

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DIURNO**

**Valessa Lemos da Silva**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DO  
ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE NA EMPRESA GRUPO VILA  
VELHA**

Palmeira das Missões, RS  
2019

**Valessa Lemos da Silva**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DO ENDOMARKETING:  
UMA ANÁLISE NA EMPRESA GRUPO VILA VELHA**

Relatório de Estágio apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), campus de Palmeira das Missões, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade

Palmeira das Missões, RS  
2019

**Valessa Lemos da Silva**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DO ENDOMARKETING:  
UMA ANÁLISE NA EMPRESA GRUPO VILA VELHA**

Relatório de Estágio apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), campus de Palmeira das Missões, como requisito parcial para a obtenção do grau de **Bacharel em Administração**.

**Aprovado em 03 de julho de 2019:**

---

**Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade, Dra. (UFSM)**

(Presidente/Orientadora)

---

**Cláudio Eduardo Ramos Camfield, Dr. (UFSM)**

---

**Vânia Beatriz Paz, Dra. (UFSM)**

Palmeira das Missões, RS  
2019

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Vera e Milton, e também ao meu irmão Lorenzo, por todo amor e incentivo que me deram e por não medirem esforços para que este sonho se concretizasse. Ao meu namorado Leonardo e seus pais, por todo amor, carinho, compreensão e paciência. Amo muito todos vocês.

Muito obrigada, também, as minhas amigas, Vanessa, Mariane, Vitória, Júlia, Eliara, Rúbia, Tarciane e Aline, que me auxiliaram durante toda a graduação e tornaram os meus dias mais leves e alegres. Guardarei vocês no meu coração e nas minhas melhores lembranças.

Agradeço à Visão Júnior, por ter me oportunizado crescer como profissional e como ser humano. Agradeço, também, a equipe do Núcleo de Apoio Pedagógico, por todo conhecimento a mim repassado e pelos bons momentos que passamos juntos. Muito obrigada Ticiane, Cíntia, Lisangela e Nelson.

Um agradecimento especial à minha orientadora Professora Sílvia, por todos os ensinamentos e suporte dado no decorrer deste trabalho. Agradeço, também, aos demais professores pela dedicação, paciência e conhecimentos transmitidos.

Muito obrigada, ainda, ao Grupo Vila Velha por ter oportunizado a realização do meu estágio, em especial, Noeli, Felipe e Patricia, por toda sua disponibilidade e atenção. Também agradeço a equipe de colaboradores pela disponibilidade em participar da minha pesquisa e por dividirem todos os dias comigo.

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

A todos, o meu mais sincero, obrigada!

## RESUMO

### **A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DO ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE NA EMPRESA GRUPO VILA VELHA**

AUTORA: Valessa Lemos da Silva

ORIENTADORA: Sílvia Patricia Cavalheiro de Andrade

O presente estudo tem por objetivo geral analisar a comunicação interna na empresa Grupo Vila Velha como ferramenta essencial em um processo de endomarketing. Trata-se da análise de uma temática por meio de um estudo de caso descritivo, com uma abordagem, predominantemente, quantitativa. A população investigada foi composta por 14 pesquisados. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de questionário estruturado com perguntas fechadas, abertas e de múltipla escolha, observação livre não participante e análise de documentos da organização. Para a análise dos dados primários foi utilizada a análise estatística simples e os dados secundários foram analisados por meio da análise documental. Na pesquisa foi evidenciado que a maioria dos colaboradores preferem a forma oral para receber informações e os mesmos gostariam que suas opiniões e sugestões fossem mais ouvidas, e implementadas. Devido a isso, sugerem a inclusão da caixa de sugestões, conversas individuais e feedbacks dentro da empresa. Ressalta-se que o canal de comunicação preferido pelos colaboradores são as reuniões.

**Palavra-chave:** Comunicação interna. Endomarketing. Gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

### **INTERNAL COMMUNICATION AS A TOOL OF ENDOMARKETING: AN ANALYSIS IN THE GROUP COMPANY VILA VELHA**

**AUTHOR: VALESSA LEMOS DA SILVA**

**ADVISOR: SÍLVIA PATRÍCIA CAVALHEIRO DE ANDRADE**

The present study has as general objective to analyze the internal communication in the company Vila Velha Group as an essential tool in an endomarketing process. It is the analysis of a thematic by means of a descriptive case study, with a predominantly quantitative approach. The study population consisted of 14 researchers. The research data were obtained through a structured questionnaire with closed, open and multiple-choice questions, free non-participant observation and analysis of the organization's documents. For the analysis of the primary data, simple statistical analysis was used, and the secondary data were analyzed through documentary analysis. The research showed that most employees prefer the oral form to receive information and they would like their opinions and suggestions to be more heard and implemented. Because of this, they suggest including the suggestion box, individual conversations, and feedbacks within the company. It is emphasized that the communication channel preferred by employees is the meetings.

**Key words:** Internal communication. Endomarketing. People management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Funções da comunicação .....	14
Figura 2 - Direções da comunicação .....	15
Figura 3 - Processo de comunicação .....	16
Figura 4 - Barreiras ao processo de comunicação .....	17
Figura 5 - Tipos de comunicação organizacional .....	21
Figura 6 - Sexo .....	44
Figura 7 - Idade .....	45
Figura 8 - Tempo de empresa .....	45
Figura 9 - Escolaridade .....	46
Figura 10 - Forma preferida para receber informações .....	47
Figura 11 - Meios de comunicação interna não utilizados .....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Composição da comunicação organizacional .....	20
Quadro 2 - Problemas comuns em canais de comunicação.....	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de colaboradores por setor.....	37
Tabela 2 - Canal de comunicação formal: Reunião.....	49
Tabela 3 - Canal de comunicação formal: <i>WhatsApp</i> .....	54
Tabela 4 - Canal de comunicação formal: Dinâmicas de grupo com a psicóloga.....	57
Tabela 5 - Canal de comunicação formal: Mural .....	60
Tabela 6 - Comunicação informal .....	63
Tabela 7 - Conteúdo das mensagens .....	65
Tabela 8 - Sexo X forma preferida para receber informações.....	67
Tabela 9 - Tempo de empresa X dinâmicas de grupo com a psicóloga - participo por meio deste canal.....	67
Tabela 10 - Escolaridade X forma preferida para receber informações .....	68

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 COMUNICAÇÃO .....	13
<b>2.1.1 Processo de comunicação .....</b>	<b>16</b>
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	18
2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	22
<b>2.3.1 Comunicação formal e informal.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.2 Conteúdo das mensagens .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.3 Canais de comunicação interna.....</b>	<b>28</b>
2.4 ENDOMARKETING .....	33
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA .....	36
3.2 UNIVERSO DE ESTUDO E AMOSTRA .....	37
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	38
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	39
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	41
<b>4.1.1 Histórico .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.2 Missão, visão, valores, política de qualidade e objetivos da qualidade .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1.3 Caracterização dos canais de comunicação interna da empresa .....</b>	<b>43</b>
4.2 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ESSENCIAL DE ENDOMARKETING NO GRUPO VILA VELHA.....	43
<b>4.2.1 Perfil dos respondentes .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.2 Perguntas de múltipla escolha .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.3 Perguntas fechadas .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2.4 Análise das tabelas cruzadas .....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.5 Análise da pergunta aberta.....</b>	<b>68</b>
4.4 SUGESTÕES .....	69
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>76</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Antes da globalização as empresas preocupavam-se em oferecer produtos de qualidade, melhores tecnologias e obter lucro, oferecendo o melhor preço do mercado. Esses fatores eram considerados suficientes para a empresa ser considerada uma organização de sucesso, cumprindo seus compromissos e satisfazendo o consumidor. Com as constantes mudanças e alterações no mercado, as exigências do consumidor, também, tornaram-se maiores, induzindo as empresas a oferecerem, além de um produto de qualidade, também uma experiência de compra inesquecível. Para isso, faz-se necessário o engajamento total dos colaboradores, para que eles proporcionem um atendimento diferenciado ao consumidor.

Tratando-se de pessoas, seres extremamente complexos, a tarefa de atrair e manter colaboradores, constantemente, satisfeitos com a empresa não é simples, exige muito investimento e atenção aos detalhes, como a interação dos colaboradores, qualidade de vida pessoal e profissional, identificação com os valores e objetivos da empresa, sentimento de valorização, liberdade para expressar suas opiniões e comunicação interna. Neste sentido, surge a ferramenta de endomarketing. De acordo com Bekin (2012), o endomarketing pode ser definido como ações gerenciadas de marketing, eticamente, voltadas ao público interno (colaboradores) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, considerando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Pode-se notar acima a importância dessa ferramenta, capaz de melhorar a produtividade dos colaboradores, refletindo-se na qualidade de produtos e serviços ofertados aos clientes. O autor ressalta, ainda, a comunicação interna como um potente recurso do Endomarketing, que tem conquistado atenção gradativa e decisiva. Assim, diante das inúmeras ferramentas do endomarketing, nesta pesquisa aborda-se a comunicação interna como uma de suas estratégias.

A comunicação interna pode ser definida como o conjunto de ações que a empresa coordena com o intuito de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coerência interna em torno de valores que necessitam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem ajudar para a construção de uma boa imagem externa (CURVELLO, 2012). Para que essa ferramenta obtenha total sucesso é preciso que as ações sejam bem planejadas e implementadas de forma organizada, gerando, assim, um resultado satisfatório.

Diante desse contexto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como a comunicação interna nas lojas do Grupo Vila Velha contribui, enquanto ferramenta essencial, no processo de Endomarketing? Na sequência, apresentam-se os objetivos (geral e específicos), a justificativa, o referencial teórico, caracterização do método, seguido das referências utilizadas.

## 1.2 OBJETIVOS

A fim de dar sentido a pesquisa dentro de um contexto geral, a seguir será apresentado o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a comunicação interna como estratégia essencial de endomarketing dentro da empresa.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a comunicação interna da organização investigada;
- b) Identificar os tipos de informações repassadas aos colaboradores por meio da comunicação interna;
- c) Verificar a opinião dos colaboradores referente à comunicação interna da empresa;
- d) Sugerir melhorias, se for o caso, para o processo interno de comunicação da empresa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As pessoas são o que há de mais valioso dentro de uma organização, isso porque o capital intelectual é o que diferencia uma empresa da outra, gerando vantagem competitiva. Para que elas possam um bom desempenho é necessário que se familiarizem com os objetivos e as metas da organização.

Segundo Brum (2010), o endomarketing é uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas organizações que almejam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a eternização. O autor ainda afirma que em qualquer empresa, independentemente do tamanho ou linha de atuação, a comunicação é algo indispensável. Para Chiavenato (2007), as pessoas

não vivem isoladas e nem são autossuficientes, elas se relacionam constantemente com outras pessoas e seus ambientes pelo meio da comunicação.

Quando bem planejada, a comunicação interna contribui muito para o alinhamento de interesses dos colaboradores com os da empresa, gerando uma sinergia que é refletida na entrega de valor do produto. Entretanto, se os colaboradores não captarem as informações repassadas, isso pode resultar em inúmeros problemas na organização, refletindo, negativamente, para o cliente. Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005) afirmam que a comunicação é fundamental, disso ninguém discorda; entretanto, quando ela não acontece de maneira satisfatória, são gerados diversos problemas.

Com isso, entende-se que esta pesquisa contribuirá cientificamente, para o desenvolvimento da temática e, também possibilitará ao estudante aplicar na prática as teorias estudadas durante a graduação. Além disso, os resultados obtidos através deste estudo poderão contribuir para implementação de ações de melhoria da comunicação interna na organização analisada, gerando assim, vantagem competitiva no mercado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se a fundamentação teórica, na qual são expostos os conceitos considerados relevantes para o desenvolvimento do estudo: comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e endomarketing.

### 2.1 COMUNICAÇÃO

A comunicação não é uma invenção moderna, seus meios resultaram de uma necessidade do ser humano de interagir com o mundo que o rodeia, permitindo expressar ideias, adquirir conhecimento e manifestar seus sentimentos. As técnicas e ferramentas foram melhoradas ao passar dos anos, as simbologias e desenhos foram substituídas por cartas e mais tarde e-mails. De acordo com Robbins (2005), a comunicação é mais do que apenas transmitir um significado, ela necessita ser entendida pelo receptor. Para Chiavenato (2007), o ato de comunicar representa tornar comum, a uma ou mais pessoas, estipulada informação. Essa habilidade é de extrema importância, é requerida, atualmente, para todos os profissionais, principalmente aqueles que exercem cargos de gestão.

Entretanto, apesar de toda sua relevância, muitas pessoas não conseguem comunicar-se adequadamente. Segundo Gil (2014), embora a comunicação constitua uma das capacidades humanas mais essenciais e sua evolução nos indivíduos se dê de maneira que pode ser considerada natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe comunicar-se. Para alcançar uma comunicação eficaz, não basta apenas falar bem, faz-se necessário também ouvir e esta é a maior dificuldade encontrada. Conforme o autor, cada situação de comunicação difere de qualquer outra. Assim, nunca haverá uma fórmula pronta que funcione em qualquer situação, pois cada pessoa presente compreenderá a informação repassada de forma distinta.

Referente a utilidade da comunicação, Robbins (2005) afirma que existem quatro funções básicas, expostas na Figura 1, mas que nenhuma delas deve ser vista como a mais importante, pois para que os grupos obtenham um bom desempenho, eles necessitam ter algum tipo de controle sobre seus membros, encorajá-los ao esforço, ofertar os meios para sua expressão emocional e para a tomada de decisões.

Figura 1 - Funções da comunicação



Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

Para a adequada compreensão do que realmente vem a ser comunicação, torna-se necessário o correto entendimento dos seguintes termos, informações e dados, esclarecendo suas características de maneira a diferenciá-los entre si, pois estes compõem a comunicação. Chiavenato (2007) conceitua o termo dados como sendo um registro ou anotação em relação a um determinado evento ou ocorrência, ou seja, são itens aleatórios e referentes a uma descrição primária, antes que tenham sido organizados ou arranjados de maneira que as pessoas possam entender e utilizar.

De acordo com o autor, a informação por sua vez é um conjunto de dados, organizados de certa forma a gerar um significado para o receptor, ele reduz a incerteza a respeito de um determinado assunto, permite que os dados sejam comparados e análises sejam realizadas. Com isso, a comunicação, nada mais é, que a coleta de dados devidamente processados, resultando em uma informação consistente de modo a atingir um público alvo, que através de determinado canal receberá a mensagem transmitida. A efetiva comunicação se dá a partir do momento em que o receptor da mensagem a receba e a compreenda.

As mensagens podem ser transmitidas de diversas formas, oral, visual (não- verbal), escrita ou impressa. De acordo com Chiavenato (2007) grande parte da interação humana

acontece através do meio oral, que oferece uma intimidade maior, e o meio escrito que é mais preciso e formal. Contudo, muitos critérios devem ser levados em conta na decisão de escolha sobre qual tipo de comunicação deve ser utilizado pela empresa, como os recursos disponíveis, tempo e o custo.

Segundo Silva (1985), os estudos aprofundados sobre a comunicação impressa tiveram início na Universidade de Minnesota, com Miles Albert Tinker e Donald Gildersleeve Paterson. Os principais itens do trabalho gráfico o branco do suporte e o preto do impresso, e eles condicionam-se entre si. O autor complementa que com a difusão dos novos veículos de comunicação eletrônicos, a comunicação impressa sofreu muitas modificações.

Conforme Robbins (2005), a comunicação pode ocorrer em sentido vertical (pode ser dividida em ascendente e descendente) ou horizontal (lateral). A comunicação, dentro de um grupo ou organização que ocorre dos níveis mais altos para os mais baixos é descendente, ela é utilizada pelos executivos e líderes para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar aos subordinados a respeito de políticas e procedimentos, identificar problemas que precisem de atenção e conceder feedback sobre desempenho. O autor explica que a comunicação ascendente é a que se remete aos escalões mais altos do grupo ou da organização. É usada para fornecer feedback aos executivos, informá-los sobre os avanços em relação às metas e relatar os problemas que estão ocorrendo na organização.

Quando a comunicação ocorre entre os membros de um mesmo grupo ou de grupos de grupos do mesmo nível, entre executivos do mesmo nível ou entre quaisquer pessoas que se encontram em um nível horizontal equivalente dentro da empresa, considera-se essa comunicação lateral. As direções encontram-se melhor expostas para visualização na Figura 2.

Figura 2 - Direções da comunicação



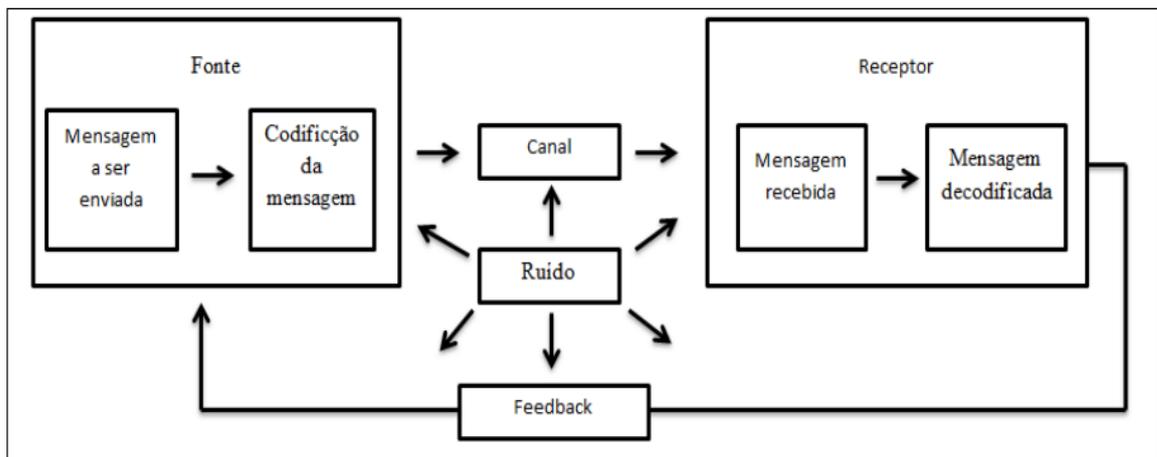
Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

A fim de compreender-se com maior profundidade cada etapa da comunicação, descreve-se a seguir o processo de comunicação e cada elemento que o compõem.

### 2.1.1 Processo de comunicação

O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas e um fluxo de 7 elementos essenciais que são indispensáveis para que ocorra uma comunicação eficiente, seja ela social ou empresarial, pois, segundo Gil (2014) cada situação de comunicação é diferente de qualquer outra. Entretanto, é possível reconhecer certos elementos que são comuns a todas as comunicações, assim como as inter-relações que se processam entre eles, como pode-se visualizar na Figura 3.

Figura 3 - Processo de comunicação



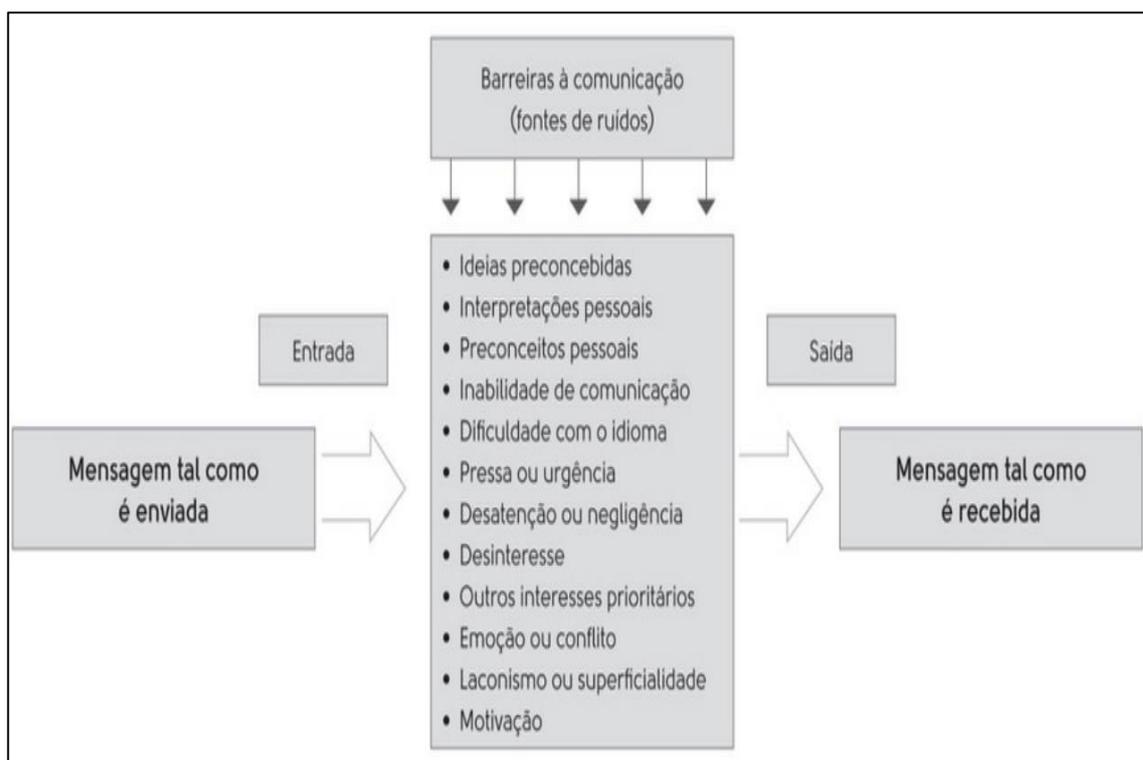
Fonte: (ROBBINS, 2005, p. 233).

O primeiro elemento fundamental para o processo de comunicação é a fonte, também denominada emissor, o qual é responsável por iniciar a transferência da mensagem, partindo da codificação de um pensamento. Robbins (2005) explica que a mensagem pode ser considerada o produto físico codificado pelo emissor. Já o canal é mídia por onde a mensagem passa, ele é escolhido pelo emissor, o qual determina qual canal é formal e qual é informal. O receptor é o sujeito a quem a mensagem se direciona, antes mesmo que a mensagem seja recebida, seus símbolos precisam ser traduzidos em uma maneira que possa ser compreendida pelo receptor, isto é denominada decodificação da mensagem.

O autor, Robbins (2005), ainda acrescenta que o processo de comunicação, também, pode encontrar muitas barreiras, que compõem o ruído. As barreiras são variáveis, as quais interferem no processo de comunicação e afetam extremamente, fazendo com que a mensagem tal como é enviada se torne distinta da mensagem tal como é recebida, distorcendo a clareza da mensagem. Como exemplos de possíveis fontes de ruídos pode-se citar problemas de percepção, excessos de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais, como expõem-se na Figura 4.

Chiavenato (2007) acrescenta que é comum o processo de comunicação sofrer entraves, bloqueios, dificuldades e restrições devido a barreiras que se inserem entre os emissores e receptores. As barreiras fazem com que a mensagem enviada e a mensagem recebida e interpretada sejam divergentes entre si.

Figura 4 - Barreiras ao processo de comunicação



Fonte: (CHIAVENATO, 2007, p. 317).

Como já foi frisado anteriormente, a comunicação é mais que apenas transmitir um significado, ela necessita ser compreendida, esse entendimento é expresso pela transferência de um feedback, o qual é o termo utilizado como significado de obter retorno. Chiavenato (2007) explica que a retro informação, realimentação ou feedback é um elemento importante no

processo de comunicação, pois quando ela existe, a comunicação é bilateral e acontece nos dois sentidos, caso contrário, a comunicação é realizada em um só sentido e não existe nenhum retorno para que a fonte possa saber o resultado.

Uma forma de garantir que o processo de comunicação ocorra por completo é provocar o feedback, com o intuito de garantir o acontecimento do mesmo. Segundo Gil (2014), é importante que a pessoa que pretende comunicar uma mensagem, logo no início do processo, tente deixar claro que a comunicação se dará em duas vias. Entretanto, para que não se transforme numa atividade desagradável e várias vezes inócua para quem não está acostumado, convém que o receptor seja colocado à vontade e encorajado a falar. Apresenta-se a seguir o conceito de comunicação organizacional cujo um dos elementos é a comunicação interna, objeto deste estudo.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Compreende-se o termo organização, de acordo com Kunsch (2003), como sendo um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e que trabalham em conjunto para atingir objetivos comuns. Percebe-se assim, a importância de alinhar as pessoas e a comunicação entre elas, para que os objetivos em comum sejam alcançados com êxito.

A comunicação organizacional surgiu para dar maior importância à imagem e identidade corporativa. Tavares (2010) descreve a comunicação organizacional como aquela existente em tudo o que envolve a organização, seja ela qual for e seus públicos de interesse: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores, clientes, *prospects*, mídia e a sociedade em geral.

O ambiente organizacional é formado por diversos departamentos e áreas que compõem a estrutura da empresa. Conforme Rego (1986), a comunicação organizacional proporciona o encontro das partes distintas da empresa, gerando as condições necessárias para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo, enfim, que as diretorias empresariais atinjam as metas objetivadas. O autor ainda destaca que a comunicação na empresa é um processo em constante modificação que envolve desde o motivo pelo qual a organização existe, o foco do crescimento, a gestão das mudanças e o seu comportamento. A comunicação é determinada de acordo com a necessidade, utilidade e conveniência, por parte da empresa e do público que a interliga, direta ou indiretamente.

Segundo Brum (2010), há quem afirme que a comunicação é o reflexo de uma organização. A maneira como ela se comunica com seus públicos externo e interno auxilia,

fortemente, para a construção da sua imagem. Conforme o que foi citado, a construção de uma imagem sólida e confiante é fundamental, principalmente para empresas que pretendem obter destaque no mercado e garantir constante atratividade e a fidelidade do público interno.

Tratando-se do público interno, as empresas têm se deparado com a atual realidade em que os colaboradores necessitam estar em ambientes de trabalho favoráveis a sua produção. A qualidade de vida dentro das organizações tornou-se um diferencial atrativo para nortear profissionais a engajar-se em uma empresa. Este novo cenário mostra colaboradores que precisam se sentir parte integrante da organização, interessados em conhecer todos os seus processos, obter informações do estado atual desta e participar ativamente das decisões, contribuindo com sugestões, ideias e críticas. Tavares (2010) enfatiza que a manutenção de um clima positivo é um fator significativo nas organizações, pois ajuda em momentos difíceis, agiliza a tomada de decisão e a busca contínua da eficácia nos processos, incentiva a proatividade, colabora com a descentralização dos departamentos e cria uma boa imagem empresarial baseada na transparência.

Em busca de melhorias contínuas e para que as organizações obtenham bons resultados, o processo de comunicação organizacional tem sofrido modificações. O autor afirma que sendo a comunicação a sustentação de qualquer processo administrativo, é fundamental trabalhá-la de forma planejada e para obter coerência tanto no trato com o público externo quanto interno, a disposição de canais comunicacionais efetivos de duas vias, com entrada e saída de informações e feedback, torna-se indispensável para a sobrevivência da mesma.

Novas empresas surgiram com a globalização e a competitividade acirrou-se no mercado, fazendo com que as empresas busquem melhorias contínuas. Segundo França e Leite (2011), diante da globalização surgiu a necessidade imediata de comunicação das organizações com o mercado, tanto nacional quanto internacional. De um lado, tem-se a carência de informação sistematizada da transmissão de dados para tornar possível as operações empresariais e, de outro lado, a carência de entendimento cada vez maior entre as pessoas envolvidas com a empresa, envolvendo nesse campo também seus empregados, para que seus negócios prosperem e possam continuar a competir, mantendo seus padrões de produtividade e lucratividade.

Neste contexto, a globalização tornou-se o catalizador dos investimentos em comunicação organizacional. Segundo Tavares (2010), a comunicação na realidade das empresas é segmentada em três formas diferentes, as quais devem trabalhar de forma conjunta para atender ao objetivo maior, manter a coesão, o equilíbrio e o desenvolvimento

organizacional. O autor explica que a diferença entre elas está em sua finalidade e que elas compõem a comunicação organizacional, como pode-se-visualizar no Quadro 1:

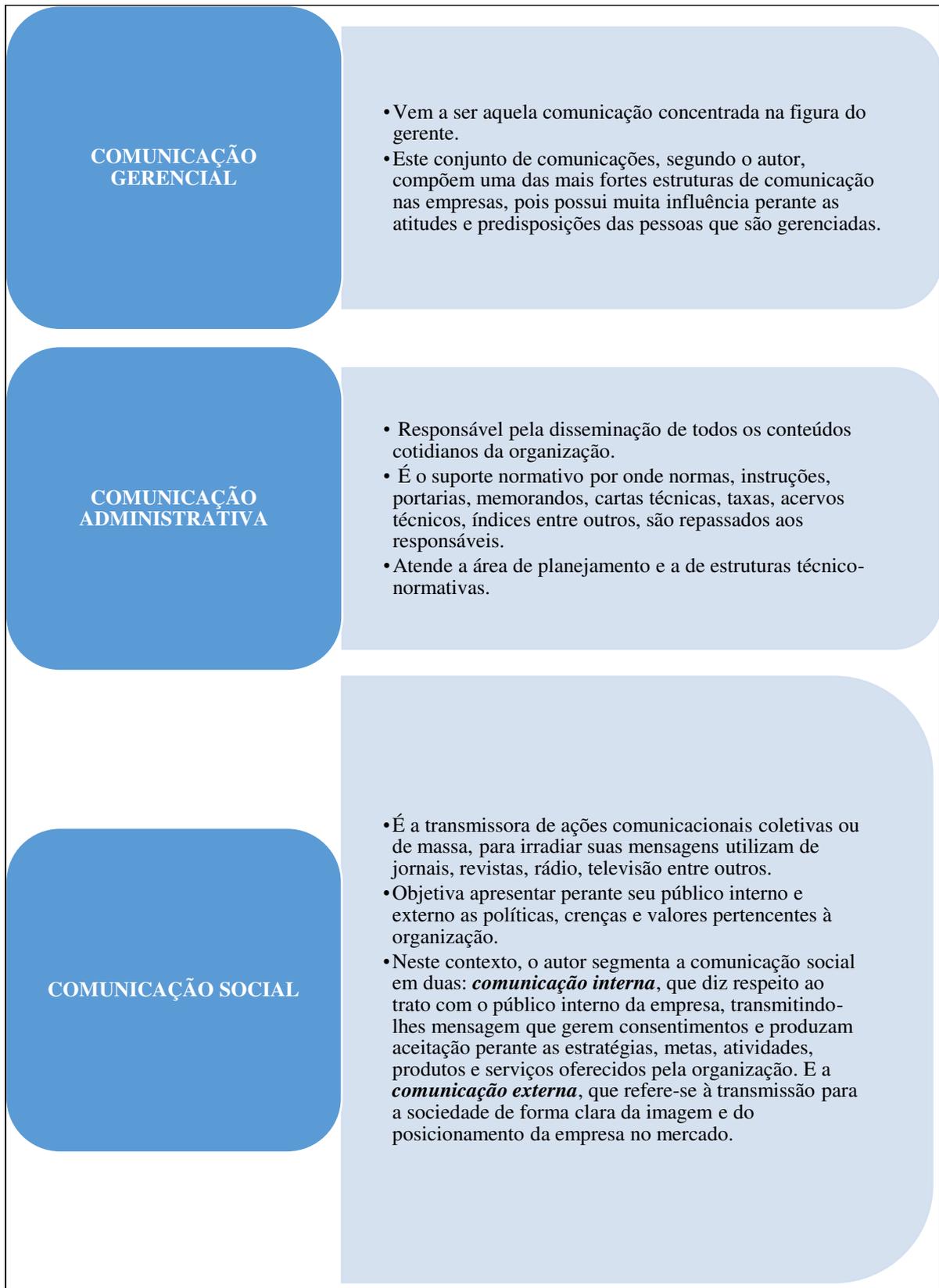
Quadro 1 - Composição da comunicação organizacional

<b>COMPOSIÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	
Comunicação de Marketing	É transmitida principalmente para o público externo à organização, responsável pela eficiência e divulgação das marcas, produtos e serviços. Esta comunicação é transferida por meio de propagandas, publicidade, promoção de vendas, merchandising, marketing direto, embalagens, entre outras de acordo com os objetivos da empresa
Comunicação Institucional	Tem como objetivo alinhar a comunicação organizacional a todo tipo de veículo que seja interessante para a empresa se relacionar, construindo, mantendo ou melhorando a imagem perante seu público alvo. É composta por um conjunto de ações que visam divulgar os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais com questões sociais, ambientais, culturais entre outras.
Comunicação Interna	É a comunicação existente entre todos os colaboradores da empresa, chamados de público interno. São diversas formas de se comunicar entre os departamentos, entre as pessoas que trabalham nestes departamentos, entre as chefias, entre funcionários e chefias, supervisores, diretores. Enfim, é por onde todos os processos são repassados e os relacionamentos com os colaboradores firmados.

Fonte: Adaptado de Tavares (2010).

É essencial que estes três segmentos andem em completo alinhamento, cada um atendendo seu real objetivo, mas integrados entre si, para a construção em conjunto de uma comunicação organizacional eficiente, já que a mesma nada mais é que a integração destes elementos. De acordo com um estudo elaborado por Torquato (2010), a comunicação organizacional está dividida em três dimensões de forma estratégica, pois é necessário que funcionem de maneira harmoniosa. Conforme a Figura 5, o autor as define como:

Figura 5 - Tipos de comunicação organizacional



Fonte: Adaptado de Torquato (2010).

Assim, com a devida compreensão sobre comunicação organizacional, fica visível a importância de haver uma segmentação estratégica da comunicação nas empresas, a fim de atender de forma adequada cada um de seus públicos. Conforme exposto, todos os tipos de comunicações referentes à organização são essenciais para o bom andamento da mesma, porém o objeto de análise nesta pesquisa é a comunicação interna.

### 2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Em uma organização, muitas vezes, o colaborador não está no centro da atenção de seus gestores. Primeiramente, pelo fato de que o foco é o cliente externo, por este garantir a existência da empresa. A realidade exposta neste trecho remete a um contexto organizacional muito presente ainda nas empresas, mas que tem passado por um processo de transição relevante em algumas empresas. Estas através de muita análise e estudo, percebem a importância substancial do elemento humano, sendo ele capaz de diferenciá-las das demais organizações. Assim, tem-se dedicado, rotineiramente, esforços para se direcionar a atenção, primeiramente, ao público interno, garantindo que este esteja alinhado à empresa, para que o mesmo possa propiciar ao cliente externo a confiança e credibilidade que procura, gerando, desta forma, o retorno que se espera.

Neste contexto, os investimentos destinados a agregar valor à comunicação interna passaram a serem essenciais dentro das organizações, deixando de serem vistos como prioridade nos cortes em momentos de crises, como acontecia no passado. Segundo Kunsch (2003), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para combinação dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. Esta comunicação se faz presente em todas as organizações; entretanto, nem todas as planejam adequadamente, alinhando seu potencial estratégico ao negócio da empresa.

Tavares (2010) afirma que a comunicação é o suporte para qualquer processo administrativo e é necessário trabalhá-la de forma planejada, pois por meio dela, é possível:

- Motivar e integrar o funcionário;
- Desenvolver um clima favorável entre funcionários, funcionários e chefias, e funcionários e empresa;
- Agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos;

- Incentivar a pro atividade;
- Colaborar para a descentralização organizacional;
- Promover através de campanhas internas os mais variados assuntos que possam auxiliar em seu trabalho;
- Criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência.

Torquato (2010), em seu estudo, declara que a comunicação interna tem a missão básica de contribuir para o desenvolvimento de um clima positivo, favorável ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento constante de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. De acordo com a visão do autor, para que a missão da comunicação seja cumprida, suas metas temporais necessitam ser atingidas, as quais definem a implementação e realização de diversos objetivos e seguem listados abaixo:

- Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento;
- Criar climas favoráveis a mudanças de realidade, tornando a organização sensível às transformações;
- Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas;
- Contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura proativa e, fundamentalmente, direcionada ao foco negocial;
- Cristalizar os ideais de inovação e mudanças;
- Criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para um trabalho cooperativo;
- Aperfeiçoar processos e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os inputs (entrada de mensagens) dos sistemas normativos, tecnológico e operativo;
- Reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios;
- Apoiar novos conceitos no modelo de gestão, destacando o modelo descentralizado que propicia aos departamentos certa autonomia para realização de metas e objetivos;
- Abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização;

- Despertar sentimentos de vitória e orgulho em todos os segmentos, fazendo-os conscientes de que o sucesso da organização dará a cada um a contrapartida para o sucesso pessoal;
- Apresentar a linha de produtos de forma que funcionários de todos os níveis conheçam os produtos de sua organização;
- Permitir aos níveis gerenciais maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais e leitura crítica dos cenários políticos e econômicos, por meio da comunicação especializada;
- Oferecer maior transparência aos objetivos e às metas da organização, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo maior engajamento de departamentos;
- Exibir imagem forte, pela passagem de um conceito de fortaleza em movimento capaz de superar as dificuldades e os problemas (TORQUATO, 2010).

Segundo Brum (2010), a comunicação interna pode ser considerada a linha mestra que gerencia a entrada e a saída de informações, tornando possível o alcance dos objetivos organizacionais. A autora ainda afirma que a palavra comunicação, quando dividida ao meio e sua ordem invertida, nos remete ao entendimento de ação comum, nos sentidos de tornar objetivos, estratégias e resultados da empresa comuns a todos os seus colaboradores.

No entendimento de Kunsch (2003), a comunicação interna é uma estratégia incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da ideia por parte da diretoria, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais e demorados. A comunicação interna deve ser vista como prioridade dentro das organizações, seus canais devem espalhar informações, fazendo com que os colaboradores a compreendam e se tornem parte da marca, transmitindo seus valores e sua cultura organizacional para o público externo.

Kunsch (2003) enfatiza que o público interno é um público multiplicador, tanto na sua família como no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de maneira positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna possibilitará que os colaboradores sejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas. Isso auxiliará a mediar os conflitos e a buscar soluções preventivas.

Diversas afirmações e considerações são feitas em relação a importância da comunicação interna, o fato é que colaborador é a alma da empresa, desta forma, torná-lo bem informado, ouvido e respeitado é questão de valorização da própria organização. Integrar equipes e valorizar o conhecimento daqueles que executam as tarefas diárias da empresa é estimular o colaborador a ser cada vez mais produtivo e transparecer sua paixão em honrar a organização na qual representa. Neste sentido, o feedback esperado pela direção da empresa ocorrerá, pois as pessoas fornecem retorno daquilo que compreendem e do que lhes é percebido como relevante em sua vida.

Como Brum (2010) afirma, o ser humano procura a informação que pode ser traduzida em um real benefício para sua vida pessoal e/ou profissional, resultando emoções positivas, sensações agradáveis e satisfação de expectativas. Percebe-se assim, a importância da comunicação interna no interior das organizações e o quanto ela reflete na vida de seus colaboradores. A seguir, disserta-se sobre comunicação formal e informal, o conteúdo das mensagens transmitidas e os canais internos de comunicação.

### **2.3.1 Comunicação formal e informal**

A comunicação no ambiente organizacional flui, basicamente, por meio de duas redes: a rede formal e a informal, ambas são essenciais para manutenção e desenvolvimento da organização, cada uma com suas particularidades contribuem, fortemente, com a eficácia nos processos de qualquer empresa. Segundo Robbins (2005), os canais formais são determinados pela organização e transmitem mensagens, as quais se referem às atividades associadas com o trabalho de seus membros, normalmente eles seguem a rede de autoridade dentro da organização. Chiavenato (2007) complementa que nas comunicações formais, a mensagem é enviada, transmitida e recebida através de um padrão de autoridade definido pela hierarquia da empresa, geralmente denominado cadeia de comando.

Tavares (2010) explica que são todas as formas documentais de se comunicar com o público da organização, seja em um e-mail, memorando, ofício, uma circular, normas, relatórios, instruções entre outros. Estes têm como primordial função a transmissão de informações e procedimentos técnicos para a gestão das organizações. Esta comunicação é, segundo Kunsch (2003), comunicação administrativa, a qual se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os propósitos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das empresas.

A maior parte da comunicação irregular dentro de uma empresa se faz de maneira informal. Conforme Chiavenato (2007), as comunicações informais acontecem fora dos canais formais de comunicação e através de formato oral ou escrito, e tratam-se de mensagens pessoais ou sociais. Robbins (2005) explica que os canais informais são espontâneos e surgem como resposta às escolhas individuais. Kunsch (2003) complementa que é toda comunicação que flui das relações sociais entre pessoas, que não é requerida pelas organizações, mas corresponde à livre participação e expressão dos colaboradores, e suas manifestações que não podem ser controladas pela direção administrativa.

Esta comunicação é, em geral, temida pelas empresas. Rego (1986) enfatiza que ela tem por característica clássica a terrível rede de boatos, sem estrutura, com diversos caminhos e que, facilmente, vence a estática comunicação formal por sua rápida disseminação entre os colaboradores. Entretanto, este tipo de comunicação deve ser vista como aliada estratégica, assim, a formal, pois os funcionários só irão transformá-la em uma arma contra a empresa se não estiverem alinhados com os seus objetivos. Segundo a percepção de Kunsch (2003), se os membros obterem informações confiáveis, seguras, suficientes para sanar dúvidas e curiosidades, sem deixar espaço para insegurança, má informação ou excesso de ansiedade, esta comunicação pode se tornar uma aliada e por sua característica ágil, transformar-se em um potente meio comunicativo.

É necessário que toda empresa valorize estas duas redes de comunicação, formal e informal, mantendo-as consolidadas pela organização como meios fundamentais para um bom relacionamento entre todas as partes da empresa. A correta transmissão de mensagens através destas formas comunicacionais e seus conteúdos, tema este abordado no item seguinte, pode interferir ou auxiliar os objetivos da empresa.

### **2.3.2 Conteúdo das mensagens**

Por meio da comunicação interna é que acontece a transmissão de diversas mensagens aos seus receptores organizacionais. Estas mensagens possuem sempre os mesmos conteúdos, eles variam de acordo com a cultura e as necessidades de cada empresa. Segundo Torquato (2010), as mensagens devem envolver diversas linhas, tipos e matérias envolvendo diferentes áreas. Desta forma, segue abaixo alguns exemplos repassados pelo autor.

- Matérias institucionais – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos etc.;

- Matérias de motivação – planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prêmios e planos de sugestões;
- Matérias de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis e programas de treinamento;
- Matérias educativas – histórias e conhecimentos gerais;
- Matérias associativas – esporte, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos e falecimentos;
- Matérias de interesse de públicos específicos, entretenimento e relacionadas à família dos colaboradores.

A seguir são abordados aspectos relativos às mensagens que compõem assuntos sobre a estrutura do negócio, como a sua história, visão, missão, seus objetivos, valores e políticas da empresa. Independente da empresa e do ramo de atuação no mercado, é essencial que seus colaboradores estejam a par de assuntos relacionados à cultura da organização. Esta prática pode proporcionar maior envolvimento, sentimento de pertencimento e harmonia do ambiente interno, na empresa em que se encontram inseridos.

Toda empresa, ao ser constituída, possui um propósito; não o de ser lucrativa, afinal, caso ela não seja, deixará de existir. Mas envolve seus princípios, os objetivos e os ideais de futuro da organização. São também desses pilares que todo um negócio, mesmo que ainda em fase de desenvolvimento de seu plano estratégico ou posicionamento de mercado, se baseia para crescer. É como se fosse uma bússola, que guiará a formatação e a condução da empresa, seja por seus idealizadores ou pelos vários colaboradores que terá ao longo de sua expansão.

De acordo com Oliveira (2007), a visão da empresa são todas as articulações a respeito do futuro, envolve questões racionais e emocionais sobre o que a organização quer ser e o que impulsiona suas ações. A missão, conforme o autor, é a razão de ser da empresa, aonde ela quer chegar, quais as suas necessidades e expectativas do mercado que pretende atender.

Os valores, enfatiza o autor, representam o conjunto dos princípios e crenças essenciais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas centrais decisões. E as políticas, por sua vez, podem ser considerados parâmetros ou orientações que auxiliam a tomada de decisões. Elas procuram refletir e interpretar os objetivos, desafios e metas, tal como estabelecem limites.

O processo de transferência destas mensagens, bem como toda a comunicação da empresa, se dá a partir da transferência de uma mensagem do emissor por meio de um canal,

previamente, estabelecido junto ao receptor. Desta forma, a seguir são expostos os canais de comunicação interna.

### **2.3.3 Canais de comunicação interna**

Partindo da necessidade de transmitir uma mensagem de um emissor para um receptor é feita uma escolha, a fim de verificar qual a melhor forma de disseminá-la para que atinja o público de interesse. Com isso, existem disponíveis diversos meios ou canais que concretizam o envio e o retorno da mensagem entre os públicos que se comunicam. Os canais de comunicação, de acordo com Brum (2010), devem ter sentido entre o que a empresa precisa divulgar e o que os colaboradores precisam receber de informações, utilizando-se de vários canais ao mesmo tempo para que o colaborador tenha acesso a diversas formas, níveis de intensidade e de linguagem.

Torquato (2010) explica que a escolha dos canais está correlacionada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se pretende atingir e a periodicidade das mensagens. Existem diversos canais para serem utilizados, no entanto, para gerar bons resultados a seleção dos canais depende dos objetivos traçados pela empresa. Com isso, segue abaixo, de forma sintetizada, a descrição de alguns importantes canais de comunicação interna e suas características positivas e negativas:

- E-mail - Positivas: canal de comunicação comum, pode ser acessado em diversos lugares, é atualizado de forma rápida. Negativas: as mensagens passadas pela empresa com informações importantes podem se perder em meio a tantas outras oriundas do ambiente externo. As pessoas quando recebem mensagens por e-mail, julgam o que lhes é importante e descartam o que não lhes parecer relevante, de forma rápida para manter a caixa de entrada vazia. A mensagem pode ir para spam ao invés da caixa de entrada, dificultando a visualização. Em caso de falha na internet não haverá a transferência.
- Revista interna - Positivas: diversas linhas de mensagens, espaço suficiente para diversas abordagens, tem poder de informar, envolver, e disseminar conteúdos estratégicos da organização. Negativas: exige qualidade, criatividade e identidade, sendo dificultoso para empresas que não possuem equipamentos e profissionais qualificados produzi-la. Elevado custo de produção e periodicidade baixa.
- Jornal interno - Positivas: diversas linhas de mensagens, foco na informação, torna claro ao público interno os acontecimentos da empresa, transmitem mensagens a respeito dos valores da organização. Periodicidade alta. Negativas: espaço delimitado para

abordagem dos conteúdos, precisa ser produzido por profissionais qualificados, com conteúdo criativo e de qualidade para ser atrativo ao leitor, custo de produção relativamente alto.

- Memorando - Positivas: transmite recados com finalidade específica, claro, direto e objetivo, passa informações, sugestões, solicitações, notificação. Negativas: possui estrutura e modelo definidos pela organização e exigências como carimbo e identificação pessoal, que devem ser sempre seguidos de forma padrão, detêm algum tempo para cumprir com as especificações e não detalha muitas informações.
- Circular - Positivas: dirigida de forma impressa a vários destinatários, objetiva recomendar ou ordenar a respeito de regras, avisos e pedidos, delimitando e padronizando comportamentos, de forma bem explicada e clara. Negativas: gastos com impressão, dispersão do documento sem atingir a todos os destinatários, detêm tempo para cumprir as especificações, pode gerar um clima de desconforto por serem transmitidas questões que alteram o comportamento dos colaboradores.
- Intranet - Positivas: a comunicação torna-se mais rápida, as informações circulam de forma rápida e eficiente, a empresa pode utilizá-la para vincular pesquisas internas, tem função de entretenimento, cultura e informação. Negativas: todos os colaboradores precisam ter tempo, acesso ao computador e influência para utilizá-la. Demanda um profissional qualificado para sua manutenção e desenvolvimento.
- Relatório - Positivas: escrito por uma pessoa ou um grupo de pessoas que detêm o conhecimento e as informações sobre o assunto, são geralmente sobre informações, fatos, estatística, projetos, gráficos e tabelas, que envolvem assuntos da organização. Negativas: se não for elaborado por profissional qualificado pode ter conteúdo falho, má apresentação e organização do conteúdo, além de sua linguagem mais formal, o que interfere na compreensão de acordo com o público a ler.
- Rádio interna - Positivas: além de transmitir informações de forma rápida ao colaborador, surge como entretenimento. Negativas: elevado custo de produção e manutenção, exigência de profissional qualificado na área e considerada como um dos canais menos eficazes de comunicação interna.
- *Newsletter* - Positivas: boletins informativos ou artigos, tratados com objetividade, foco na informação, e no final são expostos os contatos e links para maiores detalhes. Bom meio para passar informações sobre atualidades. Negativas: deve ser repassado por e-mail ou site da empresa o que impossibilita o acesso à informação caso ocorra uma falha

na internet, espaço restrito não sendo possível muito detalhamento nas informações e mesmo tendo o contato e link pode não ser usado se o colaborador não se interessar de imediato pelo assunto.

- TV interna - Positivas: pode acelerar a construção ou consolidação de uma cultura, proporciona alto nível de aprendizado. Negativas: ineficiente em algumas empresas que não estão preparadas para sua adoção ou manutenção devido ao alto custo e exigências de conteúdo para que o colaborador mantenha o interesse, é preciso um trabalho de pesquisa constante. Torna-se necessário um ambiente e equipamentos adequados para o uso.
- Murais - Positivas: são meios visuais que estão próximos aos colaboradores e sempre atualizados têm grande poder de visualização e disseminação das informações por sua forte presença entre os colaboradores. Negativas: precisa ter um profissional e um cronograma para manterem o mural atualizado e organizado, isto dispense tempo e a responsabilidade de uma pessoa para a função.
- Mala direta - Positivas: material impresso enviado para a residência do colaborador, a fim de informar a respeito da empresa, dos produtos, serviços, ou mesmo fazendo-lhes questionamentos a respeito de suas satisfações e sugestões, dicas de melhoria. Negativas: algumas pessoas não gostam de relacionar ambiente e assuntos do trabalho com seu ambiente residencial.
- Caixa de sugestões - Positivas: ótima para estimular a participação com sugestões, críticas e ideias, é apenas necessário um espaço para ser posta e uma sequência de tempo para serem retirados os bilhetes. Se bem incentivada contribui com muitos feedbacks, sendo possível um monitoramento da satisfação do funcionário. Negativas: deve ser mantida a periodicidade estabelecida, com recolhimento e processamentos das informações, dando retorno ao que o colaborador expôs, caso isso não ocorra gera desconfiança referente a sua efetividade e desestímulo.
- Ouvidoria interna - Positivas: tida como um espaço de diálogo, que proporciona a participação direta dos colaboradores, que expressam seus sentimentos e comportamentos com relação aos procedimentos e ambientes organizacionais. Negativas: investimento alto em manter um funcionário alocado apenas em atender o público interno, além dos equipamentos necessários para o trabalho. Ao mesmo tempo em que recebe sugestões positivas tem que saber trabalhar as questões negativas, reclamações, críticas e insatisfação.

Além dos canais já expostos anteriormente, existem muitos outros que surgem para atender as necessidades das organizações e em cada um deles alguns problemas comuns são detectados. Sendo assim, apresenta-se o Quadro 2 levando em consideração os aspectos negativos de algumas formas de comunicação utilizadas nas organizações, com o objetivo de facilitar a escolha no momento da formulação estratégica dos canais a utilizar para se comunicar com os públicos de interesse.

Quadro 2 - Problemas comuns em canais de comunicação

CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNOS	PROBLEMAS MAIS COMUNS
Jornais e revistas	Temas muito descendentes, ou seja, de maior interesse do alto escalão da empresa. Linguagem imprópria e fria. Visual inadequado. Retrato pouco convincente da instituição.
Boletins/folhetos/memorandos/ Comunicados	Muito normativos. Pouco envolventes. Pouco explicativos. Incompletos.
Quadros de aviso/murais	Pouco atraentes. Acesso precário. Inatuais
Reuniões/encontros	Cansativos e longos. Falta de clareza e de objetivos. Exposições fracas. Pouca motivação.
Conversas individuais com colaboradores	Poder normativo e coercitivo, maiores que o poder expressivo. Pouca empatia. Falta de credibilidade.
Programas de “portas abertas”, caixa de sugestões	Receio do poder coercitivo. Incredibilidade. Indefinições sobre resultados das sugestões (feedback fraco). Pressão do grupo de referência. Pressão do macroambiente.
Programas de promoção profissional	Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.
Rede intranet	Rede interna usada como infovia, ou seja, informações da empresa repassadas virtualmente, sendo restrita ao ambiente da corporação/ grupo empresarial. Excesso de controle do sistema hierarquizado. Conteúdos muito fechados, pouco expressivos.
Portal cooperativo	Apresentação da empresa. Estrutura, processos, produtos, gestão, políticas, valores e princípios (uso interno e externo).

Fonte: Adaptado de Torquato (2010).

Torquato (2010) acrescenta que através destes canais as comunicações podem ser bem exploradas e trabalhadas, tornando-se canais que conduzem, unicamente, comunicação descendente, ou seja, aquela dirigida pela alta direção da empresa ao seu colaborador e a ascendente, enviada do colaborador para a alta direção, em canais que, conjuntamente, venham a estreitar relacionamentos com foco persistente na melhoria da comunicação de ambos os lados.

Segundo Oliveira (2009), o manual do colaborador é um item importante para a empresa, pois propicia ao novo colaborador um rápido entendimento sobre a empresa, oferece um bom clima e uma melhor interação no ambiente de trabalho e explica os deveres e direitos do colaborador diante da empresa, além de tornar mais fácil o futuro treinamento do novo membro. Esta ferramenta pode ser desenvolvida para empresas de grande e pequeno porte, esta última, pode produzir um manual simples, impresso em preto e branco e A4 dentro da própria empresa.

Além dos canais de comunicação já conhecidos, destaca-se os novos canais que vem ganhando, cada vez, mais espaço nas organizações, um exemplo deles são as dinâmicas de grupo realizadas por um psicólogo. De acordo com Failde (2007), nas organizações o primeiro uso de dinâmicas de grupo que se tem conhecimento foi decorrente da pesquisa realizada por Elton Mayo, em 1933, nos Estados Unidos, na Western Electric Company. Já no Brasil, tudo começou em 1960, com a chegada do psicólogo francês Pierre Weil, que introduziu o Laboratório de Sensibilidade Social.

Segundo a autora, as escolas de administração de empresas, foram as primeiras a abordar o assunto dinâmicas de grupo da ótica administrativa, pois as empresas ainda não levavam em conta o impacto do ser humano no desenvolvimento organizacional. As dinâmicas de grupo são atividades que facilitam a sensibilização e a conscientização e que incentivam o indivíduo a buscar o autodesenvolvimento na vida pessoal, profissional e grupal. Trabalhar com dinâmicas de grupo significa manter a percepção e a mente abertas para todos os acontecimentos, pois seres humanos são imprevisíveis.

O *WhatsApp* vem destacando-se nas empresas como um ótimo canal de comunicação. Segundo Coimbra et al. (2016), antes do aplicativo ganhar relevância comercial entre as organizações, proibia-se o uso de celulares no trabalho, pois afetaria a produtividade, perda de atenção que poderia causar riscos de acidentes graves, porém depois da aquisição do *Facebook* ao aplicativo, as organizações passaram a usar o aplicativo para auxiliar a melhorar a comunicação dentro das empresas. Existem muitas vantagens que o *WhatsApp*

proporciona para uma comunicação rápida e eficaz, sendo elas, atendimento a qualquer hora, troca de informações entre os setores da empresa e até mesmo entre consumidores e clientes.

Outro canal de comunicação que vem conquistando seu lugar nas organizações é o Skype. Para Garbin, Dainese e Kirner (2005), o *Skype* é um programa livre que utiliza a tecnologia “pair two pair” para trazer e ofertar uma comunicação de alta qualidade via voz. Através dele realiza-se conversas de voz em tempo real, com uma ou mais pessoas ao mesmo tempo. Além disso, o *Skype* não é um programa complicado, dispensa configurações técnicas, funciona com qualquer tipo de acesso Internet, é em português e gratuito. É possível associar Skype a chamar “links” e permitir que o usuário que esteja simplesmente dentro de um e-mail, ou num website, possa chamar alguém diretamente, ou adicionar um botão no website ou assinatura de e-mail. Ele funciona de maneira semelhante a um software de mensagens instantâneas, mas pode armazenar recados de voz quando o usuário estiver ausente (de forma semelhante a uma secretária eletrônica).

No processo de escolha entre um ou mais meios para se comunicar, a empresa deve se certificar de que estará em busca de um canal para desenvolver uma comunicação eficaz com seu colaborador. Bekin (2012) afirma que a maioria das empresas informa, porém não se comunica. O autor ainda enfatiza que por melhor que possa ser o sistema de informação, isso ainda não garante que haja comunicação entre as pessoas, os níveis e as hierarquias dentro de uma organização. É essencial que um ouça e compreenda a linguagem do outro, leve em consideração opiniões e pontos de vista, sugestões e críticas para que de maneira conscienciosa as decisões sejam tomadas. A seguir, discorre-se sobre endomarketing para um melhor entendimento do tema em estudo, especificando seus conceitos e vantagens para melhorar a comunicação.

## 2.4 ENDOMARKETING

O surgimento do endomarketing se deu a partir da necessidade das empresas em se tornarem mais eficazes nas tomadas de decisão, flexíveis dentro do mercado competitivo, melhorar a motivação do capital humano e tornar os canais de comunicação mais interativos e confiáveis. Segundo Chnee (1999) o termo endomarketing foi elaborado por Saul Bekin em 1975, quando atuava na empresa Johnson & Johnson, para se referir a marketing interno, conceito desenvolvido anteriormente nos Estados Unidos. Para compreender o endomarketing ou marketing interno, faz-se necessário entender o significado literal da palavra. O prefixo endo,

segundo França (2010, p. 149), tem como significado, “para dentro, dentro de, dando ideia de interiorização, de algo que se move para dentro de si, de uma ação no interior de algo”.

De acordo com Bekin (2012), o endomarketing pode ser considerado um processo cujo a meta é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e executar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Kotler (1998) entende por marketing interno, uma tarefa bem executada de contratar, treinar e motivar colaboradores hábeis que almejam atender bem aos clientes. Para Brum (1994), o endomarketing pode ser considerado um conjunto de ações que a empresa necessita utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos colaboradores e seus familiares. Acrescenta, ainda, que possui como objetivo tornar comum, entre colaboradores de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados, concedendo assim, ênfase aos processos de comunicação interna.

Se o marketing objetiva construir relacionamento com o público externo da organização, o endomarketing visa criar uma cultura de trocas, construindo lealdade no relacionamento com o seu público interno. Conforme Bekin (2012), o objetivo do endomarketing é auxiliar e realizar trocas, criando lealdade no relacionamento com o público interno, distribuindo os propósitos empresariais e sociais da organização, envolvendo e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações, e desenvolvendo para melhor, assim, sua imagem e seu valor de mercado.

O endomarketing é composto por diversas ferramentas e é de fundamental importância que elas estejam presentes em todos os setores da empresa, a fim de obter um resultado satisfatório. Dentre essas ferramentas, destaca-se a comunicação interna, responsável por melhorar de forma significativa o relacionamento dos colaboradores. Bekin (2012) ressalta a comunicação interna como um potente instrumento do marketing interno, a qual permite construir a cultura organizacional, intensificando a imagem e os relacionamentos com clientes.

Segundo Bohnenberger e Pinheiro (2002), ao melhorar o relacionamento interno da equipe, a agilização e transferência dos fluxos de comunicação, a introdução de modificações nas atitudes e comportamentos, as práticas do endomarketing favorecem o desenvolvimento, nos colaboradores, de uma consciência de que todas as suas ações precisam voltar-se para a satisfação dos consumidores da empresa. O marketing interno é capaz de contribuir para a formação de uma vantagem competitiva para as empresas, pois montar uma equipe motivada e comprometida com os resultados da empresa e com a satisfação do cliente, atende uma das principais características da vantagem competitiva, a qual é ser de difícil imitação (PORTER, 1989).

Segundo Chnee (1999), a implantação do endomarketing exige as condições listadas abaixo:

- Envolvimento e comprometimento da cúpula administrativa, fatores essenciais. Os empreendedores devem ter uma visão clara das modificações e de planos para o futuro e devem ser os promotores dessas modificações. A cúpula tem que aderir a ideia e dar-lhe sustentação, liderando o processo, mas a responsabilidade é de todos;
- Clareza da imagem que a organização pretende transmitir, ou seja, definição de sua identidade. Quem é, o que faz, o que pretende, seu papel social e outros. Para isso é necessário avaliar que conhecimento os colaboradores têm da empresa, assim como de seus produtos e serviços;
- Integração entre propósitos administrativos, de produção, comerciais e mercadológicos. É essencial criar uma mentalidade de equipe em torno de um objetivo comum: satisfazer o cliente;
- Disposição para modificações e adaptação cultural. Estas são condições essenciais;
- Conhecimento, motivação e preparação para os propósitos da empresa. O envolvimento e desempenho dos colaboradores determinam o sucesso do plano. Diante disso, é necessário verificar se estão comprometidos com a proposta da empresa, se a infraestrutura comporta o desenvolvimento dos propósitos e a mentalidade de marketing, e se é realmente o momento mais adequado para começar o processo.

Após expor os conceitos que fundamentam a pesquisa, é apresentado o método de pesquisa, a fim de esclarecer quais são os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar o objetivo da pesquisa, é importante descrever os processos utilizados. Segundo Marconi e Lakatos (2009), o método pode ser definido como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com mais segurança e economia, permite alcançar o objetivo, trançando o caminho a ser seguido, detectando erros e ajudando as decisões do cientista. Desta forma, este item está dividido em quatro etapas; primeiramente, é feita a caracterização da pesquisa; em seguida, é apresentado o universo de estudo e amostra. Posteriormente, o instrumento de coleta de dados e, por fim, o tratamento e análise dos dados.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A realização de uma pesquisa é essencial para a solução adequada de um problema levantado, pois é através dela que se obtêm embasamento teórico e dados suficientes, e atuais. Segundo Gil (2009), a pesquisa pode ser definida como o procedimento racional e organizado que tem como propósito oferecer resposta aos problemas que são propostos. Os autores Hair Jr et al. (2005) acrescentam que a pesquisa em administração é considerada uma função de busca da verdade, que reúne, analisa, interpreta e descreve as informações de maneira que as decisões administrativas venham a ser tomadas de forma mais eficazes.

Quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser qualificadas como explicativas, exploratórias e descritivas. O presente estudo caracteriza-se por ter natureza descritiva, pois é descrito o cenário do Grupo Vila Velha no que diz respeito à comunicação interna e as ferramentas utilizadas em prol da mesma. Segundo Gil (2009), a pesquisa descritiva tem como principal propósito a descrição das características de dada população ou fenômeno.

Quanto à abordagem do problema, as pesquisas científicas podem apresentar-se como qualitativas, quantitativas ou quanti-quali. Esta pesquisa adotou uma perspectiva de caráter quanti-quali, pois foram apresentadas, numericamente, a frequência da opinião dos indivíduos de um determinado grupo, ou população, o qual refere-se aos colaboradores do Grupo Vila Velha. De acordo com Hair Jr et al. (2005), os dados quantitativos são, tradicionalmente, conseguidos através de escalas numéricas. Para Silvia e Menezes (2005), na pesquisa quantitativa acredita-se que tudo pode ser quantificável, o que quer dizer traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Também foi realizada a observação não-participante e a análise documental, ambas qualitativas. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem

interpretativa do mundo, ou seja, seus pesquisadores estudam os acontecimentos em seus cenários naturais, com o objetivo de entender os fenômenos em relação aos significados que as pessoas a eles conferem. Segundo os autores Gomes e Araújo (2005), a pesquisa quanti-quali, no cenário atual, reflete justamente a tentativa de construção de uma abordagem que consiga abranger as duas dimensões da área de administração. Ao que tudo aponta, no futuro se terá um método melhor definido e posicionado ao centro dos dois enfoques.

Com relação ao método de investigação, realizou-se um estudo de caso, pois, segundo Diehl e Tatim (2004), o mesmo caracteriza-se pelo estudo aprofundado de um ou mais objetos, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Neste estudo de caso, foi investigada a empresa Grupo Vila Velha, localizada em Palmeira das Missões - RS.

### 3.2 UNIVERSO DE ESTUDO E AMOSTRA

Para realizar uma pesquisa torna-se necessário selecionar os sujeitos, os quais serão investigados. Para Gil (2009), a população refere-se ao número total de componentes de uma classe e que deve ser determinada com grande precisão no planejamento de uma pesquisa.

O universo da pesquisa considerada abrange os colaboradores ativos do Grupo Vila Velha, de Palmeira das Missões, no ano de 2019. O quadro de pessoal da empresa é composto, no momento, por 17 colaboradores. Entretanto, realizou-se o pré-teste com três funcionários e em decorrência deste fato, estes não participaram, efetivamente, da coleta de dados referente à pesquisa. O número de trabalhadores por setor, da população investigada, pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 - Número de colaboradores por setor

Setor	Nº de funcionários
Gerência	2
Administrativo	3
Estoque	2
Vendas	7
Caixa	2
Limpeza	1
<b>Total</b>	<b>17</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Após expor o universo de estudo da pesquisa, é apresentado o instrumento de coleta de dados, a fim de esclarecer quais são os procedimentos realizados no desenvolvimento deste estudo.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Segundo Hair Jr et al. (2005), os pesquisadores, pelo meio da mensuração, descrevem acontecimentos no mundo empresarial em termos de, por exemplo, demografia, comportamento, atitudes, crenças, modos de vida e expectativas dos consumidores e/ ou organizações. Para que a descrição destes acontecimentos ocorra, os pesquisadores devem ter dados. Os dados são coletados através de uma ou mais das seguintes ferramentas: observação, entrevistas e/ ou questionários. No caso desta pesquisa, as técnicas utilizadas para a coleta dos dados primários e secundários essenciais para a realização desse trabalho foram o questionário, a observação livre não-participante e a análise documental.

O instrumento principal utilizado para a coleta de dados primários foi o questionário, conforme o Apêndice “A” em anexo. Os autores definem o questionário como um conjunto, predeterminado, de perguntas elaboradas para coletar dados dos respondentes. Os autores ainda complementam, definindo-o como um instrumento, cientificamente, desenvolvido para mensurar características fundamentais de indivíduos, empresas, eventos e demais fenômenos.

O questionário foi dividido em quatro partes. Na primeira parte buscou-se identificar o perfil dos respondentes. Na segunda parte, foram estabelecidas algumas questões de múltipla escolha. Na terceira parte foram estabelecidas questões fechadas, organizadas com base em uma escala de cinco pontos para as alternativas de respostas, através das quais se buscou identificar a opinião dos colaboradores pesquisados quanto aos canais de comunicação formais e informais utilizados pela empresa e seus conteúdos. Este padrão de escala é conhecido como escala Likert, e amplamente utilizado em questionários de pesquisa para avaliar opinião (COSTA, 2011). Já a quarta parte do questionário contou com uma pergunta aberta, na qual os colaboradores puderam propor sugestões para melhoria dos canais de comunicação dentro da empresa e sua participação.

O pré-teste foi aplicado com três colaboradores, sendo eles, um auxiliar administrativo, um caixa e um vendedor. Os dados obtidos por meio do pré-teste não foram tabulados, sendo apenas usados para verificar a existência de erros que poderiam prejudicar a compreensão do questionário pelos respondentes. Segundo Marconi e Lakatos (2009), o pré-teste envolve a aplicação de alguns questionários em uma pequena população escolhida, a fim de testá-los e

corrigir possíveis falhas antes da sua utilização definitiva. O pré-teste é utilizado para verificar se o questionário apresenta fidedignidade (qualquer pessoa que for aplicá-lo obterá os mesmos resultados), validade (os dados obtidos são necessários para a pesquisa) e operatividade (vocabulário acessível e significado claro).

Foram aplicados 14 questionários, os quais foram distribuídos a todos os colaboradores da empresa. O instrumento de coleta de dados foi entregue a cada participante na primeira semana do mês de maio de 2019. Na ocasião foi explicada a razão da pesquisa e estipulado o prazo de uma semana para a devolução do questionário, o qual foi deixado pelos participantes em uma caixa localizada em uma sala, a qual está desocupada no momento. Destes houve um retorno de 14 questionários, ou seja, todos.

A observação realizada foi a livre não-participante, na qual a autora do estudo realizou suas observações sem relacionar-se com o grupo. A observação é outro procedimento utilizado para a obtenção de dados primários. Conforme destacam Marconi e Lakatos (2009), a observação é um método de coleta de dados utilizado para obter informações de determinados aspectos da realidade. Conforme as autoras, na observação não-participante o pesquisador tem contato com a comunidade, grupo ou realidade pesquisada, mas sem integrar-se a ela, ou seja, permanece de fora. O pesquisador presencia o fato, mas não participa dele; não se envolve; não se permite envolver pelas situações; realiza mais o papel de espectador.

Quanto à análise documental, procedimento utilizado para a obtenção de dados secundários, de acordo com Michel (2015), é realizada por meio de consulta a documentos ou registros da empresa, nos quais é possível obter informações úteis para ampliar as informações sobre o objeto de pesquisa.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta, os dados quantitativos foram tabulados e analisados estatisticamente por meio do programa IBM SPSS STATISTICS 22 e os gráficos e tabelas foram gerados através do Microsoft Office Excel 2016. De acordo com Gil (2009), a etapa de análise de dados abrange vários procedimentos, tais como a codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Posteriormente ou simultaneamente à análise, pode ser feita a interpretação dos dados.

Realizou-se o cálculo da média e desvio padrão de cada afirmativa da categoria, e da categoria como um todo. A média, de acordo com Malhotra (2007), é o valor adquirido somando todos os elementos de um conjunto e dividindo a soma pelo número de elementos e o

desvio padrão nada mais é que a raiz quadrada da variância. De acordo com Battisti e Battisti (2008), usa-se o desvio-padrão acompanhando a média, pois esta oferece um valor central e o desvio-padrão a dispersão em torno desse valor central.

Para calcular a média e o desvio padrão das categorias averiguadas, estabeleceu-se valores a cada grau da escala utilizada, sendo representados da seguinte forma: concordo plenamente/ sempre representado pelo valor 5; concordo em parte/ quase sempre pelo valor 4; não concordo nem discordo/ indiferente pelo valor 3; discordo em parte/ raramente pelo valor 2 e discordo plenamente/ nunca pelo valor 1.

Para obter a média e o desvio padrão de uma categoria foi efetuado, primeiramente, com o auxílio do programa IBM SPSS STATISTICS 22, o cálculo destas medidas de forma individual para cada afirmativa, e após isto, foram calculadas para a categoria como um todo.

Foram elaboradas também, com o uso do programa IBM SPSS STATISTICS 22, tabelas cruzadas, através das quais se buscou cruzar informações entre variáveis. De acordo Malhotra (2007), a tabulação cruzada retrata duas ou mais variáveis ao mesmo tempo. Uma tabulação cruzada pode ser considerada uma combinação, em uma tabela única, das distribuições de frequência de duas ou mais variáveis.

A análise qualitativa foi realizada junto aos dados obtidos por meio da análise documental. Esta se deu junto aos documentos disponibilizados pela empresa e tidos como importantes para o estudo. Os registros da observação livre não-participante foram feitos em um diário de campo, sendo estes, posteriormente, analisados qualitativamente.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, apresentam-se os dados que foram obtidos durante a realização da pesquisa, bem como a análise e interpretação destes. Primeiramente, é caracterizada a organização estudada, através de um breve histórico da mesma, após é apresentada a missão, visão, valores, a política de qualidade e os objetivos da qualidade e a caracterização dos canais de comunicação interna da empresa. Em seguida, demonstra-se a satisfação dos colaboradores quanto aos meios de comunicação utilizados dentro da organização e que interferem na qualidade da comunicação no trabalho.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O Grupo Vila Velha, atuante no varejo de calçados, acessórios e vestuário, é composto por 2 lojas, localizadas em Palmeira das Missões – RS. Atualmente, a empresa conta com 17 colaboradores, 2 gestores, 3 compondo o administrativo da empresa, 2 estoquistas, 1 pessoa responsável pela limpeza, 7 vendedoras, 2 caixas, além da uma psicóloga e uma empresa de contabilidade, ambas terceirizadas.

A Vila Velha Calçados é uma loja voltada principalmente para a comercialização de calçados masculinos e femininos, sapatos infantis, bolsas, malas e acessórios para a cidade e região. Já a Vila Velha Sports é uma loja voltada principalmente para a comercialização de tênis esportivos, tênis casuais, abotinados, roupas esportivas masculinas, roupas esportivas femininas, roupas casuais femininas, roupas casuais masculinas, óculos de sol e acessórios. A loja está preparada para atender os mais exigentes padrões de qualidade e bom gosto de uma vasta região, realizando um trabalho especial direcionado a esse público diferenciado. A seguir expõem-se um breve histórico da empresa.

#### **4.1.1 Histórico**

Constituída em 17 de agosto de 1992 em Palmeira das Missões- RS, por Luiz Mario Vieira de Magalhães e Noeli Camara de Magalhães, os quais pensaram em criar uma Loja que possuísse novos conceitos da moda no segmento da sapataria, trazendo produtos de altíssima qualidade para Palmeira e região. Surgiu assim, a Vila Velha Calçados, que possui um conceito em sapataria e acessórios que coincidia com o desenvolvimento da cidade. A loja foi criando

raízes e crescendo cada vez mais, conquistando muitos clientes, através de seus produtos diferenciados e por ter sempre ótimas equipes de trabalho.

Quatorze anos mais tarde, em 28 de outubro de 2006, o senhor Luiz e a senhora Noeli resolveram expandir os negócios, agregando uma nova loja ao lado da Vila Velha Calçados, a qual entraria no ramo da moda jovem, com confecções esportivas e confecções casuais, com roupas descoladas e com elegância e se chamaria Vila Velha Sports. As lojas foram se moldando dentro do que os clientes buscavam, preocupando-se sempre com o que se passava no mundo na moda e das novas tendências de mercados nacionais e internacionais, devido a isso os produtos passaram a ser cada vez mais elaborados, possuindo um estilo único, destinado a pessoas com estilos próprios.

Atualmente essas duas lojas compõem o Grupo Vila Velha e possuem marcas exclusivas do casual ao esportivo e/ou social ao clássico. A seguir evidencia-se a missão, a visão, os valores, a política de qualidade e os objetivos da qualidade da empresa.

#### **4.1.2 Missão, visão, valores, política de qualidade e objetivos da qualidade**

Abaixo descreve-se a missão, visão, valores, política e objetivos da qualidade, a fim de proporcionar um conhecimento maior sobre a empresa.

- Missão: vender produtos de altíssima qualidade, preservando sempre a sofisticação e a originalidade em seus produtos.
- Visão: ser uma empresa que atue de forma coerente e abrangente no segmento varejista de calçados, esporte e casual, feminino e masculino, através de produtos cada vez melhores, representado por excelentes marcas que possuem características e propostas únicas.
- Valores: Trabalho em equipe, melhor atendimento, qualidade, ética e respeito.
- Política da Qualidade: As lojas buscam proporcionar aos clientes uma sensação de bem-estar e qualidade no ambiente das mesmas. Possuem colaboradores qualificados e comprometidos com a empresa, fornecedores e clientes. Criam uma rede de relacionamentos com seus colaboradores, para que os mesmos fiquem satisfeitos para então, obterem rentabilidade nos atendimentos, o que levará a excelentes negócios.
- Objetivos da qualidade: Construir um ambiente de qualidade; manter sempre a equipe unida e proporcionar ao cliente, o máximo de conforto e um excelente atendimento.

A seguir expõem-se os canais de comunicação utilizados pela empresa, reuniões, *WhatsApp*, dinâmicas de grupo com a psicóloga e mural, a fim de entender como cada um desses meios são utilizados dentro da empresa.

#### **4.1.3 Caracterização dos canais de comunicação interna da empresa**

A empresa possui, para suprir suas necessidades de comunicação, diversos canais, cada um com suas especificações, propiciando a transmissão de informações, comunicados, instruções e valores organizacionais, conforme descrito abaixo:

- **Reuniões:** Deveriam ser realizadas, como regra, todos os dias, uma reunião com o gerente da loja. Nela é explanado a retrospectiva do dia anterior e ressaltado os objetivos do dia, referindo-se às metas pessoais e do grupo, atendimento ao cliente, dúvidas, sugestões, incentivos e avisos importantes repassados pelo administrativo e direção da empresa. Além destas reuniões, deveria ser feita uma vez ao mês a reunião geral com os colaboradores de ambas as lojas e com os gerentes gerais da empresa, onde são tratados os assuntos referentes ao cumprimento das metas, um comparativo de vendas e a divulgação da meta mensal. Entretanto, foi constatado através da observação não-participante que essas reuniões nem sempre são realizadas.
- **WhatsApp:** Este canal é muito utilizado para combinação de reuniões, avisos gerais, divulgação interna de produtos. Existe um grupo no aplicativo composto por todos os colaboradores.
- **Dinâmicas de grupo com a psicóloga:** Aproximadamente duas vezes por mês, a psicóloga Jordana (terceirizada) realiza dinâmicas de grupo com todos os colaboradores, onde são trabalhados assuntos como comunicação organizacional, *feedback*, organização, liderança e outros.
- **Mural:** Este canal é utilizado no ambiente da loja; entretanto, não se encontra exposto em local de fácil acesso dos funcionários. Ele contém avisos, metas e pautas de reuniões.

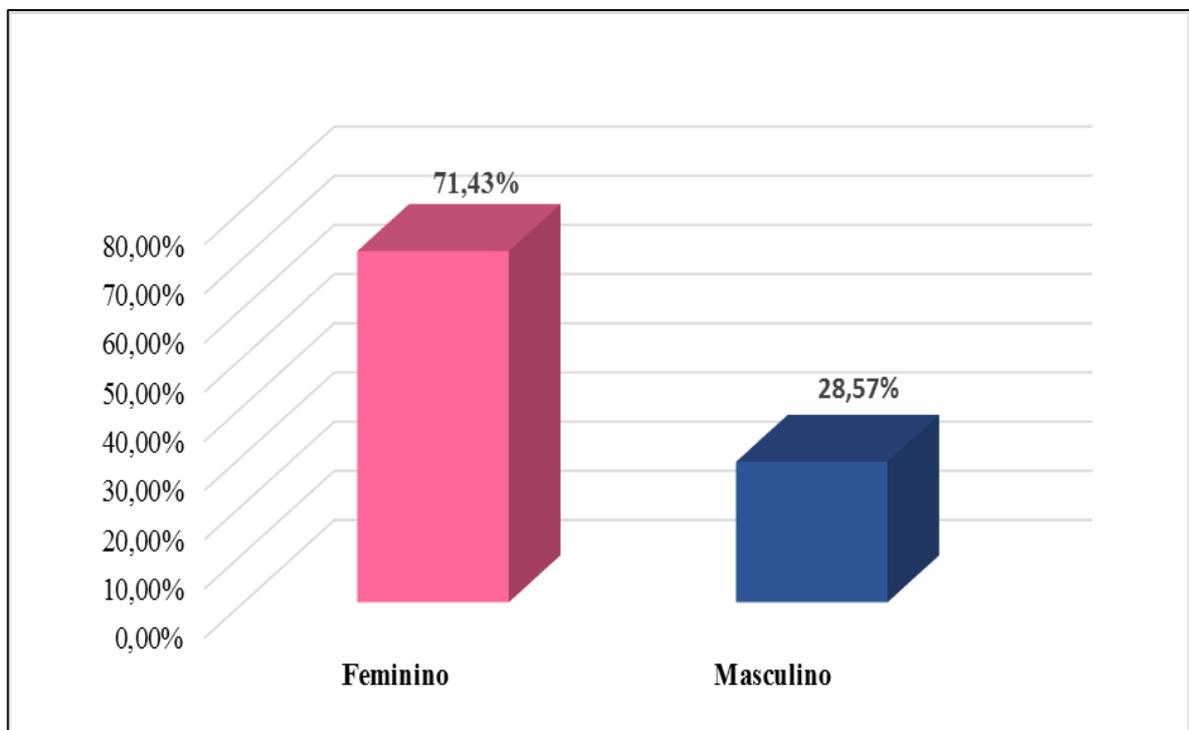
#### **4.2 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ESTRATÉGIA ESSENCIAL DE ENDOMARKETING NO GRUPO VILA VELHA**

Neste item apresenta-se o perfil dos respondentes, bem como os resultados obtidos na análise da comunicação interna como estratégia essencial de endomarketing no Grupo Vila Velha.

#### 4.2.1 Perfil dos respondentes

Após a tabulação dos dados coletados por meio do questionário, foi possível caracterizar a população pesquisada. Foram aplicados 14 questionários dos quais todos retornaram. Dessa forma, identificou-se que 10 respondentes (71,43%) são do sexo feminino e apenas 4 respondentes (28,57%) são do sexo masculino, como pode ser visto na Figura 6.

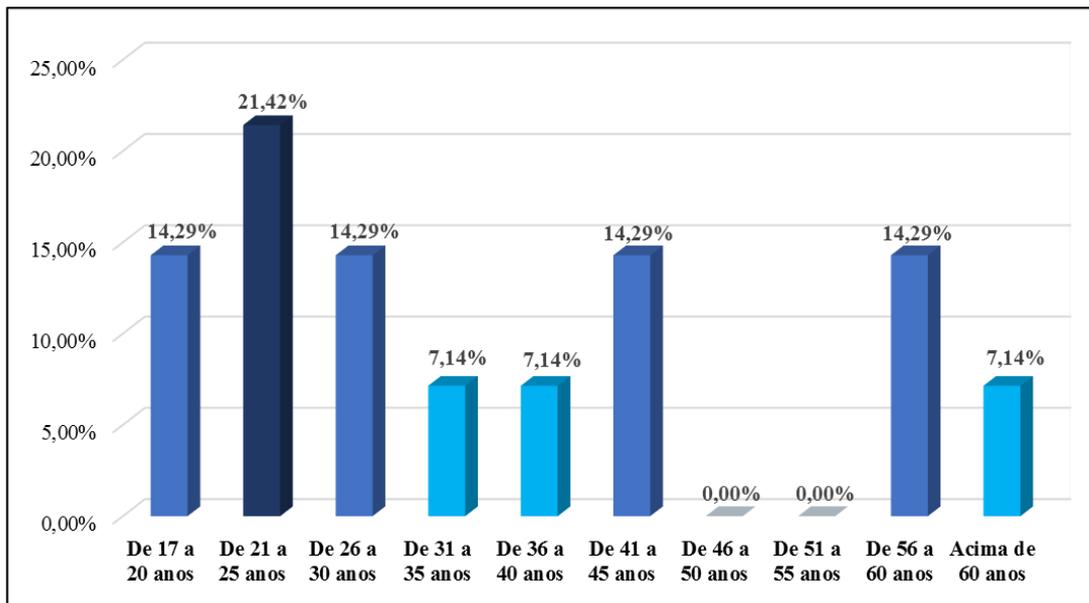
Figura 6 – Sexo



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Com relação à faixa etária da população, exposta na Figura 7, destaca-se com 3 respondentes (21,42%) os colaboradores com idades entre 21 a 25 anos. Percebe-se, desta forma, um público interno jovem, característico do varejo da cidade em decorrência da existência de um campus da Universidade Federal de Santa Maria, o qual atrai muitos alunos de outras cidades e que necessitam trabalhar para se manter. Em seguida, respectivamente, com 2 respondentes (14,29%) cada, têm-se os colaboradores com idades entre 17 a 20 anos, 26 a 30 anos, 41 a 45 anos e 56 a 60 anos.

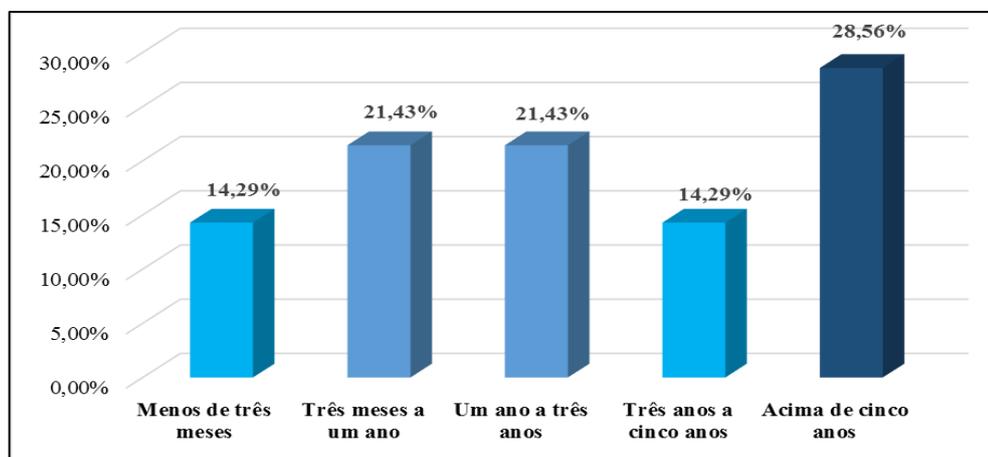
Figura 7 – Idade



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Referente ao tempo que os colaboradores fazem parte do Grupo Vila Velha, nota-se que o maior número, 4 respondentes (28,56%) trabalha a mais de cinco anos. Pode-se considerar esse fato positivo, pois ter trabalhadores com mais tempo de empresa pode estar relacionado, diretamente, à satisfação com a empresa. Em seguida, com 3 respondentes (21,43%) cada, encontram-se os colaboradores que trabalham de três meses a um ano e um ano a três anos, como pode-se perceber na Figura 8.

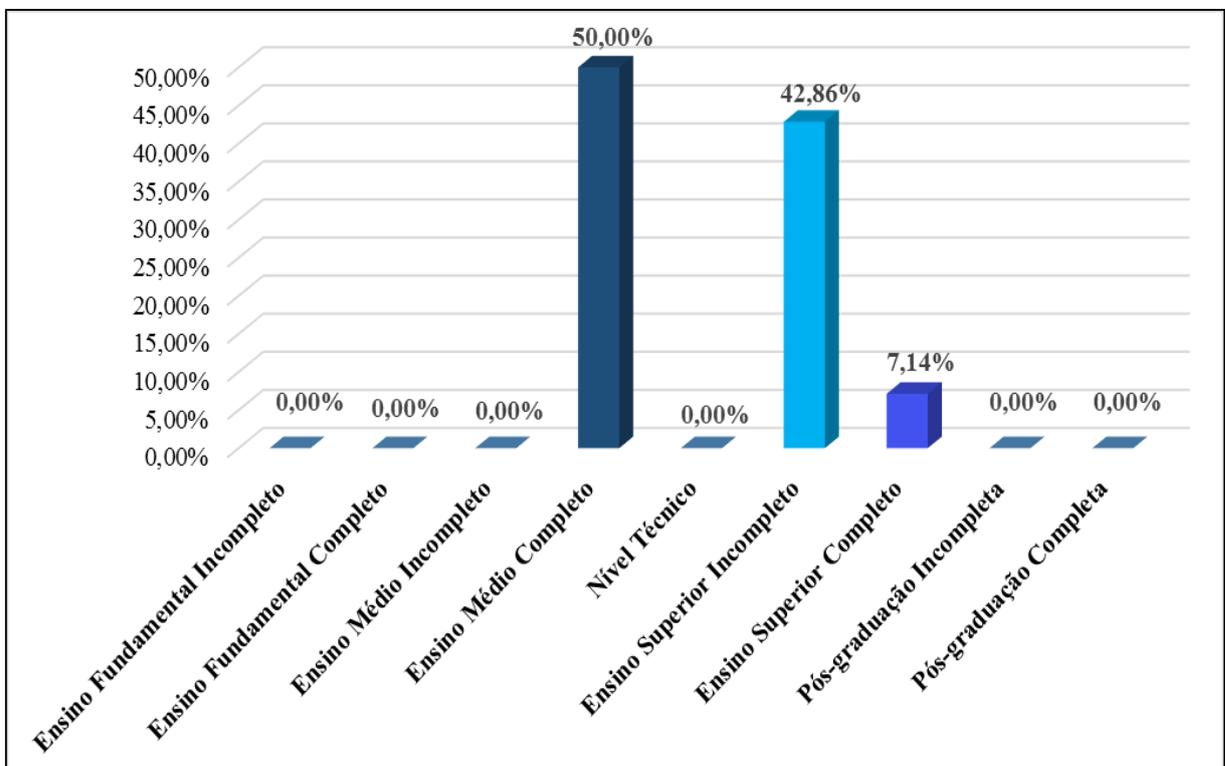
Figura 8 - Tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Conforme é exposto na Figura 9, a qual refere-se ao grau de escolaridade dos colaboradores da empresa, a maioria dos respondentes possui ensino médio completo, 7 respondentes (50,00%). O segundo maior percentual é daqueles que possuem ensino superior incompleto com 6 respondentes (42,86%) e o terceiro é daqueles que possuem ensino superior completo com 1 respondente (7,14%). Este fato pode ser atribuído ao fato de que, com a concorrência acirrada do mercado, as empresas têm aumentado, cada vez mais, as exigências quanto ao grau de escolaridade de seus colaboradores.

Figura 9 – Escolaridade

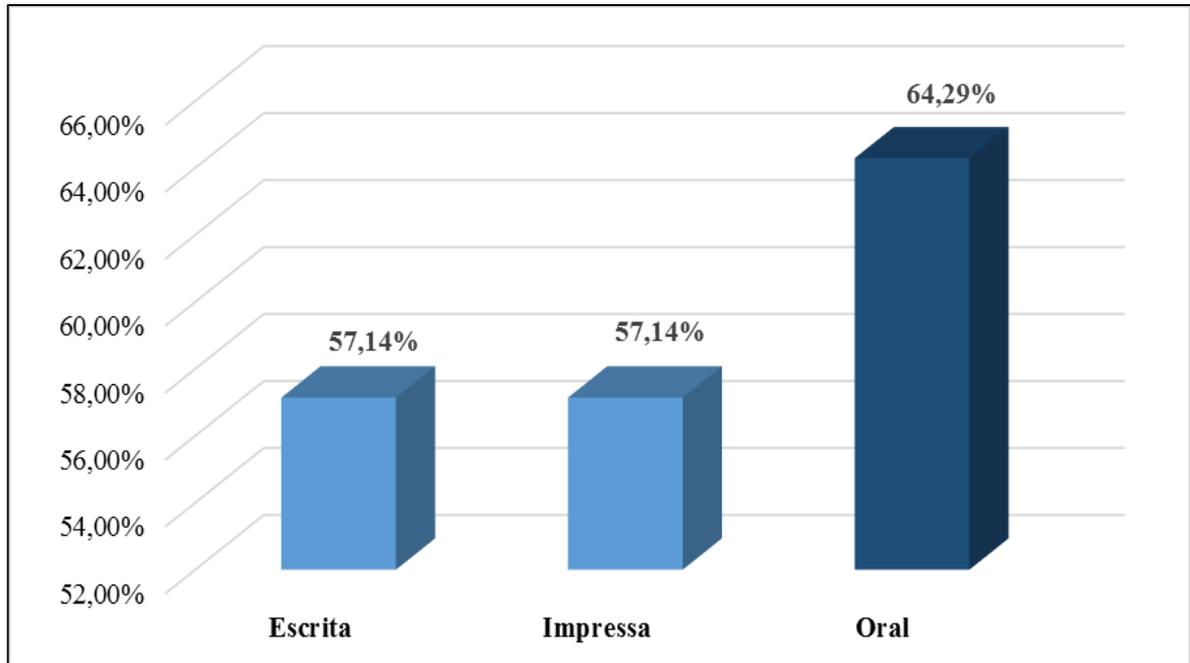


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

#### 4.2.2 Perguntas de múltipla escolha

Na Figura 10 apresenta-se qual a forma preferida dos colaboradores receberem a informação. Percebe-se, que a forma preferida é a oral, com 9 respondentes (64,29%), em seguida, ambas com 8 respondentes (57,14%), têm-se a forma escrita e a impressa.

Figura 10 - Forma preferida para receber informações

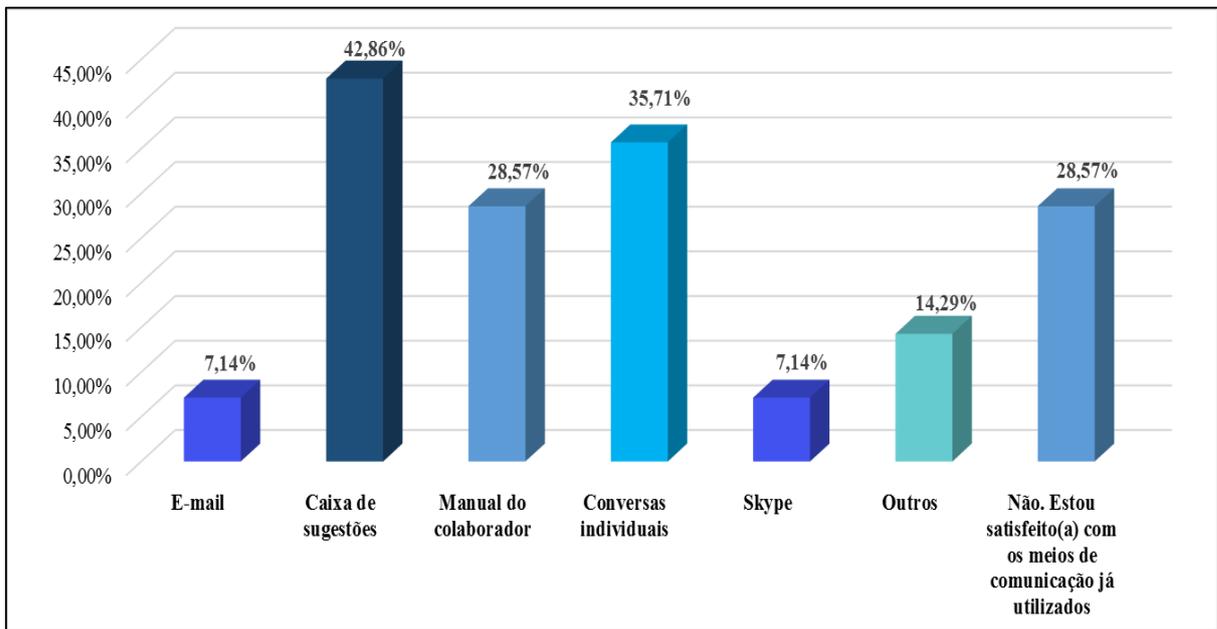


Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Na Figura 11 são expostos os resultados referentes à investigação sobre quais meios de comunicação, dentre alguns sugeridos no questionário, que ainda não são utilizados dentro da empresa, mas que a mesma poderia, por meio deles, atender melhor às necessidades, sugestões e críticas dos colaboradores. Assim, a caixa de sugestões destaca-se com 6 respondentes (42,86%), em seguida, as conversas individuais com 5 respondentes (35,71%) e, posteriormente, ambos com 4 respondentes (28,57%), tem-se o manual do colaborador e aqueles que já estão satisfeitos com os meios de comunicação utilizados na organização, os quais são as reuniões, o *Whatsapp*, as dinâmicas de grupo com a psicóloga e o mural.

Segundo Torquato (2010), a caixa de sugestões é uma ótima opção para estimular a participação com sugestões, críticas e ideias, é apenas necessário um espaço para ser posta e uma sequência de tempo para serem retirados os bilhetes. Quando bem incentivada contribui com muitos feedbacks, sendo possível um monitoramento da satisfação do colaborador.

Figura 11 - Meios de comunicação interna não utilizados



Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

### 4.2.3 Perguntas fechadas

Nesta etapa, são analisados os canais de comunicação já utilizados na empresa, tidos nesta pesquisa como instrumentos para a realização do marketing interno, pois, como Bekin (2012) ressalta, a comunicação interna é um potente instrumento do marketing interno, que permite construir a cultura organizacional, intensificando a imagem e os relacionamentos com clientes. Em seguida analisou-se a comunicação informal e, por fim, o conteúdo das mensagens.

#### 4.2.3.1 Canal de comunicação formal- Reunião

As reuniões, segundo Argenti (2006), são uma forma de garantir que os colaboradores terão acesso à gerência. Ressalta-se a importância de manter reuniões presenciais regulares com grupos relativamente grandes. Essas reuniões precisam ocorrer com frequência, pelo menos, trimestralmente, e precisam ser utilizadas como oportunidades para a gerência comunicar os resultados e o progresso da empresa em iniciativas relevantes, e demonstrar a intenção de responder às contribuições dos colaboradores. Além disso, essas reuniões devem ser uma oportunidade para os colaboradores fazerem perguntas para os gerentes em um fórum aberto.

Segundo Argenti (2006), os tópicos desses encontros precisam ser limitados, ao invés de tentar abordar tudo que ocorre na empresa, os gerentes devem perguntar aos colaboradores sua opinião para entender que aspectos são mais relevantes para eles. Posteriormente, uma apresentação pode ser elaborada em torno de um ou dois pontos críticos do ponto de vista do colaborador, além de uma ou mais mensagens que a gerência almeje discutir, muito constantemente, a gerência só convoca reuniões deste tipo quando a empresa tem uma declaração importante, diminuindo a probabilidade de um diálogo relevante.

Na Tabela 2 analisou-se a importância da realização de uma reunião mensal e diária com a gerente; o quanto as informações transmitidas nessas reuniões auxiliam no trabalho dos colaboradores; se as mesmas são claras e o grau de participação dos colaboradores nessas reuniões. Abrange, ainda, a opinião dos colaboradores sobre a eficácia do meio utilizado.

Tabela 2 - Canal de comunicação formal: Reunião

(continua)

	<b>Discordo plenamente/ nunca</b>	<b>Discordo em parte/ raramente</b>	<b>Não concordo nem discordo/ indiferente</b>	<b>Concordo em parte/ quase sempre</b>	<b>Concordo plenamente/ sempre</b>
<b>1. Considero importante a reunião mensal com o gerente geral.</b>	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	<b>92,86%</b>
<b>2. As informações transmitidas, na reunião mensal, com o gerente geral, auxiliam no meu trabalho.</b>	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	<b>92,86%</b>
<b>3. As informações repassadas na reunião mensal com o gerente geral são claras.</b>	0,00%	7,14%	14,29%	28,57%	<b>50,00%</b>
<b>4. Participo dando opiniões e sugestões na reunião mensal com o gerente geral.</b>	0,00%	14,29%	7,14%	<b>42,86%</b>	35,71%
<b>5. Considero importantes as reuniões diárias com o gerente da loja.</b>	7,14%	21,43%	<b>28,57%</b>	14,29%	28,57%

Tabela 2- Canal de comunicação: Reunião

(conclusão)

	<b>Discordo plenamente/ nunca</b>	<b>Discordo em parte/ raramente</b>	<b>Não concordo nem discordo/ indiferente</b>	<b>Concordo em parte/ quase sempre</b>	<b>Concordo plenamente/ sempre</b>
<b>6. As informações transmitidas nas reuniões, diárias, auxiliam no meu trabalho.</b>	7,14%	14,29%	<b>50,00%</b>	7,14%	21,43%
<b>7. As informações repassadas nas reuniões diárias são claras.</b>	14,29%	7,14%	<b>50,00%</b>	7,14%	21,43%
<b>8. Participo dando opiniões e sugestões nas reuniões diárias.</b>	21,43%	7,14%	<b>50,00%</b>	14,29%	7,14%
<b>9. As reuniões são o melhor meio de receber informações.</b>	7,14%	7,14%	0,00%	21,43%	<b>64,29%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Na primeira questão buscou-se avaliar a opinião dos colaboradores a respeito da importância da reunião mensal com o gerente geral. Percebe-se que prevaleceu a opção de concordância, onde 13 respondentes (92,86%) concordam plenamente que a reunião geral é importante e 1 respondente (7,14%) concorda em parte.

Para realizar o cálculo da média e do desvio padrão de cada afirmativa, estabeleceu-se um valor para cada opção de resposta. Desta forma, atribui-se valor 5 para a opção concordo plenamente/ sempre; 4 para a opção concordo em parte/ quase sempre; 3 para não concordo nem discordo/ indiferente; 2 para discordo em parte/ raramente e 1 para discordo plenamente/ nunca. Assim sendo, nesta afirmativa obteve-se uma média de 4,93 e um desvio padrão de 0,27. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Na segunda afirmação, foi avaliado o quanto as informações transmitidas na reunião mensal com a gerente geral auxiliam no trabalho dos colaboradores. Percebe-se que 13 colaboradores (92,86%) concordam plenamente e apenas 1 colaborador (7,14%) concorda em parte que as informações transmitidas auxiliam no trabalho. A média calculada para essa

afirmativa é de 4,93 e o desvio padrão encontrado foi de 0,27, o que demonstra que houve pouca variação nas respostas em relação à média. Percebe-se que prevaleceu a concordância. Verifica-se, portanto, que a maior porcentagem de colaboradores concorda que as informações transmitidas, na reunião mensal com o gerente geral, auxiliam em seu trabalho.

Quanto à clareza das informações repassadas na reunião mensal com o Gerente Geral, afirmativa três, 7 colaboradores (50%) disseram concordar plenamente e 4 colaboradores (28,57%) concordar em parte. Destaca-se que 2 respondentes (14,29%) não concordam e nem discordam neste aspecto e 1 (7,14%) discorda em parte. A média apurada nesta questão é de 4,21 e o desvio padrão de 0,97. Percebe-se que prevaleceu a concordância. É importante monitorar este aspecto devido ao fato de que a concordância em parte, com o tempo, pode se tornar discordância; bem como a indiferença.

Quanto ao questionamento a respeito da participação, com opiniões e sugestões, na reunião mensal com o gerente geral, afirmativa 4, 6 colaboradores (42,86%) concordam em parte, 5 colaboradores (35,71%) concordam plenamente, 2 colaboradores (14,29%) discordam em parte e 1 colaborador (7,14%) não concorda e nem discorda que participa da reunião mensal. A média calculada é de 4,00 e o desvio padrão de 1,04. Assim sendo, prevaleceu a concordância em parte. Este aspecto, também, precisa ser monitorado pelos responsáveis pela organização.

Quando perguntados sobre a importância das reuniões diárias com o gerente da loja, afirmativa cinco, é possível observar que 4 colaboradores (28,57%) concordam plenamente, 4 (28,57%) não concordam e nem discordam, 3 (21,43%) discordam em parte, 2 (14,29%) concordam em parte e 1 colaborador (7,14%) discorda plenamente que as reuniões diárias são importantes. A média apurada para esta alternativa é de 3,36 e o desvio padrão encontrado é de 1,34. Assim sendo, considerável parte das respostas (71,43%) reside entre o não concordo e nem discordo e o concordo plenamente. Com isso, avalia-se que é importante a organização monitorar, efetivamente, o uso deste canal de comunicação.

Na sexta afirmação, foi avaliado o quanto as informações transmitidas nas reuniões diárias auxiliam no trabalho dos colaboradores. Destaca-se a quantidade de respondentes que não concordam nem discordam, 7 respondentes (50,00%). Percebe-se que 3 colaboradores (21,43%) concordam plenamente, 2 (14,29%) discordam em parte, 1 colaborador (7,14%) concorda em parte e 1 (7,14%) discorda plenamente que as informações transmitidas nas reuniões diárias auxiliam em seu trabalho. A média calculada para essa afirmativa é de 3,21 e o desvio padrão encontrado foi de 1,19. Percebe-se que prevaleceu a indiferença. Verifica-se, portanto, que este, também é um fator, relacionado às reuniões diárias, que deve ser monitorado pela organização.

Quando perguntados sobre a clareza das informações repassadas nas reuniões diárias, afirmativa sete, destaca-se a quantidade de respondentes que não concordam e nem discordam, ou seja, 7 colaboradores (50,00%). É possível observar que 3 colaboradores (21,43%) concordam plenamente, 2 (14,29%) discordam plenamente, 1 (7,14%) concorda em parte e 1 colaborador (7,14%) discorda em parte que as informações repassadas nas reuniões diárias são claras. A média apurada para esta alternativa é de 3,14 e o desvio padrão encontrado é de 1,29, representando uma variação expressiva em relação à média. Assim sendo, prevaleceu a indiferença. Este, é outro fator que merece atenção da empresa.

Na oitava afirmação, foi avaliado o grau de participação, com opiniões e sugestões, nas reuniões diárias. Destaca-se a quantidade de respondentes que não concordam e nem discordam, ou seja, 7 respondentes (50,00%). Percebe-se que 3 colaboradores (21,43%) discordam plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte, 1 (7,14%) concorda plenamente e 1 colaborador (7,14%) discorda em parte que participa nas reuniões diárias. A média calculada para essa afirmativa é de 2,79 e o desvio padrão encontrado foi de 1,19, o que indica que prevaleceu a indiferença. Verifica-se, portanto, que este, também é um fator que deve ser monitorado pela organização.

Na nona afirmação, foi avaliado a preferência pelas reuniões como melhor meio de comunicação utilizado pela empresa. Percebe-se que 9 colaboradores (64,29%) concordam plenamente e 3 colaboradores (21,43%) concordam em parte. Ressalta-se que a quantidade de respondentes que discordam em parte e discordam plenamente, totalizam apenas 2 respondentes (14,28%). A média calculada para essa afirmativa é de 4,29 e o desvio padrão encontrado foi de 1,27, o que indica que prevaleceu a concordância. Verifica-se, portanto, que a maior porcentagem de colaboradores concorda que as reuniões são o melhor meio para receber informações.

Embora a tecnologia seja uma tendência na comunicação interna, os meios tradicionais jamais serão, totalmente, substituídos. Para que exista eficiência na comunicação interna, é necessário conhecer em profundidade o público interno da empresa. É importante um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público interno. É necessário que o emissor tenha acesso aos conhecimentos do receptor sobre o assunto a ser abordado. O seu nível de linguagem e o seu grau de interesse são itens importantes para que aconteça a sintonia entre eles (FARIA, 2009).

A apuração da média para o fator foi feita através do cálculo da média das médias e do desvio padrão por meio da média dos desvios. Encontrou-se, dessa forma, 3,87 como média do fator e 0,98 como desvio padrão do fator.

Analisando o fator canal de comunicação formal- reunião como um todo, percebe-se que os maiores percentuais de cada afirmativa se encontram, em sua maioria, no campo do concordo. No entanto, são significativos alguns percentuais de não concordo e nem discordo. Isto revela que há necessidade de melhorias no que se refere, em especial, às reuniões diárias. Visto que a indiferença pode, com o tempo, se transformar em satisfação, mas, também, em insatisfação.

#### 4.2.3.2 Canal de comunicação formal- *WhatsApp*

Segundo Coimbra et al. (2016), o *WhatsApp* vem conquistando cada vez mais espaço nas áreas de comunicação nas organizações, por ser um canal de comunicação mais rápido e eficaz para troca de informações. A estratégia mais utilizada é a de que funcionários façam uso do aplicativo para enviar mensagens para o gerente, trocando informações sobre qualquer problema ou questionamento que ocorra, sem precisar abandonar seu local de trabalho.

Ainda de acordo com os autores, em diversas empresas os trabalhadores utilizam o aplicativo para divulgar os produtos da empresa, enviando fotos, áudios ou vídeos para que o cliente visualize melhor o produto oferecido, e, também, podem criar grupos com perfis similares para divulgar novos produtos e serviços, deixando os clientes atualizados nas novidades. Entretanto, o uso abusivo desse aplicativo tem suas desvantagens, porque os próprios colaboradores podem usar o aplicativo para fins nada profissionais, e, também, pode acontecer dos funcionários sofrerem cobranças por parte de seus chefes e trabalharem à distância sem estar no seu horário de trabalho.

Na Tabela 3, é apresentado o canal de comunicação formal *WhatsApp* no que diz respeito ao acesso dos colaboradores a esse canal; o incentivo para utilizá-lo; a importância das informações transmitidas e se as mesmas auxiliam no trabalho dos colaboradores; bem como se as informações são claras e se há participação dos colaboradores neste canal. Este fator analisado abrange, ainda, a opinião dos colaboradores sobre a eficácia do meio utilizado.

Tabela 3 - Canal de comunicação formal: *WhatsApp*

	<b>Discordo plenamente/ nunca</b>	<b>Discordo em parte/ raramente</b>	<b>Não concordo nem discordo/ indiferente</b>	<b>Concordo em parte/ quase sempre</b>	<b>Concordo plenamente / sempre</b>
<b>1. Tenho acesso a este canal.</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	<b>100,00%</b>
<b>2. Há incentivo para utilizar este canal.</b>	7,14%	0,00%	0,00%	7,14%	<b>85,72%</b>
<b>3. As informações transmitidas são importantes.</b>	0,00%	0,00%	7,14%	14,29%	<b>78,57%</b>
<b>4. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.</b>	0,00%	7,14%	7,14%	35,72%	<b>50,00%</b>
<b>5. As informações são claras.</b>	7,14%	0,00%	14,29%	28,57%	<b>50,00%</b>
<b>6. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.</b>	21,43%	14,29%	7,14%	<b>35,71%</b>	21,43%
<b>7. Este é o melhor meio de receber informações.</b>	21,43%	21,43%	14,29%	<b>28,56%</b>	14,29%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando questionados a respeito do acesso ao *WhatsApp*, afirmativa um, 14 respondentes (100%) afirmaram estar satisfeitos. A média apurada para este item é de 5,00 e o desvio padrão é de zero, o que indica que houve total homogeneidade nas respostas e não houve variação em relação à média.

Em relação ao incentivo para utilizar o *WhatsApp*, afirmativa dois, 12 colaboradores (85,72%) concordaram plenamente, 1 colaborador (7,14%) concorda em parte e apenas 1 colaborador (7,14%) discorda plenamente. A média calculada é de 4,64 e o desvio padrão de 1,08. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Quanto à importância das informações transmitidas no *WhatsApp*, afirmativa três, 11 colaboradores (78,57%) concordam plenamente, 2 colaboradores (14,29%) concordam em parte e apenas 1 colaborador (7,14%) não concorda e nem discorda que são informações importantes. A média apurada é de 4,71 e o desvio padrão é de 0,61. Nota-se que prevaleceu a concordância.

Ao que se refere a quanto as informações transmitidas no *WhatsApp* auxiliam no trabalho dos colaboradores, afirmativa quatro, percebe-se que a maior parte de respondentes, 7 respondentes (50,00%) concordam plenamente e 5 respondentes (35,72%) concordam em parte. As opções “não concordo nem discordo” e “discordo em parte” obtiveram, ambas, 1 respondente (7,14%). A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 4,29 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 0,91. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Em relação à clareza das informações do *WhatsApp*, afirmativa cinco, 7 respondentes (50,00%) concordaram plenamente, 4 (28,57%) concordam em parte, 2 (14,29%) não concordam e nem discordam e apenas 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que as informações são claras. A média calculada é de 4,14 e o desvio padrão de 1,17. Nota-se que prevaleceu a concordância.

Quanto ao questionamento a respeito da participação, com opiniões e sugestões, no *WhatsApp*, afirmativa seis, 5 respondentes (35,71%) concordam em parte, 3 respondentes (21,43%) concordam plenamente, 3 respondentes (21,43%) discordam plenamente, 2 respondentes (14,29%) discordam em parte e 1 respondente (7,14%) não concorda nem discorda que participa com opiniões e sugestões. A média calculada é de 3,21 e o desvio padrão de 1,53. Assim sendo, prevaleceu a concordância em parte. Verifica-se, portanto, que este, é um fator que deve ser monitorado pela organização, pois apesar da maioria concordar, existe um percentual significativo de discordância.

Na sétima afirmação, foi avaliado a preferência pelo *WhatsApp* como melhor meio de comunicação utilizado pela empresa. Percebe-se que 4 colaboradores (28,56%) concordam em parte, 3 (21,43%) discordam em parte, 3 (21,43%) discordam plenamente, 2 (14,29%) concordam plenamente e 2 colaboradores (14,29%) não concordam e nem discordam que este é o melhor meio para receber informações. A média calculada para essa afirmativa é de 2,93 e o desvio padrão encontrado foi de 1,44, o que indica uma heterogeneidade significativa nas respostas. Nota-se que prevaleceu a concordância em parte. Observa-se que apesar da maioria acreditar que esse é um bom meio de comunicação, existe uma parcela significativa que não concorda ou que é indiferente, a qual pode tornar-se discordância futuramente.

A média apurada para o fator “canal de comunicação formal: *WhatsApp*” é de 4,13 e o desvio padrão de 0,96. Percebe-se, ao observar este fator, a prevalência de percentuais, significativos, no campo da concordância. No entanto, foram identificados percentuais de não concordância, como nas questões referentes à participação, com opiniões e sugestões e quanto à preferência pelo meio como melhor canal de comunicação. Isto indica que estes itens merecem atenção, pois podem influenciar, negativamente, a qualidade de comunicação dos colaboradores e, conseqüentemente, a prática de endomarketing na organização.

#### 4.2.3.3 Canal de comunicação formal- Dinâmicas de grupo com a psicóloga

Segundo Failde (2007), as dinâmicas de grupo são consideradas atividades que facilitam a sensibilização e a conscientização, e que incentivam o indivíduo a buscar o autodesenvolvimento na vida pessoal, profissional e grupal. Trabalhar com dinâmicas de grupo significa manter a percepção e a mente abertas para todos os acontecimentos, pois seres humanos são imprevisíveis. Na Tabela 4, é apresentado o canal de comunicação formal- dinâmicas de grupo com a psicóloga, destacando o acesso dos colaboradores a esse canal, o incentivo para utilizá-lo, a importância das informações transmitidas e se as mesmas auxiliam no trabalho dos colaboradores, bem como se as informações são claras e se há participação dos colaboradores neste canal. Analisa-se, ainda, a opinião dos colaboradores sobre a eficácia do meio utilizado.

Tabela 4 - Canal de comunicação formal: Dinâmicas de grupo com a psicóloga

	<b>Discordo plenamente/ nunca</b>	<b>Discordo em parte/ raramente</b>	<b>Não concordo nem discordo/ indiferente</b>	<b>Concordo em parte/ quase sempre</b>	<b>Concordo plenamente / sempre</b>
<b>1. Tenho acesso a este canal.</b>	7,14%	0,00%	7,14%	7,14%	<b>78,58%</b>
<b>2. Há incentivo para utilizar este canal.</b>	7,14%	0,00%	0,00%	14,29%	<b>78,57%</b>
<b>3. As informações transmitidas são importantes.</b>	7,14%	7,14%	0,00%	7,14%	<b>78,58%</b>
<b>4. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.</b>	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	<b>71,44%</b>
<b>5. As informações são claras.</b>	7,14%	14,29%	0,00%	14,29%	<b>64,28%</b>
<b>6. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.</b>	<b>35,72%</b>	0,00%	7,14%	28,57%	28,57%
<b>7. Este é o melhor meio de receber informações.</b>	<b>28,57%</b>	14,29%	21,43%	14,29%	21,43%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando questionados a respeito do acesso às dinâmicas de grupo com a psicóloga, afirmativa um, 11 respondentes (78,58%) afirmaram concordarem plenamente, 1 (7,14%) concorda em parte, 1 (7,14%) não concorda e nem discorda e apenas 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que tem acesso a este canal. A média apurada para este item é de 4,50 e o desvio padrão é de 1,16. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Em relação ao incentivo para utilizar as dinâmicas de grupo com a psicóloga, afirmativa dois, 11 respondentes (78,57%) concordaram plenamente, 2 respondentes (14,59%) concordam em parte e apenas 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que recebe incentivo para utilizar este canal. A média calculada é de 4,57 e o desvio padrão de 1,09. Nota-se que prevaleceu a concordância.

Quanto à importância das informações transmitidas nas dinâmicas de grupo com a psicóloga, afirmativa três, 11 respondentes (78,58%) concordam plenamente, 1 (7,14%) concorda em parte, 1 (7,14%) discorda em parte e 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que as informações transmitidas neste canal são importantes. A média apurada é de 4,43 e o desvio padrão é de 1,28. Nota-se que prevaleceu a concordância.

Ao que remete ao quanto as informações transmitidas nas dinâmicas de grupo auxiliam no trabalho dos colaboradores, afirmativa quatro, percebe-se que a maior quantidade de respondentes, 10 respondentes (71,44%) concordam plenamente, 1 (7,14%) concorda em parte e 1 respondente (7,14%) não concorda e nem discorda são transmitidas informações que auxiliam em seu trabalho. As opções “discordo em parte” e “discordo plenamente” obtiveram, ambas, 1 respondente (7,14%). A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 4,29 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 1,33. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Em relação à clareza das informações das dinâmicas de grupo, afirmativa cinco, 9 (64,28%) respondentes concordaram plenamente e 2 (14,29%) concordam em parte, 2 respondentes (14,29%) discordam em parte e apenas 1 (7,14%) respondente discorda plenamente que as informações repassadas neste canal são claras. A média calculada é de 4,14 e o desvio padrão de 1,41. Assim, prevaleceu a concordância.

Quanto ao questionamento à respeito da participação, com opiniões e sugestões, nas dinâmicas de grupo com a psicóloga, afirmativa seis, 5 respondentes (35,72%) discordam plenamente, 4 (28,57%) concordam plenamente, 4 (28,57%) concordam em parte e 1 respondente (7,14%) não concorda e nem discorda que participa deste canal. Apesar da maioria concordar, ressalta-se que existe uma parcela significativa que não concorda. A média calculada é de 3,14 e o desvio padrão de 1,75.

Na sétima afirmação, foi avaliado a preferência pelas dinâmicas de grupo com a psicóloga como melhor meio de comunicação utilizado pela empresa. Percebe-se que 4 respondentes (28,57%) discordam plenamente, 3 colaboradores (21,43%) concordam plenamente, 3 (21,42%) não concordam e nem discordam, 2 (14,29%) concordam em parte e 2 respondentes (14,29%) discordam em parte que este é o melhor meio para receber informações. A média calculada para essa afirmativa é de 2,86 e o desvio padrão encontrado foi de 1,56. Verifica-se, portanto, que a maior porcentagem de colaboradores não concorda que as dinâmicas de grupo com a psicóloga são um bom meio para receber informações.

A média apurada para o fator “canal de comunicação formal- Dinâmicas de grupo com a psicóloga” é de 3,99 e o desvio padrão de 1,37. Percebe-se, ao observar este fator, a prevalência de percentuais, significativos, no campo da concordância. No entanto, foram identificados percentuais de não concordância, como nas questões referentes à participação, com opiniões e sugestões, no canal de comunicação e na preferência pelo meio como melhor canal de comunicação. Isto indica que estes itens merecem atenção, pois podem influenciar, negativamente, a qualidade de comunicação dos colaboradores.

#### *4.2.3.4 Canal de comunicação formal- Mural*

O mural pode ser considerado uma das ferramentas mais simples e baratas da comunicação empresarial. Pode ser facilmente colocado na parede e a sua impressão pode ser feita na própria organização, economizando assim tempo e gastos com gráfica. Normalmente, seu conteúdo é trocado semanalmente e sua atualização é contínua, dependendo da necessidade da empresa (MEREU, 2006).

Na Tabela 5, pode ser verificada a opinião dos participantes da pesquisa quanto ao canal de comunicação formal-mural, no que diz respeito ao acesso dos colaboradores a esse canal, ao incentivo para utilizá-lo, à importância das informações transmitidas e se as mesmas auxiliam no trabalho dos colaboradores, e são claras, bem como a opinião em relação à participação dos colaboradores neste canal. Tem-se, ainda, a opinião dos colaboradores sobre a eficácia do meio utilizado.

Tabela 5 - Canal de comunicação formal: Mural

	<b>Discordo plenamente/ nunca</b>	<b>Discordo em parte/ raramente</b>	<b>Não concordo nem discordo/ indiferente</b>	<b>Concordo em parte/ quase sempre</b>	<b>Concordo plenamente/ sempre</b>
<b>1. Tenho acesso a este canal.</b>	7,14%	7,14%	7,14%	21,43%	<b>57,15%</b>
<b>2. Há incentivo para utilizar este canal.</b>	21,43%	7,14%	21,43%	<b>28,57%</b>	21,43%
<b>3. As informações transmitidas são importantes.</b>	0,00%	14,29%	21,42%	14,29%	<b>50,00%</b>
<b>4. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.</b>	0,00%	21,43%	21,43%	21,43%	<b>35,71%</b>
<b>5. As informações são claras.</b>	0,00%	7,14%	<b>42,86%</b>	21,43%	28,57%
<b>6. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.</b>	14,29%	<b>35,71%</b>	7,14%	14,29%	28,57%
<b>7. Este é o melhor meio de receber informações.</b>	<b>42,86%</b>	21,43%	7,14%	14,29%	14,29%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando questionados a respeito do acesso ao mural, afirmativa um, 8 respondentes (57,14%) concordaram plenamente, 3 (21,43%) concordam em parte, 1 (7,14%) não concorda e nem discorda, 1 (7,14%) discorda em parte e 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que tem acesso ao mural. A média calculada é de 4,14 e o desvio padrão de 1,29. Nota-se que prevaleceu a concordância.

Quanto ao incentivo para utilizar o mural, afirmativa dois, 4 respondentes (28,57%) concordam em parte, 3 respondentes (21,43%) concordaram plenamente, 3 (21,43%) não concordam e nem discordam, 3 (21,43%) discordam plenamente e 1 respondente (7,14%) discorda em parte que há incentivo para utilizar este canal. A média calculada é de 3,21 e o desvio padrão de 1,48. Nota-se que prevaleceu a concordância em parte.

Quanto à importância das informações transmitidas no mural, afirmativa três, 7 respondentes (50,00%) concordam plenamente, 3 (21,42%) não concordam e nem discordam, 2 (14,29%) concordam em parte, e 2 respondentes (14,29%) discordam em parte que as informações transmitidas são importantes. A média apurada é de 4,00 e o desvio padrão é de 1,18. Prevaleceu a concordância.

Referente ao quanto as informações transmitidas no mural auxiliam no trabalho dos colaboradores, afirmativa quatro, percebe-se que 5 respondentes (35,71%) concordam plenamente, 3 (21,43%) concordam em parte, 3 (21,43%) não concordam e nem discordam, apenas 3 respondentes (21,43%) discordam em parte e 0 (0%) respondentes discordam plenamente que as informações transmitidas auxiliam em seu trabalho. A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 3,71 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 1,20. Prevaleceu a concordância.

Em relação à clareza das informações do mural, afirmativa cinco, 6 respondentes (42,86%) não concordam e nem discordam, 4 (28,57%) concordaram plenamente, 3 (21,43%) concordam em parte, e apenas um respondente (7,14%) discorda em parte que as informações são claras. A média calculada é de 3,71 e o desvio padrão de 0,99, o que revela que prevaleceu a indiferença. É importante monitorar este aspecto devido ao fato de que o elevado percentual da indiferença, com o tempo, pode se tornar discordância.

Quanto ao questionamento à respeito da participação, com opiniões e sugestões, no mural, afirmativa seis, 5 respondentes (35,71%) questionados discordam em parte, 4 (28,57%) concordam plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte, 2 (14,29%) discordam plenamente e apenas 1 respondente (7,14%) não concorda nem discorda que participa do mural. Apesar da maioria concordar, ressalta-se que existe uma parcela significativa que não concorda. A média

calculada é de 3,07 e o desvio padrão de 1,54. Assim sendo, grande parte das respostas residem entre o discordo em parte e o concordo plenamente.

Na sétima afirmação, foi avaliado a preferência pelo mural como melhor meio de comunicação utilizado pela empresa. Ressalta-se que a quantidade de respondentes que não concordam em parte e discordam plenamente, somam 9 colaboradores (64,29%), uma parcela considerável. Percebe-se que 2 colaboradores (14,29%) concordam plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte e 1 colaborador (7,14%) não concorda e nem discorda que este é o melhor meio para receber as informações. A média calculada para essa afirmativa é de 2,36 e o desvio padrão encontrado foi de 1,53, o que indica que grande parte das respostas se encontram entre o discordo plenamente e o discordo em parte. Verifica-se, portanto, que a maior porcentagem de colaboradores não concorda que o mural é um bom meio para receber informações.

A média apurada para o fator “canal de comunicação formal: mural” é de 3,46 e o desvio padrão de 1,32. Percebe-se, ao observar este fator, a prevalência de grandes percentuais no campo da concordância. No entanto, foram identificados percentuais de não concordância, como na questão referente à participação, com opiniões e sugestões, e preferência pelo meio como melhor canal de comunicação.

#### *4.2.3.5 Comunicação informal*

Segundo Lélis (2006), na verdade, a comunicação informal pode ser ruim para a empresa, quando, por exemplo, propaga muitos boatos ou ser benéfica, quando facilita a ajuda entre seus membros. Todos os tipos de fonte de informações: as fontes formais e informais podem ser de grande utilidade na abordagem da gestão da informação e o grande diferencial é compreender como estruturar essas informações a fim de beneficiarem o andamento dos processos internos. A quantidade muito grande de informações informais não gerenciadas costuma atrapalhar os processos de informações formais.

Na Tabela 6, pode ser analisada a opinião dos participantes da pesquisa quanto ao canal de comunicação informal; enfatizando-se a importância desta comunicação no trabalho; investigando se há comunicação aberta com os colegas de trabalho e com o gerente geral, e diretores da empresa. Verificando-se, ainda, a opinião dos colaboradores sobre a existência ou não da comunicação informal entre todos os níveis funcionais.

Tabela 6 - Comunicação informal

	<b>Discordo plenamente/nunca</b>	<b>Discordo em parte/raramente</b>	<b>Não concordo nem discordo/indiferente</b>	<b>Concordo em parte/quase sempre</b>	<b>Concordo plenamente/sempre</b>
<b>1. Considero importante a comunicação informal no ambiente de trabalho.</b>	7,14%	0,00%	7,14%	14,29%	<b>71,43%</b>
<b>2. Comunico-me, abertamente, com os colegas de trabalho.</b>	7,14%	0,00%	0,00%	28,57%	<b>64,29%</b>
<b>3. Comunico-me, abertamente, com o gerente geral e diretores da empresa.</b>	7,14%	7,14%	0,00%	28,57%	<b>57,15%</b>
<b>4. No Grupo Vila Velha há comunicação informal entre todos os níveis funcionais.</b>	14,29%	0,00%	0,00%	28,57%	<b>57,14%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando questionados da importância da comunicação informal no ambiente de trabalho, afirmativa um, a maioria, 10 respondentes (71,43%) afirmaram concordarem plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte, 1 (7,14%) não concorda e nem discorda e 1 (7,14%) respondente discorda plenamente que a comunicação informal é importante. A média apurada para este item é de 4,43 e o desvio padrão é de 1,16, o que indica que prevaleceu a concordância.

Em relação à comunicação aberta com os colegas de trabalho, afirmativa dois, 9 respondentes (64,29%) concordaram plenamente, 4 (28,57%) concordam em parte e apenas 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que se comunica abertamente com os colegas de

trabalho. A média calculada é de 4,43 e o desvio padrão de 1,09. Ou seja, prevaleceu a concordância.

Quanto à comunicação aberta com o gerente geral e os diretores da empresa, afirmativa três, 8 colaboradores (57,15%) concordam plenamente, 4 (28,57%) concordam em parte, 1 (7,14%) discorda em parte e 1 colaborador (7,14%) discorda plenamente que se comunica abertamente com o gerente geral e com os diretores. A média apurada é de 4,21 e o desvio padrão é de 1,25. Nota-se que prevaleceu a concordância.

No que diz respeito à existência da comunicação informal entre todos os níveis funcionais, afirmativa quatro, percebe-se que 8 respondentes (57,14%) concordam plenamente, 4 (28,57%) concordam em parte e apenas 2 respondentes (14,29%) discordam plenamente que se comunicam com todos os níveis funcionais da empresa. A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 4,14 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 1,41. Dessa forma, prevaleceu a concordância.

A média apurada para o fator “canal de comunicação formal- mural” é de 4,30 e o desvio padrão de 1,23. Percebe-se, ao observar este fator, que prevalecem percentuais significativos no campo da concordância e nenhuma parcela significativa indicando discordância. Com isso, avalia-se que os colaboradores possuem liberdade e se sentem à vontade para comunicar-se de forma informal dentro da empresa.

#### *4.2.3.6 Conteúdo das mensagens*

De acordo com Nogueira (2015), para a comunicação interna ocorrer de forma ativa e eficiente ela deve se concentrar em poucas mensagens, e estas mensagens por sua vez devem ser objetivas, resumidas, firmes e com propósito, visto que quando um assunto se inicia ele deve ser finalizado.

Na Tabela 7, apresenta-se a opinião dos participantes da pesquisa quanto ao conteúdo das mensagens, analisando-se o conhecimento dos colaboradores sobre a história da empresa no comércio, bem como sua missão, visão e valores e a política de qualidade. Abrange, ainda, o conhecimento dos colaboradores sobre os diferentes gêneros de produtos oferecidos pelas lojas e se eles se consideram informados sobre o que acontece na empresa como um todo.

Tabela 7 - Conteúdo das mensagens

	<b>Discordo plenamente/ nunca</b>	<b>Discordo em parte/ raramente</b>	<b>Não concordo nem discordo/ indiferente</b>	<b>Concordo em parte/ quase sempre</b>	<b>Concordo plenamente/ sempre</b>
<b>1. Conheço a história do Grupo Vila Velha no comércio.</b>	0,00%	7,14%	7,14%	21,43%	<b>64,29%</b>
<b>2. Conheço a missão, visão e os valores da empresa.</b>	7,14%	0,00%	7,14%	21,43%	<b>64,29%</b>
<b>3. Conheço a política de qualidade.</b>	7,14%	7,14%	0,00%	14,29%	<b>71,43%</b>
<b>4. Conheço os diferentes gêneros de produtos oferecidos pelas lojas.</b>	0,00%	0,00%	7,14%	14,29%	<b>78,57%</b>
<b>5. Sinto-me informado sobre o que acontece na empresa como um todo.</b>	14,29%	7,14%	0,00%	35,71%	<b>42,86%</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando questionados quanto ao conhecimento sobre a história da empresa no comércio, afirmativa um, a maioria, 9 respondentes (64,29%) afirmaram concordarem plenamente, 3 (21,43%) concordam em parte, 1 (7,14%) não concorda e nem discorda e 1 respondente (7,14%) discorda em parte que conhece a história. A média apurada para este item é de 4,43 e o desvio padrão é de 0,94, o que indica que prevaleceu a concordância.

Em relação ao conhecimento dos colaboradores sobre a missão, visão e os valores da empresa, afirmativa dois, 9 respondentes (64,29%) concordaram plenamente, 3 (21,43%) concordam em parte, 1 (7,14%) não concorda e nem discorda e apenas 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que conhece. A média calculada é de 4,36 e o desvio padrão de 1,15, nota-se que prevaleceu a concordância.

Quanto ao conhecimento dos colaboradores sobre a política de qualidade da empresa, afirmativa três, 10 respondentes (71,43%) concordam plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte e 1 (7,14%) discorda em parte e 1 respondente (7,14%) discorda plenamente. A média apurada é de 4,36 e o desvio padrão é de 1,28. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Ao que remete ao conhecimento dos colaboradores sobre os diferentes gêneros de produtos oferecidos pelas lojas, afirmativa quatro, percebe-se que 11 respondentes (78,57%) concordam plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte e apenas 1 respondente (7,14%) não concorda e nem discorda. A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 4,71 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 0,61. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Quanto a sentirem-se informados sobre o que acontece na empresa como um todo, afirmativa cinco, percebe-se que 6 respondentes (42,86%) concordam plenamente, 5 (35,71%) concordam em parte, 2 (14,29%) discordam plenamente e 1 respondente (7,14%) discorda em parte que sente-se informado sobre o que acontece na empresa. A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 3,86 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 1,46. Observa-se que prevaleceu a concordância.

A média apurada para o fator “conteúdo das mensagens” é de 4,34 e o desvio padrão de 1,08. Percebe-se, ao observar este fator, que prevalecem percentuais significativos no campo da concordância e nenhuma parcela significativa indicando discordância. Com isso, avalia-se que os colaboradores conhecem a empresa e seus produtos, bem como, sentem-se informados sobre os acontecimentos.

#### **4.2.4 Análise das tabelas cruzadas**

Por meio de tabelas cruzadas, buscou-se analisar duas variáveis simultaneamente, observando se há ou não relação entre elas. Na Tabela 8 procurou-se entender se existe alguma relação entre o sexo e a forma preferida para receber informações.

Tabela 8 - Sexo X forma preferida para receber informações

	De que forma você prefere informações sobre a sua empresa e suas atividades			Total	
		Informação escrita	Informação impressa		Informação oral
Sexo	Feminino	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	18
	Masculino	3	2	2	7
Total		8	8	9	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Ao analisar a tabela cruzada, percebe-se que as mulheres preferem receber as informações por meio oral, já os homens através da escrita. Buscando compreender se existe relação entre o tempo de empresa dos colaboradores e a participação com opiniões e sugestões na dinâmica de grupo com a psicóloga, elaborou-se a Tabela 9.

Tabela 9 - Tempo de empresa X dinâmicas de grupo com a psicóloga- participo por meio deste canal

		Dinâmicas de grupo com a psicóloga- Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal					Total
		Discordo plenamente/ nunca	Discordo em parte / raramente	Não concordo nem discordo/ indiferente	Concordo em parte/ quase sempre	Concordo plenamente/ sempre	
Tempo de empresa	Menos de três meses	0	0	0	0	<b>2</b>	2
	Três meses a um ano	0	0	1	<b>2</b>	<b>0</b>	3
	Um ano a três anos	<b>2</b>	0	0	0	<b>1</b>	3
	Três anos a cinco anos	<b>1</b>	0	0	1	0	2
	Acima de cinco anos	<b>2</b>	0	0	1	1	4
Total		5	0	1	4	4	<b>14</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Percebe-se, ao analisar a Tabela 9, que os colaboradores com menos tempo de empresa (menos de três meses a um ano) conseguem participar mais das dinâmicas de grupo com a psicóloga, dando opiniões e sugestões. Entretanto, os colaboradores mais antigos (acima de um ano de empresa), possuem mais dificuldade para participar da atividade. Esse fato pode ser explicado pela resistência que colaboradores mais antigos podem ter ao se deparar com algo novo dentro da empresa, diferente de sua rotina. Cruzou-se, também, informações referentes à escolaridade e a forma preferida para receber informações, conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Escolaridade X forma preferida para receber informações

	De que forma você prefere informações sobre a sua empresa e suas atividades				Total
		Informação escrita	Informação impressa	Informação oral	
<b>Escolaridade</b>	Ensino Médio Completo	2	3	4	9
	Ensino Superior Incompleto	5	4	4	13
	Ensino Superior Completo	1	1	1	3
Total		8	8	9	

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Contata-se que nos colaboradores com ensino médio completo prevalece a preferência pela informação oral e de nível superior incompleto, a escrita. A seguir apresentam-se as respostas da questão aberta.

#### 4.3.5 Análise da pergunta aberta

Por fim, através de uma questão aberta, foi solicitado que os colaboradores dessem sugestões que pudessem melhorar a comunicação interna do Grupo Vila Velha. Dos 14 questionados, 9 responderam a essa pergunta, muitos deles com mais de uma sugestão.

Quando questionados a respeito dos canais de comunicação formal oferecidos pela empresa, sobre o que teriam a sugerir de melhorias para obter maior atenção e desenvolver o prazer em participar, ler e utilizar tais canais, as respostas dadas pelos respondentes foram as apresentadas a seguir:

- Respostas relacionadas às reuniões: foi sugerido que os colaboradores sejam mais ouvidos; tenham maior liberdade de expressão; que ela seja mais aberta; que sejam realizadas mais reuniões com o gerente geral para que se saiba mais como estão às lojas no geral; se tenha maior clareza nas informações sobre promoções repassadas aos colaboradores; bem como, mais foco e determinação dos gestores;
- *WhatsApp*: foi sugerido pelos colaboradores que as fotos e publicações sejam enviadas com antecedência;
- Murais: foi sugerido mais incentivo por parte dos gestores para utilização deste canal.

Além das sugestões sobre os canais de comunicação já existentes, os colaboradores solicitaram que conversas individuais e feedbacks regulares sejam acrescentados às rotinas da empresa, a fim de melhorar o processo de comunicação e o prazer de participarem dos canais já existentes. Abaixo expõem-se as sugestões indicadas pelos colaboradores da empresa.

#### 4.4 SUGESTÕES

Com base nos resultados obtidos, recomenda-se ao departamento administrativo do Grupo Vila Velha algumas ações relacionadas aos fatores que podem influenciar a comunicação interna do Grupo Vila Velha como ferramenta do endomarketing. Sendo assim, sugere-se:

- Criar uma campanha para incentivar o uso de todos os canais de comunicação interna que a empresa oferece;
- Desenvolver uma cultura de comunicação aberta, sempre disposta a ouvir e aceitar a livre expressão de seus colaboradores;
- Incluir as conversas individuais e feedbacks para todos os colaboradores, pois foi sugerido pelos mesmos e como pode-se concluir na pergunta referente ao meio preferido para receber informações, a forma oral ainda é a preferida;
- Incentivar a participação de colaboradores com mais tempo de empresa nas dinâmicas de grupo realizadas pela psicóloga;
- Realizar mais reuniões com a participação dos gerentes e proprietários, tendo em vista que é o canal preferido pelos colaboradores, abrindo um espaço para que a opinião deles, sobre cada pauta, seja ouvida e levada em consideração;
- Utilizar e incentivar mais a utilização do mural e modificá-lo para um local de maior acesso, e melhor visualização dos colaboradores;
- Enviar as novidades, anúncios e promoções com antecedência no *WhatsApp*.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como propósito analisar a comunicação interna como estratégia essencial de endomarketing dentro da empresa. A pesquisa apoiou-se em quatro objetivos específicos para alcançar os resultados desejados. O primeiro objetivo específico foi alcançado por meio de informações repassadas pelos proprietários da empresa, os quais se mostraram bastante prestativos e abertos a responder as dúvidas que surgissem e por meio da análise documental. Obteve-se, assim, conhecimentos acerca do histórico, missão, visão, valores, políticas de qualidade e objetivos da qualidade, bem como sobre as ações relacionadas à comunicação interna e os canais utilizados.

O segundo e o terceiro objetivo foram atingidos por meio de questionário aplicado aos colaboradores e pela observação livre não-participante. Percebeu-se, dessa forma, que maioria dos colaboradores preferem a forma oral para receber informações e que os mesmos gostariam que suas opiniões e sugestões fossem mais ouvidas, e implementadas. Devido a isso, sugerem a inclusão da caixa de sugestões, conversas individuais e feedbacks dentro da empresa. Ressalta-se que o canal de comunicação preferido pelos colaboradores são as reuniões.

No que diz respeito às reuniões, de forma geral, elas foram bem avaliadas pelos colaboradores. Entretanto, as reuniões diárias merecem atenção, pois a pesquisa revela que uma porcentagem considerável se encontra indiferente e isso pode se dar pela falta de clareza das informações repassadas ou da realização das mesmas, fato que foi confirmado através da observação não-participante.

Referente ao *WhatsApp*, os colaboradores acreditam ser um bom canal para disseminação de informações, mas a participação dos colaboradores deve ser incentivada, pois alguns deles não costumam interagir.

No que se refere às dinâmicas de grupo realizadas pela psicóloga, a maioria não considera um bom canal para a comunicação. Ressalta-se que uma parcela bem significativa ainda não participa ativamente durante as atividades, tratando-se dos colaboradores mais antigos, que, talvez, tenham mais dificuldades em aceitar novas ideias.

Referente ao mural, apesar dos participantes do estudo considerarem as informações importantes e acreditarem que elas auxiliam em seu trabalho, falta mais incentivo para a sua utilização e os colaboradores não acreditam que esse seja o melhor meio para disseminar informações. Esses resultados podem estar atribuídos ao local de disponibilização deste canal, o qual não é o mais adequado.

Quanto a comunicação informal, os colaboradores se encontram bem satisfeitos. Isso significa que eles possuem liberdade para se comunicar entre si, com os gerentes e diretores. Já quanto ao conteúdo das mensagens, os colaboradores acreditam ter conhecimento sobre a história, produtos e demais conteúdo da empresa.

Após analisar os fatores que interferem, positiva ou negativamente, na comunicação interna, sugeriu-se algumas ações que podem ser discutidas e se consideradas viáveis, implementadas pelo setor administrativo do Grupo Vila Velha, com vistas a melhorar a comunicação interna e da organização como ferramenta de endomarketing. Dessa forma, o último objetivo específico, também, foi alcançado.

Destaca-se como fator limitante do trabalho, o fato de nem todos os questionados terem respondido à questão aberta. De modo geral, o objetivo principal deste estudo foi alcançado, tendo em vista, que foi possível analisar a comunicação interna como estratégia essencial de endomarketing dentro da empresa. Sugere-se como pesquisa futura realizar esta mesma pesquisa, com a coleta de dados através de entrevistas.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARGENTI, A. P. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BATTISTI, I. D. E.; BATTISTI, G. **Métodos estatísticos**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2008. 80 p. (Coleção educação à distância. Série livro-texto). Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/277/M%C3%A9todos%20estat%C3%ADsticos.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 maio 2019.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- BOHNENBERGER, C. M.; PINHEIRO, A. I. **Endomarketing: uma fermenta a ser explorada para obter vantagens competitivas**. 28. ed. Porto Alegre: REAd, 2002.
- BRUM, A. M. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2010. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=yuk7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=endomarketing+de+a+a+z&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_mIDZ6e3dAhXEIJAKHasHCGgQ6AEIJzAA#v=onepage&q=endomarketing%20de%20a%20a%20z&f=false](https://books.google.com.br/books?id=yuk7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=endomarketing+de+a+a+z&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj_mIDZ6e3dAhXEIJAKHasHCGgQ6AEIJzAA#v=onepage&q=endomarketing%20de%20a%20a%20z&f=false)>. Acesso em: 12 nov. 2018.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHNEE, Patrícia C. C. **Endomarketing, estratégia necessária**. São Paulo: Revista Pensamento & Realidade, 1999.
- COIMBRA, Q. L. et al. **O uso do WhatsApp como estratégia de comunicação interna nas organizações**. São Paulo: 16º Congresso Nacional de Iniciação Científica, 2016. Disponível em: <[http://conic-semesp.org.br/anais/files/2016/trabalho1000021912.pdf?fbclid=IwAR1D4WxLk\\_4r6jX0U4-or2c46T9L59CuXg4I8sE\\_gs3zidn33p1D11DKqYU](http://conic-semesp.org.br/anais/files/2016/trabalho1000021912.pdf?fbclid=IwAR1D4WxLk_4r6jX0U4-or2c46T9L59CuXg4I8sE_gs3zidn33p1D11DKqYU)>. Acesso em: 28 maio 2019.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Ciência Moderna Ltda., 2011.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wyUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+inter-na&ots=hiIUw2qxZW&sig=BWvQ\\_emUsrT2aerH81GpzdtaVkw#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wyUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+inter-na&ots=hiIUw2qxZW&sig=BWvQ_emUsrT2aerH81GpzdtaVkw#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false)>. Acesso em: 10 mar. 2019.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FAILDE, I. **Manual do facilitador para dinâmicas de grupo**. São Paulo: Papyrus, 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=wHeADwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=manual%20do%20colaborador&ots=XJcMkPOhk5&sig=BRKtdJjzC2e4YNF47-Xmv8Gglro&fbclid=IwAR0bGLKFeOH83TfUJJEaEl-xPo47HJ16q8VXs8z-PTkkUfNK4yaD4s7PwR0#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 29 maio 2019.

FARIA, S. P. **Comunicação interna nas organizações**. Aracaju: Faculdade de São Luís de França, 2009. Disponível em: <[https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao\\_interna.pdf](https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2019.

FRANÇA, C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANÇA, F.; LEITE, G. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

GARBIN, R. T.; DAINESE, A. C.; KIRNER, C. **Utilização dos softwares “virtual vision” e “skype”**: tecnologia e acessibilidade aplicada ao ensino presencial e a distância para o deficiente visual. Congresso Internacional de Educação a Distância, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. **Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo**. São Paulo: Seminários em Administração, 2005.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LÉLIS, C. E. **A influência da comunicação informal num sistema de informação**. São Paulo: XIII SIMPEP, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/924.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/924.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2019.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C.; GAMBOA, M. **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=b03WHCAV2MQC&pg=PA49&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj84-nMrO\\_dAhXEhJAKHZpUBdcQ6AEIUDAI#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false](https://books.google.com.br/books?id=b03WHCAV2MQC&pg=PA49&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj84-nMrO_dAhXEhJAKHZpUBdcQ6AEIUDAI#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false)>. Acesso em: 08 jun. 2019.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing [recurso eletrônico]:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MARCONI, A. M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEREU, C. S. **O jornal mural como ferramenta na comunicação interna:** uma análise comparativa entre os jornais murais das empresas Emater-MG e BHTrans. Belo Horizonte: UNI, 2006.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/cfi/6/36>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

NOGUEIRA, T. A. R. C. **Comunicação interna:** uma análise do impacto dos ruídos e das novas tecnologias nas organizações. São Paulo: Convibra, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e prática. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 13. ed. São Paulo: Campus, 1989.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial/comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 7. ed. São Paulo, 1986.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUNGER, G. C.; MONTGOMERY, D. C. **Applied Statistics and Probability for Engineers.** 3rd ed. Mídia em CD: 2002. Disponível em: <http://www.um.edu.ar/math/montgomery.pdf>. Acesso em: 10 de mai. 2019.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica:** Guia para Eficiência nos Estudos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4 ed. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1Pet7RZgGMbEQfSbyLMpOHqQHVtGd-0KL/view>. Acesso em: 19 nov. 2018.

SILVA, S. R. **Diagramação:** o planejamento visual gráfico na comunicação impressa. São Paulo: Summus, 1985.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e pública**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezados colaboradores do Grupo Vila Velha, este questionário visa realizar um levantamento de informações sobre comunicação interna e ferramentas do endomarketing. Posteriormente, os dados serão avaliados, para o desenvolvimento de um relatório, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração. Não é necessária sua identificação, a fim de manter total sigilo, garantindo sua liberdade de expressão.

**Agradeço a sua colaboração.**

#### PERFIL

**1. Sexo:**

Feminino     Masculino

**2. Faixa etária:**

De 17 a 20 anos     De 21 a 25 anos     De 26 a 30 anos  
 De 31 a 35 anos     De 36 a 40 anos     De 41 a 45 anos  
 De 46 a 50 anos     De 51 a 55 anos     De 56 a 60 anos  
 Acima de 60 anos.

**3. Tempo de empresa:**

Menos de três meses     Três meses a um ano  
 Um ano a três anos     Três anos a cinco anos  
 Acima de cinco anos

**4. Qual a sua escolaridade?**

Ensino Fundamental Incompleto  
 Ensino Fundamental Completo  
 Ensino Médio Incompleto  
 Ensino Médio Completo  
 Nível Técnico  
 Ensino Superior Incompleto  
 Ensino Superior Completo  
 Pós-graduação Incompleta  
 Pós-graduação Completa

#### REGUNTAS DE MÚLTIPLA ESCOLHA

**5. De que forma você prefere receber informações sobre a sua empresa e suas atividades:**

Escrita  
 Impressa

- ( ) Oral  
 ( ) Das três formas

6. Dentre os meios de comunicação listados abaixo, existe algum pelo qual o Grupo Vila Velha possa atender melhor suas necessidades, sugestões e críticas, mas que ainda não é utilizado dentro da empresa?

- ( ) E-mail  
 ( ) Caixa de sugestões  
 ( ) Manual do colaborador  
 ( ) Conversas individuais  
 ( ) Skype  
 ( ) Outros  
 ( ) Não. Estou satisfeito(a) com os meios de comunicação já utilizados.

#### PERGUNTAS FECHADAS

Em cada uma das questões que seguem, assinale com um X apenas uma das respostas de acordo com a seguinte legenda:

5	4	3	2	1
Concordo plenamente/ Sempre	Concordo em parte/ Quase sempre	Não concordo nem discordo/ Indiferente	Discordo em parte/ Raramente	Discordo plenamente/ Nunca

AFIRMATIVAS						
7	CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL*- REUNIÃO	5	4	3	2	1
7.1	Considero importante a reunião mensal com o Gerente Geral.					
7.2	As informações transmitidas, na reunião mensal com o Gerente Geral, auxiliam no meu trabalho					
7.3	As informações repassadas na reunião mensal com o Gerente Geral são claras.					
7.4	Participo dando opiniões e sugestões na reunião mensal com o Gerente Geral.					
7.5	Considero importante as reuniões diárias com o Gerente da Loja.					

7.6	As informações transmitidas nas reuniões, diárias, auxiliam no meu trabalho.					
7.7	As informações repassadas nas reuniões diárias são claras.					
7.8	Participo dando opiniões e sugestões nas reuniões diárias.					
7.9	As reuniões são o melhor meio de receber informações.					

8	<b>CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL- WATHSAPP</b>	5	4	3	2	1
8.1	Tenho acesso a este canal.					
8.2	Há incentivo para utilizar este canal.					
8.3	As informações transmitidas são importantes.					
8.4	São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.					
8.5	As informações são claras.					
8.6	Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.					
8.7	Este é o melhor meio de receber informações.					

9	<b>CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL- DINÂMICAS DE GRUPO COM A PSICÓLOGA</b>	5	4	3	2	1
9.1	Tenho acesso a este canal.					
9.2	Há incentivo para utilizar este canal.					
9.3	As informações transmitidas são importantes.					
9.4	São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.					
9.5	As informações são claras.					

<b>9.6</b>	<b>Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.</b>					
<b>9.7</b>	<b>Este é o melhor meio de receber informações.</b>					

<b>10</b>	<b>CANAL DE COMUNICAÇÃO FORMAL- MURAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>10.1</b>	<b>Tenho acesso a este canal.</b>					
<b>10.2</b>	<b>Há incentivo para utilizar este canal.</b>					
<b>10.3</b>	<b>As informações transmitidas são importantes.</b>					
<b>10.4</b>	<b>São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.</b>					
<b>10.5</b>	<b>As informações são claras.</b>					
<b>10.6</b>	<b>Participo dando opiniões e sugestões sobre o que expor.</b>					
<b>10.7</b>	<b>Este é o melhor meio de receber informações.</b>					

<b>11</b>	<b>COMUNICAÇÃO INFORMAL**</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>11.1</b>	<b>Considero importante a comunicação informal no ambiente de trabalho.</b>					
<b>11.2</b>	<b>Comunico-me, abertamente, com os colegas de trabalho.</b>					
<b>11.3</b>	<b>Comunico-me, abertamente, com o gerente geral e diretores da empresa.</b>					
<b>11.4</b>	<b>No Grupo Vila Velha há comunicação informal entre todos os níveis funcionais.</b>					

<b>12</b>	<b>CONTEÚDO DAS MENSAGENS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>12.1</b>	<b>Conheço a história do Grupo Vila Velha no Comércio.</b>					
<b>12.2</b>	<b>Conheço a missão, visão e os valores da empresa.</b>					
<b>12.3</b>	<b>Conheço a política de qualidade.</b>					

12.4	Conheço os diferentes gêneros de produtos oferecidos pelas lojas.					
12.5	Sinto-me informado sobre o que acontece na empresa como um todo.					

### PERGUNTA ABERTA

**13. O que você tem a sugerir como melhoria para atrair mais a sua atenção, o seu prazer em participar, ler e utilizar os canais de comunicação do Grupo Vila Velha?**

---

---

---

---

---

---

**\* Comunicação formal-** é aquela que segue padrões e modelos determinados pela organização.

**\*\* Comunicação informal-** é aquela que acontece de maneira espontânea entre as pessoas dentro da organização. Ela não segue padrões ou modelos e nem ao menos é documentada.