

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O USO DO ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A
IMPLANTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA VAREJISTA DE JUÍNA-MT**

**Autora: Lilian Renata Golas
Orientador: Profº. Me. Edson Bergamaschi Filho**

JUÍNA/2013

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O USO DO ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A
IMPLANTAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA VAREJISTA DE JUÍNA-MT**

**Autora: Lilian Renata Golas
Orientador: Profº. Me. Edson Bergamaschi Filho**

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.”

JUÍNA/2013

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Me. Carlos Dutra

Prof.º Me. Ricardo Zamperetti

Prof.º Me. Edson Bergamaschi Filho

Para meus maravilhosos pais e
meu amado Lennon.
Sem vocês teria sido mais difícil.

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus por essa oportunidade e à minha família que sempre acreditou em minha capacidade.

Meus pais, Silvania e Antonio e meu irmão, são os principais responsáveis por todas as minhas conquistas e sou muito grata a eles por tudo que fizeram e fazem por mim, por ficarem do meu lado e me apoiarem em tudo que faço e por me darem forças e acreditar que sou capaz.

Agradeço as minhas amigas, obrigada pelo apoio e por fazerem parte de mais esse capítulo da minha história.

Tenho que agradecer meus colegas de sala, pois passamos por muitos momentos juntos e dividimos muitas coisas, sentimentos que contribuíram para nosso crescimento e conquistas.

Agradeço também a empresa na qual realizei minha pesquisa, agradeço por permitirem que eu concluísse meu projeto baseado na administração da mesma. Também tenho que agradecer a querida professora Leidiani que sempre nos auxiliou e nos apoiou durante o processo de desenvolvimento do projeto. E claro, meu professor e orientador Edson, obrigada por ajudar na conclusão do meu trabalho, a organizar minhas ideias e pelas dicas.

Especialmente, agradeço uma pessoa muito amada por mim que contribuiu muito com essa conquista devido seu apoio, incentivo e companheirismo. Muito obrigada por sempre estar ao meu lado e por ter sido sempre tão carinhoso e compreensivo, Lennon Huttra.

“Nunca disperse o foco a menos que seja absolutamente necessário. Enfrente um adversário de cada vez”.

Dan Brown - Ponto de Impacto.

RESUMO

O presente trabalho tem como foco apresentar a comunicação interna como uma ferramenta de endomarketing para conquistar e motivar seus clientes internos e analisar sua contribuição para o desenvolvimento da organização. O interesse da pesquisa é mostrar a relação existente entre a Comunicação Interna e a motivação/satisfação de seus colaboradores, levantando alguns dados através de um estudo de caso onde foi realizada uma entrevista com a Gerente de Recursos Humanos e aplicação de questionários aos funcionários da empresa. A metodologia da pesquisa é de cunho qualitativo e de natureza exploratória e bibliográfica. Através das respostas da Gerente de RH foi possível identificar se a empresa possui programas de Comunicação Interna e como é processo de informação dentro da mesma. E através dos questionários aplicados aos funcionários da empresa foi possível identificar a relação do nível de motivação de cada um com o julgamento do processo de comunicação da empresa. De acordo com os dados levantados na pesquisa, a organização não dispõe de um programa para incentivar a comunicação interna, mas seus funcionários estão satisfeitos com as informações que lhes são transmitidas, contribuindo assim para a motivação dos mesmos.

Palavras-chave: Endomarketing, Comunicação Interna, Motivação.

ABSTRACT

This present work has like focus to show the Internal Communication as an Endomarketing implement to attract and motivate your internal clients and analyze the contribution it has to the company development. The search concernment is to show the relationship between the Internal Communication and the employee's motivation/satisfaction, collecting some data through a case study where an interview was conducted with the Human Resources Manager and the questionnaire application to the employees. The search methodology is of qualitative nature and of exploratory and bibliography nature. Through the Human Resources Manager answers it was possible to identify if the company has an Internal Communication program and how is the information process in the company. And through the questionnaires' application to the employees was possible to identify the relationship between each employee's motivation level with the company judgment about the communication process. According with the data collected in the search, the company doesn't have a program to stimulate the internal communication, but its employees are satisfied with the information that are transmitted to them, contributing thereby for the employee's motivation.

Key Words: Endomarketing, Internal Communication, Motivation.

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1: Gênero.....	38
Gráfico 2: Função.....	39
Gráfico 3: Tempo de serviço na empresa.....	40
Gráfico 4: Período.....	41
Gráfico 5: Instrumentos e meios de comunicação interna.....	42
Gráfico 6: Instrumentos e meios de comunicação interna.....	43
Gráfico 7: Conhecimento da parte administrativa da organização.....	44
Gráfico 8: Divulgação referentes as mudanças no quadro de funcionários da organização.....	45
Gráfico 9: O processo de informação da empresa na visão dos colaboradores.....	46
Gráfico 10: Programa de incentivo da comunicação interna.....	47
Gráfico 11: Divulgação das promoções realizadas pela empresa.....	48
Gráfico 12: Importância da comunicação interna.....	49
Gráfico 13: Nível de Motivação.....	50
Gráfico 14: Frequência da solicitação das opiniões dos colaboradores....	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistemas de Comunicação.....	19
Figura 2 - Como funciona as barreiras à comunicação.....	26
Figura 3 - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	13
1.5 JUSTIFICATIVA.....	13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 MARKETING.....	15
2.1.1 ENDOMARKETING	15
2.2 COMUNICAÇÃO	17
2.2.1 TIPOS DE COMUNICAÇÃO	19
2.2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E COMUNICAÇÃO INTERNA.....	19
2.2.3 BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO E OS FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	23
2.2.4 CANAIS DE COMUNICAÇÃO	26
2.2.5 FASES PARA ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA	27
2.3 MOTIVAÇÃO	27
2.3.1 CICLO MOTIVACIONAL.....	30
2.4 LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER	31
3. METODOLOGIA	34
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	36
4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES.....	38
5. CONCLUSÃO	52
APÊNDICE.....	57

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A motivação é uma questão antiga que vem sendo aprimorada ao longo do tempo. É uma área da Administração que possui suas próprias abordagens e muitos fatores ligados a ela, fatores esses, que podem influenciá-la positiva ou negativamente.

A tarefa da motivação organizacional é identificar um meio que possa fazer com que os indivíduos se sintam bem dentro de seu ambiente de trabalho para que possam realizar suas tarefas com eficiência, com prazer e com vontade de alcançar as metas, tanto pessoais quanto organizacionais.

No entanto, para Bergamini (1997), motivar alguém é uma tarefa muito complexa porque a motivação está ligada a diferentes razões. Uma mesma pessoa que se sente motivada em um determinado lugar pode não se sentir ou agir da mesma maneira em outro. Por esse motivo é que os gestores devem manter o foco em seu pessoal, tentar descobrir o que os influenciam para que possam realizar um bom trabalho e atingir seus objetivos pessoais junto com as metas da empresa.

Para facilitar esse contato entre funcionários e gestores, a empresa pode usar o endomarketing. Que para Tavares (2010) é uma ferramenta muito importante para a empresa, pois mantém seu foco em dois assuntos essenciais para a existência de qualquer organização: a motivação dos clientes internos (funcionários) e a comunicação empresarial.

A comunicação empresarial é um fator muito importante a ser tratado, pois pode influenciar no comportamento dos funcionários. Tavares (2010) diz que a comunicação é o alicerce de qualquer organização, pois ela permite que gerentes e funcionários troquem ideias sobre tudo o que acontece no ambiente interno e externo da empresa, ajudando nas tomadas de decisões da organização e na redução de conflitos internos.

Estabelecer uma boa comunicação com funcionários é sinal de que os gestores se importam com eles, fazendo assim com que se sintam importantes e valorizados. Com seu trabalho sendo reconhecido, o funcionário buscará fontes de motivação para realizar suas atividades com prazer e eficácia.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Assim como os indivíduos, as organizações também possuem seus objetivos. São diferentes, mas devem ser colocados de uma forma que ambos consigam chegar onde querem. O fato é que isso é tarefa difícil para ambos, mas para que seja possível isso acontecer é necessário comunicação. A empresa precisa saber o que seu cliente interno almeja. Além disso, a empresa precisa conquistar seus colaboradores para que eles possam passar uma boa imagem da empresa para os clientes externos. Sabendo então que a comunicação pode influenciar no comportamento dos funcionários, tem-se o seguinte questionamento: Como a organização pode usar a comunicação interna para auxiliar na prática do Endomarketing?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

- Abordar como a prática da comunicação interna auxilia no endomarketing da organização.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar o processo de endomarketing na empresa.
- Investigar se a empresa oferece programas e incentivos de comunicação para seus clientes internos e quais são eles.
- Relacionar conceitos de endomarketing e motivação de clientes internos.
- Abordar como a organização pode usar a comunicação interna à seu favor.
- Propor ferramentas que possam auxiliar no processo do endomarketing da organização.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

São muitos os motivos que levam as pessoas agirem. Existem muitos fatores que podem influenciar no comportamento humano, principalmente dentro de uma organização. O estudo da motivação é capaz de encontrar os principais fatores que motivam os funcionários a desempenhar suas atividades de forma eficiente para que a empresa possa atingir suas metas e o próprio indivíduo atingir seus objetivos pessoais. A comunicação interna da empresa influencia na forma de como seus clientes internos venderão a imagem da empresa para os clientes externos. Logo, esse trabalho se volta para o estudo da motivação relacionada ao endomarketing, verificando como esses dois assuntos podem estar relacionados, como a comunicação pode influenciar na motivação de seus colaboradores. A pesquisa foi realizada em uma empresa varejista de Juína, que tem aproximadamente 200 funcionários e vários setores de serviços.

1.5 JUSTIFICATIVA

Percebe-se que em qualquer tipo de organização, os bons resultados e o desenvolvimento da empresa dependem dos funcionários. Eles devem ser a principal preocupação dos gestores dentro de uma organização, principalmente nos dias atuais, onde o cliente externo preza mais por qualidade no serviço prestado e na relação que possui com os colaboradores da organização. Por essa razão é que os gestores devem conciliar o comportamento de seus colaboradores com o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa para alcançar o sucesso.

As empresas devem buscar, atualmente, seu diferencial competitivo em seus clientes internos. Pois são eles os “mensageiros” que levam a boa imagem da empresa para os clientes externos.

Mas não se pode oferecer ao mercado um serviço de alta qualidade, melhores produtos e inovações se os clientes internos são resistentes à mudança e não acreditam naquilo que a empresa esta tentando mudar, inovar.

É por essa razão que é preciso que exista uma comunicação eficiente entre os gestores e os funcionários para que eles se sintam motivados e reconhecidos por

passar uma boa imagem da empresa e tudo o que ela tem de melhor para oferecer às seus clientes externos. .

Sendo assim, para melhorar essa resistência dos funcionários, os gestores precisam convencê-los a passar para os clientes externos tudo o que a empresa tem de melhor e no que ela esta buscando inovar para satisfazê-los.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este projeto está estruturado da seguinte maneira:

No primeiro capítulo temos a introdução, o objetivo geral e os objetivos específicos, a delimitação da pesquisa, a justificativa e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo temos o Referencial Teórico, onde são abordados os termos técnicos e as referências bibliográficas do tema “motivação organizacional e endomarketing”.

No terceiro capítulo temos a metodologia da pesquisa, onde está descrito todos os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

No quarto capítulo está a análise dos dados, onde estão todos os dados da empresa que foi pesquisada.

No quinto e último capítulo, temos, por fim, conclusão da pesquisa, na qual a pesquisadora expõe suas ideias e sugestões no término do estudo de caso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING

Para Churchill (2005), a essência do marketing é realizar trocas de forma voluntária entre as organizações e os clientes a fim de satisfazer as metas individuais e organizacionais ao mesmo tempo, planejando e executando a concepção estabelecendo preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços.

Mas o marketing não trata apenas das questões de propaganda e divulgação de produtos com a finalidade de atrair clientes e obter lucro. Kotler e Armstrong (2003, p. 3) dizem que, “(...) vendas e propaganda constituem apenas a ponta do iceberg do marketing”. Sendo assim, o marketing abrange muitos outros assuntos. Entre eles temos a questão do relacionamento entre clientes externos e clientes internos (funcionários).

Para Kotler e Armstrong (2003, p. 3), “o bom marketing é essencial para o sucesso de toda organização, seja ela grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos, nacional ou global”. Então, qualquer tipo de empresa deve manter suas atividades relacionadas ao marketing e devem ser bem elaboradas e claras tanto para clientes internos quanto para os clientes externos.

O objetivo do marketing é atrair novos clientes e fidelizar os clientes já existentes da empresa através de propagandas e promoções visando a satisfação das necessidades e desejos desses clientes externos. Kotler e Armstrong (2003, p. 3) dizem que o marketing consiste em “entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente valor e satisfação (...)”.

2.1.1 ENDOMARKETING

Endomarketing é um termo muito atual que vem sendo cada vez mais utilizado por administradores nas empresas em que gerenciam por se tratar de um novo conceito relacionado à motivação dos clientes internos das organizações. Para Dias:

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. (2008, p. 24).

O endomarketing consiste nas ações do marketing voltado para o público interno e sua função é fazer com que os funcionários trabalhem em prol da empresa. A principal maneira de ter esse resultado é praticar a comunicação interna através das ferramentas do Marketing. Para Cahen (1947, p. 116), “através desse público interno, em todos os níveis, é possível manter contatos multidirecionais com os demais setores formadores de opinião pública”.

Segundo Brum (1994), a palavra “Endo” é procedente do grego e significa posição ou ação no interior. Sendo assim, Endomarketing é um conjunto de ações de marketing voltado para o público interno que a organização deve utilizar de forma e em tempo adequado para que seja possível manter uma boa relação entre gestores e funcionários e conseqüentemente, entre funcionários e clientes externos. Assim, o público interno passará uma boa imagem da empresa para os clientes externos.

Então, endomarketing é a ação que consiste tratar seus funcionários como clientes internos para que o atendimento ao cliente externo seja melhorado. Para Cahen:

Uma empresa nada mais é do que a expressão do comportamento e do desempenho de seus funcionários, homens ou mulheres. Sem estes, a empresa consiste apenas em um aglomerado de edifícios, máquinas, escritórios, mesas etc. – algo totalmente amorfo a que apenas o ser humano é capaz de dar vida. (1947, p. 49)

E para que isso aconteça, é necessário que haja uma boa comunicação entre administradores e colaboradores, para que eles possam saber de todas as promoções, novos produtos lançados, ofertas e tudo o que a empresa tem de bom para oferecer aos clientes externos. Tavares (2010) afirma que a comunicação interna é uma ferramenta do endomarketing.

A ação do endomarketing está presente nas organizações devido ao fato das grandes mudanças acontecerem em relação a novas técnicas e procedimentos, a concorrência mais acirrada e a melhoria na qualidade do produto e do serviço

prestado. Dentre esses fatores podemos destacar as mudanças em relação ao comportamento dos colaboradores. Atualmente o que as pessoas procuram é a valorização de seu trabalho. Hoje em dia, vale muito mais um funcionário que é reconhecido e valorizado pelo seu trabalho do que um funcionário bem pago por possuir grandes habilidades.

Para Tavares (2010, p. 12, **grifo do autor**), “o ‘Endomarketing’ tem presença vital nas organizações, pois trabalha sobre dois enfoques básicos: a comunicação e a motivação do público interno”. E tem como objetivo promover uma inclusão do cliente interno nas atividades da empresa. Para Pimentel (2012), “o diálogo transparente com o público interno; promover inclusão, motivação e sensação de pertencimento” são os objetivos do endomarketing.

Sendo assim a comunicação é vital para qualquer tipo de organização, pois através dela os líderes podem se comunicar e provocar a motivação de seu grupo, satisfazendo as necessidades e realizações pessoais do mesmo proporcionando à organização a realização de seus objetivos.

2.2 COMUNICAÇÃO

Para Minicucci (1992), existe comunicação quando há o fornecimento ou a troca de informações, expressão das ideias e sentimentos através de palavras, através da escrita ou fala, ou até mesmo através da linguagem de sinais.

A comunicação permite a interação das pessoas para que elas possam trocar ideias sobre os mais diversos assuntos por diferentes meios como a internet, telefone, televisão, rádio etc. Segundo Chiavenato (1994, p. 99), a comunicação “é a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores”.

De acordo com Perez e Bairon (2002, p. 13, **grifo do autor**), “a palavra comunicação vem do latim ‘communis’ que traz a ideia de comunhão”. Comunhão significa compartilhar, transmitir. Então, quando nos comunicamos com alguém estamos de certa forma compartilhando ideias e opiniões, e transmitindo algum tipo de sentimento sobre determinado assunto. Sobre isso, Minicucci (1992, p. 250, **grifo**

do autor), diz que, “a comunicação humana só existe realmente quando se estabelece entre duas ou mais pessoas um contato ‘psicológico’”.

Saber como se comunicar com alguém é devidamente um processo interessante, pois é preciso saber o modo como se deve falar com as pessoas. Dependendo de cada situação, o tom da conversa deve ser diferente. Por isso é necessário conhecer bem o processo da comunicação.

O processo de comunicação deve ser organizado quando se trata de transmitir algo para alguém. Segundo Andrade (2008, p. 45), “para comunicar-se o homem utiliza sinais devidamente organizados e os emite às outras pessoas”. Quando se fala em ter um processo de comunicação bem organizada, significa que o líder deve saber qual a mensagem que irá ser transmitida, para quem, porque será e a maneira como será feita a transmissão dessa mensagem. Esses elementos podem ser caracterizados como: emissor; receptor; mensagem; código; canal de comunicação; contexto; ruído. Segundo Andrade (2008), esses meios são definidos como:

- emissor: a pessoa que emite a mensagem;
- receptor: que recebe determinada mensagem;
- mensagem: é o conjunto de informação que o emissor transmitirá;
- código: são os signos utilizados para enviar a mensagem;
- canal de comunicação: é o meio pelo qual a mensagem será transmitida.

TV, rádio, mural etc.

- contexto: o assunto referente à mensagem;
- ruído: são as perturbações que existe durante o processo de comunicação.

ANDRADE (2008, p. 45).

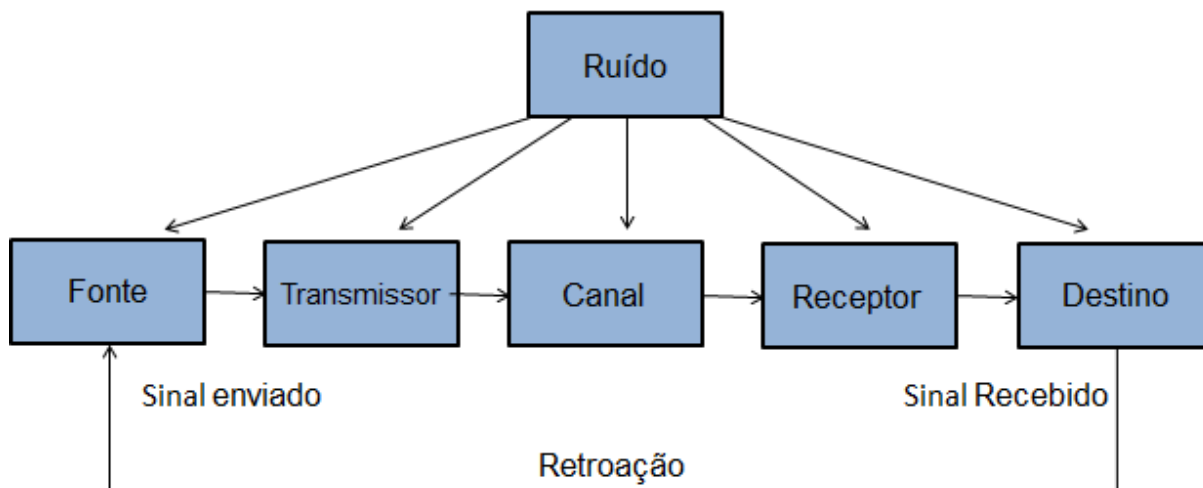


Figura 1 - Sistemas de Comunicação.

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 76.

2.2.1 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

A comunicação entre os indivíduos pode ser feita através da comunicação verbal e a comunicação não verbal.

A comunicação verbal consiste em palavras. Pode ser oral ou escrita.

A comunicação oral são os diálogos, debates, as ordens etc. Já a comunicação escrita consiste na comunicação feita através da escrita: murais, cartas, folhetos, livros, cartazes, etc.

Na comunicação não verbal temos como exemplo os gestos, a postura, o olhar, etc.

2.2.2 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

Para Cahen:

Comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto à seus públicos prioritários. (1947, p. 29)

A Comunicação Empresarial é uma ferramenta usada pela diretoria e a presidência da organização. Segundo Andrade (2008), ela engloba assessorias de imprensa, implantação e conduções da comunicação interna, envolvendo o público interno da organização, a gerência e o relacionamento com os clientes externos.

Para Andrade (2008, p. 49), a comunicação empresarial é, “(...) uma ferramenta imprescindível de gestão estratégica”.

A Comunicação deve ser enfatizada nas organizações pelos administradores. Para Cahen (1947, p. 9), “as pessoas que decidem devem ser alertadas quanto à importância da Comunicação; quanto à sua absoluta necessidade, seja para as empresas, seja para as instituições”.

A comunicação interna, no contexto organizacional, consiste na troca de ideias e informações entre os gestores da empresa e seus clientes internos. Segundo Andrade (2008), a Comunicação Interna é responsável pela circulação de informações dentro da organização que tem como objetivo motivar e integrar o público interno aos objetivos da empresa.

O processo de comunicação tem alterado, ultimamente, o comportamento das pessoas em relação às outras, influenciando também no comportamento dentro do ambiente trabalho. Para Perez e Bairon:

A comunicação tem alterado profundamente a dinâmica das relações entre as pessoas, porque tem permitido, graças à tecnologia, a multiplicação quase ilimitada de contatos entre os indivíduos, ultrapassando barreiras tanto culturais quanto de distancia e vencendo resistências sociais. (2002, p. 14).

A comunicação é fundamental para a existência de qualquer tipo e tamanho de organização, principalmente nos dias atuais onde a questão da comunicação se torna cada vez mais complexa devido à aceleração da tecnologia. Segundo Chiavenato (1999, p. 388, **grifo do autor**), “a comunicação tem sido caracterizada como o ‘sangue vital’ de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma organização”.

Sem comunicação a empresa não tem capacidade de permanecer no mercado competitivo. Se uma empresa quer vender seus produtos e estabelecer

uma boa relação com seus clientes internos (funcionários) e externos, é necessário que ambos tenham conhecimento dos objetivos principais dessa empresa e o que ela faz para satisfazer as necessidades e desejos de ambos os públicos.

Tavares (2010, p. 12), diz que “a comunicação sempre existiu e sempre existirá na história das organizações. Obviamente, o que vai diferenciá-la é a sua evolução”.

Estabelecer uma boa comunicação com o público interno significa estabelecer uma boa relação com o público externo. Isso ocorre por que: quem melhor para “vender” uma boa imagem da empresa se não os próprios colaboradores que trabalham nela? Se a empresa quer que seus clientes externos saibam de suas promoções, qualidade do produto e do serviço prestado, produtos novos etc. o primeiro passo é conquistar os clientes internos, pois segundo Brum (1992), como o ser humano é um ser social, quando ele possui uma informação, ele irá buscar a integração para que possa transmiti-la. Para Tavares:

Todos os públicos de interesse da organização devem não só estar à parte, mas também participar do processo de comunicação. É mais ou menos o seguinte: o público interna fica sabendo de ações internas e institucionais; e a sociedade em geral fica sabendo de ações internas, institucionais e de marketing da organização. (2010, p. 13)

Esse ponto deve ser o foco do administrador que quer fazer com que sua empresa ganhe no quesito de qualidade de serviços prestados ao cliente. Para Andrade (2008), a comunicação interna é importante para que os colaboradores se tornem parceiros, e quanto mais informações tiverem, mais envolvidos estarão com a empresa e suas tarefas.

Para Chiavenato (1983), a comunicação é importante para o relacionamento entre subordinados e administradores e para o esclarecimento das razões das decisões tomadas pela administração da empresa. Chiavenato (1983, p. 134), ainda diz que, “os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades”.

Para Minicucci (1992, p. 248), “por meio da comunicação, o superior define os objetivos da organização, diz ao subordinado o que espera dele, que recursos se

encontram à sua disposição, como vai ele progredindo, quais são as suas falhas”. Para que isso seja possível é preciso que a direção da empresa queira fazer acontecer. A comunicação interna é capaz de fazer com que os clientes internos se sintam verdadeiramente parte de um grupo e vejam a empresa de uma forma diferente.

Um passo importante para essa iniciativa são os programas de comunicação interna que podem ajudar os gestores a descobrirem quais são as mudanças que devem ser feitas. De acordo com Brum:

Fazer com que funcionários enfrentem cenários de mudança, identificando-se com novos conceitos e trabalhando em função dos mesmos objetivos, é o que tem levado as empresas a realizarem pré-diagnósticos que acabam identificando a necessidade de implantação de um programa de comunicação interna. (1994, p. 55)

Para a implantação desses programas é necessário um estudo aprofundado sobre o estilo da gerencia da empresa e levar em conta a cultura da organização, pois esses fatores podem influenciar na aceitação das mudanças que a empresa deseja fazer. Segundo Brum (1992), cultura está associada a conhecimentos, costumes, hábitos, entre outros fatores que o ser humano pode adquirir sendo membro de uma sociedade. Brum (1992, p. 65), diz ainda que, “a cultura definida ao longo do tempo, depois de enraizada, passa a influenciar o comportamento das pessoas”. Pois quando o ser humano se torna parte da sociedade ele acaba fazendo cultura. E ainda sobre a cultura organizacional, Stoner e Freeman (1999, p. 413), afirmam que “ela ajuda a determinar como será o provável desempenho dos empregados, o quanto eles gostarão de trabalhar na organização, e se provavelmente desejarem ficar”.

A comunicação interna pode ser realizada através de canais de comunicação planejados especialmente para o público interno da organização. Andrade (2008) cita alguns desses canais:

- house organs;
- newsletters;
- boletins;

- murais;
- intranet;
- caixas de sugestões;
- revistas. (ANDRADE, 2008).

Andrade (2008) ainda diz que esses canais de comunicação são importantes para atrair o público interno garantindo agilidade na propagação das informações que lhes são transmitidas. E ainda cita os principais objetivos da comunicação interna:

- tornar todos os colaboradores da organização integrados e informados;
- fazer com que os colaboradores possam conhecer as transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- permitir a presença dos colaboradores no andamento dos negócios da organização;
- facilitar e deixar clara e objetiva a comunicação empresarial para os clientes internos.

2.2.3 BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO E OS FATORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO INTERNA

Existem alguns fatores que podem influenciar no processo da comunicação dentro das organizações. Stoner e Freeman (1999) citam quatro desses principais fatores, são eles: Canais Formais de Comunicação, Estrutura de Autoridade; Especialização do Trabalho; Propriedade da Informação.

- Canais Formais de Comunicação: os canais formais de comunicação podem influenciar a eficácia da comunicação de duas maneiras. Primeiramente, quando uma organização começa a crescer, esses canais cobrem uma distância entre colaborador e gestor, afetando assim, a eficácia da comunicação. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 395), “por exemplo: em geral, a comunicação eficaz é muito mais difícil numa grande organização de varejo com muitas filiais dispersas do que numa pequena loja de departamentos.” Segundo, os canais formais de

comunicação acabam bloqueando de alguma forma o fluxo livre da comunicação entre os colaboradores e os gestores. Para Stoner e Freeman (1999, p. 395), “um trabalhador de linha de montagem, por exemplo, quase sempre comunicará problemas a um supervisor, e não ao gerente da fábrica.” Sendo assim, temos vantagens e desvantagens nos canais formais de comunicação. As vantagens são que os administradores do alto nível não se sobrecarregam com os problemas de informações. E as desvantagens, para Stoner e Freeman (1999), são que esses canais podem impedir que os administradores do alto nível não recebam as informações que deveriam receber.

➤ **Estrutura de Autoridade:** assim como os canais formais de comunicação, a estrutura de autoridade também possui influências sobre o processo de comunicação. Na estrutura de autoridade são os diferentes poderes da organização que irá decidir quem se comunicará com quem. Segundo Stoner e Freeman (1999), o diálogo entre uma pessoa da alta administração e um auxiliar de escritório pode ser caracterizado por uma formalidade tensa entre eles, sendo bem provável que ambos não digam coisas importantes.

➤ **Especialização do Trabalho:** a especialização do trabalho pode facilitar a comunicação entre os vários grupos existentes dentro da organização. Pessoas que participam do mesmo grupo geralmente possuem as mesmas ideias, os mesmos objetivos. Para Stoner e Freeman (1999), a comunicação dentro dos diferentes grupos provavelmente será nula.

➤ **Propriedade da Informação:** quando um funcionário possui alguma informação especial sobre a atividade que exerce dentro da organização, podemos dizer que ele possui a propriedade da informação. Stoner e Freeman (1999, p. 395), citam como exemplo, “(...) um chefe de departamento pode ter um modo particularmente eficaz de lidar com os conflitos entre subordinados; (...)”. Esse tipo de informação pode torna-lo mais eficaz que os outros, e como o ambiente de trabalho é um ambiente competitivo, ele não irá passar essa informação para mais ninguém. Essa atitude pode resultar em uma comunicação fechada na empresa.

Assim como existe alguns fatores que podem atrapalhar o processo de comunicação dentro da organização, existem também algumas barreiras que podem dificultar ainda mais esse processo. Cabendo ao gestor analisar cada uma delas e

tentar resolver a situação da melhor maneira possível para que a comunicação seja eficaz.

Essas barreiras são obstáculos ou resistências da comunicação entre as pessoas que compõem a empresa. Essas barreiras podem fazer com as mensagens cheguem até seus receptores de maneira equivocada.

Sendo assim, existem três tipos de barreiras à comunicação: as barreiras pessoais, as barreiras físicas e as barreiras semânticas:

- barreiras pessoais: as barreiras pessoais são decorrentes das emoções de cada pessoa. Para Chiavenato (2004, p. 79), “as barreiras mais comuns em situações de trabalho são os hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais”. As barreiras pessoais podem assim, dificultar a comunicação com outras pessoas.

- barreiras físicas: as barreiras físicas são as coisas que estão a nossa volta que podem atrapalhar a chegada da mensagem até o receptor, são as interferências que acontecem no ambiente durante a comunicação: a distância entre as pessoas, um telefone que toca etc.

- barreiras semânticas: as barreiras semânticas são as distorções que pode acontecer durante o processo de comunicação. Por exemplo, quando alguém tenta passar uma mensagem através de um gesto qualquer. O mesmo gesto pode ter significados diferentes para cada pessoa. Assim o receptor acaba distorcendo a mensagem. De acordo com Chiavenato (2004, p. 80), “as diferenças de linguagem constituem barreiras semânticas entre pessoas”.

O quadro a seguir mostra como essas barreiras à comunicação funcionam durante o processo de comunicação.

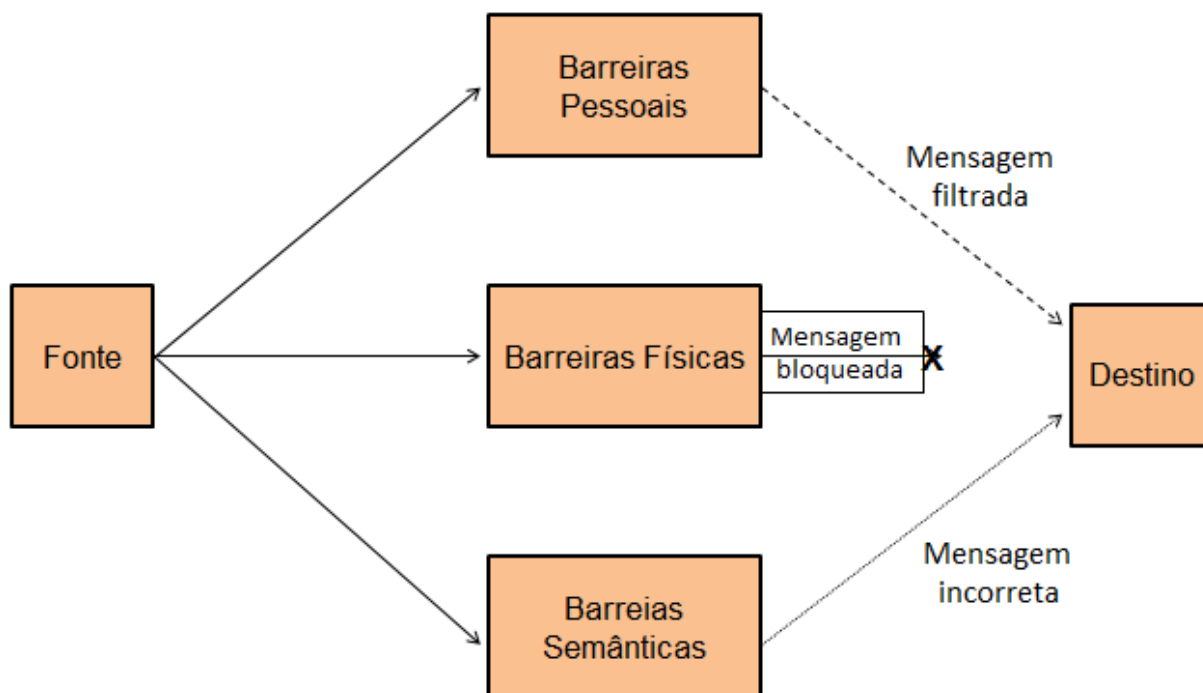


Figura 2 - Como funciona as barreiras à comunicação.

Fonte: CHIAVENATO, 2004, p. 80.

2.2.4 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Existem dois tipos de canais de comunicação: A comunicação Vertical e a Comunicação Horizontal ou Lateral.

A comunicação vertical é qualquer tipo de informação transmitida para cima (administração da empresa) ou para baixo (operacional). O objetivo da comunicação de cima para baixo é informar, instruir os colaboradores da empresa. E a comunicação feita de baixo para cima, tem como objetivo, segundo Chiavenato (1999, p. 397), “(...) fornecer informações aos níveis superiores sobre o que está acontecendo nos níveis mais baixos”.

A comunicação lateral ou horizontal acontece entre vários departamentos da empresa, entre um grupo e outro. Segundo Chiavenato (1999, p. 398), “o principal propósito da comunicação lateral é dar um canal direto para a coordenação da organização e para solucionar problemas na organização”. Desse modo as

informações se direcionam diretamente à alta administração da empresa. Esse tipo de comunicação motiva os colaboradores a se comunicarem com níveis diferentes da organização, aumento assim sua satisfação no trabalho.

2.2.5 FASES PARA ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Basicamente, o planejamento da comunicação interna se resume em perguntas como: o que; qual público; que conteúdo; quais meios; avaliação. Sendo assim, tal planejamento consiste em saber o que será feito para implantar a estratégia; para quem será voltado o programa; saber quais serão as informações que a administração irá passar para o público interno; através de que meios de comunicação essas informações serão transmitidas; e a avaliação do programa, procurar sempre saber se está dando certo e se não estiver, procurar onde ocorre as falhas e tentar resolver o problema.

E para a elaboração do plano de comunicação interna é necessário seguir várias etapas de um planejamento para que a implantação e o programa em si, sejam realizados com sucesso.

Antes da implantação de um programa de comunicação interna, é necessário seguir algumas fases que são indispensáveis, Segundo Passadori (2008):

Diagnóstico; Pesquisa; Análise dos Objetivos; Coleta de Dados; Levantamento dos pontos facilitadores ou que dificultam; Posicionamento; Conscientização do comprometimento da cúpula; Definição das fases; Preparação dos materiais técnicos, físicos e humanos; Implementação; Manutenção.

2.3 MOTIVAÇÃO

Para Bateman e Snell (2006, p. 423, **grifo do autor**), “a ‘motivação’ refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. Todo comportamento, (...) é motivado”.

A motivação de funcionários está relacionada ao comportamento, objetivos e necessidades pessoais de cada indivíduo com os objetivos da empresa. Estudos sobre a motivação são feitos desde quando as empresas começaram a perceber que fatores econômicos, como a inflação, e o avanço tecnológico não eram suficientes para uma organização alcançar o sucesso e se destacar entre seus concorrentes. Segundo Bergamini (1997, p. 25) “é assim que as pessoas estão agora ganhando lugar de destaque, pois o relativo fracasso só pode estar ocorrendo porque provavelmente elas sejam o principal problema”.

A partir desse ponto, as organizações começaram a se preocupar mais com as pessoas, e estudos começaram a ser feitos com mais frequência abordando o tema motivação. As empresas começaram a contratar pessoas para que ocupassem o cargo específico que ficaria responsável somente pelos funcionários das mesmas, ou seja, o departamento de Gestão de Pessoas. Mas mesmo assim, até hoje, não foi possível encontrar uma resposta para as perguntas relacionadas ao comportamento humano dentro de uma organização, o porquê as pessoas são movidas por motivos diferentes e quais os objetivos que elas buscam dentro de uma empresa. Para Bergamini:

Isso permite suspeitar que as dificuldades não tenham, neste caso, sido originadas simplesmente pela qualidade das técnicas utilizadas nas diferentes áreas especializadas em gerir pessoas. As raízes desses problemas são mais profundas do que se possa imaginar e estão menos evidentes do que se gostaria de desejar. (1997, p.25).

É fato que em alguns momentos da vida as pessoas se sentem desmotivadas para realizarem seu trabalho. Isso pode ocorrer por motivos pessoais ou organizacionais. Mas quando isso passa a acontecer com frequência e com todos os funcionários, pode-se dizer que existe um problema que deve ser resolvido imediatamente. Para Brum (1994, p. 20), “a empresa precisa examinar as causas dessa desmotivação, sob pena de perder o controle sobre a situação”.

Vale deixar claro, que a motivação não é um mal ou defeito, pois ela está ligada a diferentes razões. Um mesmo motivo que estimula uma pessoa pode não motivar outra. Para Whitaker (1997, p. 33) “essa variabilidade entre necessidades e escolha de objetivos dificulta o estabelecimento de um padrão único de identidade do comportamento motivacional”.

Com tantas mudanças acontecendo no mundo organizacional em relação à modernização e preocupações com clientes internos e externos, surge uma nova necessidade que as organizações devem suprir se quiserem permanecer vivas no mercado competitivo: a motivação de seus colaboradores através da comunicação entre gestores e colaboradores.

Apesar dessas mudanças, muitas empresas não conseguem atingir suas metas relacionadas à produção e competitividade. Isso pode ser consequência de existir certa resistência dos funcionários em relação a tantas mudanças e novas técnicas e estratégias que acompanham a modernidade.

Sendo assim, para Brum (1994) para melhorar essa resistência dos funcionários, os gestores precisam convencê-los a passar para os clientes externos tudo o que a empresa tem de melhor e no que ela está buscando inovar para satisfazê-los. A melhor forma de isso ser feito é através da comunicação interna. Hurst (2003, p. 79) diz que “a comunicação entre os níveis dos funcionários em qualquer empresa é o que traz essa motivação”.

Segundo Dias:

A comunicação gera motivação, quando os empregados são esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para a tomada de ações eficazes, inclusive de empatia colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. (2008, p.26).

A comunicação interna, quando feita de maneira correta nas organizações, ajuda a motivar seus colaboradores, fazendo com que eles se sintam reconhecidos e valorizados. Para Hurst (2003, p. 79), “todos nós precisamos de motivação para fazer bem qualquer coisa, especialmente nossos empregos”.

Os administradores devem mostrar a essas pessoas o quão importante elas são para a empresa atingir suas metas. Quando os colaboradores ficam cientes dessa importância, eles acabam por sentirem prazer ao realizar as atividades que lhes são estabelecidas. Para Andrade:

Assim, o funcionário, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, aumentará seu desempenho, ou seja, será mais eficiente. (2008, p. 50).

Para Brum (1994, p. 34), “outro fator de forte motivação, para todos os indivíduos, é possuir algo em que possam acreditar”. É importante que a empresa não foque apenas na lucratividade no final do exercício, é preciso que o gestor faça com que seus clientes internos acreditem em alguma coisa para que seu trabalho possa ser feito de maneira espontânea. Brum (1994) ainda diz que, um profissional participa espontaneamente das atividades da empresa quando ele sente orgulho das atividades que realiza dentro dela.

E para que os colaboradores realmente se sintam parte da organização é necessário que os administradores deem chances para que eles possam participar de reuniões, participarem de algumas tomadas de decisões e opinar em algumas mudanças que irão acontecer na empresa. Para Stoner e Freeman (1999, p. 324-326), “em termos organizacionais, as pessoas querem ser boas em seus trabalhos; também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem esse trabalho”.

2.3.1 CICLO MOTIVACIONAL

O ciclo motivacional começa quando surge uma necessidade. Essa necessidade é a força que move o individuo para seu comportamento que o levará ou não a atingir seus objetivos.

Toda vez que surge uma necessidade, o comportamento do individuo muda, ele fica tenso e insatisfeito com o que já possui, então, essa tensão irá leva-lo a uma ação, que se for eficaz, satisfará essa necessidade. Quando essa necessidade é satisfeita o comportamento do individuo volta ao normal, ao seu estado de equilíbrio anterior.

Segundo Chiavenato:

No ciclo ‘motivacional’ (...), a ‘necessidade’ é satisfeita. À medida que o ciclo se repete com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos

tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas 'necessidades'. Uma vez satisfeita, a 'necessidade' deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto. (1997, p. 85, **grifo do autor**).

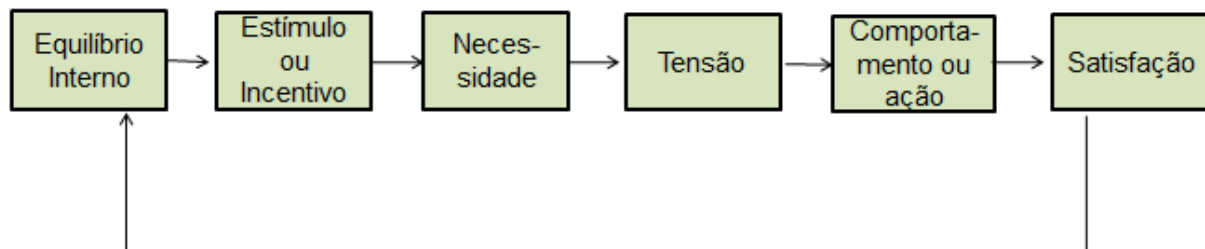


Figura 3 - As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.

Fonte: CHIAVENATO, 1997, p. 85.

2.4 LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER

Para Maximiano (2006, p. 288), “a liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados”. O papel do administrador como líder é fundamental para o desenvolvimento da organização, o líder é a pessoa que irá fazer com que a prática do endomarketing seja possível através da comunicação. Quando falamos em liderança não podemos pensar em uma pessoa que impõe regras para um determinado grupo. Quando alguém decide liderar, qualquer grupo que seja, estará assumindo grandes responsabilidades, pois um líder de verdade, deve agir com as pessoas de forma honesta e humilde, para que influencie seu grupo através de suas boas atitudes. Um bom líder deve ser sensível às pessoas que estão a sua volta.

O líder deve sempre ficar atento ao seu grupo para que possa saber diferenciar seus desejos de suas necessidades para que acima de desejos, pois as necessidades devem ser atingidas acima dos desejos. Muitas vezes o grupo tem dificuldade para identificar essas reais necessidades. O líder deve, então, auxiliar seu grupo de direcioná-lo ao caminho certo, identificando e diagnosticando essa necessidade.

Segundo Chiavenato:

A 'liderança' é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a 'motivação humana' e saber conduzir as pessoas, isto é liderar. (1983, 124-125, **grifo do autor**).

Para que uma boa equipe seja formada não basta somente o líder ser bom e ter boas atitudes em frente aos seus liderados. Uma boa equipe se forma quando há colaboração tanto do líder quanto de seus seguidores. Segundo Maximiano (2006, p. 288), "o líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo".

Para Maximiano (2006, p. 291), a liderança "é uma função, papel ou tarefa que qualquer pessoa desempenha, quando é responsável por um grupo".

A comunicação é um dos assuntos mais importantes no qual o líder deve manter seu foco, pois o líder tem muitas coisas que devem ser comunicadas para seus clientes internos e externos, como o plano de tarefas, estratégias de vendas, mudanças no quadro de funcionários entre outros. Para Andrade (2008, p. 45), "qualquer mensagem precisa de um meio transmissor, o qual é chamado de canal de comunicação, que se refere a um contexto, a uma situação". A melhor maneira para um líder motivar seu grupo é através da comunicação que deve existir entre eles. Esse tipo de comunicação do líder para motivar e influenciar seu público interno pode ser chamado de Comunicação Interpessoal. Para Andrade (2008, p. 48), "a comunicação interpessoal é um método de comunicação que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas, como o intuito de motivar ou influenciar o comportamento". Para que essa comunicação líder-colaborador seja eficiente deve-se agir com inteligência para saber o que seu grupo está precisando.

O processo de comunicação interna deve ser bem elaborado para que todos possam entender com clareza as informações que a empresa quer passar, é necessário que o administrador saiba reconhecer quando seus funcionários estão entendendo a mensagem e quando não estão. Para Minicucci (1992, p. 275), "nenhuma comunicação verdadeira é estabelecida a menos que o receptor realmente

compreenda o significado original e a intenção de quem fala ou escreve”. Sendo assim, para que o líder saiba se comunicar com seus funcionários, é necessário que ele tenha conhecimento sobre comunicação interpessoal, saber lidar com as pessoas, como e quando falar e o que falar. Essa relação com os colaboradores da empresa tem importância vital no desenvolvimento dos mesmos. Para Andrade (2008, p. 66), “uma boa relação contribui para a integração, participação e engajamento nos objetivos e em programas de interesse da empresa”. Cabe então ao líder dar espaço para que o público interno perca o medo de falar e de se relacionar com todos dentro da organização, principalmente com os gestores.

Quando líder percebe que seus colaboradores não estão entendendo a mensagem que ele quer passar ele precisa encontrar outro meio para que essa mensagem possa ser transmitida. Para isso existem quatro tipos de símbolos que podem transmitir uma mensagem, são eles: as palavras, as figuras, as ações e os números. Cabe ao líder identificar qual é falha no processo de transmissão da mensagem para que possa estudar qual é a melhor maneira de se comunicar com seu grupo. Segundo Minicucci (1992, p. 275), “um administrador moderno deve conhecer os símbolos que utiliza na comunicação”.

Os colaboradores de uma organização precisam participar de uma forma ou de outra das questões internas do local onde trabalham.

3. METODOLOGIA

A seguinte pesquisa tem característica exploratória, onde se pode ter uma afinidade maior com o problema tornando-a mais explícita. Quando refere-se a pesquisa exploratória, Sellitz et al. (apud GIL 1991, p. 45), afirma que “na maioria dos casos são pesquisas que envolvem: levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que ‘estimulem a compreensão’”.

A primeira pesquisa realizada para a elaboração deste trabalho foi uma pesquisa bibliográfica através de livros e artigos referentes ao tema escolhido. Para Figueiredo e Souza:

A pesquisa bibliográfica ou fonte secundária abrange toda a bibliografia já publicada relacionada ao tema em estudo, desde livros, jornais, revistas, monografias, dissertações, teses, incluindo outras fontes como eventos científicos, debates, meios de comunicação como televisão, rádio, vídeos e filmes etc. (2010, p. 88).

Esta pesquisa também tem caráter qualitativo, que para Minayo (1994), esse método de pesquisa é usado quando não é possível investigar e compreender o problema através de dados estatísticos, quando o problema é voltado para alguns fenômenos de percepção, intuição e subjetividade.

E para isso será realizado pesquisa de campo para a coleta de dados em uma empresa varejista do município, que para Marconi e Lakatos (2006), é uma pesquisa onde seu objetivo é obter informações sobre o problema que está motivando a pesquisa, onde procuramos uma resposta para tal problema.

Os dados para a conclusão da pesquisa serão obtidos através de uma entrevista feita com a Gerente do departamento de Recursos Humanos da empresa, onde serão abordados assuntos relacionados à comunicação interna de sua empresa e a motivação de seus funcionários. Para Marconi e Lakatos (2006, p. 278), “a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados (...). Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que pode proporcionar resultados satisfatórios e informações necessárias”.

Para a obtenção dos dados foi aplicado também um questionário para os colaboradores da organização. Para Cervo e Bervian (2002, p. 48), “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. (...) Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central”.

A empresa onde a pesquisa foi realizada já atua no mercado há muitos anos, é considerada uma pioneira do município. A empresa pode ser classificada de grande porte e é uma organização familiar. Possui, no total, aproximadamente duzentos funcionários.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os dados analisados a seguir foram obtidos através da realização da entrevista e da aplicação dos questionários. Os dados a serem analisados são tanto das perguntas fechadas quanto das perguntas abertas.

Segundo a Gerente de Rh entrevistada, seu relacionamento com seus subordinados é aberto e é uma relação de respeito entre ambas as partes, julgando não haver problemas.

Quanto aos instrumentos e os meios de comunicação interna, a gerente citou que existe alguns, sendo eles: o Spark, o mural, ramal, ofício. E ainda explicou um pouco de como funciona o Spark. Segundo a gerente, o Spark é semelhante ao sistema de bate-papo e é usado somente pelas pessoas da parte administrativa da organização.

Quanto à questão da preocupação da empresa em realizar o endomarketing para conquistar e motivar seus colaboradores, a gerente expressou que apesar de não fazer muito para isso acontecer, a empresa sabe que essa questão é de grande importância tanto para a própria organização quanto para os colaboradores. A gerente ainda diz que quando alguma promoção é lançada, a mesma nem sempre é transmitida para os colaboradores, reconhecendo que isso não deveria acontecer e que o problema já foi identificado e afirma que a empresa está trabalhando para que isso seja mudado e estão estudando uma forma para que toda a empresa trabalhe como uma verdadeira equipe. A gerente citou que estão analisando algumas formas que possam resolver o problema da carência da comunicação.

Sobre a forma que a empresa divulga suas culturas e valores para seus subordinados, a gerente disse que a única coisa que acontece é que o funcionário recebe um regulamento da empresa quando é admitido, e neste regulamento existe pouca coisa sobre a cultura e os objetivos da empresa. A gerente afirma ainda que isso não acontece porque eles esperam que todos saibam quais são os objetivos da empresa, por isso pouca coisa é feita em relação a esse assunto.

Quanto o conhecimento da parte superior da pirâmide hierárquica, a gerente disse que nem todos os colaboradores conhecem as pessoas que trabalham na parte administrativa da empresa e quais são suas respectivas funções. A gerente

disse que acredita que os funcionários tem dificuldade de se reportar a outras pessoas além de seus encarregados de cada setor.

Sobre a existência de um manual de marketing interno, a gerente respondeu que a única coisa existente na empresa neste sentido é o regulamento da empresa que é entregue para todos os funcionários que são admitidos.

Quanto à utilização da mesma linguagem em todos os setores da empresa, o mesmo tipo de canal de comunicação e o mesmo nível de informação, a gerente responde que para cada setor existe um tipo de comunicação, citando que existem alguns setores que utilizam da comunicação via telefone e outros onde a comunicação é apenas verbal e escrita.

Sobre ao posicionamento que a empresa busca junto a seu cliente interno, a gerente respondeu que a maneira de tentar motivar e conquistar seus clientes internos é através das bonificações que alguns cargos recebem, através das comemorações dos dias dos pais, dias das mães, etc. A organização acredita que essa é a forma com que seus colaboradores se sentem valorizados.

Quanto aos meios que a organização usa para reforçar as mensagens consideradas extremamente importantes, a gerente respondeu que isso é geralmente feito por escrito, com a assinatura do funcionário.

Sobre a frequência em que são realizadas reuniões e quais são os assuntos que geralmente são abordados, a gerente respondeu que os maiores números de reuniões são feitas com os encarregados de cada setor, depois cada encarregado passa as informações para os funcionários do determinado setor, a questão dos assuntos abordados nas reuniões a gerente respondeu que os assuntos abordados geralmente são relacionados à questão de melhorar o atendimento, tratar bem os clientes, aumentar as vendas, etc.

Sobre a existência de algum programa que estimule a comunicação interna, a gerente respondeu que a empresa não dispõe de nenhum programa voltado para esta questão.

Quanto a divulgação das mudanças no quadro de funcionários da organização aos demais setores, a gerente afirma que toda vez que um funcionário é admitido, demitido ou mudado de função, todos os encarregados de cada setor ficam sabendo, pois tal mudança é anunciada no Spark, sendo assim, todos que

possuem acesso ao Spark ficam sabendo das mudanças, ou seja, somente a parte administrativa da empresa e não os demais colaboradores.

Quanto à maneira que cada funcionário contratado toma conhecimento do regulamento da empresa, a gerente respondeu que cada funcionário, no dia em que é contratado, recebe por escrito o regulamento interno da empresa.

Sobre a comunicação aos colaboradores da empresa sobre as mudanças nos processos da organização, a gerente respondeu que essa informação é transmitida, por enquanto, somente através dos encarregados de cada setor.

4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

O segundo questionário foi aplicado para uma amostra dos colaboradores de todos os setores da organização. As respostas serão analisadas e apresentadas através de gráficos para facilitar a compreensão dos resultados.

Sendo assim, com base nas informações coletadas, as informações representadas no Gráfico 1, refere-se ao gênero dos colaboradores.

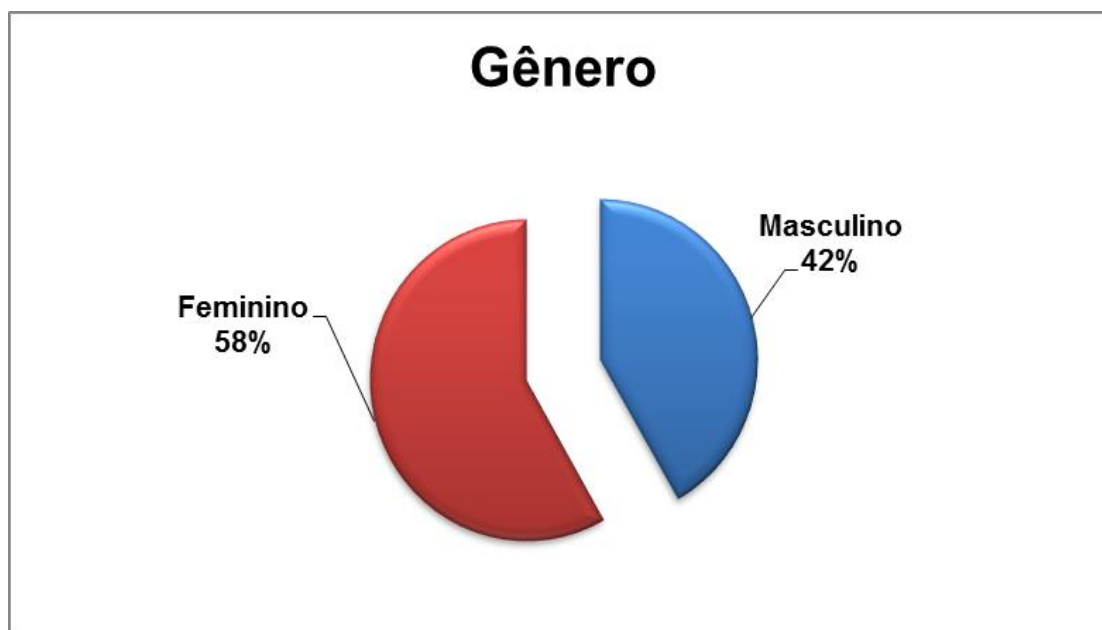


Gráfico 1:Gênero.

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Segundo os dados obtidos através dos questionários aplicados, percebe-se que 58% dos funcionários que responderam o questionário são do sexo feminino e 42% são masculinos.

As informações do Gráfico 2 representam a função exercida pelos funcionários entrevistados.

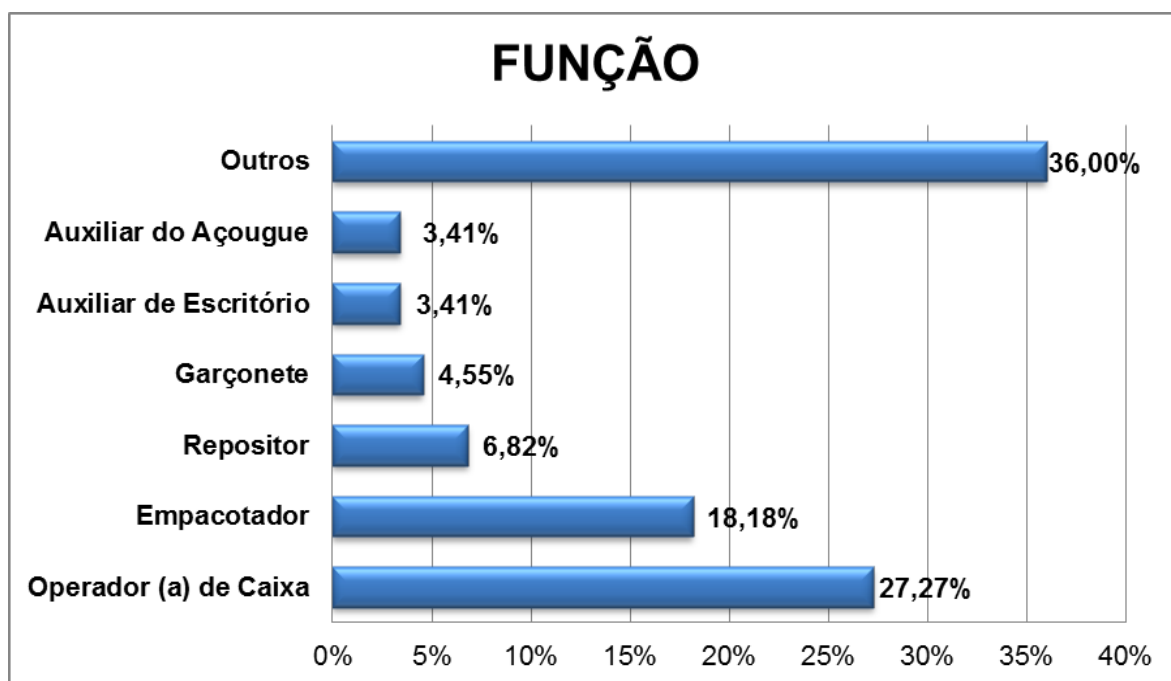


Gráfico 2: Função

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

Dos colaboradores que responderam o questionário, 27,27% são operadoras (es) de caixa, 18,18% dos funcionários são empacotadores, 6,82% são repositores (as), 4,55% são garçons/garçonetes, 3,41% são auxiliares de escritório, 3,41% são auxiliares de açougue e 36% possuem outras funções.

No Gráfico 3, estão representados os dados sobre o tempo de serviço dos funcionários.

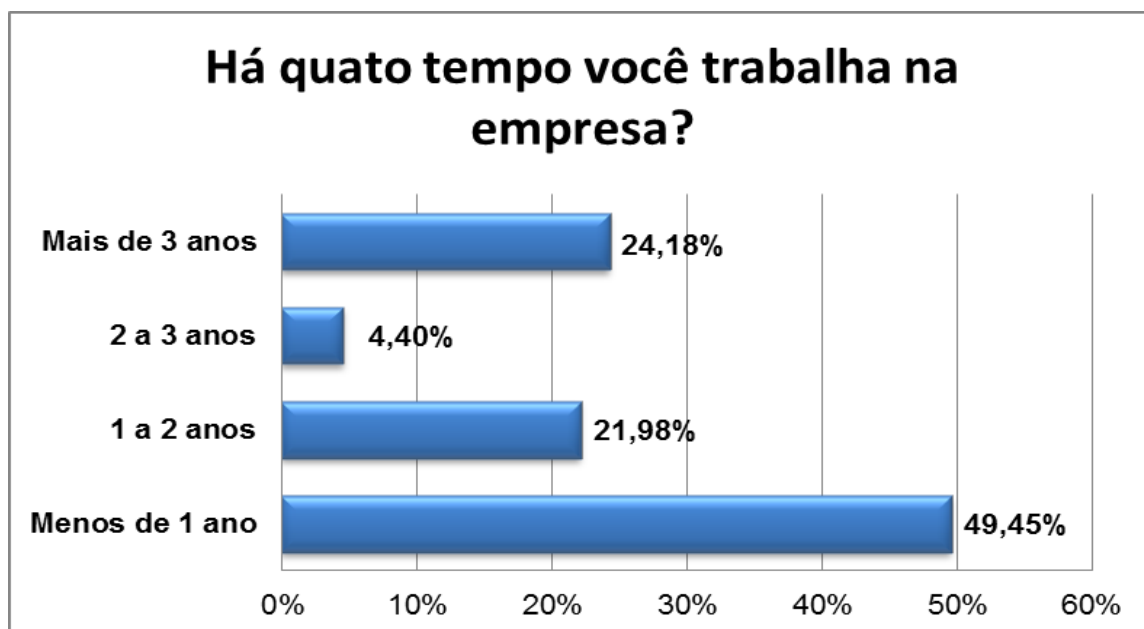


Gráfico 3: Tempo de serviço na empresa

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

Segundo os dados obtidos na pesquisa, 24,18% dos funcionários que responderam ao questionário trabalham na empresa há mais de 3 anos, 4,40% deles trabalham na empresa entre 2 a 3 anos, 21,98% trabalham na empresa de 1 a 2 anos e 49,45% dos funcionários tem menos de 1 ano que trabalham na empresa.

O Gráfico 4 representa os dados sobre o período que os colaboradores trabalham na empresa.

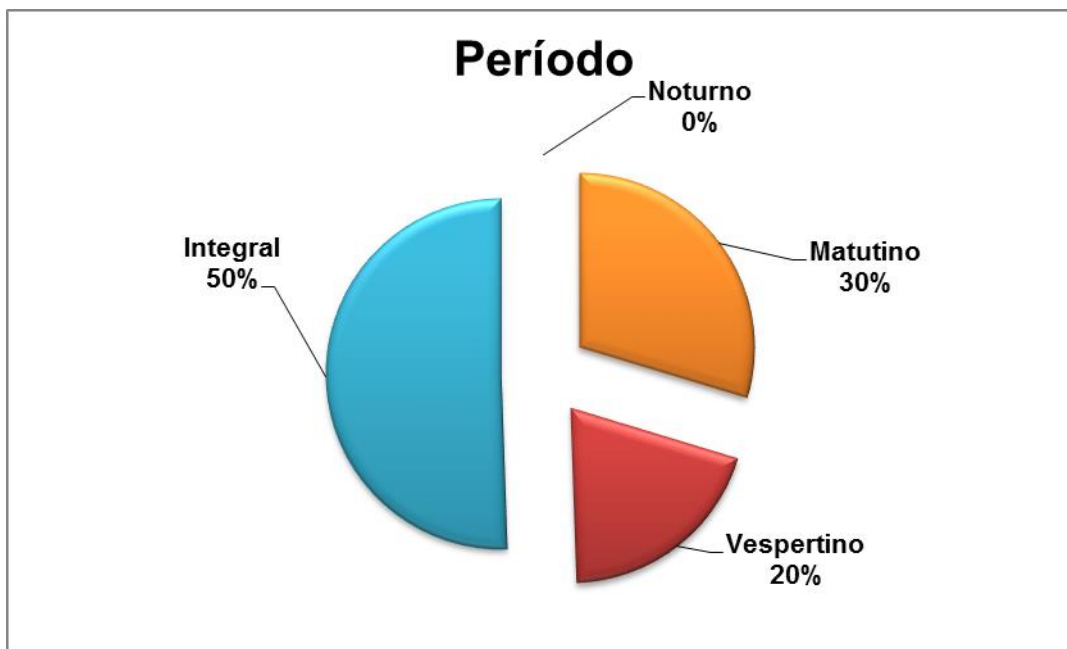


Gráfico 4: Período

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

Como observa-se, o gráfico traz os dados obtidos sobre o período em que os colaboradores trabalham na empresa. Temos assim, 51% dos funcionários trabalhando em tempo integral, 20% trabalhando no período vespertino, 30% trabalhando no período matutino e não há ninguém que trabalhando no período noturno. Percebemos que a empresa oferece disponibilidades de horários, delegando funções que podem ser exercidas em apenas meio período.

No Gráfico 5 temos os dados obtidos à respeito dos instrumentos e os meios de comunicação interna que a empresa utiliza.



Gráfico 5: Instrumentos e meios de comunicação interna

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

Observa-se que 43% dos colaboradores que responderam o questionário não conhecem todos os instrumentos e os meios de comunicação interna que a empresa utiliza. Já 57% dos colaboradores responderam que conhecem todos os instrumentos e os meios de comunicação utilizados pela empresa. Analisando os dados podemos observar que uma boa parte dos colaboradores não possui conhecimento de quais são os instrumentos e os meios de comunicação interna que a empresa utiliza. Podemos concluir essa análise através do Gráfico 6, onde estão os dados obtidos sobre quais são os instrumentos e os meios de comunicação interna que existe na empresa que os colaboradores conhecem. Os colaboradores que responderam a esta pergunta foram apenas os 57% dos que responderam a pergunta anterior (Gráfico 5).

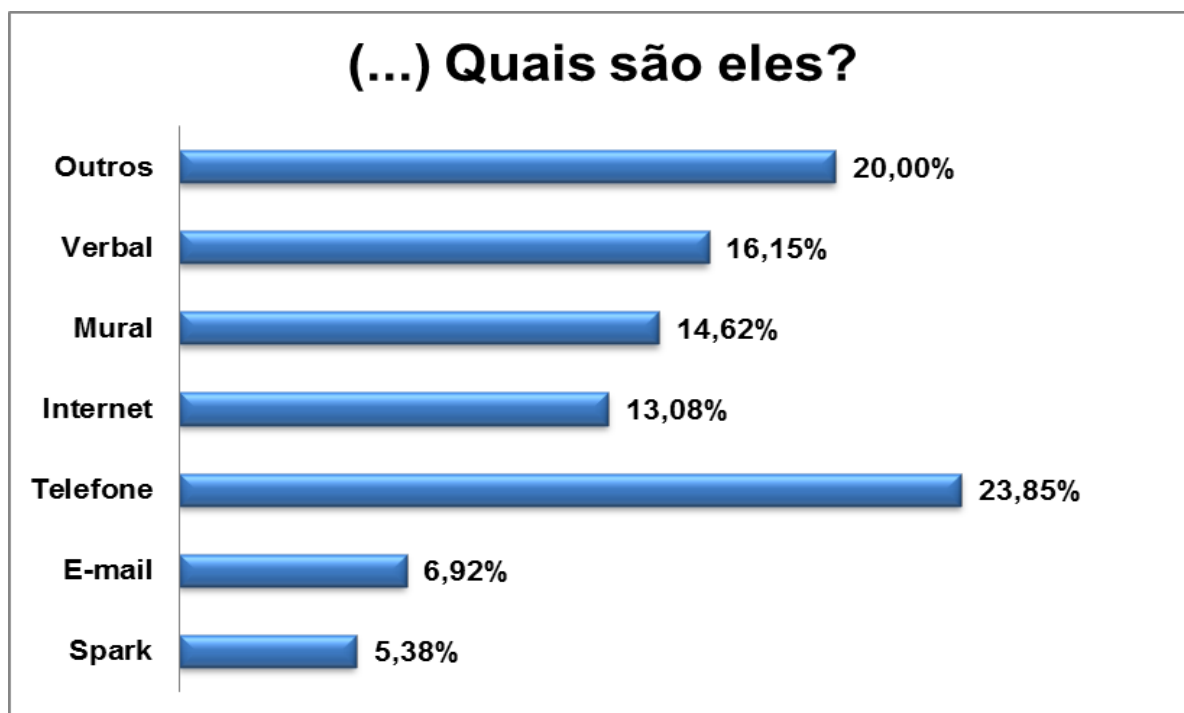


Gráfico 6: Instrumentos e meios de comunicação interna

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

Conclui-se através deste gráfico que a maioria dos colaboradores, com a porcentagem de 23,85%, responderam que o instrumento de comunicação interna que conhecem é o telefone. Os outros colaboradores responderam que conhecem os seguintes instrumentos: 16,15% dos colaboradores responderam que o instrumento de comunicação que conhecem é a forma verbal. 14,62% responderam que conhecem o mural instrumento de comunicação interna. 13,08% dos colaboradores responderam conhecer como instrumento de comunicação interna a internet. Dos colaboradores que responderam ao questionário, 6,92% responderam que conhecem o e-mail como forma de comunicação interna e 5,38% responderam que o Spark é o instrumento de comunicação interna que conhecem. Dentre os outros instrumentos citados por 20% dos colaboradores que responderam ao questionário estão som de rua, autofalantes, TV, rádio, etc. Nota-se assim que grande parte dos colaboradores não sabe identificar o que são instrumentos de comunicação interna.

No Gráfico seguinte temos os dados referentes ao conhecimento dos colaboradores das pessoas que compõem a parte administrativa da organização. De acordo com o Gráfico 7, as respostas foram as seguintes:



Gráfico 7: Conhecimento da parte administrativa da organização.

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

Podemos observar através do Gráfico 7 que 38% dos colaboradores que responderam ao questionário disseram que conhecem a maioria das pessoas. 36% responderam que conhecem todas as pessoas que fazem parte da administração da organização. 23% dos colaboradores responderam que conhecem somente algumas pessoas da parte administrativa da organização e apenas 2% disseram que não conhecem as pessoas que compõem a administração da empresa.

No Gráfico 8 temos os dados referentes a divulgação das mudanças no quadro de funcionários da organização.

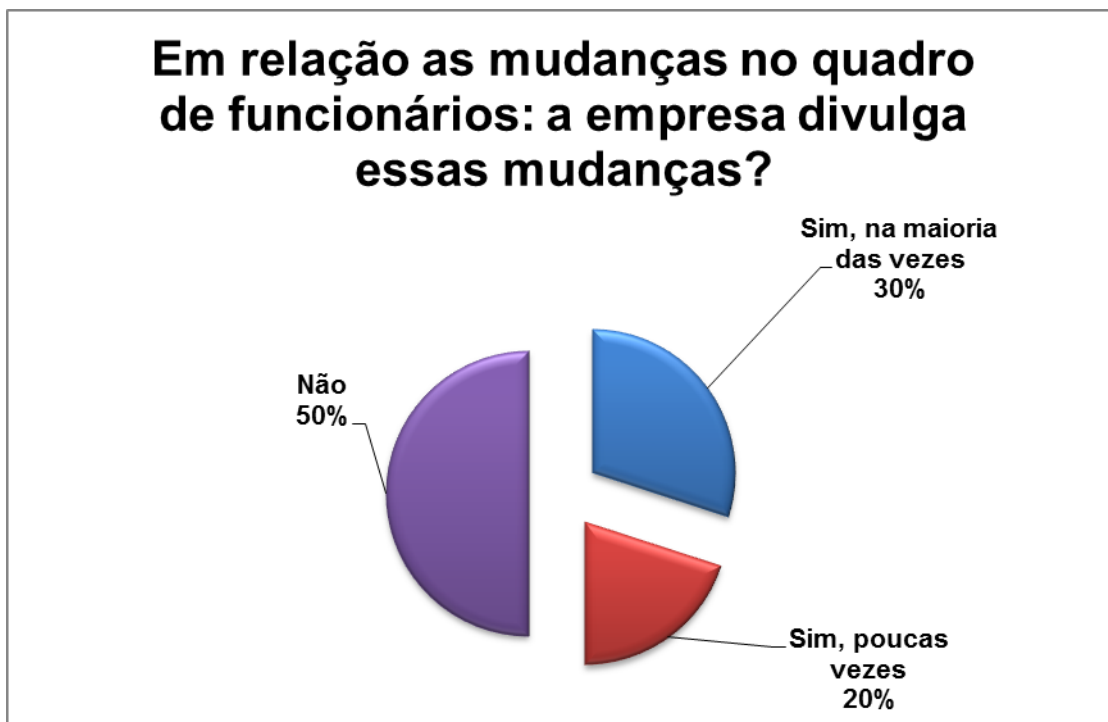


Gráfico 8: Divulgação referentes as mudanças no quadro de funcionários da organização.

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

De acordo com o gráfico temos 20% dos colaboradores que responderam que a empresa divulga esse tipo de informação poucas vezes. 30% dos colaboradores responderam que a empresa divulga tais mudanças na maioria das vezes e 50% dos colaboradores responderam que a empresa não divulga as mudanças que ocorrem em seu quadro de funcionários.

No Gráfico 9 contém os dados referentes ao processo de informação da empresa. O propósito da pergunta era saber como os colaboradores julgam tal processo na organização.

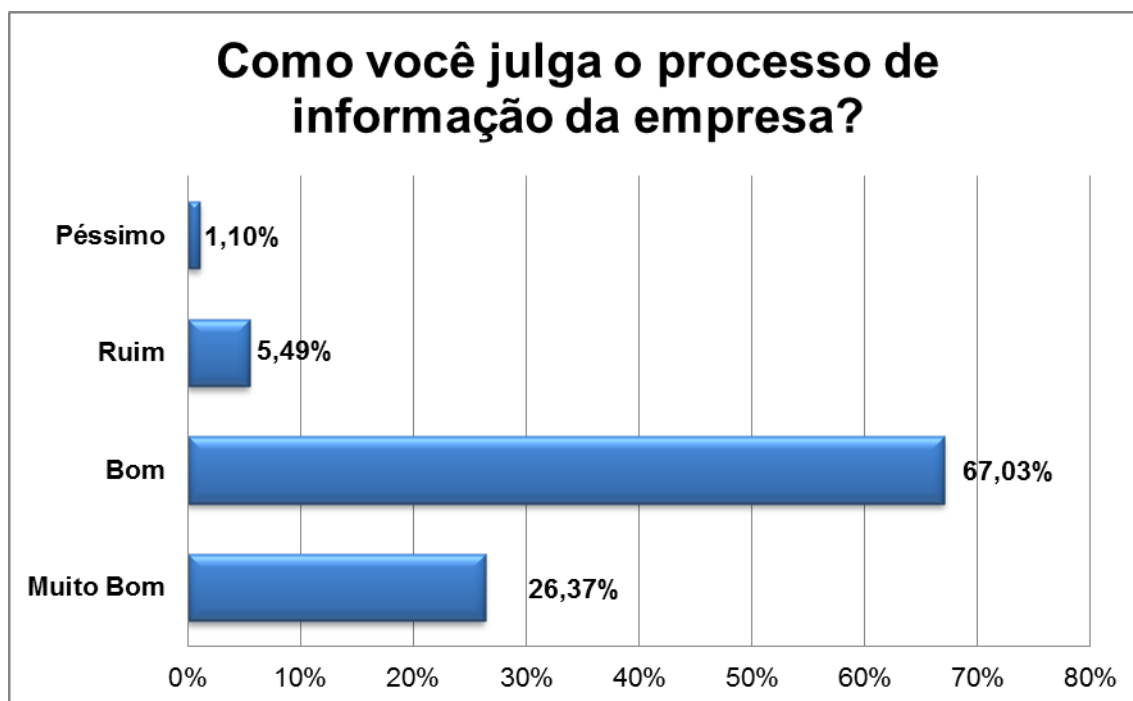


Gráfico 9: O processo de informação da empresa na visão dos colaboradores.

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

De acordo com o Gráfico acima, 26,37% dos colaboradores responderam que o processo de informação da empresa é muito bom. 67,03% disseram que o processo é bom. 5,49% dos colaboradores disseram que o processo de informação da empresa é ruim e apenas 1,10% julgaram ser péssimo o processo de informação da empresa.

No Gráfico 10, estão os dados dos questionários aplicados referente à programas de incentivo da comunicação interna na organização. O objetivo da pergunta era identificar se a empresa oferece programas nessa área.



Gráfico 10: Programa de incentivo da comunicação interna.

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

De acordo com o Gráfico 10, 66% dos colaboradores disseram que a empresa oferece programas de incentivo da comunicação interna e 34% responderam que a empresa não oferece programas de comunicação interna. Mas de acordo com a entrevista realizada com a gerente de RH da organização, a empresa não oferece nenhum tipo de programa de comunicação interna para seus colaboradores. Sendo assim, os resultados obtidos através dos questionários aplicados leva-nos a conclusão de que os funcionários relamente não tem conhecimento do que é comunicação interna. Podemos ainda, através do gráfico acima comprovar a análise feita no Gráfico 6 referente ao conhecimento que os colaboradores tem em relação aos instrumentos de comunicação interna utilizados pela empresa.

No Gráfico 11 estão representados os dados obtidos nos questionários referentes à divulgação aos colaboradores sobre as promoções que a empresa realiza.

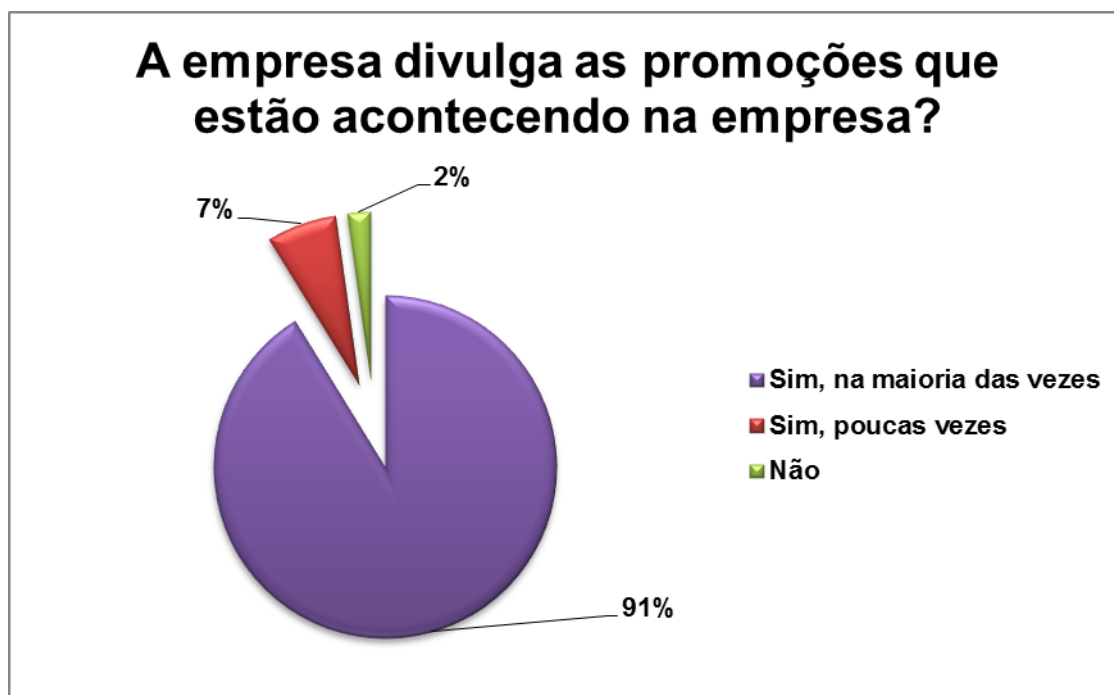


Gráfico 11: Divulgação das promoções realizadas pela empresa.

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

Observamos então que dos colaboradores que responderam ao questionário, 91% disseram que a empresa divulga essas promoções na maioria das vezes, 7% responderam que a empresa divulga poucas vezes as promoções que realiza e apenas 2% responderam que a empresa não divulga essas informações referentes às promoções realizadas. Pode-se perceber através desses resultados que existe uma deficiência na transmissão das informações referentes às essas promoções, pois, apesar de serem poucos, existem colaboradores que não recebem sempre essas informações e alguns até responderam que não ficam sabendo dessas promoções realizadas pela organização.

No Gráfico 12 estão os dados obtidos através da pergunta referente à maneira que o colaborador julga a importância da comunicação interna de uma organização.

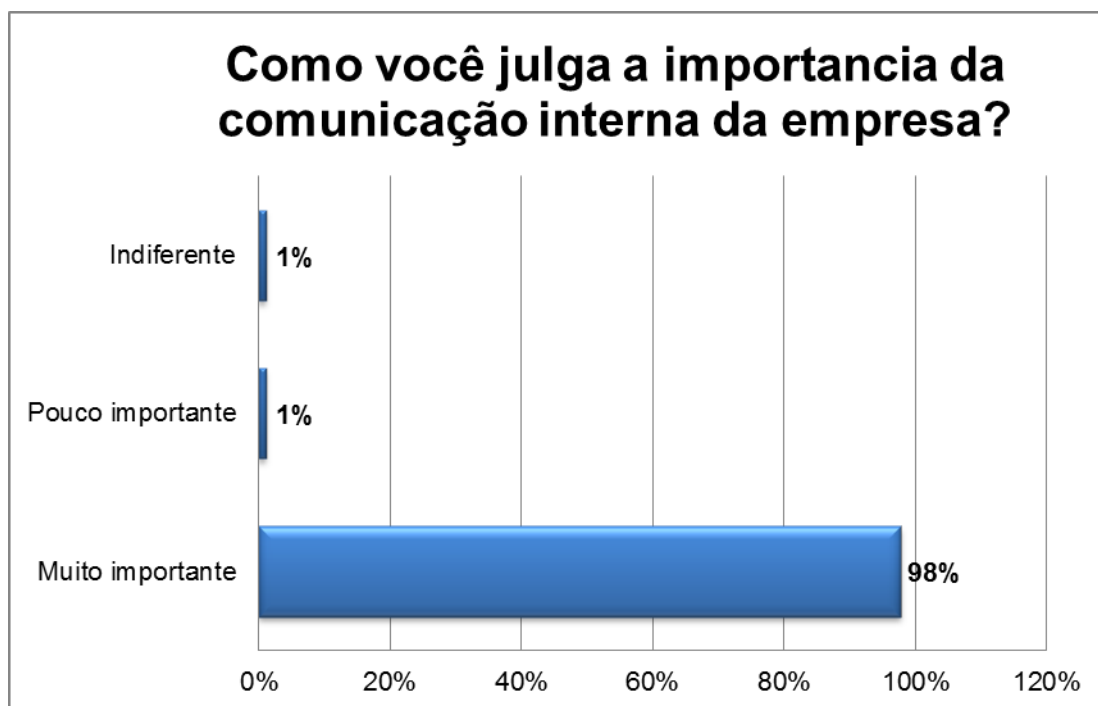


Gráfico 12: Importância da comunicação interna.

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

Observamos no Gráfico acima que 98% dos colaboradores que responderam ao questionário disseram julgar a comunicação interna como muito importante, apenas 1% disseram que acreditam ser pouco importante e também 1% disseram ser indiferente à questão da comunicação interna. Pode-se concluir através desses resultados que ainda existem pessoas que não tem conhecimento sobre a importância da comunicação interna para uma organização, pode-se perceber então que é interessante que a organização possa realizar incentivos para mostrar a importância de se comunicar dentro de uma empresa, já que ainda não o faz, segunda a entrevista respondida pela Gerente de RH.

O Gráfico seguinte traz os resultados referentes ao nível de motivação dos colaboradores.

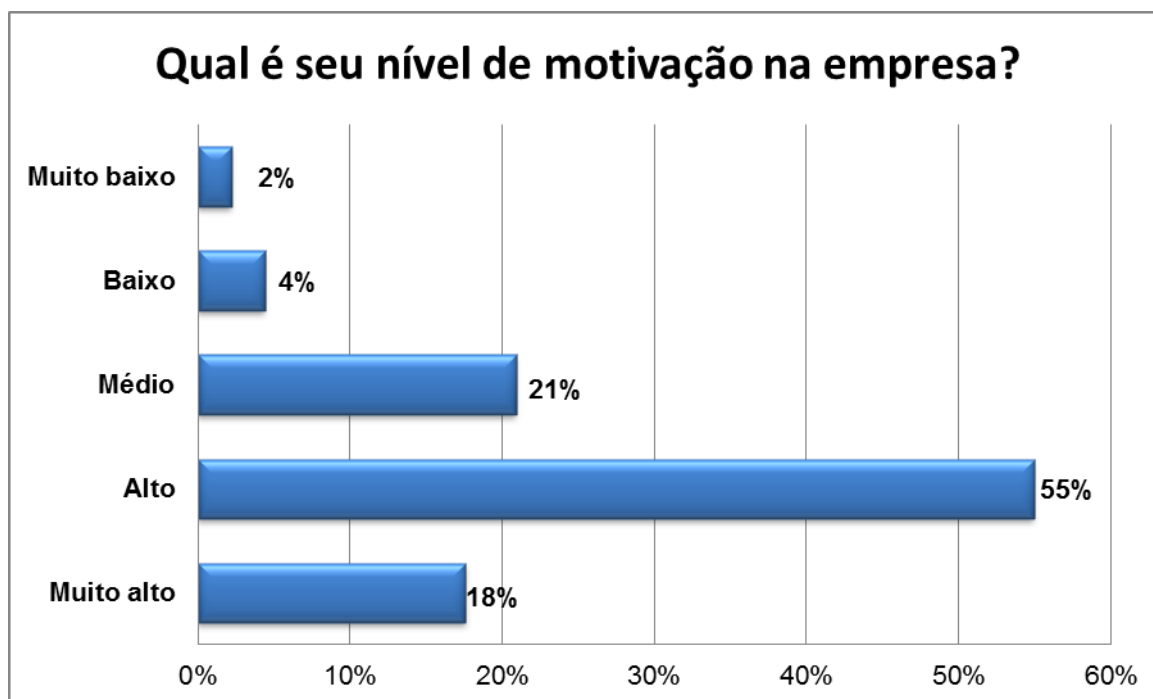


Gráfico 13: Nível de Motivação.

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

Observa-se então que 18% dos colaboradores que responderam ao questionário julgam seu nível de motivação como sendo muito alto, 55% disseram ser alto o nível de motivação, 21% disseram que seu nível de motivação é médio, 4% dos colaboradores responderam que seu nível de motivação na empresa está baixo e apenas 2% responderam que seu nível de motivação está muito baixo. Percebe-se então, que apesar da deficiência existente na comunicação interna da organização, os colaboradores se sentem motivados. Conclui-se assim, que se a organização fizer algumas mudanças nas questões da comunicação interna, seus colaboradores irão se sentir mais motivados e satisfeitos com seu trabalho passando uma imagem cada vez melhor da organização em que trabalham.

No Gráfico 14 temos os resultados referentes a frequência em que a opinião dos colaboradores é solicitada.

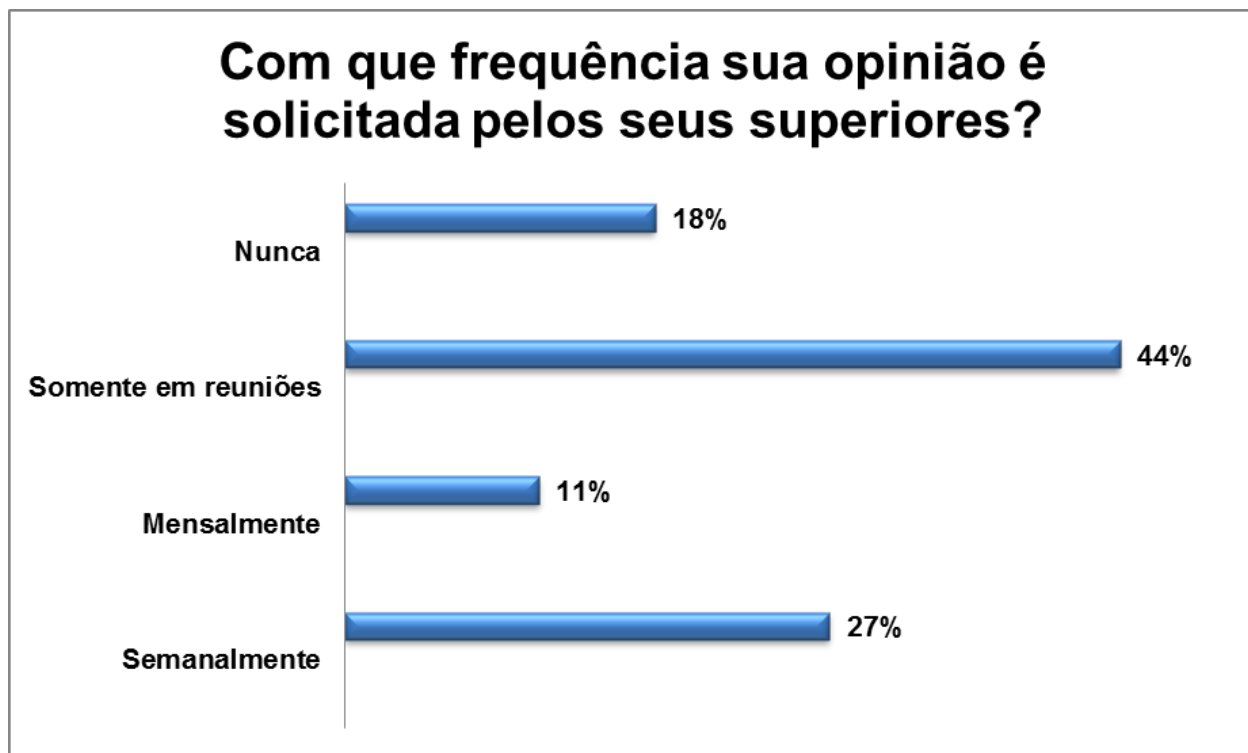


Gráfico 14: Frequência da solicitação das opiniões dos colaboradores.

Fonte: Dados obtidos através de questionários.

Observa-se que 27% dos colaboradores que responderam ao questionários disseram que sua opinião é solicitada semanalmente, 11% responderam mensalmente, 44% responderam que sua opinião só é solicitada quando acontecem as reuniões, 18% dos colaboradores responderam que sua opinião nunca é solicitada.

5. CONCLUSÃO

Considerando o problema, os objetivos da pesquisa e os resultados obtidos, pode-se chegar as seguintes conclusões:

A organização onde foi realizada a pesquisa, segundo a Gerente de RH, não possui nenhum programa de incentivo para comunicação interna. A empresa está buscando desenvolver alguns projetos que impliquem a integração de todos os clientes internos com seus respectivos chefes de cargos, os líderes de cada setor. A empresa também não possui um plano de marketing e não divulga sua missão, razão e valores para os colaboradores. A Gerente do RH ainda afirma durante a entrevista que a empresa não divulga corretamente todas as promoções que são realizadas para todos os colaboradores, mas dizem que tem consciência da importância da transmissão desse tipo de informação e está buscando formas para melhorar esse problema.

Referente aos instrumentos de comunicação interna que a organização utiliza, a gerente citou alguns: telefone, Spark, murais.

Através dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários aos colaboradores da organização, nota-se que há uma contradição na questão do oferecimento de programas de comunicação interna pela empresa. Muitos funcionários não tem o conhecimento do que significa comunicar-se dentro de uma organização, ou seja, houve colaboradores que disseram que a empresa oferece programas de comunicação interna, mas esses programas aos quais eles se referem, na verdade, são as reuniões. Alguns colaboradores também responderam que os meios de comunicação interna que eles conhecem são: celular, TV, rádio, câmera etc., ou seja, não souberam diferenciar comunicação interna de meios de comunicação comuns usados no dia-a-dia. Isso mostra que realmente a empresa tem falhas nessa questão. Mas apesar da conclusão obtida em relação o processo de comunicação interna da organização, observa-se no Gráfico 13 que a maioria dos colaboradores estão altamente motivados. Portanto pode-se concluir que a organização poderia aumentar ainda mais esse índice valorizando mais o trabalho dos colaboradores, já que a maioria deles julgou a comunicação interna como uma questão muito importante para o desenvolvimento da organização.

No referencial teórico apresenta-se algumas ferramentas de comunicação interna que auxiliam na prática do endomarketing da organização, sendo elas: house organs; newsletters; boletins; murais; intranet; caixas de sugestões; revistas. Assim, sugere-se que a empresa utilize o boletim como ferramenta de comunicação interna. O boletim é a ferramenta mais adequada para a organização em questão, pois sempre há novas informações a serem transmitidas aos colaboradores. Optando pelo uso de tal ferramenta, a empresa irá mostrar a seus colaboradores tudo o que acontece em relação a promoções, mudanças no quadro de funcionários, funcionário destaque, etc. Funcionando como um jornal de circulação interna, onde pode ser relatado mensalmente os principais acontecimentos envolvendo a organização, disponibilizando assim, tais informações para todo o quadro de funcionários da organização.

De acordo com a entrevista realizada com a gerente de recursos humanos da organização, a empresa não divulga a missão e a visão da mesma para seus colaboradores. Como se observou no referencial teórico, essa questão é relevante para o desenvolvimento da organização, pois os clientes internos precisam saber quais são os reais objetivos da empresa para que ambos trabalhem em sintonia para alcançá-los.

Em suma, apesar de não existir um modelo padrão para os motivos capazes de influenciar as pessoas a estarem sempre motivadas, é possível estabelecer uma boa relação entre gestores e colaboradores através da comunicação interna para que a empresa saiba estabelecer um “meio termo” entre atingir seus objetivos ao mesmo tempo em que atende as necessidades de seus colaboradores. A melhor forma para que isso aconteça é a aplicação de programas de comunicação e de motivação para que seus clientes internos se sintam seguros e reconhecidos pelo trabalho que realizam.

Como sugestão de trabalhos futuros, pode-se realizar uma pesquisa comparativa entre empresas do mesmo setor. Comparando uma que utiliza o endomarketing e outra que não o utiliza, analisando, assim, os efeitos do endomarketing para a organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos Humanos**. – 1 ed. – São Paulo: Editora Viena, 2008.

BATEMAN, T. S. e; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução, Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica Ernesto Lima Gonçalves. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRUM Analisa de Medeiros. **Endomarketing – Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que buscam a Qualidade e a Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing: tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. 10 ed. – Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer Amigos e Influenciar Pessoas**; Tradução de Fernando Tude de Souza; revista por José Antonio Arantes de acordo com a edição Americana de 1981. CARNEGIE, Dorothy. – 51. ed. – São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003.

CERVO, Amado Luiz e; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica** – 5. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Teoria Geral da Administração**. – 3. ed. – São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

CHIRCHILL Jr, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. – tradução da 2ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2005.

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

FEIJÓ, Atenéia; FAJARDO, Elias e; COELHO, Cláudio Ulysses Ferreira **SENAC. DN. Práticas Administrativas em Escritório**. – 9. reimpr. – Rio de Janeiro: SENAC Nacional. 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 3 ed. - São Paulo: Atlas, 1991.

GELLERMAN, Saul W. **Motivação e Produtividade**; Tradução de Jordano Bruno Piubel. – São Paulo: Management Center do Brasil, 1976.

HURST, Bernice. [Tradução João Carlos Hoehne]. **Manual de técnicas de comunicação** - São Paulo: Littera Mundi, 2003.

HUNTER, James C.. **O Monge e o Executivo. Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro (RJ), Brasil: Sextante, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade e; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. – 6. ed. – 3. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Metodologia Científica. Ciência e conhecimento científico; Métodos científicos; Teoria, hipótese e variáveis; Metodologia jurídica**. – 4. ed. – São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. – 6. Ed. Ver. E ampl. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. - Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 1992.

PASSADORI, Reinaldo. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Entrevista/5099/a-comunicacao-muda-uma-empresa.html>>. Acesso em: 03 set. 2013.

PEREZ, Clotilde e; BAIRON, Sergio. **Comunicação e Marketing – Teorias da Comunicação e Novas Mídias – Um Estudo Prático**. São Paulo: Futura, 2002.

PIMENTEL, Isabela. 2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/isabeladpimentel/comunicacao-interna-ferramenta-de-gesto>>
Acesso em: 15 set. 2013.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. – 5. ed. – Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: Integrando Teoria e Prática**. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE A - ENTREVISTA

O presente roteiro de entrevista tem como finalidade levantar dados sobre as estratégias de Endomarketing usadas pela empresa visando o levantamento da realidade da organização quanto à Comunicação Interna usada como ferramenta para motivar e conquistar os clientes internos. Agradeço a Colaboração.

1. Como você define seu relacionamento com seus subordinados?

R: “Nós trabalhamos com mais de trezentos funcionários, na função que eu exerço eu tenho os encarregados dos setores e os subordinados a eles, e meu relacionamento com eles eu defino como um relacionamento aberto, como uma questão de respeito de ambas as partes, eu acho que nós não temos problemas, assim, aparentemente eu avalio como um bom relacionamento”.

2. Quais são os instrumentos e os meios de comunicação interna utilizados pela empresa?

R: “Comunicação interna que nós temos... Nós temos o e-mail, nós temos o Spark, o Spark é um tipo de MSN que acontece só dentro da empresa, então a gente conversa com Lucas do Rio Verde, como o pessoal do modulo cinco e aqui na Matriz; mural, quando precisa dar uma informação coloca no mural tanto do refeitório quanto no mural onde bate o ponto, comunicado via ofício, por exemplo, quando tem alguma coisa que você precisa de alguma coisa mais urgente, não sei se a palavra é mais importante, tem maior valor, porque é pego a assinatura de quem recebeu. Outro tipo de comunicação é a do som quando é preciso passar algum comunicado, mas geralmente não é usado com os funcionários, é usado mais com os clientes, quando é preciso passar algum recado”.

3. Existe uma preocupação da empresa em realizar o endomarketing para a satisfação/motivação do cliente interno?

R: “Preocupação da empresa diante do assunto, tem, mas pouco se tem feito. Tanto é que às vezes, quando fazemos alguma promoção, alguma coisa assim, quando lança, nem é passado para os funcionários, o que é errado, antes deveria conversar, vender primeiro para eles para depois passar para os clientes. Mas em cima disso, da preocupação que nós temos com isso, eu acredito que, nós já vimos o problema e estamos tentando resolver. No semestre passado, nós trabalhamos com os líderes, trabalhamos com os líderes em forma de reunião, trabalhamos com eles assim, tentando se aproximar dos líderes, a partir de agora, provavelmente semana que vem, nós vamos ter um trabalho diferenciado que vai envolver líder e equipe, o que vai ajudar no Endomarketing da empresa. Tudo o que tiver que ser passado vai estar envolvido nesse projeto que vamos implantar a partir da semana que vem. Tanto é, que foi por causa desse projeto que foi cortada algumas bonificações. Esse projeto vai envolver todo o mercado, trabalhar com os líderes, e cada líder vai puxar sua equipe. Não daquela forma como vinha acontecendo que era só vocês ali, mas vai haver algumas regras diferentes que vão ter alguns benefícios, um tipo de jogo, de brincadeiras, para ficar mais descontraído e para incentivar os funcionários”.

4. De que forma a empresa divulga sua cultura e valores para seus subordinados?

R: “Então, a única coisa que acontece quando um funcionário entra, ele recebe o regulamento da empresa, mas ali pouca coisa tem sobre a cultura, os objetivos, como funciona o mercado. Na internet tem a história da empresa, mas muito pouco é divulgado isso. Nós esperamos que todos saibam sozinhos, mas sabemos que não é assim que funciona, mas muito pouco se faz”.

5. Em relação à parte superior da pirâmide hierárquica da organização: todos os colaboradores têm conhecimento de todas as pessoas que estão inseridas nessa parte da pirâmide?

R: “Não. Deveria ter, mas eu acredito que tem funcionário que tem dificuldade de encontrar, eles se referem ao seu encarregado, do encarregado dele pra cima, eu acredito que ele tenha dificuldade de encontrar, a quem se reportar”.

6. Existe algum manual de Marketing Interno da organização? Para quem ele está à disposição?

R: “Tem só o regulamento da empresa, e esse regulamento está disponível a todos os funcionários desde o dia que eles entram”.

7. Todas as unidades utilizam a mesma linguagem, os mesmos canais e o mesmo nível de informação?

R: “Sim, para cada setor há uma situação, por exemplo, no açougue não tem computador, então a comunicação lá é via telefone, via ramal, padaria, via ramal. Ou por escrito”.

8. Como a empresa busca seu posicionamento junto aos clientes internos?

R: “Neste caso, um dos quesitos que buscamos é através da bonificação que tentamos implantar em vários setores, alguns setores atingiram os objetivos esperados, outros não. Então, através de bonificação, através de brindes, cada vez que tem uma data comemorativa agente tenta fazer algo diferente, justamente para que os funcionários se sintam mais motivados, mais felizes, quando é dia dos pais, dia das mãe, fazemos o café, compra um brinde, essas coisas”.

9. Quais são as formas que a empresa usa para reforçar aos seus clientes internos as mensagens consideradas extremamente relevantes?

R: “Geralmente é por escrito, porque quando é escrito, pega a assinatura do funcionário, assim ele tem ciência do que ele tem que fazer, e quando é por escrito e assinado, tem como cobrar”.

10. Com que frequência é realizada reuniões com todos os colaboradores da organização? Que assuntos geralmente são abordados nessas reuniões?

R: “O maior número de reuniões é com os encarregados, depois cada encarregado faz uma reunião com sua equipe. E os assuntos abordados nessas reuniões geralmente é a questão de atendimento, melhorar o atendimento, tratar bem os clientes, aumento de vendas.”

11. A empresa dispõe de algum tipo de programa que estimule a comunicação interna entre seus colaboradores? Quais são eles?

R: “Não...Na verdade a única comunicação com o grupo é dos encarregados.”

12. Em relação às mudanças no quadro de funcionários: a empresa comunica aos demais cargos sobre tais mudanças? Você tem conhecimento de como o pessoal da empresa se sente em relação a isto?

R: “Sim, todos os encarregados ficam sabendo quando um funcionário deixa de trabalhar na empresa, ou quando alguém é trocado de função, geralmente é através do Spark, porque são funcionários da área administrativa que já recebe a informação na hora”.

13. Quando um novo funcionário é contratado, de que maneira ele toma conhecimento do regulamento interno da empresa?

R: “Ele recebe por escrito, no dia em que ele é contratado, que ele traz os documentos na empresa, ele já recebe um regulamento interno, nós repassamos tudo para esse funcionário o que o pode e o que não pode como funciona. Depois, no dia em que ele assina o contrato de experiência, que ele faz o registro dele ele leva para casa uma cópia de toda a ordem de serviço, que são os cuidados que o funcionário tem que ter na hora de acaso sofrer um acidente, se acontecer algum problema com ele, como ele deve agir, atestado médico, essas coisas. E com as coisas que acontecem no seu setor também. Então, cada setor, um regulamento.

14. Em relação às mudanças nos processos da organização: como essa mudança é comunicada para seus colaboradores?

R: “Através do encarregado. Somente por enquanto”.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

1. Gênero

() Masculino () Feminino

2. Função:

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

() Menos de 1 ano

() 1 a 2 anos

() 2 a 3 anos

() Mais de 3 anos

4. Período:

() Matutino

() Vespertino

() Integral

() Noturno

5. Você conhece todos os instrumentos e os meios de comunicação interna que a empresa utiliza?

() Sim

() Não

Quais são eles? _____

6. Você tem conhecimento das pessoas que compõe a parte administrativa da organização?

- ☐ Sim, conheço todas as pessoas
- ☐ Sim, conheço a maioria das pessoas
- ☐ Sim, conheço algumas pessoas
- ☐ Não

7. Em relação às mudanças no quadro de funcionários: a empresa divulga essas mudanças?

- ☐ Sim, na maioria das vezes
- ☐ Sim, poucas vezes
- ☐ Não

8. Como você julga o processo de informação da empresa?

- ☐ Muito Bom
- ☐ Bom
- ☐ Ruim
- ☐ Péssimo

9. A empresa oferece algum tipo de programa para incentivar a comunicação interna?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. A empresa divulga aos funcionários as promoções que estão acontecendo na empresa?

- ☐ Sim, na maioria das vezes
- ☐ Sim, poucas vezes
- ☐ Não

11. Como você julga a importância da comunicação interna da empresa?

- ☐ Muito Importante
- ☐ Pouco Importante
- ☐ Indiferente

12. Qual é o seu nível de Motivação na empresa?

- ☐ Muito alto
- ☐ Alto
- ☐ Médio
- ☐ Baixo
- ☐ Muito Baixo

13. Com que frequência sua opinião é solicitada pelos seus superiores?

- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Somente em reuniões
- ☐ Nunca