

A UTILIZAÇÃO DO ENDOMARKETING E DA COMUNICAÇÃO INTERNA PARA MOTIVAR E INFORMAR OS COLABORADORES. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

Cíntia Soccol Frois ¹
Jeferson Luis Lima Cunha ²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a efetividade da utilização do endomarketing e da comunicação interna como meios de motivar e informar o cliente interno. Para tanto foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa através de uma Pesquisa de Clima Organizacional aplicada a uma amostra de colaboradores da empresa de comunicação estudada. Com os resultados foi possível entender como funciona a comunicação interna e, os canais utilizados ou a serem agregados para esta comunicação, sendo a intranet um dos canais mais requisitados pelos respondentes. Analisou-se ainda, o sentimento dos colaboradores, onde pode se observar que os pesquisados estão motivados.

Palavras-chave: Endomarketing, comunicação interna, colaboradores, motivação, informação.

ABSTRACT

This article aims to analyze the effectiveness of the use of internal marketing and internal communication as a means to motivate and inform the internal customer. For both a qualitative and quantitative approach was used through Organizational Climate Survey applied to a sample of employees of the company studied communication. The results made it possible to understand how internal communication and the channels used or to be aggregated to this communication with an intranet of the channels most requested by respondents works. Analyzed yet, the feeling of employees, where it can be seen that respondents are motivated.

Keywords: Endomarketing, internal communication, employees, motivation, information.

INTRODUÇÃO

Com o acelerado desenvolvimento das economias em geral, que encontra vínculos com o crescimento das empresas, uma das condições que se impõe nestes novos cenários é a necessidade de que os funcionários conheçam as mudanças que ocorrem em sua organização, bem como os valores e as estratégias, ou seja, que tenham informações necessárias para que se sintam parte do processo e fiquem satisfeitos. Tudo isso refletirá no relacionamento com o cliente externo.

¹ Bacharel do Curso de Administração em 2013/1 - ULBRA/Canoas.

² Bacharel em Administração, especialista em Administração de Marketing e em Gestão de Pessoas e mestrando em Educação pela Universidade Luterana do Brasil – ULBRA. Professor do Curso de Administração da ULBRA. jefecunha@yahoo.com.br

Este artigo propõe-se a apresentar uma análise sobre a efetividade do endomarketing e da comunicação interna como meios de gerar motivação e informação aos colaboradores. Para tanto, foi aplicada uma pesquisa de clima organizacional onde se verificou os níveis de motivação e o valor percebido pelos colaboradores em relação à uma empresa da área da comunicação, além dos mecanismos que são usados e quais poderiam ser utilizados que facilitem a comunicação interna. Também foram identificadas as práticas de Endomarketing e novas ações que podem ser empregadas pela empresa para gerar motivação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para atender aos objetivos propostos entende-se necessário o estudo de alguns conceitos importantes sobre os assuntos tratados neste artigo, conforme segue no referencial teórico pesquisado.

Endomarketing: Bekin (2004) utiliza o seguinte conceito para endomarketing:

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2E e ERM³, como opções empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital. (Pg. XVII).

Alguns autores utilizam os termos marketing interno ou marketing para dentro. Kotler (2011) define endomarketing de uma forma bastante ampla, como um triângulo estratégico que une a organização, colaborador e cliente.

Segundo Brum (2010), o objetivo do endomarketing é o empregado ter conhecimento de elementos como visão, missão, princípios e procedimentos da empresa onde trabalha, pois isto tem uma repercussão no clima e na cultura organizacional, evitando, por exemplo, conflitos indesejáveis ou, se não, permitindo um melhor gerenciamento sobre os mesmos.

Costa (2010) deixa claro que a motivação dos colaboradores precisa ser estimulada pela empresa e complementa que o endomarketing tem como objetivo promover a motivação dos colaboradores com seu trabalho e garantir que este público interno tenha compromisso com os objetivos da organização. Destaque-se que público interno é entendido também como colaborador, funcionário, empregado, associado, população interna, cidadãos corporativos, entre outros. Clemen (2005) destaca que definir o público alvo é o primeiro passo para definir qual a linguagem, mensagem e os meios de comunicação que serão utilizados pela empresa.

Independente da forma que o colaborador for motivado, Bekin (2004) defende que a motivação, a valorização e o comprometimento do colaborador, precisam estar ligados ao cotidiano da organização continuamente.

3 business-to-employees e employee relationship management.

Muitas organizações acham que motivam seus funcionários apenas dando dinheiro, viagens ou recompensas. Porém para o público interno outros fatores também motivam, como reconhecimento, elogios do seu gestor ou diretor, *feedback* para o colaborador entender se está atingindo os objetivos da empresa etc.

Para um melhor entendimento da percepção que os colaboradores possuem da empresa na qual trabalham, é importante que a mesma desenvolva as seguintes etapas: Pesquisar os clientes internos através de uma Pesquisa de Clima onde é possível verificar, por exemplo, como está o nível de satisfação, engajamento e comprometimento, após é necessário Planejar e Desenvolver ações, e por fim é preciso Mensurar os resultados.

Comunicação Interna: Segundo Costa (2010, pg. 83) “a comunicação é um grande desafio que se apresenta às organizações”, pois sem comunicação não há como existir nenhum tipo de relacionamento entre empresa e colaborador. A coesão com todas as áreas faz da comunicação interna um processo servidor, pois a mesma consegue divulgar aos funcionários o negócio da empresa e ainda ajuda-o a atingir os resultados projetados, pois é através da informação que o colaborador vai ter conhecimento da importância da sua função para o resultado final (ABRACOM - Associação Brasileira das Agências de Comunicação, 2008).

A ABRACOM (2008, pg. 10) conceitua que comunicação interna é

o sistema de comunicação entre organização e seu público interno [...] um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse de compartilhar e que o colaborador precisa saber.

Desta forma sua função é informar os funcionários sobre tudo que se passa na empresa além de criar meios de comunicação entre todos os níveis hierárquicos. Para ocorrer a comunicação interna, a empresa pode utilizar a transmissão vertical, horizontal e/ou transversal, fazendo uso de determinado(s) canal(is) de comunicação. Brum (2010) complementa que para uma empresa escolher a forma que irá desenvolver a sua comunicação interna, é preciso cuidar para que se tenha coesão com a gestão da organização, com a imagem da marca referente a seus produtos e/ou serviços e com nível cultural e social da maioria dos seus colaboradores.

Clemen (2005) informa que é preciso compreender quem são os grupos de público interno e após é necessário definir qual a linguagem que será utilizada para cada um. A ABRACOM (2008) sugere que é necessário medir os resultados da comunicação para verificar se ela está contribuindo para a obtenção dos objetivos estipulados além de verificar como anda o nível de informação e ferramentas de comunicação. Para tanto a agência propõe que é necessário fazer uma pesquisa, que Clemen (2005) identifica como Pesquisa de Clima Organizacional.

A relação entre endomarketing e comunicação interna: A partir das leituras e pesquisas desenvolvidas, é possível perceber que a comunicação interna utiliza

ferramentas para informar e comunicar enquanto o endomarketing cria ações para motivar os colaboradores e utiliza as ferramentas de comunicação interna para isso.

A Comunicação e o marketing interno como estratégia nas mudanças: Quando uma empresa passa por mudanças é importantíssimo que todos os colaboradores estejam cientes das alterações que virão. Para Bekin (2004) uma empresa só conseguirá ter expansões externas se houver uma abertura interna nas mentes. Uma organização é formada por pessoas, por isso a empresa precisa dar atenção a integração dos colaboradores para que também no decorrer das mudanças a equipe permaneça unida em busca do objetivo da empresa. Segundo Brum (2010) processos de comunicação interna são importantes para apoiar as mudanças e deve ser utilizada para qualquer alteração que gere dúvidas nas pessoas envolvidas.

MATERIAL E MÉTODOS

Tendo como objetivo deste artigo analisar “como a comunicação interna influencia no nível de informações dos colaboradores e as ações de endomarketing na motivação dos mesmos”, optou-se pela utilização de uma pesquisa-diagnóstico. Para tanto este trabalho foi desenvolvido na forma de um estudo de caso com caráter exploratório utilizando-se de uma abordagem qualitativa e quantitativa, com o objetivo de verificar a influência da comunicação interna para informar os colaboradores e as ações do endomarketing para motivá-los, pois de acordo com Costa (2010, pg. 75),

para uma leitura adequada do clima organizacional é preciso combinar métodos quantitativos com métodos qualitativos de coleta de dados, valendo-se de grupos focais, entrevistas, técnicas que permitem identificar os comportamentos desejados e indesejados que se originam a partir do valor percebido que o grupo tem sobre o fluxo de benefícios das organizações.

A área de estudo foram os colaboradores da empresa analisada. Sendo que o grupo de amostragem escolhido foi a não probabilística, com a utilização da amostragem intencional (a amostra escolhida foi a totalidade dos colaboradores da matriz em Porto Alegre que são 43 funcionários) e por tipicidade (escolheu-se a filial de Cachoeiro de Itapemirim, que possui 13 funcionários).

Optou-se pela aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional através de um questionário com perguntas abertas e fechadas. Foram elaborados dois questionários, um para matriz e outro para a filial devido à utilização de três questões desenvolvidas de maneira diferente (questões 4, 27 e 28), as demais questões são iguais. Para melhor tabulação e averiguação dos dados, a pesquisa foi dividida em 5 partes: 1ª Parte: Perfil dos respondentes; 2ª Parte: Comunicação Interna; 3ª Parte: Sentimento dos colaboradores; 4ª Parte: Grau de concordância; e 5ª Parte: Motivação. Os dados levantados foram analisados por métodos estatísticos e análise de conteúdo.

RESULTADOS

Os questionários foram aplicados no período de 20 a 30 de abril de 2013, sendo que dos 56 pesquisados 45 responderam (36 da matriz e 9 da filial).

Perfil dos respondentes

A questão 1 verificou a idade dos respondente. Foi identificado que 48,9%, está na faixa de 27 a 36 anos de idade. Em seguida dois grupos aparecem com 22,2% cada, sendo um dos grupos de 18 a 26 anos e o outro de 37 a 46 anos. Por último, 6,7% dos colaboradores tem idade de 47 a 56 anos.

Na questão 2 analisou-se escolaridade dos respondentes. Pode-se observar que 35,6%, declaram ter curso superior incompleto, seguido pelos grupos de 28,9% que possuem pós-graduação e 26,7% superior completo e apenas 8,9% dos colaboradores entrevistados tem ensino médio completo.

A questão 3 indagou o tempo de casa dos pesquisados. Verificou-se que a maioria está trabalhando na empresa de 1 a 3 anos o que representa 66,7% dos pesquisados. Com menores representatividades aparecem os grupos com mais de 3 anos de casa com 22,2% dos casos e 11,1% que trabalham a menos de 1 ano.

Na questão 4 a função dos colaboradores foi pesquisada de maneira diferente, na matriz por nível organizacional e na filial por área de atuação (critério estabelecido para preservar a identidade do respondente). Observou-se que na matriz 61,1% dos respondentes possuem função do nível operacional e 27,8% do nível gerencial e apenas 11,1% do nível tático. E na filial 44,4% atuam em áreas do comercial, vendas e recepção e a mesma porcentagem nas áreas técnica, almoxarife e suporte. 11,2% representa o grupo da área administrativa/financeira.

Comunicação interna

Na questão 5, foram sugeridos 10 Canais de Comunicação interna e solicitado que os respondentes indicassem a frequência de utilização dos mesmos (sempre, na maioria das vezes, às vezes, raramente e nunca).

Para verificar a frequência de utilização levou-se em conta a média de frequência por questão respondida, onde a média é 3,00 sendo que a frequência “Sempre” equivale a 5,00 e a frequência “Nunca” equivale a 1,00. As afirmações que obtiveram média maior que 3,00 demonstram uma maior frequência de utilização e as que obtiveram menor que 3,00 demonstram grau de frequência baixo (Tabela 1).

Tabela 1. Média e desvio padrão da frequência dos canais de comunicação

Canal de Comunicação Interna	Média	Desvio Padrão
E-mail (p/ comunicação interna)	3,84	0,70
Comunicador Instantâneo/chat (ex: Skype/MSN)	3,78	0,78
Face a Face (líder com liderado ou vice e versa)	3,62	0,68
Reuniões Informativas	2,91	0,36
Mural	2,47	0,29
Cartazes	2,04	0,16
[Folders (p/ comunicação interna)]	2,04	0,22
Informativos	2,00	0,22
Intranet	1,89	0,24
Manuais	1,71	0,23
Média Geral	2,63	0,39

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Referente aos canais sugeridos acima, foi solicitado na questão 6, que os pesquisados indicassem qual deveria ser utilizado com mais frequência para facilitar a comunicação entre ele e a organização e melhorar o seu desempenho profissional.

As *reuniões informativas* foi o canal que recebeu o maior número de escolhas representando 29,1%, seguida pelo e-mail e pela Intranet ambos com 20,0%, após o *face a face* com 16,4%, *mural* 5,5% e por fim os canais de comunicação *comunicador instantâneo*, *cartazes*, *folders*, *informativos* e *murais* compõem 1,8% cada.

Perguntou-se ainda, na questão 7, se há algum canal de comunicação interna que a empresa não possui, mas que o respondente gostaria que ela aderisse para facilitar e/ou melhorar a comunicação entre eles. Foram indicados 9 canais de comunicação interna. A intranet foi o canal que recebeu o maior número de escolhas representando 42,6%, seguida pelos *folders* e reuniões informativas ambos com 6,4%. Com 2,1% ficaram os informativos, os manuais, os *PDA*⁴, os e-mails, os boletins mensais, e o jornal interno.

Um dado interessante desta questão é que dos nove canais opinados, seis a empresa já possui, que são a intranet, os *folders*, as reuniões informativas, os informativos, os manuais e e-mail. Este resultado se deve porque muitos destes canais foram apontados pelos respondentes como canais de pouco ou nenhuma utilização na empresa, por isso deveriam ser aderidos.

Ainda levando em consideração a comunicação interna, foi pedido, na questão 8, que o pesquisado sugerisse ações que ele considerava importantes para elevar a qualidade da comunicação interna na empresa. Para poder entender de uma forma mais clara as informações geradas, foram utilizados parâmetros para determinar categorias de ações, chegando a 17 categorias, onde se verificou a frequência que se manifestam, sendo que as frequências mais altas indicam que os respondentes percebem maior necessidade de intensificar ações por parte da empresa analisada (Tabela 2).

4 Personal Digital Assistant - Assistente Pessoal Digital. É um computador de bolso. Informação retira do site: <http://www.terra.com.br/informatica/especial/guiaecompras/pda.htm>. Acessado em: 06/05/13 as 23:58:45.

Tabela 2. Categorias de ações para a comunicação intern.

Categorias de ações para a comunicação interna	Qtidade. Sugestão	%
Comunicação e integração entre colaboradores	10	17%
Comunicar informações	9	15%
Intranet	9	15%
Informativo	5	8%
E-mail	4	7%
Feedback e avaliação	3	5%
Recursos Humanos	3	5%
Comunicação e integração entre líderes e liderados	3	5%
Clima organizacional	2	3%
Mural	2	3%
Jornal interno	2	3%
Mapeamento de processos	2	3%
Treinamentos	1	2%
Newsletter	1	2%
Área de comunicação interna	1	2%
Marketing	1	2%
Reuniões informativas	1	2%
Total geral	59	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Sentimento dos colaboradores

Na questão 9, Foi perguntado como se sente o respondente após as mudanças ocorridas nos últimos meses na empresa (ex: crescimento da empresa com a abertura de novas filiais, aumento no nº de clientes, entrada da nova marca).

Nesta questão os colaboradores tinham 8 opções de sentimentos (Motivado, Satisfeito, Informado, Seguro, Desmotivado, Insatisfeito, Desinformado e Inseguro) e podiam assinalar quantos achassem necessários para identificar como estão se sentindo neste momento em relação a todas estas mudanças.

Neste levantamento já se percebe que o sentimento de motivação é o que mais se apresenta nos colaboradores e o Insatisfeito o que menos se destaca (Tabela 3). Porém, analisando separadamente os locais, na filial os pesquisados se sentem mais informados do que motivados.

Tabela 3. Sentimento dos pesquisados

Sentimento*	Mot	Sat	Seg	Inf	Desm	Desi	Inse	Insa
Pesquisados Filial	4	3	4	5	1	2	1	0
Pesquisados Matriz	24	13	9	8	7	6	4	4
Total pesquisados	28	16	13	13	8	8	5	4
% do total em relação aos 45 pesquisados	62,2%	35,6%	28,90	28,9%	17,8%	17,8%	11,1%	8,9%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

*Legenda: Mot (Motivado) / Sat (Satisfeito) / Seg (Seguro) / Inf (Informado) / Desm (Desmotivado) / Desi (Desinformado) / Inse (Inseguro) / Insa (Insatisfeito)

É importante lembrar que a motivação de um colaborador não depende exclusivamente da empresa, de acordo com Brum (2010) no mínimo 50% depende da própria pessoa e o restante da organização, sendo que a pessoa precisa decidir como quer viver e trabalhar e a empresa precisa estimulá-la. Este estímulo pode se dar através da comunicação, pois é através disso que a organização consegue informar e integrar. Assim, levando-se em consideração que a motivação pode ser estimulada por diversos fatores e que a informação faz parte destes fatores, percebe-se que a organização estudada de alguma forma possui outros fatores que motivam o colaborador e, que a informação é um fator que ainda precisa ser trabalhado na organização para motivar ainda mais os colaboradores.

Grau de concordância

Foram feitas 19 afirmações (questão 10 a 29) que os pesquisados deveriam indicar o grau de concordância (concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente). As afirmações referiam-se sobre a percepção dos respondentes sobre os temas: motivação, qualidade e produtividade, imagem externa e interna, recursos humanos e comunicação interna.

Para a análise foi levado em conta à média de concordância por questão respondida, sendo que a média é 3, onde concordo totalmente equivale a 5 e discordo totalmente equivale a 1. Portanto, as afirmações que obtiveram média maior que 3,00 demonstram grau de concordância positivo e as que obtiveram menor que 3,00 demonstram grau de concordância negativo (Quadro 1).

Quadro 1. Média de concordância por afirmação

Questão	Afirmação	Média	Desvio Padrão
10	Recebo do meu superior imediato as informações de que necessito para o bom desempenho do meu trabalho.	3,76	0,77
11	Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.	3,27	0,46
12	Sou elogiado quando efetuo um trabalho de qualidade.	3,47	0,70
13	Gosto do trabalho que realizo nesta organização.	4,49	1,32
14	Estou informado de todas as mudanças que estão ocorrendo na empresa atualmente.	3,42	0,97
15	Acredito que meu trabalho contribui favoravelmente para as mudanças que estão ocorrendo na empresa.	4,47	1,27
16	A empresa oferece uma infraestrutura necessária para o bom desempenho das atividades no meu local de trabalho.	3,73	0,72
17	A empresa fornece aos seus colaboradores as condições necessárias para uma maior produtividade.	3,51	0,83
18	A organização possui um clima agradável e prazeroso para se trabalhar.	4,02	0,89
19	Sinto-me parte da empresa, a ponto de comemorar com suas vitórias.	4,00	0,91

Questão	Afirmção	Média	Desvio Padrão
20	A empresa incentiva a atualização e o aperfeiçoamento dos seus colaboradores.	2,58	0,18
21	O processo de contratação e promoção esta claro para mim.	2,42	0,19
22	Recebo retorno do meu superior imediato sobre o meu desempenho.	3,13	0,45
23	Estou satisfeito com a quantidade de treinamento que venho recebendo.	2,13	0,16
24	Conheço claramente a missão, visão, os valores, princípios e metas que a empresa se propõe a atingir.	3,16	0,52
25	Na área em que trabalho existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	4,00	0,96
26	O meu superior direto é um bom comunicador.	3,40	0,56
27 Matriz	A integração e comunicação entre funcionários da matriz é eficiente.	3,06	0,55
27 Filial	A integração e comunicação entre funcionários da filial é eficiente.	3,33	0,53
28 Matriz	A integração e comunicação dos funcionários da matriz com o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) e filiais é eficiente.	2,89	0,40
28 Filial	A integração e comunicação dos funcionários da filial com o SAC e matriz é eficiente.	3,78	0,71
29	As mudanças, que ocorreram ou irão ocorrer na empresa, são comunicadas com antecedência.	2,93	0,37
Média Geral	Média Geral	3,41	0,66

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Para melhor entendimento do quadro acima, a interpretação das questões respondidas foi dividida em 5 fatores, conforme proposto por Brum (2010), são eles: motivação, qualidade e produtividade, imagem externa e interna, recursos humanos e comunicação interna.

Motivação: O fator “motivação” analisa algumas variáveis como a relação com o trabalho, espírito de equipe, padrões de liderança e comprometimento com a mudança. Este fator foi avaliado nas questões 10 a 15 e obteve média geral 3,81, portanto, pode-se observar que os colaboradores da empresa analisada concordam mais do que discordam das afirmações propostas, o que se pode indicar que os mesmos estão mais motivados que desmotivados.

Nestas 6 primeiras questões entende-se porque os colaboradores estão motivados, pois se comparado com a questão 9, dos 45 respondentes 28 (62,2%) informaram que no mínimo estão motivados. A motivação se destaca quando os colaboradores informam que gostam do trabalho que realizam e acreditam que seu serviço contribui favoravelmente para as mudanças que estão ocorrendo na empresa estudada. Esta motivação é ampliada quando os colaboradores têm as informações necessárias para obter um bom desempenho nas suas tarefas.

Acredita-se que se a empresa deseja ter funcionários ainda mais motivados, precisa focar no elogio ao colaborador, reconhecimento do seu trabalho e ainda informar sobre

as mudanças que estão ocorrendo, pois estes temas tiveram as menores médias. Assim sendo, os colaboradores concordam que são elogiados, que são reconhecidos pelos seus trabalhos e que recebem as informações referentes às mudanças, mas indicam que ainda não é suficiente, portanto a empresa precisa dar mais atenção a isso.

Qualidade e produtividade: O fator “qualidade e produtividade”, que foi avaliado nas questões 16 e 17, obteve média geral 3,62. Assim, pode-se observar que os respondentes concordam mais do que discordam das afirmações propostas, o que pode indicar que na empresa há um bom ambiente organizacional na questão física, o que proporciona um trabalho com qualidade e produtividade.

A autora Brum (2003) destaca que a empresa não pode ser responsável pela felicidade de seus colaboradores, mas ela pode e deve se esforçar para proporcionar um ambiente de trabalho no qual o bem-estar físico e psíquico sejam possíveis, sendo que o bem-estar físico depende exclusivamente de investimentos em infraestrutura, enquanto o psíquico se consegue através da comunicação clara e do respeito das diferenças que existem entre os funcionários. Estas diferenças devem ser usadas para obter crescimento e nunca atrito. Costa (2010) lembra que as instalações de trabalho contribuem para o fator motivacional.

Imagem externa e interna: O fator “imagem externa e interna”, que trata de variáveis como relacionamento com o público interno e externo, ambiência organizacional e atendimento, foi avaliado nas questões 18 e 19 e obteve média geral 4,01. Este foi o fator que obteve o melhor índice de concordância, portanto pode-se observar que os colaboradores da empresa concordam muito mais do que discordam das afirmações propostas, o que permite pensar que os colaboradores têm orgulho de serem funcionários desta empresa, que a organização transmite uma imagem positiva e os pesquisados acreditam na gestão da mesma.

Tomasi e Medeiros (2010) fazem uma colocação interessante, quando citam que a imagem de uma empresa pode ser considerada o seu bem mais valioso e, a construção desta imagem deve ser feita com ações tanto para o público interno quanto para o externo.

Recursos humanos: O fator “recursos humanos”, que trata de variáveis como treinamento e desenvolvimento, benefícios, remuneração, reconhecimento e recompensas, foi avaliado nas questões 20 a 23 e obteve média geral 2,57. Desta forma, pode-se observar que os colaboradores discordam mais do que concordam com as afirmações propostas, o que pode indicar que a empresa possui falhas em relação a aspectos como treinamento, informação de desempenho, transparência em certos processos, entre outros.

Após a análise das 4 perguntas relacionadas ao recursos humanos, nota-se que a organização precisa preocupar-se em investir em treinamento e desenvolvimento, além de aumentar a transparência de alguns assuntos relacionados ao gerenciamento de pessoas.

Comunicação interna: O fator “comunicação interna”, que trata das variáveis como processo de informação e canais de comunicação, foi avaliado nas questões 24 a 29 e obteve média geral 3,32. Assim observou-se que os colaboradores pesquisados

concordam mais do que discordam com as afirmações propostas, o que pode indicar que a empresa possui preocupação com a comunicação, mas, há espaço para melhorias, visto a média ter ficado próximo da dúvida.

Brum (2010) destaca que todos os colaboradores devem conhecer principalmente a missão, visão e os objetivos da empresa e entender sua cultura, para que assim eles possam atingir as metas que a empresa propõe. Pois ninguém consegue atingir uma meta se não a conhece. A autora também comenta sobre a importância da comunicação de mão dupla, para que as pessoas possam receber a informação mas também tenham oportunidade de se expressar, pois quando há um bom processo de informação haverá integração. É fundamental que haja integração em toda a empresa, ou seja, dentro de um setor, entre setores, entre filiais, matriz, SAC, enfim a empresa precisa investir na informação para integrar o todo.

Motivação

Foi perguntado aos pesquisados o que eles consideram como os principais fatores de motivação para os funcionários da empresa analisada (questão 30).

Para esta questão foram dadas pelos pesquisados 50 respostas dos principais fatores de motivação. Para entender e analisar de uma forma mais clara as informações geradas, foi utilizado parâmetros para determinar categorias de ações, chegando a 11 categorias onde se verificou a frequência que se manifestam, onde as preferências mais altas indicam que os respondentes acreditam que são as que geram uma maior motivação (Tabela 4).

Tabela 4. Fatores que motivam

Fatores que motivam	Qtidade de preferência	%
Crescimento da empresa	21	42%
Crescimento profissional	7	14%
Clima organizacional	5	10%
Salário	5	10%
Benefícios	3	6%
Horário	3	6%
Localização	2	4%
Estabilidade	1	2%
Participação nos lucros	1	2%
Informação	1	2%
Não há fatores que motivem	1	2%
Total geral	50	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O fator crescimento da empresa foi destaque nesta questão. Costa (2010, pg. 11) afirma “toda a empresa quer crescer”. Para isso, a organização assume decisões estratégicas em relação ao seu posicionamento de mercado, o que determinará a forma

como será percebida por seus clientes, consumidores e parceiros. Conforme expõe o autor Costa (2010), a qualidade de relação de uma empresa com seu mercado e clientes é um reflexo direto da qualidade de relacionamento que ela estabelece com seu público interno. Ainda referente à motivação, os pesquisados foram questionados se havia algo que os desmotivava e também foi solicitado que os mesmos apresentassem sugestões para aumentar a motivação dos colaboradores (questão 31).

Foram dadas diversas indicações do que desmotiva, entre elas, a falta de informação e de um canal de comunicação interna mais eficaz; a falta de um plano de carreira e incentivo ao aperfeiçoamento; a falta de *feedback* dos superiores com relação ao trabalho desenvolvido e o desempenho profissional; a estrutura deficiente da organização tanto fisicamente quanto em relação aos sistemas operacionais hoje utilizados e, ainda, a falta de integração dos colaboradores.

Para motivar, os pesquisados sugeriram várias ações, tais como: que a empresa utilize os canais de comunicação para informar sobre as mudanças que estão ocorrendo; que invista no seu funcionário através de treinamento, cursos e ajuda de custo com faculdade e atualizações; que prima pelas políticas de cargos e salários e um plano de carreira; que faça avaliações de desempenho e dê *feedbacks*; que a empresa melhore sua estrutura física e operacional e, por fim, que a organização invista na integração dos seus colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs um estudo sobre o endomarketing e a comunicação interna em uma empresa de TV por assinatura, internet e telefonia fixa.

Como estudado, o marketing interno contribui para a motivação dos clientes internos, pois através de suas ações é possível estimular os colaboradores a se sentirem parte da empresa em busca do objetivo final por ela proposto, enquanto a comunicação interna utiliza dos canais de comunicação para inteirar os colaboradores de todas as informações relacionadas à empresa, inclusive na divulgação das ações de endomarketing.

Foi destacado também a importância da comunicação interna e ações de endomarketing para contribuírem de forma positiva com todas as mudanças que estão ocorrendo na empresa analisada. Com a pesquisa de clima foi possível verificar que os colaboradores estão motivados com tudo que está ocorrendo, principalmente pelo crescimento da empresa e com as perspectivas de crescimento profissional. Porém, foi percebido que os pesquisados, mesmo recebendo as informações sobre as alterações que estão acontecendo, em alguns casos, esta informação acontece depois que a mudança ocorreu, o que pode gerar certa desmotivação de alguns colaboradores por não receberem todas as orientações necessárias para desenvolver o seu trabalho de forma satisfatória.

Finaliza-se o presente artigo, com a certeza de que este é relevante para a empresa estudada, uma vez que esta pode usufruir do mesmo para perceber o nível de motivação e informação dos seus colaboradores, além de compreender a importância de outros

assuntos pesquisados como integração, clima organizacional e satisfação. Também, essa pesquisa pode ser útil como auxílio nas ações de Endomarketing, promoção da motivação de colaboradores, melhoria nos canais de comunicação interna existentes, bem como a aderência de outros, e em ações que melhorem o nível de informação de colaboradores de empresas em geral.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. **Como entender a comunicação interna**. São Paulo, 2008. (Caderno de comunicação organizacional; 3)
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.
- _____. **Respirando endomarketing**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre et al. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SILVA, Paula Maines da. **Marketing corporativo e endomarketing**. Canoas: Ed. ULBRA, 2010.
- TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.