e mensurado, assim entende-se que o desempenho do funcionário é a manifestação de que este pode realizar uma função, levando o gestor a realizar avaliações, tanto positivas quanto negativas.

Quando negativas, é papel do gestor dar o feedback, para esclarecer o que pode ser mudado e os objetivos a serem alcançados, que ajudarão a formar o profissional. Já as avaliações positivas levam o gestor a perceber potenciais em seus funcionários. Segundo Lucena (1995, p. 130) o desempenho é a “principal fonte de informação que possibilitará projetar o que o indivíduo será capaz de fazer no futuro, pois o seu potencial revela-se através do seu desempenho”.

Com o objetivo de demonstrar a importância destas ferramentas de endomarketing para o fortalecimento da comunicação corporativa e verificar os impactos que causam nos colaboradores e no ambiente organizacional será realizada uma pesquisa com oitenta funcionários de duas empresas de Marília e região, sendo quarenta funcionários de cada empresa, como apresentado no próximo capítulo deste trabalho.

CAPÍTULO 3 – PESQUISA APLICADA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p. 1) “a metodologia, em um nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação”.

Para Mezzaroba e Monteiro (2014, p. 76) “na esfera do conhecimento, da investigação (pesquisa) ou de qualquer atividade intelectual, o vocábulo método está associado ao termo metodologia, que é o estudo dos métodos utilizados no processo de conhecimento”.

A partir de tais conceitos, serão descritos todos os procedimentos metodológicos necessários para a elaboração do trabalho e para a pesquisa quantitativa que será realizada, reforçando assim a veracidade das informações obtidas.

3.1 Objetivo da Pesquisa

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a importância da comunicação interna, mais especificamente do endomarketing, nas empresas como ferramenta estratégica para o sucesso do ambiente organizacional.

3.2 Metodologia Utilizada

Como metodologia para o desenvolvimento deste trabalho foram realizadas técnicas de Pesquisa Bibliográfica e técnicas de Pesquisa na Internet, ambas essenciais para o levantamento de dados, busca por informações e dados complementares para a composição da monografia e na identificação das questões chaves da problemática. De acordo com Lino (2005, p. 49) “a pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento”.

Para responder ao objetivo deste trabalho foi realizada uma pesquisa quantitativa e qualitativa com os funcionários de duas empresas de Marília e Região, que utilizam as ferramentas de endomarketing no seu dia a dia. Como apontam Mezzaroba e Monteiro (2014, p. 135) “quantidade representa tudo o que pode ser medido, o mensurável. Se o objeto da

pesquisa se prestar a qualquer tipo de medição e esta for importante para o resultado final da investigação, a adoção de procedimentos de quantificação é útil”. Neste sentido, a partir da pesquisa realizada com os colaboradores das empresas selecionadas será possível verificar seu grau de satisfação e mensurar a qualidade em relação à comunicação interna e as ferramentas de endomarketing utilizadas pelas organizações onde trabalham.

A pesquisa com os funcionários das empresas selecionadas visa responder ao seguinte problema: O quanto os funcionários percebem que o endomarketing e suas ferramentas contribuem para melhorar a comunicação na empresa.

O Endomarketing é um conceito de marketing interno, voltado exclusivamente para os colaboradores da empresa e o uso de suas ferramentas cria um elo entre a organização e seu público interno buscando a valorização do capital humano, uma vez que todas as ações visam beneficiar a comunicação e melhorar o clima organizacional.

Desta forma, através do presente estudo será possível comprovar os impactos positivos e de melhoria que o endomarketing tem trazido às organizações.

3.3 Breve histórico das empresas analisadas

A empresa A atua no segmento alimentício e é reconhecida pela qualidade. A empresa produz mais de 60 tipos de biscoitos entre salgados, doces, recheados, wafers e outros. Além de ser uma das marcas líderes do mercado nacional de biscoitos, a empresa também atua na exportação. Tem como objetivo promover a alegria, bem-estar e satisfação do consumidor através de produtos saborosos, nutritivos e de alta qualidade. Com mais de 50 anos de mercado, a empresa ocupa hoje a terceira posição no Ranking Nacional, emprega aproximadamente 2.800 colaboradores. Sua tecnologia de produção é uma das mais avançadas de toda a América Latina. Está localizada no município de Marília/SP.

Para realizar a comunicação interna com eficácia a empresa conta com uma equipe composta pelos colaboradores de várias áreas para planejar e realizar a comunicação interna com sucesso, ela utiliza atualmente algumas ferramentas de endomarketing como: Jornal Interno, Intranet, Jornal Mural, Boletim Informativo, Treinamentos, Integração, Eventos, Ouvidoria.

A empresa B foca seus objetivos estratégicos no segmento de transformação de plástico e no fornecimento de resultados sistêmicos, de bens e serviços, aos seus parceiros. Tem como propósito prover soluções inovadoras, que integram serviços e tecnologias de aplicação de polímeros, agregando valor à cadeia. É referência para empresas nacionais e

internacionais e considerada uma das indústrias mais completas do país, pois executa oito processos de transformação em seu parque fabril: sopro, injeção, injeção espumada estruturada, extrusão, termoformagem, rotomoldagem, borracha e cerâmica.

Para desenvolver o endomarketing a empresa conta com um funcionário na área de comunicação interna e atua com os seguintes canais de comunicação: Jornal Interno, Mural, informativo via e-mail, reuniões diárias com gestores, café com diretor, eventos, integração e programas para colaboradores e seus familiares.

3.4 Pesquisa de Campo

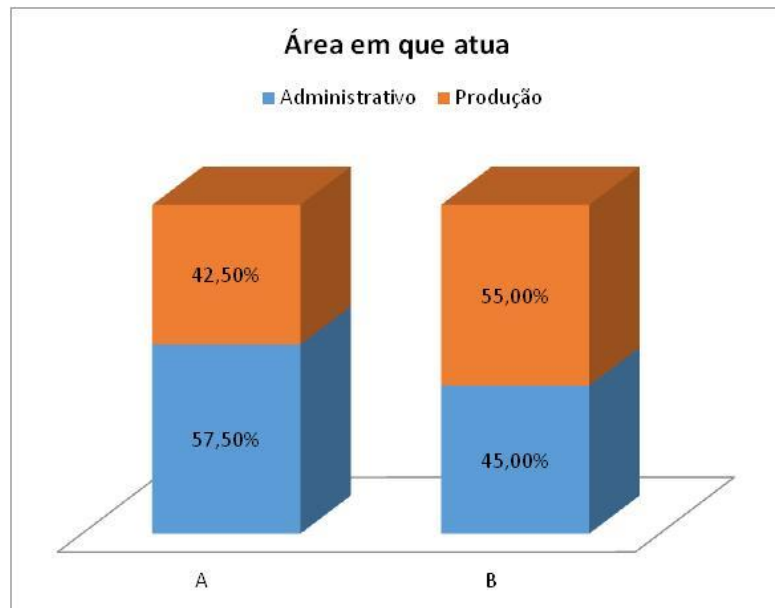
Minayo (1993, p. 23) considera a pesquisa como “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

Desta forma foi escolhida a pesquisa quantitativa, que considera que tudo pode ser quantificável, transformando assim opiniões e informações em dados para análise. A pesquisa foi aplicada em quarenta funcionários de setores diferentes em cada empresa, com o objetivo de avaliar o quanto os funcionários percebem que o endomarketing e suas ferramentas contribuem para melhorar a comunicação na empresa.

3.5 Análise dos dados

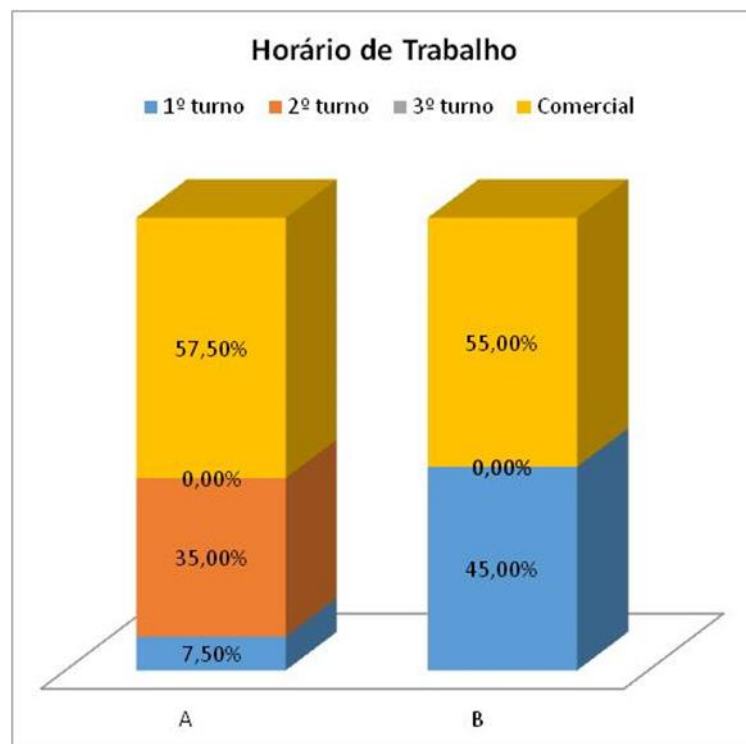
Abaixo serão apresentados os gráficos e as análises referentes à pesquisa aplicada.

Gráfico 1 – Área em que atua



Fonte: Própria

Gráfico 2 – Horário de Trabalho

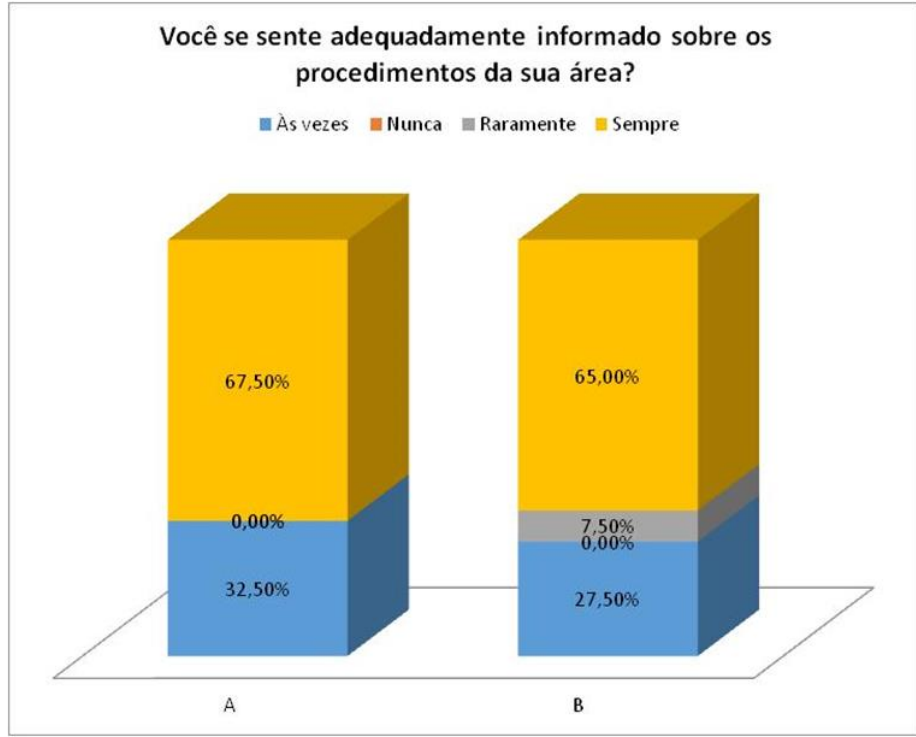


Fonte: Própria

Dos oitenta colaboradores entrevistados nas duas empresas, observa-se na empresa A que a maioria (57,50%) concentra-se na área administrativa e trabalham em horário

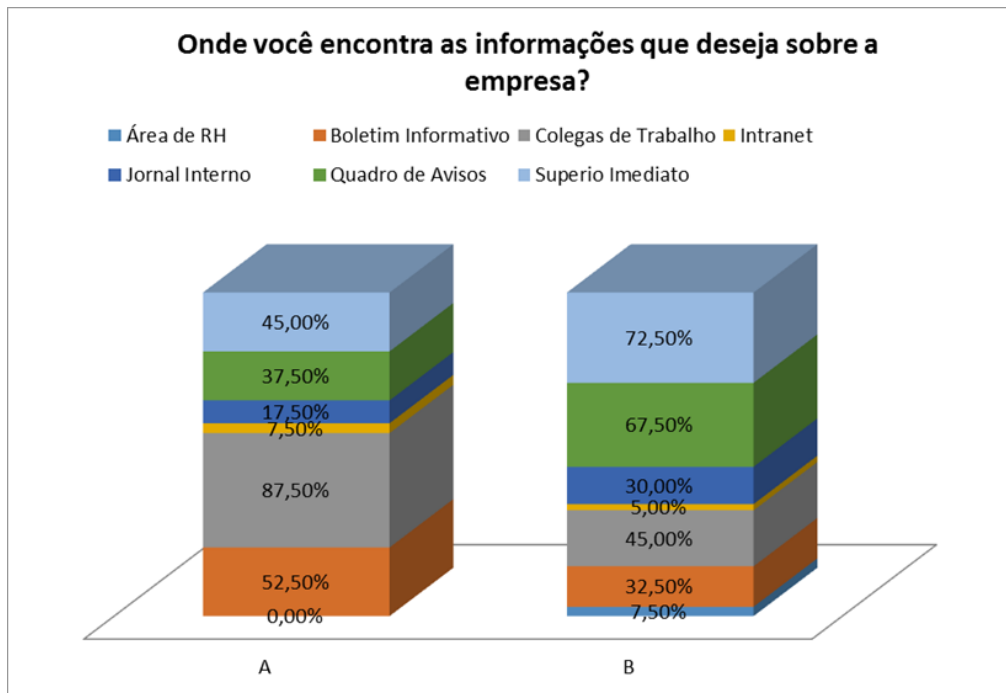
comercial. Já na empresa B (55%) trabalham na área da produção, tendo o horário comercial também com o mesmo percentual.

Gráfico 3 – Informado sobre sua área



Fonte: Própria

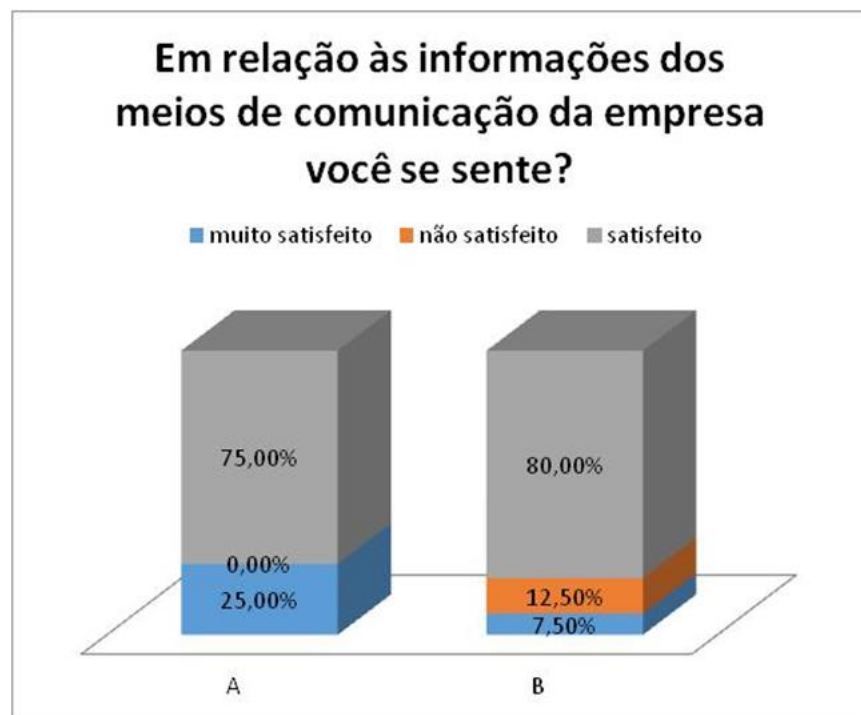
Gráfico 4 – Onde encontra informações



Fonte: Própria

De acordo com os dados na empresa A (67,50%) dos colaboradores demonstraram se sentir adequadamente informados e os meios que mais encontram as informações são através dos colegas de trabalho (87,50%), tendo boletim informativo em segundo lugar (52,50%) e superior imediato em terceiro (45%). Na empresa B, a maioria dos colaboradores também demonstrou se sentir adequadamente informado (65%), tendo como principais meios de obter as informações necessárias, o superior imediato (72,50%) em primeiro lugar, os quadros de avisos (67,50%) em segundo e em terceiro os colegas de trabalho (45%).

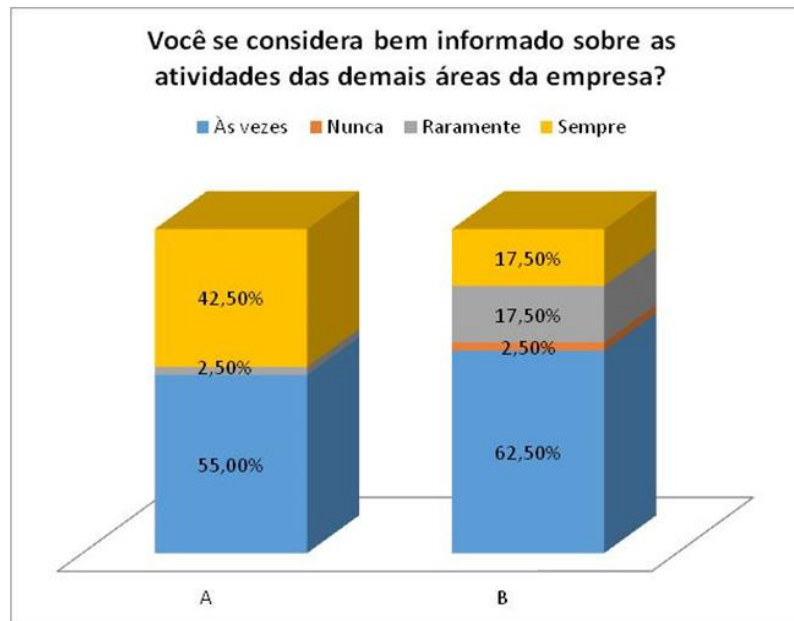
Gráfico 5 – Informações dos meios de comunicação



Fonte: Própria

Os meios de comunicação da empresa A satisfazem 75% dos colaboradores, atingindo assim o percentual da maioria. Na empresa B, os colaboradores também em sua maioria (80%) demonstram se sentirem satisfeitos com os meios de comunicação utilizados em sua empresa.

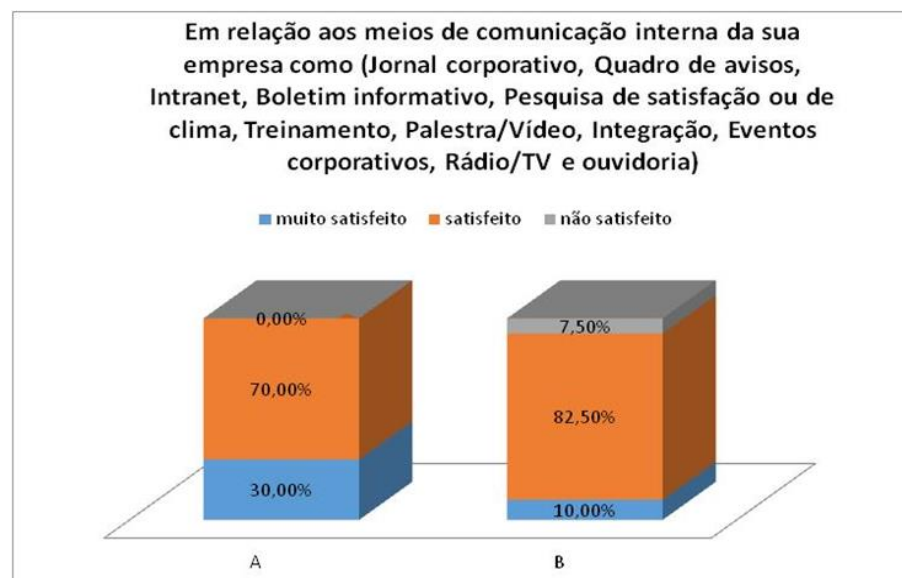
Gráfico 6 – Informações das demais áreas



Fonte: Própria

No que diz respeito sobre obter informações das demais áreas, os dados demonstram que em ambas as empresas a maioria dos colaboradores não estão se sentindo bem informados. Sendo 55% na empresa A e 62,50% na empresa B. A empresa A se equilibrou com (42,50%) de seus colaboradores demonstrando se sentir bem informados, já a empresa B ficou dividida em (17,50%) se sentindo bem informados e outros (17,50%) raramente serem informados.

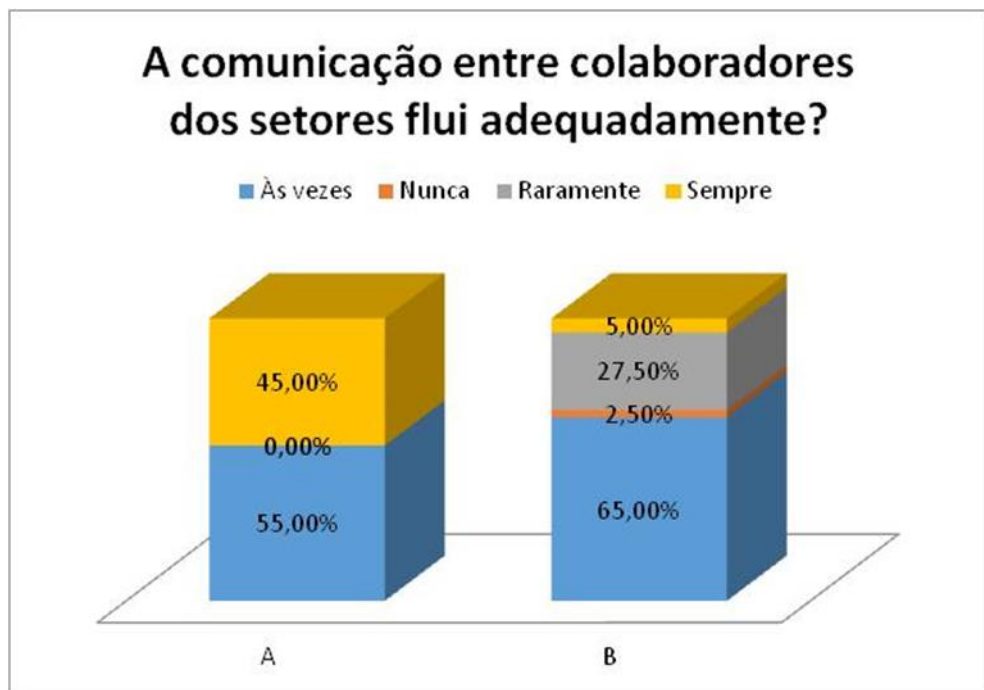
Gráfico 7 – Meios de comunicação interna



Fonte: Própria

De acordo com os dados os meios de comunicação interna utilizados nas duas empresas estão atingindo e satisfazendo a maior parte dos colaboradores. Na empresa A (70%) e na empresa B (82,50%) demonstraram estarem satisfeitos. A empresa A atingiu um percentual de colaboradores que já se sentem muito satisfeitos em relação aos meios de comunicação (30%), a empresa B demonstrou apenas (10%) de muito satisfeitos.

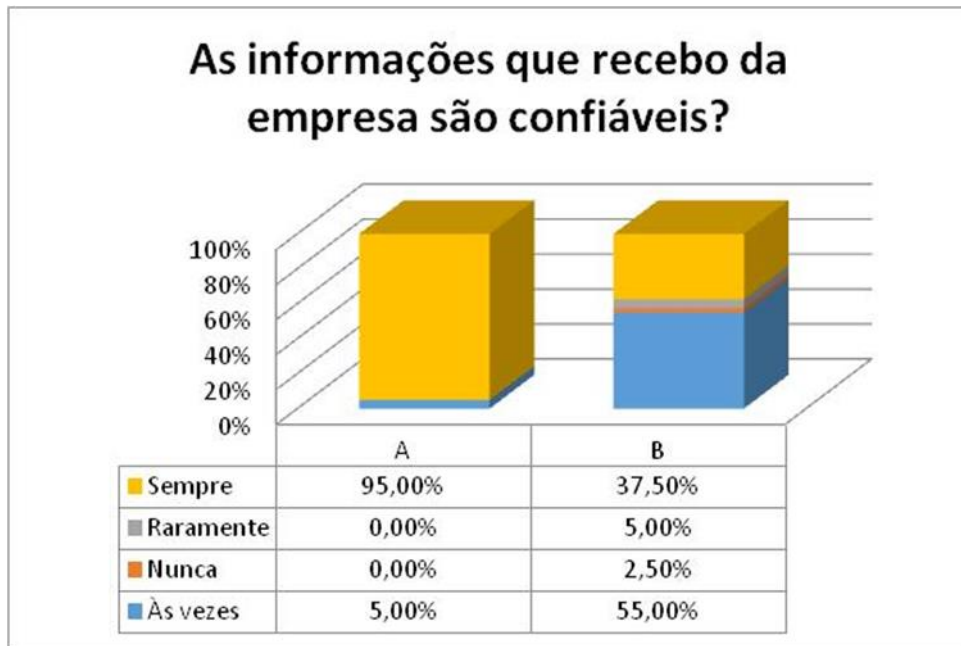
Gráfico 8 – Comunicação entre colaboradores



Fonte: Própria

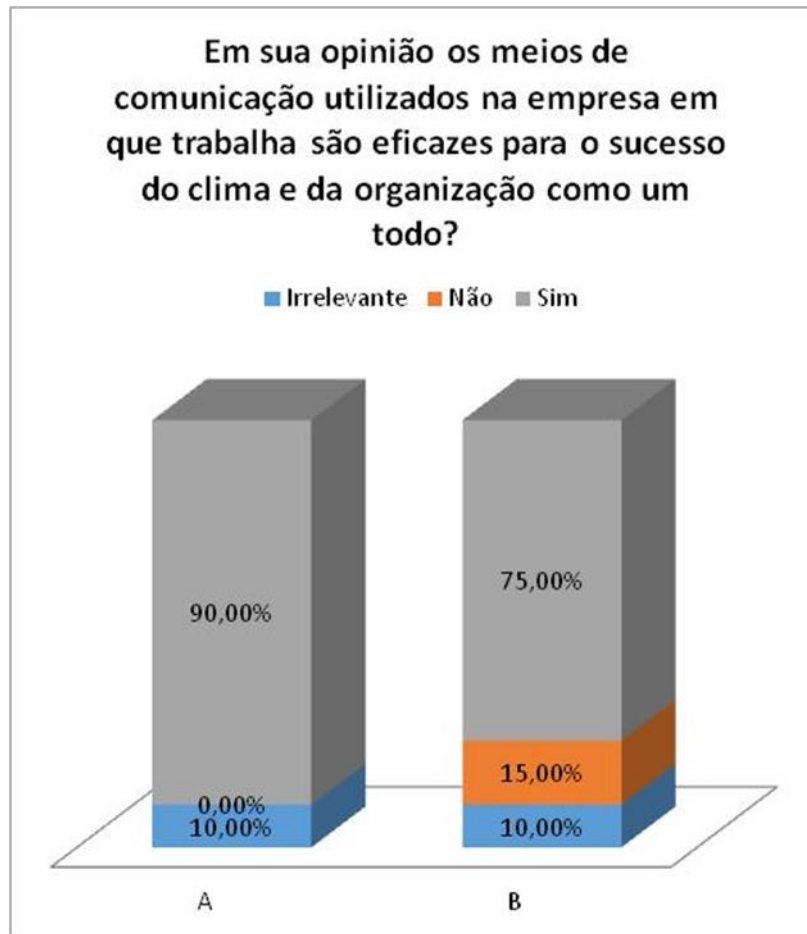
Os resultados demonstram que a comunicação entre colaboradores de setores diferentes não está fluindo tão bem, pois na empresa A (55%) e na empresa B (65%) ficam com a opção de “às vezes” fluir comunicação. Porém, é possível ver um equilíbrio na empresa A, onde (45%) dos colaboradores optam por “sempre” terem uma comunicação boa com outros colaboradores de setores diferentes.

Gráfico 9 – Informações da empresa



Fonte: Própria

Gráfico 10 – Meios de comunicação utilizados



Fonte: Própria

É possível analisar pelo gráfico 9 que na empresa A os colaboradores se sentem bastante seguros sobre as informações que recebem da empresa (95%), também é possível ver que (90%) acham os meios de comunicação que sua empresa utiliza como eficazes e importantes para o sucesso do ambiente organizacional. Já na empresa B metade dos colaboradores não se sentem tão seguros (55%), tendo apenas (37,50%) dos entrevistados considerando seguras as informações recebidas. Porém, (75%) dos colaboradores consideram os meios de comunicação utilizados na empresa B como importantes para o sucesso da organização.

Através da pesquisa realizada foi possível analisar que na empresa A os colaboradores entrevistados foram a maior parte da administração, enquanto que na empresa B a maioria foi da produção. Em ambas as empresas os colaboradores demonstram se sentir bem informados e satisfeitos em relação às informações que obtêm sobre sua área e informações diversas, porém os meios que estão recebendo essas informações são em sua maioria por colegas de trabalho e superior imediato, tendo apenas dois meios de ferramenta de endomarketing como mais votados, boletim informativo na empresa A e quadro de avisos na empresa B.

Já no que diz respeito a obter informações sobre as demais áreas da empresa e comunicação entre os colaboradores de outros setores, nas duas empresas os colaboradores demonstram não estarem muito satisfeitos, levando a entender que não está havendo uma integração entre todas as áreas. Na empresa A este cenário parece estar melhorando, pois um percentual de colaboradores que está quase atingindo a metade afirmou sempre ter informações sobre as demais áreas e que a comunicação sempre fluiu entre os colaboradores dos setores.

Em ambas as empresas os colaboradores julgaram os meios de comunicação que estão sendo utilizados como importantes para o sucesso do ambiente organizacional, assim melhorando a comunicação na empresa e o ambiente. Porém, na empresa B os colaboradores estão mais receosos sobre as informações que recebem da empresa, não as considerando tão confiáveis, um fato que deve ser analisado pela empresa B, pois não basta apenas transmitir uma informação, é necessário que esta seja recebida pelo colaborador de forma que ele confie e que possa prosseguir com seu trabalho, pois a desconfiança leva à falta de motivação e menores resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar o estudo foi possível verificar a importância da comunicação interna, tendo o endomarketing como uma ferramenta estratégica para as organizações. Nos tempos de hoje, em que conhecimento e inovação são fatores determinantes para o sucesso das organizações, torna-se fundamental agregar valor à comunicação interna, investindo, assim, em seu capital humano. Deste modo, tem-se considerado como organizações bem sucedidas aquelas que sabem conquistar, motivar e manter os colaboradores para que eles aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução de problemas e melhoria contínua, e o endomarketing vem sendo valorizado e reconhecido como vantagem competitiva para as organizações, quando bem aplicado.

Diversos são os fatores propícios para o desenvolvimento de uma organização, mas sem dúvidas, a comunicação é um fator extremamente importante. O sucesso de uma organização e a valorização de funcionários, ainda está concentrado numa melhor comunicação interna, impulsionando a fidelidade e a produtividade da força de trabalho. Para muitos autores citados neste trabalho, a comunicação é considerada um fator determinante do sucesso ou fracasso junto ao cliente final, seja ele interno ou externo.

Por meio do estudo desenvolvido sobre endomarketing, pode-se perceber a importância em criar uma boa relação entre empresa e colaborador. São vários os tipos de problemas que as organizações enfrentam internamente, como a falta de comunicação entre colaboradores e líderes, falta de motivação, assuntos mal esclarecidos e vários problemas que podem prejudicar o funcionamento e resultados esperados pela organização. Assim, o endomarketing propõe a melhoria nos aspectos de clima, comunicação e integração para que haja um bom funcionamento dentro das organizações.

O endomarketing reforça que a imagem da empresa começa a ser disseminada pelos seus funcionários, sendo eles os responsáveis por levar a imagem aos clientes externos. Funcionários satisfeitos, motivados, envolvidos, terão desempenho melhor frente aos objetivos da empresa. O canal de comunicação e integração criado através das ferramentas que o endomarketing oferece, auxilia as empresas a compreenderem as necessidades dos seus funcionários e oferece, a eles, a oportunidade de entender as estratégias da empresa, criando desta forma um verdadeiro elo. Podendo-se concluir que o endomarketing é uma ferramenta estratégica de um elevado potencial competitivo, porém, nem sempre explorado de modo adequado pelas organizações.

Através da pesquisa aplicada sobre o endomarketing e suas ferramentas, nas duas empresas, observou-se que em ambas os colaboradores afirmam se sentirem satisfeitos sobre as informações que obtêm de sua área e informações diversas sobre as organizações, porém quando questionados sobre a comunicação e informações com as outras áreas da empresa os colaboradores não demonstram estarem muito satisfeitos. Sendo que a empresa B demonstrou muito mais insatisfação em relação a este ponto, provavelmente pelo fato da maioria dos entrevistados serem da área de produção, e terem acesso a menos canais de comunicação do que os funcionários das áreas administrativas, outro fato também se deve a questão da empresa A estar em uma fase muito boa e de crescimento constante, mesmo em tempos de crise econômica, já a empresa B passa por uma fase mais delicada, que em virtude da crise levou à várias demissões, o que deixa os colaboradores receosos.

Os meios que estão recebendo as informações são em sua maior parte por colegas de trabalho e superior imediato, tendo apenas dois meios de ferramentas de endomarketing como mais votados, que são os boletins informativos e quadro de avisos.

Percebe-se com esse cenário que as ferramentas utilizadas dentro das organizações ainda precisam cada vez mais ser aperfeiçoadas e renovadas de acordo com as necessidades do seu público interno, buscando o maior envolvimento do colaborador e a participação no que diz respeito a melhor utilização dessas ferramentas.

De acordo com os resultados obtidos nas empresas entrevistadas, os colaboradores julgaram os meios de comunicação que estão sendo utilizados como importantes para o sucesso do ambiente organizacional e da organização como um todo, respondendo assim o problema de pesquisa que era avaliar o quanto os funcionários percebem que o endomarketing e suas ferramentas contribuem para melhorar a comunicação na empresa. Também se pode responder a hipótese do trabalho de que o uso das ferramentas de endomarketing contribui para uma melhor comunicação interna, levando ao sucesso do ambiente organizacional,

Desta forma, os colaboradores têm a percepção clara que as ferramentas de endomarketing são importantes e contribuem para comunicação interna. Porém, nota-se que alguns entrevistados se mostram receosos, o que deve ser analisado pelas empresas, pois é de grande importância que as informações que são transmitidas através das ferramentas sejam recebidas pelos colaboradores com confiabilidade, para atingir o seu objetivo principal, que é ser um instrumento estratégico, que visa a melhoria do capital humano da organização.

Conclui-se, portanto, que o endomarketing é um instrumento estratégico necessário para alinhar a empresa e seus colaboradores, fundamental para o alcance de resultados positivos e o sucesso das organizações.

Esta pesquisa buscou contribuir com os estudos acerca da Comunicação Interna e do uso das ferramentas de endomarketing, não esgotando o assunto em questão e deixando o tema aberto para novas análises.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2000.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERLO, David Kenneth. **O Processo da Comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fonte, 1989.

BISPO, Patrícia. **Seis canais de comunicação interna rápidos, baratos e eficientes**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Dicas/5720/seis-canais-de-comunicacao-interna-rapidos-baratos-e-eficientes.html#>>. Acesso em: 21 Junho 2015.

BOGMANN, ItzhakMeir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas simplificações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. Petrópolis: Vozes, 1983.

BRASIL Econômico. **A importância da ouvidoria interna**. Disponível em <http://brasileconomico.ig.com.br/ultimas-noticias/a-importancia-da-ouvidoria-interna_135556.html>. Acesso em: 19 Agosto 2015.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia de Empresa**. Rio de Janeiro: Integrare, 2010.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Monole, 2003.

CABRAL, Valéria. **Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática**. Organicom, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos O capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2008.

FASCIONI, Lígia. **DNA Empresarial: identidade corporativa como referência estratégica**. São Paulo: Integre Editora, 2010.

EXPRESSÃO Rp. **Rádio Corporativa: a voz dentro das organizações**. Disponível em: <<https://expressaorp.wordpress.com/2011/06/29/radio-corporativa-a-voz-dentro-das-organizacoes-2/>>. Acesso em: 20 Agosto 2015.

EXPRESSÃO Rp. **Os principais Veículos de Comunicação Interna**. Disponível em: <<https://expressaorp.wordpress.com/tag/jornal-impresso/>>. Acesso em: 07 Setembro 2015.

FERREIRA, Alípio do Amaral. **Comunicação para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

Figura de Eventos Corporativos. Disponível em:
<<http://impactosonorizacoes.com/portfolio/test-3/>>. Acesso em: 06 Setembro 2015.

Figura de Integração. Disponível em: <http://www.tjce.jus.br/noticias/noticia-detalhe.asp?nr_sqtex=29912> Acesso em: 22 Setembro 2015.

Figura de Ouvidoria Interna. Disponível em:
<http://www.empresadeouvidoria.com.br/?attachment_id=246>. Acesso em: 06 Setembro 2015.

Figura de Pesquisa de satisfação ou de clima. Disponível em:
<<http://qmempresarial.com.br/page/servicos.html>> Acesso em: 16 Setembro 2015.

Figura de Treinamento. **Acessoria de Imprensa ACIM / Textual comunicação**. Disponível em:<<http://acim.com.br/mobile/noticia/3668/centro-de-treinamento-da-acim-oferece-curso-para-formacao-de-instrutores>>. Acesso em: 06 Setembro 2015.

GASNIER, Daniel Georges. **Comunicação Empresarial: guia prático**. São Paulo: IMAM, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LINO, Rampazzo. **Metodologia Científica**. São Paulo: Loyola, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amauru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Poder da Estratégia**. Porto Alegre :Bookman, 2001.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2004.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. **Comunicação corporativa e reputação**. São Paulo: Editora Saraiva 2010.

NETO Melo, Francisco Paulo de. **Marketing de Eventos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.

PENSANDO Grande. **5 dicas de endomarketing para você aplicar na sua empresa**. Disponível em: <<http://www.pensandogrande.com.br/5-dicas-de-endomarketing-para-voce-aplicar-na-sua-empresa/>> Acesso em: 21 Junho 2015.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas: Alínea, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 9. Ed. São Paulo: LTr, 2005.

RACE Comunicação. **O que é comunicação interna?** Disponível em: <<http://www.racecomunicacao.com.br/blog/o-que-e-comunicacao-interna/>> Acesso em: 20 Junho 2015.

RACE Comunicação. **A importância da TV corporativa.** Disponível em: <<http://www.racecomunicacao.com.br/blog/a-importancia-da-tv-corporativa/>>. Acesso em 22 Agosto 2015.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional.** São Paulo: Summus, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de Serviços: fundamentos, análise e práticas no setor de saúde.** Macéio: Edufal, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRACY, Iane. **10 passos para o Empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WK PRISMA. **Treinamento em Gestão Empresarial - Palestras empresariais.** Disponível em: <<http://www.wkprisma.com.br/treinamento-empresarial/educacao-corporativa/palestras-empresariais.html>>. Acesso em: 14 Setembro 2015.

APÊNDICE A – Questionário

PESQUISA SOBRE ENDOMARKETING

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão de curso. Nem você nem a empresa em que trabalha serão identificados. Por favor, pedimos que nos ajude respondendo às questões abaixo.

1. Área em que trabalha () administrativa () produção
2. Horário de trabalho () comercial () 1º turno () 2º turno () 3º turno
3. Você se sente adequadamente informado sobre os procedimentos da sua área?
() sempre () às vezes () raramente () nunca
4. Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa? Assinale até 3 opções:
() Quadro de avisos () Colegas de trabalho () Boletim Informativo
() Jornal interno () Superior imediato () Área de RH () Intranet
5. Em relação às informações transmitidas nos meios de comunicação da empresa você se sente? () muito satisfeito () satisfeito () Não satisfeito
6. Você se considera bem informado sobre as atividades das demais áreas da empresa?
() sempre () as vezes () raramente () nunca
7. Em relação aos meios de comunicação interna da sua empresa como (Jornal corporativo, Quadro de avisos, Intranet, Boletim informativo, Pesquisa de satisfação ou de clima, Treinamento, Palestra/Vídeo, Integração, Eventos corporativos, Rádio/TV e ouvidoria) você se sente:
() muito satisfeito () satisfeito () Não satisfeito
8. A comunicação entre colaboradores de diferentes setores flui adequadamente?
() sempre () às vezes () raramente () nunca
9. As informações que recebo da empresa são confiáveis? () sempre () às vezes
() raramente () nunca
10. Em sua opinião os meios de comunicação utilizados na empresa em que trabalha são eficazes para o sucesso do clima e da organização como um todo?
() sim () não () irrelevante

Agradecemos sua participação!