



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Maria Carolina de Andrade Miranda

Milena Akiko Tanaka

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: COMO A COMUNICAÇÃO INTERNA
INFLUENCIA NO SUCESSO DA EMPRESA?**

Americana, SP

2023

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Maria Carolina de Andrade Miranda

Milena Akiko Tanaka

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: COMO A COMUNICAÇÃO INTERNA
INFLUENCIA NO SUCESSO DA EMPRESA?**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do (a) Prof.^(a) Dra. Silvia Aparecida José e Silva

Área de concentração: Comunicação Empresarial.

Americana, S. P.

2023

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi-
CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

MIRANDA, Maria Carolina de Andrade

Comunicação empresarial: como a comunicação interna influencia no sucesso da empresa?. / Maria Carolina de Andrade Miranda, Milena Akiko Tanaka – Americana, 2023.

49f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Dra. Sílvia Aparecida José e Silva

1. Comunicação empresarial 2. Endomarketing. I. MIRANDA, Maria Carolina de Andrade, II. TANAKA, Milena Akiko III. SILVA, Sílvia Aparecida José e IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 659.3
658.89:658.3

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

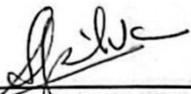
MARIA CAROLINA DE ANDRADE MIRANDA
MILENA AKIKO TANAKA

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: COMO A COMUNICAÇÃO INTERNA
INFLUENCIA NO SUCESSO DA EMPRESA?**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Americana, 19 de junho de 2023

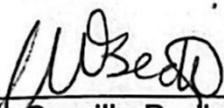
Banca Examinadora:



Silvia Aparecida José e Silva (Presidente)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Renan Mercuri Pinto
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Maria Camilla Bedin Polli
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, pelo constante apoio e amor incondicional. Agradecemos também aos nossos professores, pela inspiração e conhecimento transmitidos ao longo dessa jornada. Aos nossos familiares e amigos, pela paciência e compreensão durante os momentos de dedicação.

Agradecemos a todos os colegas que nos ajudaram a realizar a pesquisa de campo e aos professores do Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo auxílio durante todo o processo.

RESUMO

A comunicação é um processo fundamental na experiência humana e na organização social, envolvendo a troca de informações entre pessoas. No ambiente corporativo, a comunicação interna desempenha um papel essencial para o bom funcionamento da empresa, evitando ruídos e garantindo um bom ambiente de trabalho. Investir em comunicação interna e *endomarketing* melhora o engajamento dos funcionários, a produtividade e a rentabilidade da empresa. Este trabalho de graduação tem como objetivo apresentar os conceitos de comunicação empresarial, destacando sua importância na gestão administrativa e expor um plano de comunicação interna do autor Maurício Tavares como guia para outras empresas. Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo com alunos da FATEC Americana e análise dos resultados, visando identificar possíveis soluções para melhorar a comunicação interna nas organizações.

Palavras-chave: Comunicação empresarial; Comunicação interna; *Endomarketing*; Organizações.

ABSTRACT

Communication is a fundamental process in human experience and social organization, involving the exchange of information between people. In the corporate environment, internal communication plays an essential role for the smooth running of the company, avoiding noise and ensuring a good working environment. Investing in internal communication and endomarketing improves employee engagement, productivity, and company profitability. This graduation work aims to present the concepts of business communication, highlighting its importance in administrative management and to expose an internal communication plan by the author Maurício Tavares as a guide for other companies. In addition, a field research was conducted with students of FATEC Americana and analysis of the results, aiming to identify possible solutions to improve internal communication in organizations.

Keywords: Business communication; Internal communication; Endomarketing; Organizations.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--------------------------------------|----|
| Figura 1. Fluxo de comunicação | 18 |
|--------------------------------------|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1. Plano de comunicação interna | 24 |
| Quadro 2. Justificativas para que o jornal seja ineficiente..... | 34 |
| Quadro 3. Justificativas para que a revista seja ineficiente..... | 36 |
| Quadro 4. Justificativas dos entrevistados sobre a importância dos feedbacks..... | 40 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Cidades em que os entrevistados trabalham | 27 |
| Gráfico 2. Porte das empresas | 28 |
| Gráfico 3. Comunicação entre os departamentos | 28 |
| Gráfico 4. Comunicação entre os funcionários do departamento | 29 |
| Gráfico 5. Falhas de comunicação entre os departamentos | 30 |
| Gráfico 6. Falhas de comunicação dentro do departamento | 30 |
| Gráfico 7. Frequência de falhas | 31 |
| Gráfico 8. Prejuízos na empresa | 31 |
| Gráfico 9. Comunicação entre chefias e funcionários | 32 |
| Gráfico 10. Canais de comunicação | 33 |
| Gráfico 11. Outros canais acessados pelos entrevistados | 33 |
| Gráfico 12. Frequência de acessos aos canais | 34 |
| Gráfico 13. Canais considerados ineficientes e desnecessários | 36 |
| Gráfico 14. Investimento em endomarketing | 38 |
| Gráfico 15. Recebimento de feedbacks | 39 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EUA: Estados Unidos da América

FATEC: Faculdade de Tecnologia.

IBM: *International Business Machines*

PMI: *Project Management Institute*

RMC: Região Metropolitana de Campinas

SHRM: *Society for Human Resource Management*

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 13 |
| PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA ÁREA PESQUISADA | 15 |
| JUSTIFICATIVA | 16 |
| OBJETIVO GERAL | 17 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 17 |
| 1. METODOLOGIA | 17 |
| 2. ORIGEM E CONCEITO DE COMUNICAÇÃO | 18 |
| 2.1. <i>A importância da comunicação na sociedade</i> | 19 |
| 3. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL | 20 |
| 3.1. <i>Comunicação interna</i> | 21 |
| 3.1.1. <i>Endomarketing</i> | 22 |
| 3.2. <i>Comunicação externa</i> | 23 |
| 3.3. <i>Planos e métodos de comunicação</i> | 23 |
| 4. PESQUISA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING | 26 |
| 4.1. <i>Objetivo da pesquisa</i> | 26 |
| 4.2. <i>Público da pesquisa</i> | 26 |
| 4.3. <i>Aplicação da pesquisa</i> | 27 |
| 4.4. <i>Análise dos resultados da pesquisa</i> | 27 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 41 |
| REFERÊNCIAS | 43 |
| APÊNDICE A - Pesquisa sobre comunicação interna endomarketing | 46 |

INTRODUÇÃO

A palavra comunicação vem do latim *communicare*, que significa tornar comum e trocar opiniões. Já a palavra *communicatio* representa interação e troca de mensagens na emissão ou recebimento de informações. Sendo assim, a comunicação é:

A troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e enviá-la na forma de sinal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta seu significado. (Chiavenato, 2004, p.142).

Estima-se que o ser humano começou a falar há cerca de 30 mil a 50 mil anos, possivelmente imitando os sons que ouvia. Portanto, a comunicação nasceu na própria sociedade e se tornou um direito fundamental do ser humano, em que há a liberdade de expressão. (CHINEM, 2010)

O direito à informação e à comunicação foi proclamado fundamental nas primeiras declarações de direitos do século XVIII. O autor Chinem (2010) cita que no artigo 11 da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, publicado em 26 de agosto de 1789, na França, diz que o homem é livre em pensar e se comunicar, que é o seu direito. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 no artigo 5º, cita a liberdade de expressão e do acesso à informação e no artigo 220 afirma que a manifestação de pensamento e expressão do ser humano não deve sofrer restrição.

No ambiente corporativo, existe um grande fluxo de informações que deve ser organizado para evitar ruídos e garantir o bom funcionamento da empresa, assim como manter o ambiente disciplinado e bem-informado para a realização eficaz das tarefas na organização.

De acordo com Peter Drucker (2009) “60% de todos os problemas administrativos resultam de ineficiência na comunicação”. No Brasil, essa porcentagem de problemas administrativos pode ser ainda mais alta devido a questão cultural e descrença à comunicação, já que ela faz parte da estratégia dos negócios das empresas e das políticas das instituições e as organizações que não percebem a importância da comunicação, estão perdendo oportunidades e espaço no mercado. Conforme Marchiori (2008), devido ao seu caráter estratégico, a comunicação recebeu

notoriedade pelas principais empresas que acompanham as evoluções e inovações no mercado e que querem se relacionar com diferentes públicos. Assim, a atitude empresarial interna é fundamental para o sucesso desse processo.

A comunicação empresarial deve se relacionar com todas as atividades da empresa, tanto na comunicação interna como externa, pois elas têm papel fundamental na gestão estratégica da organização, construindo uma boa imagem da companhia e alcançando os dois públicos, interno e externo. Para confirmar esse conceito, segundo Tavares (2016), a comunicação empresarial é a comunicação que existe nas organizações (privadas, públicas, instituições etc.) com seus públicos de interesse sendo eles funcionários, fornecedores, clientes, mídia etc.

Neste trabalho de graduação, vamos aprofundar os conceitos de comunicação empresarial e seu importante papel nas organizações, focando principalmente na comunicação interna e nos seus fundamentos para uma boa gestão administrativa de uma empresa e como ela pode engajar os funcionários e melhorar seus desempenhos, gerando uma melhor rentabilidade para a companhia. Entende-se que:

A comunicação interna da empresa contribui na definição e efetivação de metas e objetivos, além de promover a integração e o equilíbrio entre os elementos que a compõem, pois, quando bem direcionada, permite aos indivíduos a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas. (PIMENTA, 2010; HALL, 2004).

Ao falarmos de comunicação interna também vamos citar o *endomarketing*, pois eles trabalham em conjunto. A definição do *endomarketing*

“São ações de *marketing* eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”. (BEKIN, 2004, p. XVII apud TAVARES, 2016, p.18)

Então ao investir em *endomarketing*, a qualidade da comunicação interna melhora, pois conseqüentemente, gera motivação e engajamento dos funcionários, resultando no aumento de produtividade e na rentabilidade da empresa.

Ao final desse projeto, vamos acrescentar uma análise de pesquisa realizada com alunos da instituição FATEC Americana, nossos amigos e familiares. A pesquisa visa levantar informações de como é a relação dos funcionários com a empresa, se estes são motivados, engajados e que estão a par dos acontecimentos, decisões e

com as missões que a empresa possui. Ao fazer a análise, vamos usar em conjunto, um modelo de plano de comunicação interna do autor Maurício Tavares e identificar nele possíveis soluções para os resultados da pesquisa.

Portanto, neste trabalho de graduação visamos apresentar que a comunicação interna e o *endomarketing* são de suma importância para evitar crises e manter o ambiente interno integrado e bem-informado sobre os acontecimentos da empresa, incentivar os funcionários com *feedbacks*, envio de informações mais assertivas etc., pois dedicar maior atenção com os próprios funcionários reflete no sucesso das organizações.

PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA ÁREA PESQUISADA

A fala de Peter Drucker sobre 60% dos problemas administrativos serem em razão da ineficiência na comunicação, nos fez refletir sobre como as empresas não dão tanta importância para a comunicação. “Falhas de comunicação correspondem ao problema de 64% das empresas brasileiras (PMI, 2019)¹”. A pesquisa foi realizada com grandes empresas do mercado como Petrobrás, Nestlé, Vale, IBM e HP no 5º Estudo de *Benchmarking* em Gerenciamento de Projetos do Brasil, realizado com 184 empresas do país.

Ela abrange as demais empresas do país e temos como objetivo limitar a nossa pesquisa de campo na Região Metropolitana de Campinas (RMC), pois embora o público do nosso estudo seja os alunos da FATEC Americana, amigos e familiares das autoras que moram nas cidades de Americana e Nova Odessa, os entrevistados podem trabalhar em Campinas, Limeira, Santa Bárbara d’Oeste, ou seja, é mais fácil abranger as cidades pertencentes a RMC.

O nosso estudo visa levantar e analisar em conjunto a um plano de comunicação interna, informações sobre as experiências dos entrevistados em relação à conversação no ambiente de trabalho e quais são as suas opiniões sobre como ela pode influenciar no seu desempenho e satisfação ao trabalhar na organização.

¹ Dados retirados do site:

<https://rhpravoce.com.br/redacao/falhas-na-comunicacao-assombram-relacoes-nas-empresas/>
Acesso 26/04/2023

JUSTIFICATIVA

Segundo os dados do PMI, que demonstra que grandes empresas brasileiras têm falhas de comunicação, nos chamou a atenção em como a comunicação interna é subestimada pelos executivos e líderes. Saber se comunicar com sua equipe, disponibilizar informações em canais de comunicação de forma assertiva para os colaboradores para que não haja nenhuma sobrecarga de mensagens e dar *feedbacks*, é um desafio para as organizações. De acordo com Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2022) “para 70% das empresas, nenhuma tarefa referente à comunicação interna é mais desafiadora do que engajar os gestores como comunicadores.”²

O especialista em Recursos Humanos e em Comunicação Interna, Lucas Alves (2023), cita que o diferencial para uma boa liderança é saber se comunicar e uma boa comunicação ainda é um desafio para as empresas. Subestimar a comunicação pode afetar o gestor, líder, colaborador e pode gerar prejuízo ao negócio. Uma avaliação feita pela *Society for Human Resource Management* (SHRM) apresentou que uma empresa com 100 funcionários perde cerca de US\$ 420 mil por ano por causa de falhas na comunicação e as organizações com mais de 100 mil funcionários, gera um prejuízo anual de US\$ 62,4 milhões.

Em razão desses dados, nosso propósito com o projeto é apresentar a importância da comunicação interna como uma estratégia de gestão de negócios, pois conforme a consultoria Watson Wyatt (2023), “empresas com alta eficácia de comunicação têm um retorno sobre o investimento 47% maior do que aquelas com baixa eficácia”, ou seja, investir em comunicação interna, faz com que os funcionários se sintam mais engajados, que por consequência melhora a produtividade, alinha acontecimentos e informações importantes sobre a empresa, os processos de produção se tornam mais assertivos, além de manter um clima organizacional saudável para todos.

² Dados retirados do site:

<https://rhpravoce.com.br/redacao/falhas-na-comunicacao-assombram-relacoes-nas-empresas/>
Acesso 26/04/2023

OBJETIVO GERAL

Descrever que a comunicação interna é uma estratégia para alcançar o sucesso das empresas, pois se cria um bom clima organizacional e impacta na produtividade dos funcionários.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar índices de falhas administrativas, devido a ineficiência na comunicação interna;
- Estudar a comunicação interna e seus planos de comunicação;
- Elaborar uma pesquisa e analisar as respostas em conjunto com um plano de comunicação existente.

1. METODOLOGIA

Como já mencionado anteriormente, esse projeto visa defender a importância da comunicação interna nas empresas, sendo ela responsável pelo sucesso das organizações. Vamos embasar esse projeto aplicando dois tipos de metodologia, esta que tem a sua definição como:

“um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento, de uma maneira sistemática.” (RODRIGUES, William Costa, 2007, p. 1).

A primeira metodologia é a bibliográfica, que é feita através de artigos, livros e *sites* para definições e conceitos sobre comunicação interna e externa e sua importância nas demais empresas e organizações. Dos demais livros que vamos utilizar para desenvolver esse projeto, vamos citar um em específico que é “*Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação*” do autor Maurício Tavares (2016), pois este disponibiliza em sua obra um plano específico de comunicação interna que é indicado para micro, pequena, média e grande empresa, com objetivos a curto e médio prazo, sendo um plano voltado para o cliente interno, ou seja, os funcionários.

A segunda metodologia, é a pesquisa de campo, sendo um questionário elaborado no *Google Forms*, que tem como finalidade levantar referências e dados próprios das autoras sobre como é a comunicação interna nas demais empresas hoje em dia. A enquete foi realizada com os alunos da FATEC, amigos e familiares das autoras.

Em conjunto do modelo de plano específico de comunicação interna do autor Maurício Tavares e dos dados obtidos da pesquisa de campo, uma análise desses materiais será realizada, pois, queremos comparar as informações da pesquisa com as ações citadas no plano de comunicação.

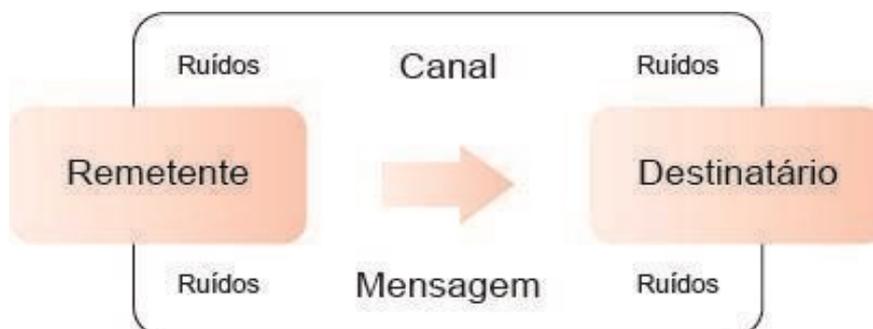
2. ORIGEM E CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação está presente no cotidiano de todos os seres humanos, pois entende-se que o ato de comunicar é tornar comum algum sentimento, pensamento e informações entre as pessoas, transmitida por falas, expressões faciais, corporais e pela escrita. Ela existe no ambiente familiar, social e empresarial e o estudo da comunicação está evoluindo cada vez mais para que o fluxo de informações circule de forma eficaz e por distâncias maiores.

Segundo os autores Terciotti e Macarengo (2009), a comunicação é o ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de obter um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação, ou seja, para que a comunicação seja efetiva, é preciso que o indivíduo que receba tal informação, compreenda o seu significado.

Para compreender a comunicação, é necessário levar em consideração os quatro elementos principais: o remetente, o destinatário, a mensagem e o canal. O remetente é a pessoa responsável por transmitir a mensagem, o destinatário é a pessoa que a recebe. A mensagem é o conteúdo da informação a ser transmitida, e o canal é o meio pelo qual a mensagem é transmitida, seja oral ou por escrito, conforme a figura 1.

Figura 1. Fluxo de comunicação



Fonte: elaborada pelas autoras.

Porém, existem obstáculos conhecidos como ruídos que podem dificultar a troca de informações, como na Figura 1 acima. Esses ruídos podem variar desde pequenos detalhes, como uma vírgula no lugar errado ou uma palavra incorreta, até interrupções na comunicação. Esses aspectos podem ter impactos não tão significativos nas atividades cotidianas, mas no ambiente corporativo, eles podem ter consequências, por exemplo, em uma situação em que o líder passa ao setor de compras para que realizem a compra de um certo material, mas não informa ao certo as medidas dele, logo, a probabilidade de realizar a compra do material errado será alta.

Com o avanço da tecnologia ao longo do tempo, foram desenvolvidos inúmeros recursos que facilitaram a transmissão de informações, como a *internet*, que foi um grande passo para a globalização, porém, o uso da tecnologia também pode introduzir ainda mais ruídos durante a troca de informações. Um exemplo, é na troca de mensagens via aplicativos ou *e-mails*, quando o receptor interpreta a informação de maneira equivocada ou simplesmente não a compreende pois, ele não codificou, compreendeu o recado.

A comunicação é fundamental para a experiência humana, que evoluiu de forma significativa para hoje termos acesso a inúmeros recursos, tanto oral e escrito. Ela desenvolve um laço entre a interação de remetente, destinatário, mensagem e canal, porém, também enfrenta desafios como os ruídos que podem interferir na troca de informações. A comunicação na sociedade, é essencial para a colaboração, o compartilhamento de conhecimentos e a construção de relacionamentos.

2.1. A importância da comunicação na sociedade

A comunicação é fundamental para a sociedade, possui o objetivo de compartilhar informações, permitindo que os indivíduos expressem diferentes perspectivas, influenciando diferentes pontos de vista, desde a comunicação interpessoal até a em massa, ou seja:

A comunicação é exclusiva dos seres vivos que vivem em grupos e que por isso têm algo em comum. Comunicar é uma atividade eminentemente social, que se manifesta sob todas as formas de relação social, ou intercâmbio de informação, em que exista participação de indivíduos ou de grupos. Se não houver sociedades e grupos, não haverá a necessidade de partilha, de tornar comum o que quer que seja. (BEIRÃO *et al.*, 2008, p.14)

De acordo com Liberato (2010) a comunicação é um processo que envolve diferentes estudos, como filosofia, psicologia, história, geografia, etnologia, biologia e economia. É vista como um recurso para que o indivíduo se integre na sociedade. Ao visualizar a sociedade como uma forma de organização coletiva, percebemos a importância da comunicação para o indivíduo dentro do seu ambiente.

3. COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

No cenário atual de mudanças constantes nas organizações globalizadas, é necessário gerenciar a comunicação. Para torná-la eficiente, estabelecendo uma conexão entre emissor e receptor, promovendo empatia e gerando conhecimento.

Na sociedade contemporânea há um fluxo intenso de informações, onde surgem ferramentas que permitem a troca rápida e constante de informações entre pessoas e organizações. Da mesma forma, as organizações também passam por mudanças, especialmente porque são compostas por seres humanos que precisam interagir com o ambiente para se manterem atualizados e competitivos no mercado.

As organizações devem se adaptar aos desafios, dando importância a questões que antes eram negligenciadas, como a comunicação eficaz no ambiente de trabalho, envolvendo colaboradores internos e externos e criando uma rede integrada de comunicação.

De acordo com Corrêa (2009) comunicação empresarial foi criada no início do século XX por Ivy Lee, jornalista nos EUA, para melhorar a imagem de John D. Rockefeller, empresário processado por práticas anticompetitivas. A definição de comunicação empresarial é uma atividade estratégica que visa criar, manter ou mudar a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

A comunicação empresarial está diretamente relacionada com a comunicação externa, buscando valorizar a imagem da empresa e obter mais credibilidade com clientes, fornecedores, investidores, governo e sociedade (Liberato, 2010). Além disso, a comunicação empresarial também melhora o ambiente interno, aumentando o engajamento dos funcionários e a lucratividade. É essencial em todos os níveis da empresa e reflete na qualidade do trabalho. Para líderes, é uma forma de unir a equipe e executar as atividades de maneira eficaz (Tavares, 2016).

A comunicação também ajuda a evitar falhas, garantindo que as mensagens sejam transmitidas de forma clara. Em resumo, a comunicação empresarial utiliza

estratégias para melhorar a imagem da empresa, tanto interna quanto externamente, resultando em maior lucro e satisfação dos funcionários.

3.1. Comunicação interna

De acordo com o Tavares (2016), a comunicação interna tem como objetivo estabelecer a comunicação entre a empresa e seu público-alvo interno, os colaboradores e por este motivo, ela abrange diferentes pontos como:

- a comunicação entre os departamentos sendo eles da mesma unidade ou não;
- pessoas dentro dos mesmos departamentos;
- comunicação entre os chefes da organização e a comunicação entre funcionários e chefes.

A comunicação interna é essencial para garantir a circulação uniforme de informações dentro de uma empresa, alinhando os ideais da organização com os dos colaboradores, a fim de promover a inclusão social e aumentar a motivação da equipe, ou seja, é importante para que os funcionários se envolvam na comunicação interna e que eles tenham a clareza do seu papel no processo agregando nos demais projetos da empresa.

De acordo com Vasconcelos e Caetano (2008), a comunicação descendente, ascendente e horizontal são os principais tipos praticados, sendo elas:

A comunicação descendente ocorre quando a gestão transmite informações aos demais setores da empresa, distribuindo decisões tomadas pela diretoria.

A comunicação ascendente envolve a troca de informações da base da hierarquia até o topo, harmonizando as informações e permitindo que os colaboradores forneçam *feedbacks* ou esclareçam dúvidas sobre suas atividades, mantendo ambas as partes informadas.

A comunicação horizontal, por sua vez, busca eliminar as barreiras na hierarquia na circulação de informações, permitindo que todos os setores se comuniquem diretamente. Isso promove maior interação entre os departamentos e reduz ruídos causados pela divisão do trabalho.

Esses três modelos podem ser eficazes desde que a informação seja transmitida de maneira uniforme e alcance todos os colaboradores. É fundamental

para o sucesso da comunicação interna garantir que as informações sejam compartilhadas de forma clara, transparente e em tempo hábil.

Segundo Tavares (2016) estabelecer uma boa comunicação entre os colaboradores podem trazer inúmeros benefícios para a empresa, como:

- Elevar a motivação da equipe, levando em consideração os pontos nos quais são relevantes para os colaboradores, como a família por exemplo.
- Promover um clima agradável entre a equipe, pois, é comum suceder algumas situações difíceis em relação ao convívio dentro do ambiente de trabalho e saber lidar com essas divergências independente dos fatos envolvidos faz com que o rendimento da empresa não seja prejudicado.
- Realizar tomadas de decisões com mais precisão e eficácia.
- Promover o *marketing* interno da empresa, divulgando as ações positivas da empresa aos próprios funcionários, isso faz com que a empresa transmita uma imagem de transparência, onde, todas as ações são comunicadas diretamente aos funcionários.

3.1.1. Endomarketing

Segundo Kotler (2003), o *marketing* consiste em agregar valor genuíno ao produto ou serviço para os clientes, ajudando-os a melhorar e atendendo às suas necessidades e desejos. O *endomarketing*, por sua vez, é o *marketing* direcionado para o cliente interno. Inkotte (2000) propõe a transformação dos 4Ps do *marketing* (praça, preço, produto e promoção) em 4Cs do *endomarketing*: Companhia, Custo, Coordenação e Comunicação. O *endomarketing* visa adaptar a empresa para atender às necessidades e expectativas dos funcionários, investindo em remuneração, treinamentos e implementação de estratégias internas.

De acordo com Bekin (2004), o *endomarketing* busca implementar a estrutura de *marketing* da empresa, integrando o público interno e realizando melhorias na qualidade dos produtos e elevando a eficácia na produtividade. Os colaboradores internos são os responsáveis pelo funcionamento da organização, e o *endomarketing* tem o papel de conectá-los aos objetivos da empresa com o intuito de garantir a satisfação de todos.

Kanaane (1994) relata a importância de melhorar as condições de trabalho para garantir um bom relacionamento entre os colaboradores. Existe uma diferença entre a satisfação e a motivação, pois, a satisfação pode estar ligada a desejos e necessidades pessoais, enquanto a motivação corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca por suas necessidades e é influenciada por fatores pessoais e do ambiente.

Portanto, o *endomarketing* consiste em uma estratégia empresarial, onde o intuito é envolver os colaboradores aos objetivos da organização, melhorando as condições de trabalho e promovendo satisfação e motivação para alcançar a realização pessoal e profissional.

3.2. Comunicação externa

A comunicação externa abrange todas as informações que a empresa transmite ao público externo, o que influencia a percepção da sociedade em relação à organização. É crucial manter uma boa comunicação externa, desde o fornecimento de informações relevantes até a abertura para receber opiniões do público-alvo.

Além disso, a comunicação externa oferece benefícios à empresa, como a capacidade de acompanhar as tendências do público-alvo, planejar o lançamento de novos produtos e adaptar produtos ou serviços às necessidades dos clientes, entre outros aspectos.

No entanto, a comunicação externa não envolve apenas os clientes, de acordo com Inácio Beirão et al. (2008), ela também abrange órgãos de comunicação social (livros, jornais, revistas etc.), clientes internos e externos, instituições, comunidades, concorrentes, entidades reguladoras, governo, acionistas e fornecedores. Em cada situação, a comunicação deve ser coerente, pois qualquer falha pode afetar significativamente a imagem da empresa e acarretar custos, devido à importância que a reputação corporativa possui na sociedade.

3.3. Planos e métodos de comunicação

Em nossa vida pessoal e profissional, estamos sempre planejando e na comunicação não é diferente. O planejamento, segundo o Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (apud TAVARES, 2016, p. 134) é ato ou efeito de planejar, ou seja, determinar etapas para que um projeto qualquer seja efetuado, sem nenhum defeito ou erro.

O planejamento de comunicação, segundo Tavares (2016) é o processo em que os objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento otimizam o negócio do cliente. Portanto, se uma empresa tem um objetivo em atingir uma meta de vendas de um determinado produto, ela precisa divulgar em canais de comunicação e realizar campanhas, para que o seu público-alvo saiba e deseje tal produto. Para isso, existe o planejamento de comunicação.

Abordando a comunicação interna, o cliente da empresa é o seu funcionário. Para o colaborador se sentir engajado e motivado a desempenhar um bom trabalho, ele precisa ter a noção de que é uma peça importante para a companhia, porém não é sempre assim. É necessário a implantação de uma comunicação bem estruturada e uma equipe de *endomarketing* que faça com que ela seja de qualidade, para que informações circulem de forma mais assertiva e que seja compreendida entre os departamentos e clientes internos.

A partir desse conceito, é necessário a elaboração de um plano de comunicação interna. Este plano de comunicação foi retirado do livro Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação, do autor Maurício Tavares, conforme o Quadro 1. Vamos utilizá-lo na nossa análise de resultados da pesquisa como um comparativo às respostas dos entrevistados, onde vamos citar o tópico 1 ao 4, sendo que estes têm mais relação com as respostas.

Quadro 1. Plano de comunicação interna

| Tópicos do plano | Objetivos |
|---|--|
| 1 - Informações sobre o negócio de forma resumida | Inclui missão, visão, princípios e valores. |
| 2 - Objetivos gerais para a comunicação interna | Definir o porquê da comunicação interna. A comunicação de rotina e a comunicação demandada. |
| 3 - Objetivos específicos da comunicação | Informação empresarial, incentivo, motivação etc. |
| 4 - Determinar as formas de comunicação interna | Técnica? Meios / veículos? Formas/ Período? Justificativas? No caso de murais, especificar a quantidade e a localização. |

| | |
|------------------------------------|---|
| 5 - Plano de ação | O quê? Como? Quando? Onde? Por quê? Quem fará? |
| 6 - Formas de controle e avaliação | Formas de controle? Indicadores? Pessoas responsáveis? Tempo? |
| 7 - Investimento de comunicação | Tipo de investimento? Produção? Criação? Mídia? Extras? Orçamento comprometido? |
| 8 - Anexos | Dados e informações que embasem o plano. |

Fonte: Maurício Tavares (2016)

Neste plano de comunicação interna, é importante citar que o autor o criou para poder ser aplicado em organizações de pequeno a grande porte, sendo com fins lucrativos ou não. O intuito desse esboço, é fazer com que a comunicação interna das empresas seja coerente e que faça com que os processos de trocas de informações sejam mais claros, resultando no bom funcionamento da companhia. A ideia começa que o funcionário saiba os princípios empresariais, pois assim, ele está integrado às decisões estratégicas da empresa.

A seguir, deve-se identificar os objetivos gerais da comunicação, dividindo entre rotina ou a demandada. A de rotina significa informações do dia a dia e a demandada para alguma necessidade da empresa. Já os objetivos específicos, seriam para qual finalidade aquela mensagem serviria, se é para motivar os funcionários ou para informar algo sobre a própria empresa.

Depois que definido os objetivos, deve-se identificar quais os canais de comunicação viáveis para que a informação seja liberada, lembrando sempre qual o perfil do público e seu departamento, pois, um exemplo, é que os trabalhadores na área de operações não têm acesso a ferramentas digitais, por isso, a melhor escolha de canal é o mural.

Em seguida, deve-se elaborar um plano de ação, então, identificar o que será comunicado e o porquê, definir quais as atividades que precisam ser realizadas e delegar essas tarefas aos responsáveis. Junto à essa etapa, é importante haver levantamento de desempenho, se a comunicação interna foi realizada conforme o planejado.

A próxima etapa, é a definição do tipo de investimento e se o orçamento da empresa irá ser comprometido e em seguida, deve-se identificar quaisquer dados, informações e estatísticas que possam servir de base para o plano.

4. PESQUISA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA E *ENDOMARKETING*

Neste capítulo, iremos apresentar todo o desenvolvimento da pesquisa de campo, tendo em vista que os seus resultados que vão nos ajudar na elaboração do plano de comunicação. As perguntas formuladas estarão no final do documento no Apêndice A.

4.1. Objetivo da pesquisa

Tendo citado pesquisas realizadas sobre como as empresas se comportam em relação à comunicação interna no país, a partir das respostas do nosso formulário, levantar informações de autoria própria com o ponto de vista dos colaboradores, ou seja, quais são as suas experiências vivenciadas no ambiente empresarial. Vamos dividir a pesquisa da seguinte forma:

- **Comunicação interna:**

Queremos saber sobre como funciona a comunicação entre os departamentos e as pessoas inseridas neles, a comunicação hierárquica – de chefias aos funcionários – quais os canais de comunicação, se existiu ou existem falhas em projetos devido à ineficiência ao se comunicar.

- ***Endomarketing*:**

Sabemos que a comunicação interna e o *endomarketing* caminham juntas, afinal a comunicação sempre existirá na empresa, porém o *endomarketing* vai torná-la ainda mais eficiente e com qualidade, por consequência o colaborador se sentirá mais engajado e motivado. Com a pesquisa, saberemos se o público se sente estimulado, envolvido e valorizado na organização.

4.2. Público da pesquisa

Os entrevistados serão alunos de Gestão Empresarial do 6º semestre, da rede de ensino FATEC Americana, nossos amigos e familiares que possuem trabalho fixo em organizações de pequeno, médio e grande porte. Como residimos na cidade de

Americana e Nova Odessa, o público está limitado à Região Metropolitana de Campinas.

4.3. Aplicação da pesquisa

As perguntas foram formuladas na plataforma do *Google Forms* e permaneceu até obtermos um total de respostas considerável, de no mínimo 25 respostas. O link foi compartilhado via *WhatsApp* para os alunos da FATEC Americana, amigos e familiares.

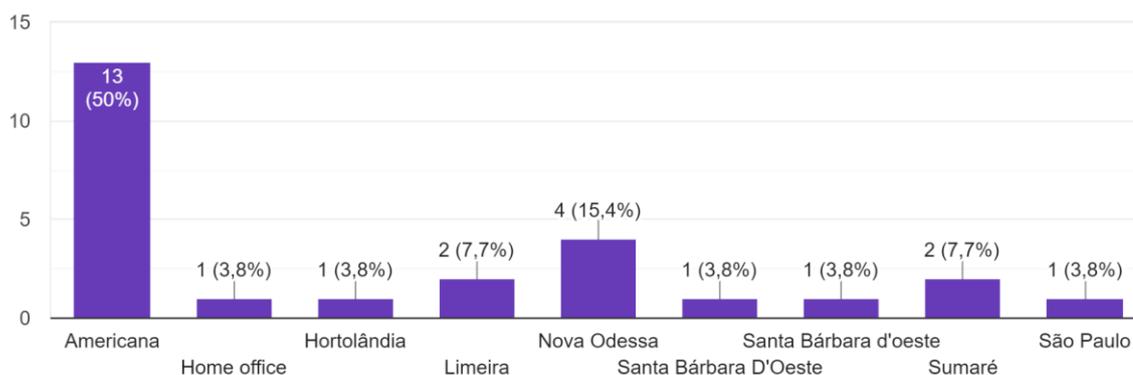
4.4. Análise dos resultados da pesquisa

Com a pesquisa, obtemos no total 26 respostas sendo que 88,5% do público trabalha e 11,5% não trabalham, mas já foram empregados. A cidade que mais se destacou foi a de Americana, tendo um percentual de 50% dentre das outras cidades da RMC, como mostra no Gráfico 1:

Gráfico 1. Cidades em que os entrevistados trabalham

Qual cidade fica sua empresa?

26 respostas



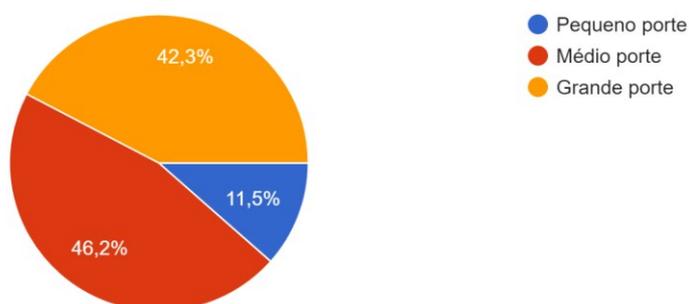
Fonte: Elaborado pelas autoras

Em relação aos portes das empresas em que o público está inserido, o médio porte prevaleceu, tendo um percentual de 46,2% como no gráfico abaixo:

Gráfico 2. Porte das empresas

Qual o porte da empresa que trabalha?

26 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras

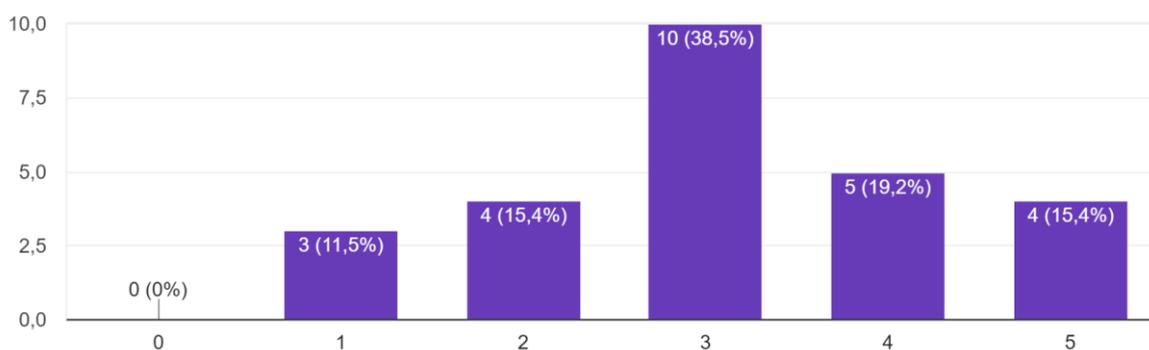
Buscamos apresentar que independentemente do porte da empresa, é possível correr o risco de haver falhas na comunicação, por isso, foi importante abordarmos no nosso questionário.

Nosso intuito nesta pesquisa é saber a relação dos funcionários com a comunicação interna da empresa. Sendo assim, segue os gráficos 3 e 4:

Gráfico 3. Comunicação entre os departamentos

De 0 a 5, que nota você dá para a comunicação entre os departamentos da sua empresa?

26 respostas



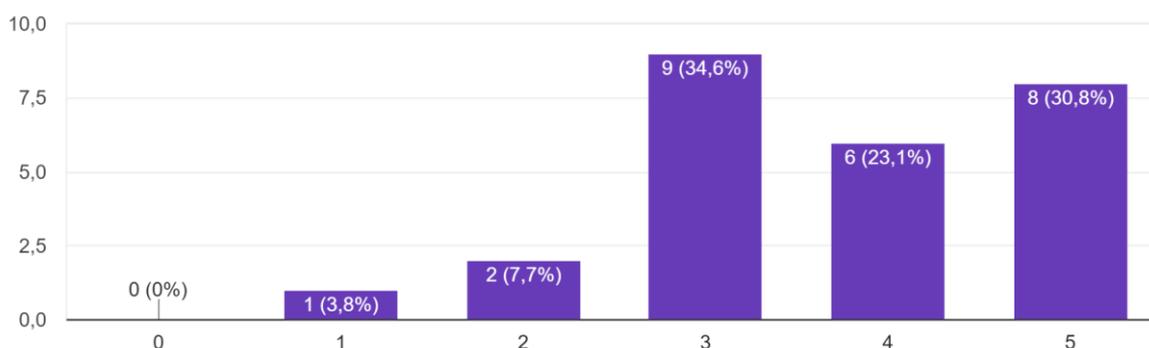
Fonte: Elaborado pelas autoras

Analisando as respostas, percebemos que no Gráfico 3, 38,5% responderam que dão nota 3 à comunicação entre os departamentos da empresa, ou seja, a eficácia da comunicação é regular e apenas 15,4% deram nota 5, isto é, excelente.

Gráfico 4. Comunicação entre os funcionários do departamento

De 0 a 5, que nota você dá para a comunicação entre os funcionários dentro do seu departamento?

26 respostas



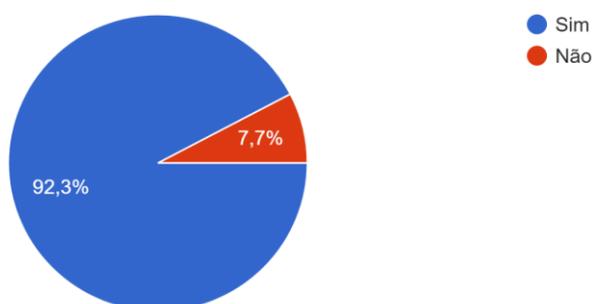
Fonte: Elaborado pelas autoras

E no Gráfico 4, 34,6% responderam que a comunicação entre os funcionários do mesmo departamento é regular, enquanto 30,8% são excelentes, portanto, podemos observar que os funcionários se comunicam melhor dentro dos seus departamentos, logo, é importante que a interação entre os departamentos seja melhorada até porque no Gráfico 5 percebemos existem falhas na comunicação, o que é uma problemática, pois 92,3% responderam que existem esses erros. Isso significa que as empresas estão aptas a sofrer algum prejuízo por conta desses desacertos e precisam rever seus processos de comunicação para que o fluxo de trabalho melhore.

Gráfico 5. Falhas de comunicação entre os departamentos

Houve alguma falha na comunicação entre os departamentos na empresa que trabalha? Ex.:

26 respostas



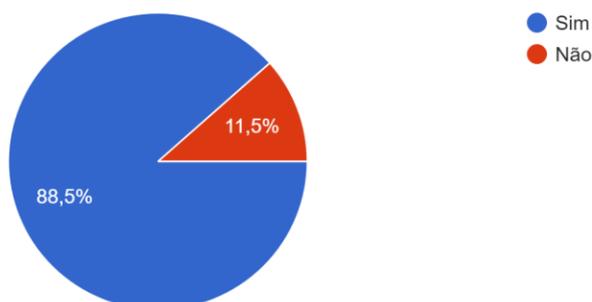
Fonte: Elaborado pelas autoras

Embora a comunicação entre os funcionários tenha um percentual maior do que entre os departamentos, notamos que também existem falhas na comunicação entre os colaboradores, como mostra no Gráfico 6:

Gráfico 6. Falhas de comunicação dentro do departamento

Houve alguma falha na comunicação entre as pessoas do seu departamento na empresa que trabalha? Ex.:

26 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras

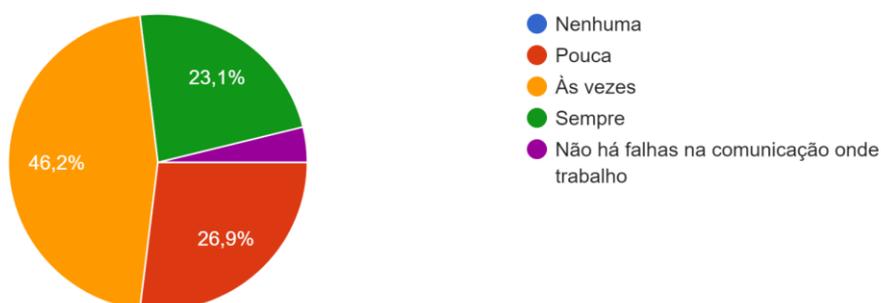
A partir dos Gráficos 5 e 6, o índice de falhas de comunicação é muito elevado, tanto entre os departamentos quanto entre os funcionários. Isso nos mostra que a necessidade de as companhias avaliarem um plano de ação que possa ajudar a organizar melhor as trocas de informações para que essas falhas não sejam tão recorrentes.

Essas falhas ocorrem frequentemente segundo o Gráfico 7 e é importante observar que o índice de não ocorrer falhas na comunicação é muito baixo, sendo assim, independente do grau de frequência desses erros, eles acontecem muito.

Gráfico 7. Frequência de falhas

Com que frequência acontecem essas falhas na comunicação nas duas situações acima?

26 respostas

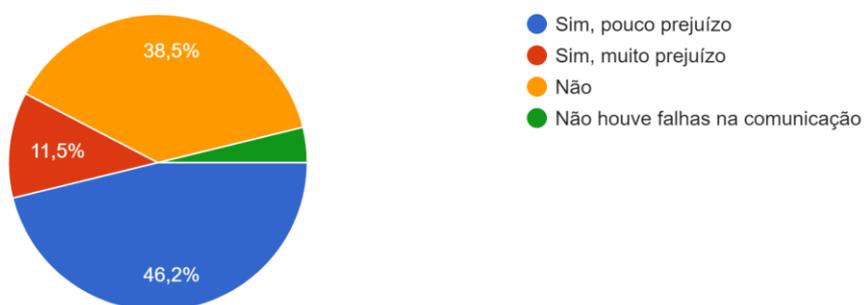


Fonte: Elaborado pelas autoras

Gráfico 8. Prejuízos na empresa

Algumas dessas falhas acarretou em prejuízo na empresa que trabalha?

26 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras

Sendo assim, os dados comprovam o que foi apresentado anteriormente no nosso projeto, que quando não existe um investimento na comunicação interna, pode acarretar falhas nas atividades da empresa gerando prejuízos financeiros às organizações.

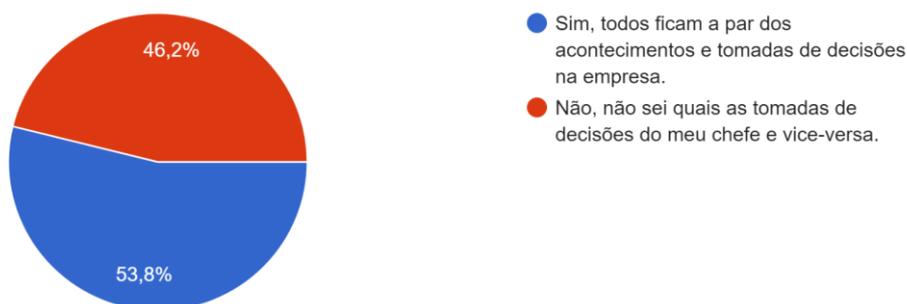
Mencionamos também que é importante as chefias terem uma boa relação e comunicação com os seus funcionários. No Gráfico 9, percebemos que 53,8% sabem

das decisões da diretoria da empresa, porém, 46,2% não têm conhecimento e esse percentual é muito alto.

Gráfico 9. Comunicação entre chefias e funcionários

Em relação a comunicação entre funcionário e chefia, ela é eficiente? Os chefes sabem o que acontece com seus colaboradores e vice-versa?

26 respostas



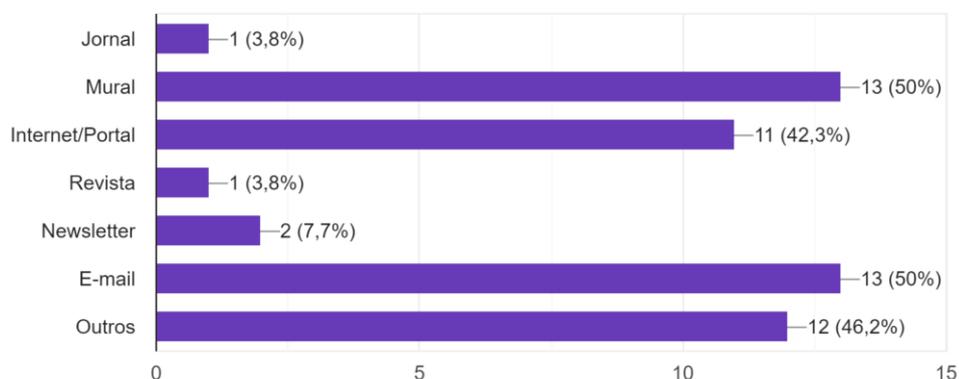
Fonte: Elaborado pelas autoras

Segundo o autor Daniel Costa (2014, p. 94) é citado que “a rede interna de comunicação é o conjunto de canais e meios constituídos em função de abrangência, capilaridade e foco de conteúdo, necessário à distribuição e ao consumo das informações relevantes aos processos de tomada de decisão, ao entendimento da organização e seus objetivos e à disseminação de atributos culturais promotores de uma identidade comum, intrínsecos à ideologia central da organização”. Por isso questionamos aos entrevistados quais os canais que são utilizados na empresa. A seguir, seguem os mais assinalados.

Gráfico 10. Canais de comunicação

Toda comunicação acontece por via de algum canal. Quais canais de comunicação é utilizada na sua empresa?

26 respostas



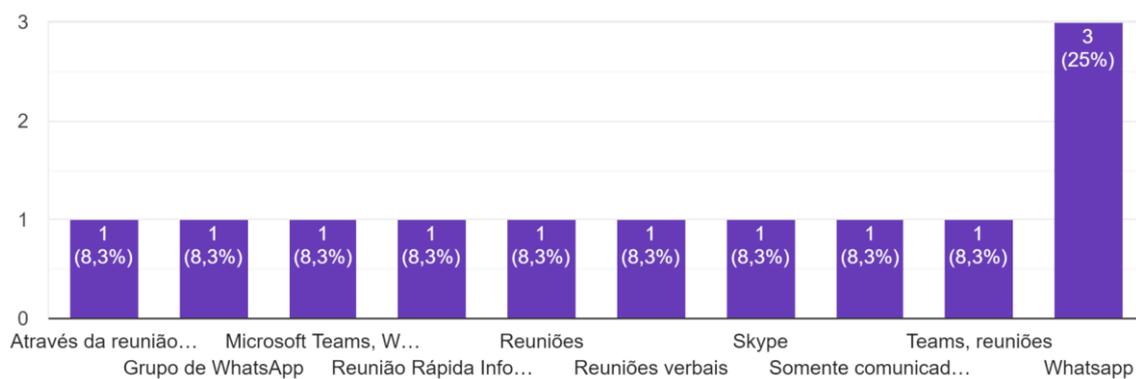
Fonte: Elaborado pelas autoras

Ainda analisando no Gráfico 10, percebemos que 46,2% assinalaram que utilizam outros meios de comunicação sendo que o mais utilizado é o *WhatsApp* (25%) como mostra o Gráfico 11 abaixo:

Gráfico 11. Outros canais acessados pelos entrevistados

Se assinalou "Outros" na questão anterior, cite qual é o canal.

12 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras

Entendemos que os meios de comunicação se tornaram mais ágeis, como por exemplo do aplicativo *WhatsApp*, e essa ferramenta compõem tanto na nossa vida

peçoal quanto na profissional, pois segundo o Gráfico 11, é o que está sendo mais utilizado. Portanto, entendemos que os canais digitais são os mais utilizados e disponibilizam as informações com mais rapidez e permite a troca de mensagens com mais facilidade, pois tanto o emissor e o receptor interagem melhor.

Os canais selecionados são acessados frequentemente segundo o Gráfico 12 e podemos perceber que 7,7% não acessam os canais disponibilizados, o que é uma problemática, pois é preciso que os colaboradores estejam comprometidos em saber sobre os acontecimentos da empresa.

Gráfico 12. Frequência de acessos aos canais

Dos canais que você assinalou, você acessa eles com frequência?

26 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras

Para a comunicação interna, é importante também que os funcionários estejam comprometidos para que o fluxo das trocas de informações dentro da organização seja bom.

Dos canais citados, 65,4% assinalaram que o jornal é o mais desnecessário e ineficiente, conforme o Quadro 2, as principais justificativas foram:

Quadro 2. Justificativas para que o jornal seja ineficiente

| |
|--|
| Muitas informações que se tornam irrelevantes para os colaboradores. |
| Nem todos os funcionários param para ler |
| Não fornecem uma devolução ou chegada da informação de forma rápida |

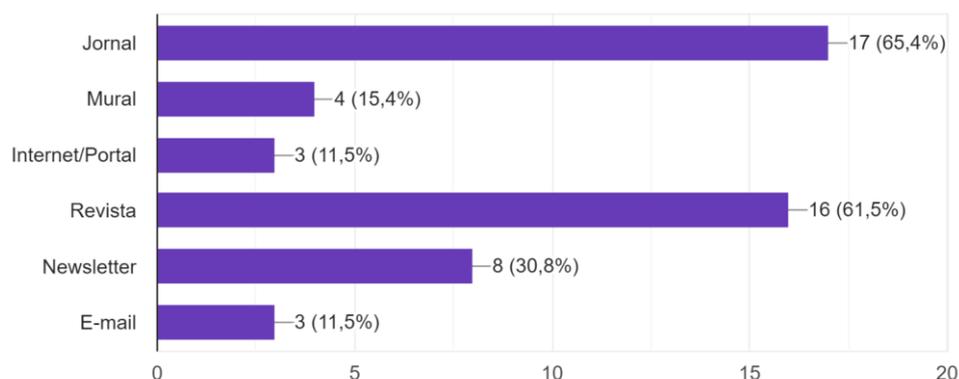
| |
|--|
| Pois não tem lá e das opções as mais eficientes seriam essas não marcadas. |
| Desperdício |
| Pois são obsoletos |
| Porque os atuais já funcionam |
| Não são práticos |
| São muito extensos, o que aumenta a probabilidade de o colaborador descartar a leitura e passar adiante em outro processo. |
| Porque você pelo fato de a empresa ser de pequeno porte, têm maior facilidade na comunicação através da tecnologia. |
| Não possui rapidez na circulação das notícias |
| Quase ninguém lê |
| Modelo antigo |
| Porque a empresa não tem |
| Porque só o mural é suficiente. Em caso de dúvida procuramos esclarecer com os líderes |
| Ultrapassados por serem impressos, pessoas em home office e licença, informação perdida |

Fonte: Elaborado pelas autoras

Gráfico 13. Canais considerados ineficientes e desnecessários

Assinale os canais que você considera desnecessário e ineficiente na sua empresa

26 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras

O segundo canal que público considerou desnecessário é a revista, com um percentual de 61,5%. E os principais motivos foram:

Quadro 3. Justificativas para que a revista seja ineficiente

| |
|--|
| Acredito que o <i>WhatsApp</i> ou meios virtuais e um mural sejam mais eficientes |
| Não fornecem uma devolução ou chegada da informação de forma rápida |
| Maioria não temos acesso |
| Pois não tem lá e das opções as mais eficientes seriam essas não marcadas (jornal, <i>internet/portal</i> , revista, <i>newsletter</i>) |
| Empresa 100% home office. Só usa tecnologia |
| Pois são obsoletos (jornal, revista, <i>newsletter</i>) |
| Porque os atuais já funcionam (jornal, revista, <i>newsletter</i>) |
| Porque pelo fato de a empresa ser de pequeno porte, têm maior facilidade na comunicação através da tecnologia (jornal, mural, revista) |
| A comunicação impressa acaba gerando gastos e a questão ambiental não é muito adequada. |

| |
|--|
| Não possui rapidez na circulação das notícias (jornal, revista, <i>newsletter</i>) |
| Quase ninguém lê (jornal e revista) |
| Modelo antigo (jornal e revista) |
| Porque só o mural é suficiente. Em caso de dúvida procuramos esclarecer com os líderes (jornal, revista, <i>newsletter</i> e <i>e-mail</i>) |
| Não se utiliza tanto nos dias de hoje |
| Ultrapassados por serem impressos, pessoas em home office e licença, informação perdida (jornal, mural e revista) |

Fonte: Elaborado pelas autoras

Com base nas respostas dos entrevistados, percebemos que o jornal e a revista não são tão efetivos em informar os acontecimentos e decisões que acontecem na empresa, pois alguns trabalham em *home office*, outros responderam que produzir as impressões geram mais custos à empresa e impactam o meio ambiente ou até mesmo é canal ultrapassado.

Para a comunicação interna, os veículos de troca de informações são muito importantes. Isso vai depender do tipo de mensagem que você queira distribuir e da situação. Se uma empresa de pequeno porte tiver no máximo 6 funcionários, um mural é o suficiente para disponibilizar notícias e informações da empresa. Porém, uma companhia de médio a grande porte, uma alternativa é um portal em que todos possam acessar. E deve-se levar em consideração também os departamentos, já que pessoas que trabalham na área de operações, em alguns casos, não há o acesso à *internet*, então um mural e até mesmo um jornal, pode fazer a diferença.

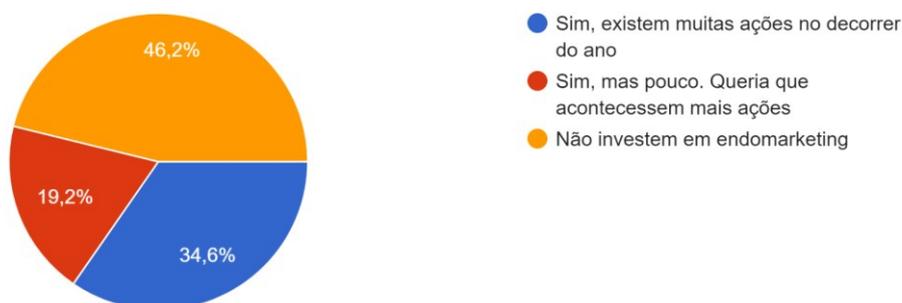
Ainda sobre a comunicação interna, questionamos ao público sobre o conhecimento deles sobre a missão, visão e valores, pois estes também fazem parte da comunicação dentro da empresa. As respostas foram positivas, sendo que 65,4% dos entrevistados sabem sobre os princípios da empresa, pois esta, se preocupa que seus funcionários fiquem a par dos seus fundamentos.

Entretanto, 11,5% sabem, mas a companhia não disponibiliza no prédio, mas sim no site e 15,4% sabem e não lembram, pois não tem acesso a missão, visão e valores nem no site e nem no próprio prédio da organização. O que é uma problemática, porque a empresa não se preocupa que seus colaboradores conheçam sobre os seus princípios.

No questionário, foi mencionado o assunto de *endomarketing*. Perguntamos aos entrevistados se a empresa no qual eles trabalham investem na ferramenta.

Gráfico 14. Investimento em *endomarketing*

A sua empresa investe em *endomarketing*?
26 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras

Segundo o Gráfico 14, 46,2% dos entrevistados responderam que a empresa não aplica capital no *endomarketing* sendo que 34,6% correspondem que existem ações durante o ano e 19,2% que a companhia investe pouco, mas que os colaboradores querem que aconteçam mais ações.

De acordo com Costa (2014), ele menciona que algumas áreas do *endomarketing* ainda são ligadas apenas às datas comemorativas e defende que tanto o *endomarketing* quanto a comunicação interna devem estar relacionadas às demais ações estratégicas da empresa. Na nossa pesquisa, perguntamos ao público quais são ações que ocorrem na empresa e 38,3% responderam que não existem eventos. As demais respostas estão relacionadas às datas comemorativas e homenagens de aniversário com um percentual de 26,6% e apenas 19% das ações são sobre

comissão de vendas, palestras sobre metas e resultados da empresa, participação de feiras relacionadas ao segmento da empresa.

Conforme os dados descritos acima, cerca de 34,2% dos entrevistados não se sentem valorizados com tais eventos que acontecem na empresa e que 11,4% responderam que não existem ações no ambiente de trabalho. Entretanto, 49,4% se sentem valorizados na empresa a partir das festividades e participações de feiras.

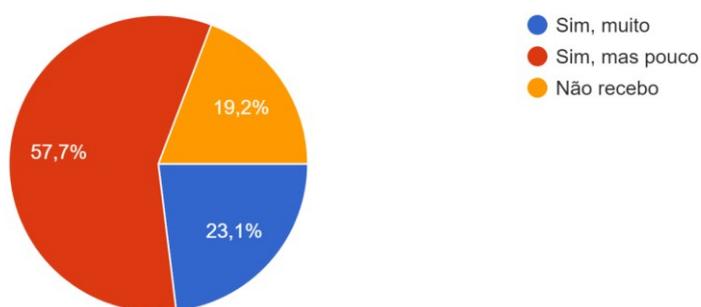
Ainda sobre o *endomarketing*, 87,5% consideram a ferramenta importante, onde a principal justifica é a construção da satisfação, motivação, engajamento e valorização do cliente interno, além disso, os entrevistados responderam que o *endomarketing* possibilita que o colaborador se comunique melhor e trabalhe num ambiente mais agradável.

Finalizamos a nossa pesquisa, questionando se o público recebe *feedbacks* e o quão eles acham importante e faz com melhore o seu desempenho. Conforme o Gráfico 15, cerca de 23,1% recebem *feedbacks* e um percentual significativo de 57,7% recebem pouco e 19,2% dos entrevistados não recebem um retorno sobre o seu trabalho.

Gráfico 15. Recebimento de *feedbacks*

Você recebe *feedbacks*?

26 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras

Em relação se o público considera importante o recebimento de *feedbacks*, eis que obtivemos um percentual de 100% de confirmação e os motivos são:

Quadro 4. Justificativas dos entrevistados sobre a importância dos *feedbacks*

| |
|---|
| <p>Sim, ajuda a melhorar pois percebemos quais os pontos que estamos falhando e podemos nos desenvolver melhor neles</p> |
| <p>Sim, demonstra preocupação da empresa com o funcionário, mas também com seu próprio funcionamento</p> |
| <p>Sim, participando de <i>feedbacks</i> posso ter ciência de como está o meu trabalho perante os olhos dos meus superiores. Em visão particular, são direcionamentos de melhoria contínua.</p> |
| <p>Sim. Trabalhamos mais motivados</p> |
| <p>Sim, saber que estamos no caminho certo e rumo aos meus objetivos na empresa Sim, os <i>feedbacks</i> é a peça-chave para sabermos se estamos indo bem no nosso papel dentro da empresa. E às vezes também auxilia para que possamos nos sentir mais inspirados e motivados a trabalhar</p> |
| <p>Sim, pois ajuda no desenvolvimento tanto pessoal quanto o de toda a equipe</p> |
| <p>Sim, melhorar cada vez mais no meu trabalho e desempenho. Para continuar desenvolvendo meu trabalho da melhor maneira possível.</p> |
| <p>Acho muito importante. Sem os <i>feedbacks</i>, é difícil saber se o trabalho realizado está de acordo com o esperado pelos superiores. Viver sem saber se está agradando ou desagradando é muito estressante e pode facilmente levar para uma demissão "inesperada" por falta de comunicação entre a empresa e o empregado sobre as expectativas e as obrigações.</p> |

Fonte: Elaborado pelas autoras

Portanto, identificamos que o público se sente valorizado ao receber *feedback* de seus supervisores para que possa desempenhar ainda mais nas suas atividades na empresa. De acordo com uma pesquisa feita pela *Globoforce Mood Tracker*, o funcionário se torna mais produtivo ao ser reconhecido sendo que 69% dos trabalhadores dedicariam ainda mais caso sentissem seus esforços valorizados.

Ainda a taxa de rotatividade cai, sendo que quando recebem mais *feedbacks*, os colaboradores se mantêm no emprego.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa, toda a defesa de que a comunicação interna e o *endomarketing* são importantes para a gestão da empresa pôde ser confirmada. Notamos que independentemente do porte da companhia, a comunicação quando não bem estruturada entre os funcionários dentro de um departamento ou até mesmo entre os setores traz prejuízos à empresa.

A comunicação dentro de uma empresa, possibilita que os clientes internos estejam a par das decisões, estratégias e princípios da organização e compreendemos que esse cenário está um pouco distante, considerando os resultados da nossa pesquisa, pois os entrevistados responderam que acontecem falhas de comunicação entre eles, entre os departamentos e que a conversação entre funcionários e chefias não é tão comum.

Citando o plano específico de comunicação interna, do autor Maurício Tavares, que é indicado para empresas de pequeno, médio e grande porte, o primeiro passo é relembrar as informações sobre o negócio, ou seja, sua missão, visão e valores que foram abordados na nossa pesquisa, esta etapa faz com que o colaborador tenha ciência sobre todos os objetivos e valores da empresa, para que ele saiba que está inserido em uma empresa com propósitos concretos.

Além de trabalhar os fundamentos da empresa com os funcionários é importante definir o objetivo geral da comunicação interna, sendo este o segundo passo do plano de comunicação. E o terceiro passo é determinar o objetivo específico, se é motivacional, institucional, informações sobre produtos ou clientes.

Abordamos no nosso objeto de estudo, os canais de comunicação e constatamos que os veículos digitais são os mais utilizados, devido ao avanço tecnológico que permite a troca de informações de forma instantânea. No quarto passo do plano, é sobre a definição desses canais, de acordo, é claro, com a situação e o assunto da mensagem, pois dependendo do cenário e da informação, o canal pode se tornar obsoleto.

Podemos perceber que a partir das respostas, algumas empresas que investem em *endomarketing* ainda estão focadas em oferecer homenagens de aniversário e datas comemorativas, o que não é totalmente errado. Conforme Costa (2014), o *endomarketing* promove a imagem da empresa e alinha os colaboradores aos objetivos estratégicos, fazendo com que, em conjunto, motive e engaje o cliente interno, aumentando o seu desempenho.

Em relação a valorização do funcionário, os entrevistados defenderam que o *endomarketing* é o principal fator para que exista tal reconhecimento e que ao receber *feedback*, eles se sentem motivados e engajados, ao perceberem que seus líderes e superiores respondam e avaliam os seus trabalhos a fim de melhorarem a sua performance.

Portanto, podemos afirmar que os objetivos deste trabalho foram atingidos. Identificamos que as empresas possuem falhas administrativas por conta da ineficiência da comunicação entre os departamentos e seus funcionários. Observamos também que o *endomarketing* é uma peça importante para que a comunicação interna seja de qualidade, fazendo com que os clientes internos se sintam engajados, construindo uma relação de comprometimento com as estratégias da empresa.

REFERÊNCIAS

BEIRÃO, Inácio *et al.* **Manual de Comunicação Empresarial**. Plátano Editora S.A. Portugal, 2008.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000 p. 142.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CORRÊA, Marianna Marques Riet. **A comunicação empresarial como fator de sucesso**. 2009

COSTA, Arielly da Silva. **Clima organizacional: estudo de caso da Bancorbrás**. 2008.

COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação: como conectar o endomarketing, liderança e engajamento**. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

DE CAMPOS, Thainá Yukari Kusuki; SILVA, Míriam Cristina Carlos; POSTALI, Thifani. **Folkmarketing aplicado ao B2B: Uma estratégia de relacionamento**. **Revista Internacional de Folkcomunicação**, v. 15, n. 35, p. 177-190, 2018.

DE OLIVEIRA, Filipa Neiva Santos. **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. Media & Jornalismo, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018.

FAVEIRO, Helena. **Identidade e Imagem Organizacional**. Universidade Lusfada Editora, 2004.

FLATLEY, Marie e; RENTZ, Kathryn; LENTZ, Paula. **Comunicação Empresarial - Série A - 2ª. 2. ed.** Porto Alegre: Amgh Editora Ltda, 2015. 35 p.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª ed. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

INKOTTE, Alexandre L. **Endomarketing: Elementos para a construção de um referencial teórico**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações — O Homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1984.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2003.

LIBERATO, Fabíola de Paula. **Relações Eficazes: a importância da comunicação eficaz nas organizações**. 2010.

MARCHIORI, MARLENE. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. Ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

PIAI, Bruno. **RH pra Você**. Disponível em: <<https://rhpravoce.com.br/redacao/falhas-na-comunicacao-assombram-relacoes-nas-empresas/>>. Acesso em 26 de abril de 2023.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 7ª ed. Campinas, SP: Alínea, 2010.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST, Paracambi, 2007.

SERRA, Paulo J. **Manual de Teoria da Comunicação**. Covilhã, 2007, p.77

SILVA, Aline Cristina Santos et al. **Endomarketing: construção de um modelo de comunicação que promova o fortalecimento do propósito da marca aos colaboradores**. 2020. 88 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Manaus, 2020.

TAVARES, MAURÍCIO. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. Editora Thonson, Brasil, São Paulo, 2002.

VASCONCELOS, Maria, CAETANO Joaquim. **Manual de Comunicação Empresarial**. Plátano Editora S.A. Portugal, 2008.

VASCONCELOS, Maria, CAETANO Joaquim. **Manual de Comunicação Empresarial**. Plátano Editora S.A. Portugal, 2008.

APÊNDICE A - PESQUISA SOBRE COMUNICAÇÃO INTERNA *ENDOMARKETING*

Descrição: Olá! Somos estudantes do 6º semestre do curso Gestão Empresarial pela rede de ensino Fatec Americana - SP e estamos desenvolvendo nosso trabalho de graduação com foco na comunicação interna e endomarketing das empresas. Ficaremos gratas com a sua resposta e por favor seja sincero (a) ao responder as questões.

Lembrando que vamos manter as respostas anônimas e confidenciais.

| |
|--|
| SEÇÃO 1 |
| <p>Perfil profissional</p> <p>Nesta seção, queremos saber qual o espaço que você está ou esteve inserido na empresa. Obs.: Se está desempregado, responda as questões sobre seu último emprego.</p> <p>Você trabalha?</p> <p>Sim Não, mas já trabalhei</p> |
| <p>Qual cidade fica sua empresa?</p> |
| <p>Qual o porte da empresa que trabalha?</p> <p>Pequeno porte Médio porte Grande porte</p> |
| <p>Qual departamento você está inserido na empresa?</p> <p>Administrativo Financeiro Recursos Humanos Marketing Compras Comercial Operações</p> |
| <p>Qual o seu cargo e sua função?</p> |
| SEÇÃO 2 |
| Comunicação interna |

A comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e o público interno (funcionários da empresa). Ela abrange a comunicação entre

- os departamentos e as pessoas inseridas neles;
- comunicação entre chefias;
- comunicação dos funcionários com chefia direta (supervisores e gerentes);
- comunicação dos funcionários com chefia indireta (diretores e presidentes).

A partir do conceito de comunicação interna, responda as seguintes perguntas:

De 0 a 5, que nota você dá para a comunicação entre os departamentos da sua empresa?

0
1
2
3
4
5

De 0 a 5, que nota você dá para a comunicação entre os funcionários dentro do seu departamento?

0
1
2
3
4
5

Houve alguma falha na comunicação entre os departamentos na empresa que trabalha?

Sim
Não

Houve alguma falha na comunicação entre as pessoas do seu departamento na empresa que trabalha?

Sim
Não

Com que frequência acontecem essas falhas na comunicação nas duas situações acima?

Nenhuma
Pouca
Às vezes
Sempre
Não há falhas na comunicação onde trabalho

Algumas dessas falhas acarretou prejuízo na empresa que trabalha?

Sim, pouco prejuízo
 Sim, muito prejuízo
 Não
 Não houve falhas na comunicação

Em relação a comunicação entre funcionário e chefia, ela é eficiente? Os chefes sabem o que acontece com seus colaboradores e vice-versa?

Sim, todos ficam a par dos acontecimentos e tomadas de decisões na empresa.
 Não, não sei quais as tomadas de decisões do meu chefe e vice-versa.

Toda comunicação acontece por via de algum canal. Quais canais de comunicação são utilizados na sua empresa?

Jornal
 Mural
 Internet/Portal
 Revista
 Newsletter
 E-mail
 Outros

Se assinalou "Outros" na questão anterior, cite qual é o canal.

Dos canais que você assinalou, você os acessa com frequência?

Todos os dias. Assim fico a par de todos os acontecimentos
 Três vezes na semana, pois não são postadas informações com frequência
 Um dia da semana. Quando acesso sempre perco algum prazo importante
 Acesso duas vezes no mês. Não gosto de perder tempo.
 Nem acesso

Assinale os canais que você considera desnecessário e ineficiente na sua empresa

Jornal
 Mural
 Internet/Portal
 Revista
 Newsletter
 E-mail

Dê uma breve explicação sobre o porquê desses canais serem desnecessários.

A comunicação interna também engloba o conhecimento do público interno sobre a missão, visão e valores da organização. Responda:

Você sabe quais são os objetivos da sua empresa?

Sim, pois fica exposto na empresa
Sim, mas precisei entrar no site. A empresa não disponibiliza no prédio
Sim, mas não lembro. Pois não tem no site e nem no prédio
Não
A empresa não tem missão, visão e valores

SEÇÃO 3**Endomarketing**

Na empresa, sempre existirá a comunicação, mas é o endomarketing que a torna mais eficiente, de qualidade e que faz com o que o colaborador se sinta mais valorizado, engajado e motivado na empresa. O endomarketing são ações de marketing para o público interno e queremos saber se ele é implementado na sua empresa.

A sua empresa investe em endomarketing?

Sim, existem muitas ações no decorrer do ano
Sim, mas pouco. Queria que acontecessem mais ações
Não investem em endomarketing

Quais ações acontecem na sua empresa?

Você se sente valorizado (a) e engajado (a) com essas ações. Explique.

Para você, é importante existir o endomarketing na empresa? Explique.

Você recebe feedbacks?

Sim, muito
Sim, mas pouco
Não recebo

Para você, é importante receber feedbacks? Faz com que melhore o seu desempenho? Explique