

A CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING E A COMUNICAÇÃO INTERNA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO, LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA SC

Andreia Medeiros Mendes¹
Gerson Luís de Boer Philomena²

Resumo

Este trabalho tem o intuito conhecer o processo e ações do endomarketing, a importância da comunicação interna no endomarketing e como ambos contribuem para motivação dos funcionários dentro da organização. Procurou-se identificar como ocorre a comunicação interna da empresa em estudo, e se realmente os funcionários estão satisfeitos com empresa ao qual fazem parte. Ao final propôs-se a empresa sugestões de melhorias a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação Interna. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala em ação voltada para público interno está se falando de endomarketing. O endomarketing são ações voltadas ao público interno, com intuito de motivá-los, prepará-los para melhor atender o mercado externo. O endomarketing busca manter o funcionário informado, motivado, para fazê-lo sentir o quanto é importante o crescimento da empresa (BEKIN, 1995).

Muitos autores confundem o endomarketing como sendo a comunicação interna da empresa. Santiago (2010) mostra que esses são assuntos distintos, visto que a comunicação interna baseia-se no diálogo, ou seja, a informação que chega aos funcionários, porém para se ter pessoas satisfeitas e um clima positivo dentro da organização esses fatores serão voltados para o endomarketing.

Um dos principais motivos de realizar essa pesquisa é a tentativa de mostrar a contribuição do endomarketing e a comunicação interna na motivação dos colaboradores de uma empresa de comunicação de Criciúma. Mostrar que é possível transformar empresas em lugares bons de trabalhar visto que se passa a maior parte do dia dentro de uma organização. Sendo assim torna-se importante manter os funcionários motivados, informados e capacitados para representarem a empresa da melhor forma no ambiente externo.

É comum ver funcionário falando mal da gestão, do salário, da empresa, isso porque gerentes, coordenadores, supervisores, pressionam tantos seus funcionários em busca

¹ Acadêmico de Pós Graduação em Gestão Financeira e Custos. E-mail: deia-sc@hotmail.com

² Professor Orientador. Mestre em Ciências Ambientais. E-mail: gerson@esucri.com.br

de resultados, achando que esse tipo de atitude irá salvar a empresa, pura ilusão, pois na verdade se não partir de dentro da empresa o bom tratamento, o respeito, a confiança, a credibilidade ao cliente interno (colaborador) como ele vai vender a boa imagem da empresa, a marca, o serviço e os produtos que a empresa oferece para o ambiente externo (consumidor), se ele perdeu o brilho nos olhos, a paixão e a motivação pela função a qual exerce na organização.

Pode-se destacar que este artigo se apresenta relevante para os estudantes interessados na área de endomarketing, marketing e comunicação interna, para a pesquisadora e para a empresa, assim também para empresários que alinham a comunicação interna aos processos gerenciais de endomarketing, pois este estudo disponibilizará informações sobre as ações de endomarketing para a motivação dos colaboradores dentro de uma organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura Organizacional

Para compreender a cultura organizacional faz-se necessário entender o conceito de Cultura. Torquato (1992) define cultura como usos, costumes, comportamentos, hábitos, características adquiridas pelo indivíduo, formando assim caráter único.

A cultura organizacional pode trazer o prazer e satisfação dos colaboradores como também a fraqueza, desânimo no trabalho. Conhecer seu funcionário, seus desejos e suas necessidades faz toda diferença, sendo que cada um é diferente do outro (TAMAYO, 2004), desconhecê-la é pôr em risco a própria sobrevivência (CHIAVENATO; MATOS, 2009). Sendo assim os processos de mudanças organizacionais dentro da empresa precisam ser claros e objetivos, de uma comunicação fácil, para que todos entendam e participem.

2.2 Endomarketing

O papel do colaborador nunca foi tão importante como está sendo na era contemporânea. Devido às inúmeras mudanças, seja social, política, econômica e tecnológica, é essencial que as empresas revejam as suas estratégias frente ao mercado competitivo. Diante desse cenário as empresas vêm estudando o mercado, a fim de entender os desejos e necessidades de seus clientes/consumidores. Dessa forma foi criado o conceito de marketing moderno, que visa desenvolver novos produtos e serviço que vão ao encontro do público alvo (GIULIANI, 2006).

Buscar a satisfação do cliente é algo muito complexo, pois a empresa pode oferecer um belo produto que satisfaça a expectativa de seu cliente, porém ao oferecer o produto a venda não foi bem conduzida. A priori do momento é tornar seu cliente fiel a marca, ao produto e também ao serviço prestado, vale então ter cuidado na maneira em que o produto está sendo apresentado para cliente (GIULIANI, 2006).

O endomarketing pode ser considerado como uma nova ferramenta estratégica utilizada pelas empresas, visto que as mesmas sabem da importância de manter seu funcionário motivado e feliz, por isso tratá-los como parte fundamental para crescimento da empresa é de grande importância (BEKIN, 1995).

Praticar o endomarketing é enxergar o colaborador como um cliente é apresentar a

empresa, esclarecer sua missão, visão e valores de forma clara e objetiva, o funcionário precisa conhecer o ambiente ao qual faz parte e sabe como pode contribuir para o crescimento (BEKIN, 1995).

Sendo assim percebe-se que para a empresa obter sucesso no mercado externo ela precisa primeiro voltar seu foco para público interno, a fim de obter o resultado desejado. (GIULIANI, 2006).

2.3 Comunicação

A palavra comunicação vem do latim *cummunis*, e leva ao conceito de comunhão, sendo ato de tornar algo comum a todos através de uma informação que é transmitida (PEREZ; BAIRON, 2002).

No ambiente organizacional as pessoas tanto facilitam como dificultam a comunicação, ou seja, tudo vai depender do estado de espírito, das emoções, comportamento, sendo que para mensagem prosseguir adiante o receptor deve estar motivado a ouvi-la (DUBRIN, 2001; KUNSCH, 2003). As barreiras administrativas/burocráticas refere-se a maneira como a organização processa as informações, como é gerenciadas tarefas, como chega a informação, os status e autoridades (KUNSCH, 2003).

O excesso de informação é outro problema na comunicação, a sobrecarga de informação, reuniões desnecessárias, o indivíduo recebe tanta informação que acaba confuso, é preciso delegar prioridades, sabe separar o que é importante e das menos significantes (DUBRIN, 2001).

2.3.1 Comunicação Interna

A comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e seu público interno. Sendo ela a base de todo processo administrativo da organização, é preciso trabalhá-la de forma esquematizada, gerando assim fatores positivos para empresa tais como: funcionários motivados, clima favorável, imagem positiva da organização, agilidade no processo de decisões (TAVARES, 2007).

Segundo Tavares, 2007 p. 17 “ é impossível falar de comunicação interna sem falar de endomarketing. Os dois conceitos andam praticamente juntos, unha e carne.”

Mas comunicação interna não é necessariamente o endomarketing como muito autores afirmam, na verdade a comunicação é uma ferramenta do endomarketing, sendo assim pode existir dentro da organização a comunicação sem um programa de endomarketing, a diferença é que essa comunicação não será tão eficaz e planejada visto que o endomarketing faz esse processo (TAVARES, 2007)

Fazer com que os funcionários se sintam importantes, sendo que todos fazem parte de um grande grupo. Uma boa integração entre setores, respeito, amizade, companheirismo e informação são importantes para manter um bom clima organizacional (TAVARES, 2007).

2.3.1.1 Meios de Comunicação Interna

A comunicação interna pode ser dirigida através do meio escrito, oral, eletrônico, impresso, visual, sendo que dentro da organização além da comunicação entre chefe e subordinado deve ser considerado também a comunicação geral da empresa com os funcionários (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Os meios de comunicação são instrumentos que levam informações aos funcionários da organização, envolvendo-os nos fatos que ocorrem dentro da organização (KUNSCH, 2003).

Os meios orais podem ser diretos ou indiretos, sendo os diretos, as conversas, reuniões, encontros face a face com diretores. Já os indiretos são contatos através telefones, alto falantes, etc. (KUNSCH, 2003).

Percebe-se aqui como é importante manter os meios de comunicação alinhados a organização, saber utilizá-los da melhor maneira para não haver falhas no processo, e o mesmo tempo alcançar os objetivos organizacionais (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Visto que não basta só comunicar é preciso ouvir também as pessoas através de *feedback* nas reuniões com as equipes, o funcionário precisa ter seu espaço para dar suas sugestões (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

2.3.1.2 A importância da Comunicação Interna para o Endomarketing

Teixeira et al (2002) concluem em seu trabalho monográfico que um programa de endomarketing bem conduzido traz benefícios a organização diante dos serviços e produtos oferecidos pela mesma, assim como também a fidelização de clientes, sendo que para atingir essa excelência é necessário envolver e criar uma integração entre o funcionário/empresa, isso acontece quando a mesma sabe ouvi-lo aceitando sugestões, ele se sente parte importante da organização, dar atenção ao funcionário, fazer com que seu ambiente seja harmonioso faz com que ele se sinta motivado para superar metas, atender bem seus clientes e assim a empresa atinge grandes resultados.

Sendo assim o endomarketing é visto como ações internas criadas para manter o funcionário engajado em todo processo da organização, ele precisa saber dos negócios da empresa, estar informado, e sentir que a empresa também tem interesse nele e a mesma se preocupa com seu crescimento pessoal, profissional. O endomarketing tem realmente a função de vender a imagem da empresa para seus funcionários, limitando-os como clientes interno, é fazer uma comunicação interna com brilho, fotos, frases, criar um slogan usando as técnicas de marketing tradicional, é vender a empresa para seu principal cliente, o funcionário (KUNSCH, 2003).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizado um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha perante a motivação dos colaboradores mediante as ações de endomarketing e comunicação interna dentro da organização.

A pesquisa foi aplicada em março de 2011 e teve como extensão a região de Criciúma, Tubarão e Araranguá. A unidade de amostragem foi feita com 48 funcionários da plataforma multimídia (rádio, televisão, jornal) dessa área de cobertura, com todos os departamentos da empresa, visto que seria fundamental para conclusão desse estudo, sendo que 41 funcionários estão na unidade sede Criciúma e 6 (seis) em Tubarão e 1 (uma) Araranguá.

O plano de coleta de dados foi feito através da amostra não probabilística por conveniência, isto é, a pesquisadora enviou 56 questionários referente a totalidade da população, porém somente 48 colaboradores responderam. Os motivos dos 8 (sete) colaboradores em não responder o questionário foram vários, entre eles, a falta de disponibilidade de tempo, férias e falta de interesse. Sendo assim, o volume da amostra consistiu em 48 colaboradores.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Como mencionado nos procedimentos metodológicos, este estudo foi realizado na unidade do Grupo RBS em Criciúma/SC. Esta unidade possui uma sucursal em Tubarão/SC e uma micro sucursal em Araranguá/SC. Faz-se este esclarecimento, pois as análises dos resultados que serão apresentadas a seguir farão um comparativo entre os colaboradores da unidade de sede (Criciúma, SC – 46 colaboradores) em relação aos colaboradores que atuam na sucursal e micro sucursal (09 colaboradores em Tubarão, SC e 01 colaborador em Araranguá, SC). Estes últimos mesmo pertencentes a unidade, poderão apresentar opiniões diferentes, tendo em vista a distância que há dos escritórios para a unidade central.

Sendo assim, para alcançar o objetivo geral, aplicou-se junto aos colaboradores da empresa um instrumento de coleta de dados com 54 questões, distribuídas nas seguintes categorias de análise. Assentados tais categorias, apresenta-se nas entrelinhas a seguir a análise de cada categoria a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

a) Perfil dos colaboradores:

Com relação ao perfil do colaborador, verificaram-se as seguintes categorias: sexo, escolaridade, idade, tempo de serviço na empresa. A Figura 1 destaca os resultados em relação ao sexo dos colaboradores da Sede em Criciúma e nas sucursais e micro sucursais Tubarão/Araranguá.

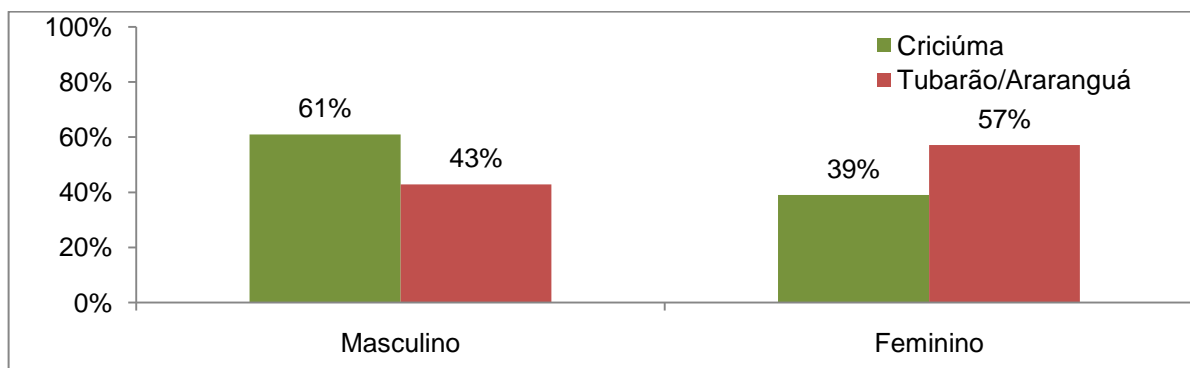


Figura 1: Sexo dos Colaboradores

Fonte: Dados do pesquisador.

Os resultados obtidos quanto ao sexo: em Criciúma foram pesquisados 41 colaboradores sendo que 61% do são do sexo masculino e 39 % do sexo feminino. Nota-se que em Criciúma a grande maioria é do sexo masculino. Já em Tubarão/Araranguá foram pesquisados 7 (sete) colaboradores sendo que 43% são do sexo masculino e 57% do sexo feminino, em Tubarão o sexo feminino predomina.

Conhecidos a predominância do sexo tanto na sede quanto na sucursal e micro sucursal, tem-se a intenção de conhecer o grau de escolaridade destes colaboradores, conforme apresenta-se na Figura 2.

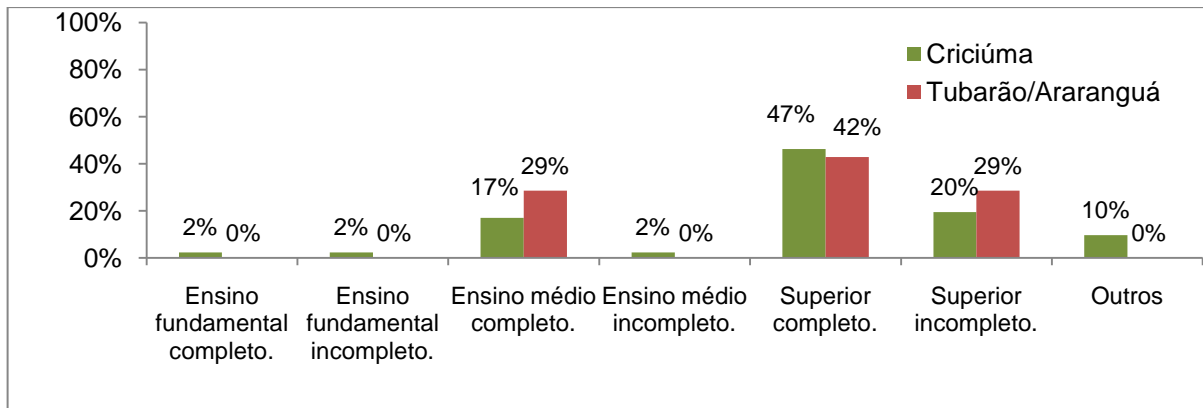


Figura 2: Escolaridade dos Colaboradores

Fonte: Dados do pesquisador

No requisito escolaridade nota-se que em Criciúma grande parte dos colaboradores possui um elevado grau de escolaridade, sendo que 47% já concluíram o ensino superior, 20% possuem ensino superior incompleto e 10% já concluíram uma pós-graduação. Já em Tubarão/Araranguá o grau de escolaridade também é elevado sendo que 42% dos colaboradores já concluíram o ensino superior e 29% possuem ensino médio completo e ensino superior incompleto respectivamente.

Com base nestas informações, convém ressaltar o estudo realizado por Silva et al (2007) sobre *Incentivo a Educação dentro das Empresas como Ferramenta de Motivação para os Colaboradores*, concluem que as empresas estão investindo muito mais em educação, como forma de motivar seus funcionários, pois sabem que as pessoas querem e buscam qualificação profissional, sendo isso um desejo pessoal de cada um. Outra questão é a faixa etária em que as informações estão apresentadas na Figura 3.

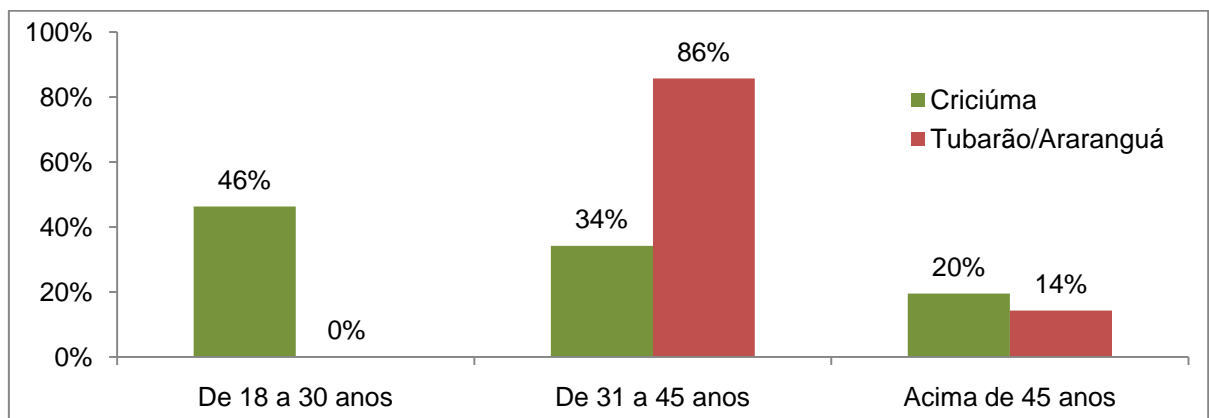


Figura 3 : Idade dos Colaboradores

Fonte: Dados do pesquisador

Quanto à faixa etária dos colaboradores, percebe-se que em Criciúma a maior parte não possui mais do que 30 anos. Esse resultado demonstra que o grupo de colaboradores da sede da região é composto por jovens, ativos com capacidade de aprender rapidamente. Já em Tubarão/Araranguá não se tem colaborador com idade de até 30 anos, a maior parte dos

colaboradores são de 31 a 45 anos representando 86%, ou seja, em Tubarão/Araranguá a faixa etária predominante são pessoas de até 45 anos, consideradas mais experientes.

Sendo assim, considera-se necessário conhecer o tempo de serviço dos colaboradores dentro da empresa em estudo, conforme apresenta-se na Figura 4.

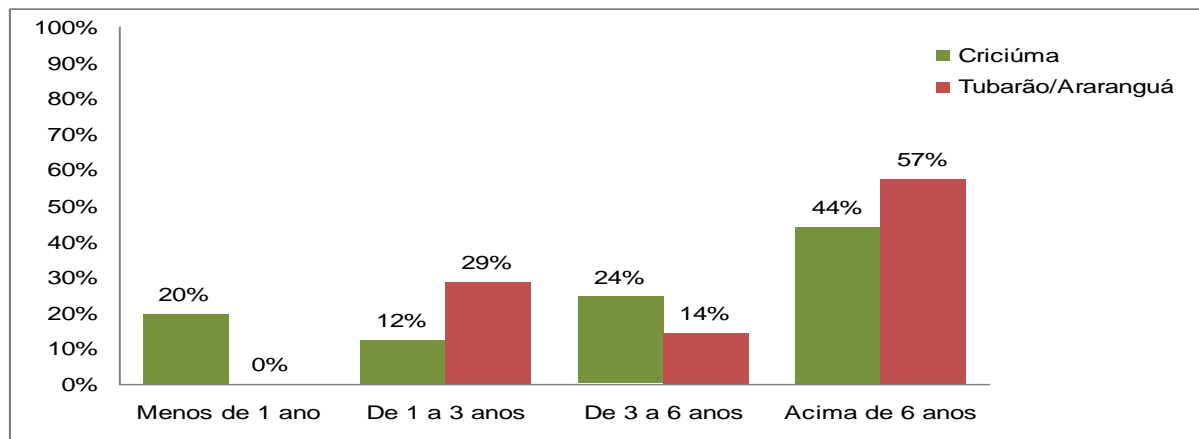


Figura 4: Tempo de serviço dos Colaboradores

Fonte: Dados do pesquisador

No aspecto tempo de serviço, nota-se um número expressivo em Criciúma, sendo que 44% dos colaboradores estão trabalhando na empresa a mais de 6 (seis) anos. Nota-se também que em Criciúma há um número recente de contratação, sendo que 20% estão a menos de 1 (um) ano e 12% de 1(um) a 3 (três) anos na empresa, somando os percentuais percebe-se que 32% estão a menos de 3 (três) anos na empresa, embora seja predominante o número de funcionário mais antigos, há na empresa incidência de rotatividade entre colaboradores. Já em Tubarão/Araranguá 57 % estão na empresa a mais de 6 (seis) anos, 29% de 1 (um) a 3 (três) anos, 14% de 3 (três) a 6 (seis) anos, e não há registro de nenhuma contratação recente de funcionário na sucursal e micro sucursal o que não apresentando grande rotatividade de funcionários.

Quanto a incidência de rotatividade, esta pode ser evitada com a prática efetiva área de Recursos Humanos, que tem como atribuição definir a descrição do cargo em aberto, o perfil do ocupante, bem como, selecionar o candidato adequado para ocupar o mesmo. Todas ações vem proporcionar tanto para a empresa, quanto para o ocupante do cargo, um significado positivo que se traduz em resultados recíprocos para ambos (BEKIN, 2005).

Quanto ao plano de carreira este funciona como um programa de incentivo ao funcionário, ele precisa saber que a empresa oferece a ele a oportunidade de crescimento e valoriza o seu talento. Manter o plano de carreira ativo dentro da organização, divulgar vagas em aberto e dar oportunidades de crescimento interno são formas de manter os colaboradores motivados e tende a evitar a rotatividade, sendo que quando o funcionário está feliz na organização não vai querer procurar outra (BEKIN, 2005).

b) Canais de comunicação existentes:

Com a finalidade de atender o objetivo específico de verificar como é efetuada a comunicação interna da organização em estudo, segundo a percepção dos colaboradores a seguir apresenta-se as informações obtidas:

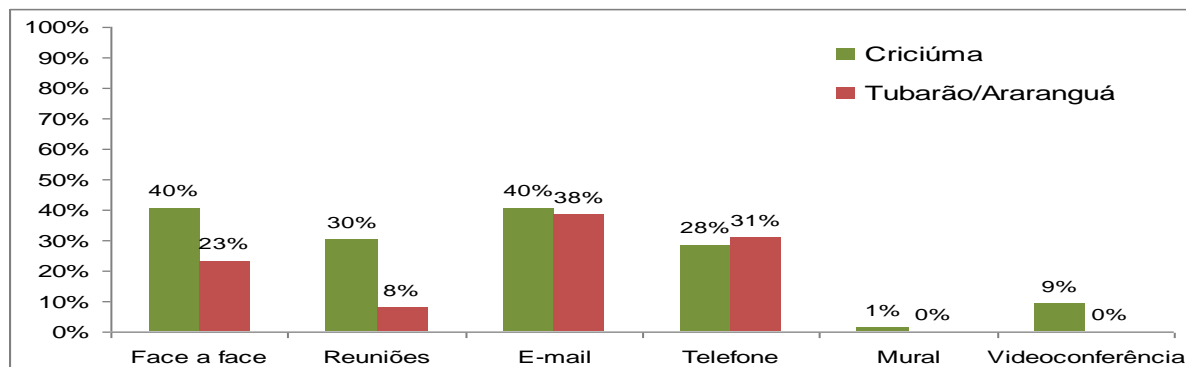


Figura 5: Canais de comunicação existentes

Fonte: Dados do pesquisador

Verifica-se na Figura 5 que a organização possui os seguintes canais de comunicação: face-a-face, reuniões, e-mail, telefone, mural e videoconferência. Em Criciúma os canais mais utilizados pelos funcionários, em primeiro lugar, estão o de face-a-face e e-mail com 40% respectivamente e em segundo as reuniões com 30%. Percebe-se aqui que as opiniões se dividem, quanto ao canal face-a-face e ao e-mail, por isso a importância de utilizar na empresa vários meios para transmitir uma mesma mensagem, pois cada pessoa possui sua individualidade e se adapta ao canal que melhor lhe condiz.

Em Tubarão/Araranguá quanto aos canais de comunicação existentes na empresa, o mais utilizado pelos colaboradores são os de e-mail com 38% e o telefone com 31%, visto que as duas unidades estão longe da sede, e usam esse meio para comunicar-se com os diretores e colegas de Criciúma. O e-mail teve boa representatividade, sendo que todos têm acesso a internet o que facilita a comunicação, também pela agilidade e rapidez que esse canal proporciona aos seus usuários. Já o mural e videoconferência não tiveram nenhum percentual sendo que para obter essa informação eles teriam que se deslocar até a empresa sede, ou seja, não é um canal muito utilizado por esses colaboradores.

Por meio dos dados levantados constatou-se que em Criciúma entre os canais de comunicação existentes os mais utilizados pelos colaboradores são face-a-face e e-mail o que mostra que os funcionários preferem contato direto com diretores e em Tubarão/Araranguá os funcionários utilizam mais o telefone e o e-mail visto que não estão dentro da unidade sede e próximos da direção.

Percebe-se que a grande maioria utiliza o e-mail como forma de comunicar-se com os outros colegas, visto que todos na empresa têm acesso a internet.

c) Canais de comunicação mais eficientes:

Por meio deste questionamento procurou-se conhecer diante dos meios de comunicação existentes na organização, quais na opinião dos colaboradores são os mais eficientes, conforme vê-se na Figura 6

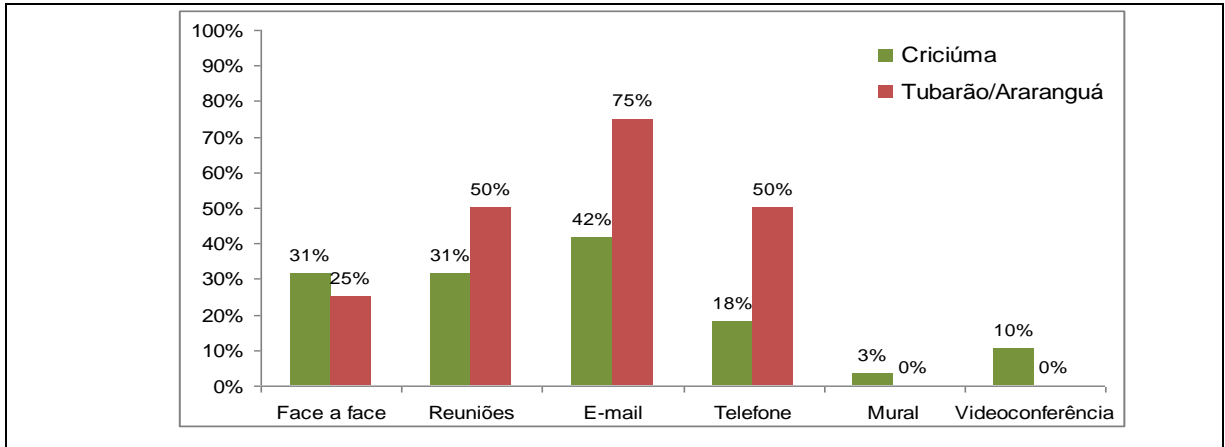


Figura 1: Canais de comunicação mais eficientes

Fonte: Dados do pesquisador

Pode-se observar que 42% dos colaboradores de Criciúma acreditam que o e-mail seja o canal mais eficiente na transmissão da informação, seguido pela comunicação face-a-face e reunião com 31% respectivamente, e o telefone com 18%. Apesar das opiniões se dividirem como se viu na Figura 6 entre o canal face-a-face e e-mail, os colaboradores reconhecem aqui que o canal mais eficiente é o e-mail. Em Tubarão o resultado não foi diferente sendo o e-mail com destaque perante os outros canais com 75%. Segundo Silva (2008) diante desse tipo de comunicação é preciso ter cuidado ao enviar a mensagem, pois poder haver desentendimento por parte do receptor ao interpretá-la, sendo assim o emissor precisa ter clareza e ser objetivo.

Porém, pode-se observar que os funcionários de Tubarão/Araranguá utilizam muito o telefone como canal de comunicação representando 50% e também consideram importantes as reuniões que representaram 50% das opiniões. Percebe-se então, que por estarem fora da unidade sentem falta desse contato direto com seus diretores, pois os mesmos creditam a importância das reuniões presenciais.

d) Dificuldades de comunicação no local de trabalho:

Por meio deste questionamento buscou-se encontrar quais as barreiras de mais presentes no ambiente de trabalho dos colaboradores da empresa em estudo, seus resultados são apresentados a seguir:

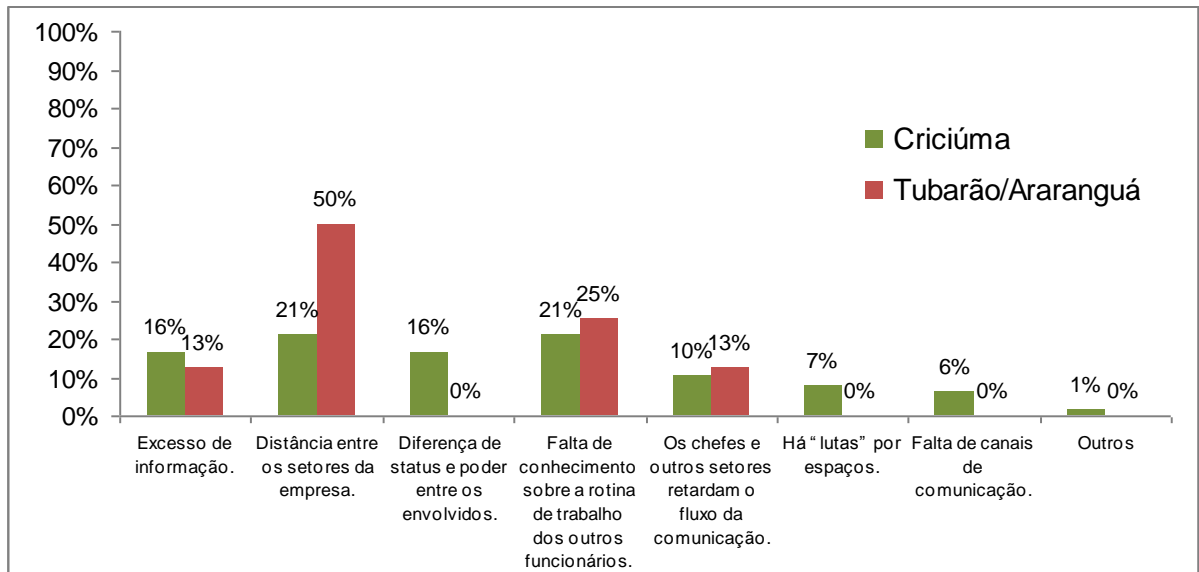


Figura 7: Dificuldades no local de trabalho

Fonte: Dados do pesquisador

A Figura 7 mostra que os resultados obtidos em Criciúma, estão bem divididos entre falta de conhecimento sobre a rotina de trabalho dos outros funcionários com a distância entre os setores, com um percentual de 21% respectivamente. Logo vem o excesso de informação com 16% e em seguida com 10% que os chefes de outros setores retardam o fluxo da comunicação. Em Tubarão/Araranguá também há falta de conhecimento sobre a rotina de trabalho dos outros funcionários com 25%, um número importante entre os colaboradores participantes da pesquisa nessas duas salas comerciais.

Com base nestas informações, pode-se inferir que a empresa precisa deixar claro o papel que o colaborador exerce na organização. A motivação é um dos grandes segredos. Os altos investimentos concentrados nos recursos financeiros em máquinas, processos, treinamentos, precisam de colaboradores preparados para manusear e dar o desempenho que a empresa e o mercado precisam.

Em Tubarão/Araranguá teve destaque com 50% das opiniões dos colaboradores, como sendo uma dificuldade no local de trabalho a distância entre os setores da empresa, devido à falta de um encontro entre chefes e subordinados isso pode trazer problema para a comunicação de ambos, sendo que o diálogo face-a-face ajuda a combater os maus entendimentos (DUBRIN,2001).

De maneira geral foram destacadas como barreiras presentes no local de trabalho, a falta de conhecimento das rotinas de trabalho dos outros funcionários tanto em Criciúma como Tubarão/Araranguá e a distância entre os setores da empresa.

e) Barreiras na comunicação:

Por meio deste questionamento buscou-se encontrar quais as barreiras mais comuns na comunicação segundo a opinião dos colaboradores, seus resultados são apresentados a seguir:

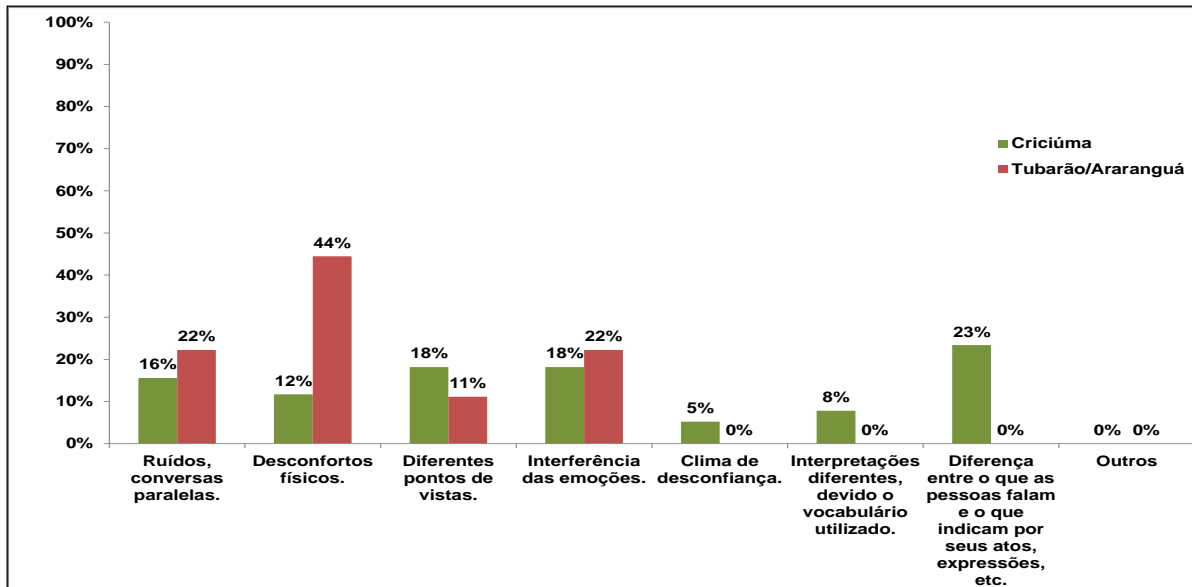


Figura 8: Barreiras de comunicação.

Fonte: Dados do pesquisador

Na figura 8 observa-se que a opinião dos respondentes sobre as barreiras mais presentes no processo de comunicação se dividem entre Criciúma e Tubarão/Araranguá.

Em Criciúma, a grande maioria dos colaboradores considera que as diferenças entre o que as pessoas falam e as atitudes e expressões é um dos grandes problemas de comunicação representando 23%, com 18% respectivamente ficaram os diferentes pontos de vista e a interferência das emoções, com 16% respectivamente apresentaram os ruídos e conversas paralelas.

Em Tubarão/Araranguá, os desconfortos físicos com 44%, os diferentes pontos de vista e ruídos e conversas paralelas com 22% respectivamente. Veja que os desconfortos físicos é um dos grandes problemas presentes no ambiente trabalho na sucursal e micro sucursal, enquanto que em Criciúma esse item representou apenas 12%. Este desconforto refere-se ao bem estar de cada pessoa, isto é, a disposição física para realizar um determinado trabalho.

Convém reforçar que as pessoas passam a maior parte do seu tempo dentro de uma organização, por isso é fundamental a que haja investimentos em instrumentos de trabalho e estrutura física que proporcione a todos um ambiente agradável e bons desempenhos. Bekin (2004, p. 88) menciona que o processo de motivação constitui das seguintes etapas: “estimulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento”, nesse caso o desconforto físico entraria no processo de satisfação, ele precisa estar satisfeito com seu ambiente e com os recursos disponíveis para execução do seu trabalho (BEKIN, 2004).

f) Comunicação interna:

Para melhor compreender o processo de comunicação interna da empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam aos processos de comunicação, conforme Tabela 01. A apresentação da média, do desvio padrão e do coeficiente de variação contribuirá para avaliação dos resultados da pesquisa.

A análise dos atributos ocorreu a partir da média das respostas de todos os respondentes. Entretanto, quando o coeficiente de variação for acima de 30% optou-se por

conhecer a frequência das respostas do atributo individualmente. Esta opção é para esclarecer que nem sempre todos os respondentes estão de acordo com a média.

Tabela 1: Comunicação Interna

Atributos	Criciúma			Tubarão/Araranguá			
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	
AT9	Recebo informações sobre os benefícios dos quais tenho direito como colaborador da Unidade Criciúma do Grupo RBS.	5,44	1,10	20,16	5,00	1,53	30,55
AT3	A organização possui um programa de comunicação interna.	5,39	1,24	23,05	5,43	1,27	23,44
AT4	A comunicação interna, nesta organização, é voltada para todos os funcionários.	5,10	1,34	26,25	5,43	1,13	20,89
AT1	O fluxo de comunicação segue as posições de hierarquia de autoridades, isto é, passam da direção aos chefes dos setores, dos chefes dos setores para os funcionários de cada setor.	5,05	0,97	19,28	3,57	1,81	50,75
AT2	Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades de me comunicar com alta direção.	4,88	1,23	25,19	4,57	0,53	11,69
AT8	Geralmente os comunicados são feitos em tempo hábil para realização de tarefas	4,88	0,90	18,45	5,43	1,27	23,44
AT7	Sou informado de forma clara e direta sobre o que acontece na Unidade Criciúma do Grupo RBS.	4,85	1,42	29,34	5,71	0,95	16,65
AT5	Eu tenho tido, frequentemente, oportunidades de participar de reunião e / ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.	4,68	1,54	32,89	4,71	1,70	36,15
AT6	Eu não recebo informações de outros setores da organização.	3,61	1,43	39,61	4,00	1,29	32,27

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 1, percebe-se que no AT9 a grande maioria dos funcionários tanto em Criciúma como em Tubarão/Araranguá concordam que recebem informações sobre os benefícios dos quais tem direito, porém em Tubarão/Araranguá apresentou um coeficiente de variação de 30,55%.

Vale ainda frisar que os colaboradores da sede e sucursais concordam que a empresa possui um programa de comunicação interna e que a comunicação é voltada para todos os funcionários (AT3 e AT4).

No entanto, os colaboradores da sede da região de Criciúma concordam que a comunicação segue posições de hierarquia, cujas informações vêm de cima para baixo (AT1), porém os colaboradores de Tubarão e Araranguá discordam apresentando uma média de 3,57.

Porém é preciso observar que mesmo a média indicando a discordância sobre o atributo, há um coeficiente de variação de 50,75%, isto é, nem todos os colaboradores comungam sua opinião com a média.

No AT5 percebe-se que tanto Criciúma como Tubarão/Araranguá tiveram grande variação de opiniões. Este atributo refere-se à oportunidade de participar de reuniões, encontros especiais, que o funcionário pode expor sua opinião.

Em Criciúma teve-se uma média de 4,68 pontos, ou seja, os funcionários aparentam concordar que há participação ativa dos mesmos nas reuniões, encontros especiais e podem expor sua opinião.

Em Tubarão/Araranguá teve-se uma média de 4,71 ou seja, os funcionários concordam muito que há participação ativa dos mesmos nas reuniões, encontros especiais e podem expor sua opinião.

Já o AT6 se refere em não receber as informações de outros setores. Neste quesito as opiniões também se dividem, muitos estão no meio termo e não souberam responder. Em

Criciúma teve-se uma média de 3,61, ou seja, os funcionários discordam da informação, eles afirmam que recebem sim as informações dos outros setores da empresa. Pode-se dizer que a maioria dos colaboradores recebe informações de outros setores.

Em Tubarão/Araranguá teve-se uma média de 4,00 pontos no AT6 (não receber as informações de outros setores), ou seja, a grande maioria não soube responder e estão no meio termo, boa parte discorda e boa parte concorda, as opiniões se dividem.

Analisando a comunicação interna da empresa percebe-se que no geral apresentou dados positivos, ou seja, o fluxo de comunicação segue as posições de hierarquia, a empresa possui um programa de comunicação interna, sendo assim os funcionários recebem informações da empresa, dos benefícios dos quais tem direito. Há na empresa oportunidade de comunicar-se com a alta direção, a empresa costuma fazer reuniões e encontros especiais para ouvir e passar informações aos seus colaboradores.

g) Motivação:

Para melhor compreender o processo de motivação dos funcionários da empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam a motivação conforme a Tabela 02. Também se aplicou o mesmo critério de análise da categoria comunicação interna.

Tabela 2: Motivação

Atributos	Criciúma			Tubarão/Araranguá			
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	
AT12	Na área em que trabalho, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	5,66	0,96	17,05	6,00	1,00	16,67
AT20	Seu superior imediato costuma fazer elogios ou parabeniza-lo quando realiza um bom trabalho.	5,41	1,20	22,23	6,00	0,82	13,61
AT18	Eu me sinto orgulho por poder conversar diretamente com os meus superiores hierárquicos, quando necessário.	5,05	1,18	23,42	5,43	1,13	20,89
AT14	Eu sinto orgulho de pertencer a essa organização porque sou escutado e sempre recebo feedback.	5,02	1,25	24,97	5,00	1,15	23,09
AT19	Eu posso manifestar e enviar minhas sugestões por meio de caixa de sugestão.	4,93	1,42	28,84	6,29	0,95	15,13
AT16	Você obtém um retorno adequado por parte da chefia, visando estimular o aprendizado individual e melhorar o desempenho no trabalho.	4,90	1,37	28,04	5,43	0,98	17,98
AT13	Unidade Criciúma do Grupo RBS proporciona oportunidades de crescimento interno.	4,83	1,28	26,56	5,14	1,35	26,16
AT17	A empresa atribui importância à motivação dos funcionários.	4,71	1,19	25,24	4,86	1,21	25,01
AT11	Possuo, hoje, um nível de entusiasmo maior do que aquele que possuía quando ingressei no Grupo RBS – Unidade Criciúma.	4,61	1,51	32,86	5,43	1,27	23,44
AT10	Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo negócio da organização.	4,51	1,45	32,16	5,57	0,98	17,52
AT21	Em relação as promoções internas, você se sente satisfeitos com os critérios utilizados.	4,24	1,50	35,26	5,14	1,07	20,79
AT15	Nunca tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.	2,63	1,26	47,84	2,57	1,27	49,48

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 2, percebe-se que o AT12 apresentou a maior média, em Criciúma e em Tubarão/Araranguá esse atributo está em 2º (segundo) lugar. Esse atributo diz respeito à liberdade em falar, opinar, contribuir ou sugerir opinião em sua área de trabalho, a grande maioria dos funcionários concorda muito que existe essa liberdade na empresa.

Na organização os funcionários de Criciúma como também os que estão localizados em Tubarão/Araranguá, concordam muito que o seu superior imediato costuma fazer elogios e parabenizar pelo um belo trabalho (AT20). Para Bekin (1995), o processo de

motivação aplica-se ao reconhecimento do trabalho, é importante o funcionário sentir que a empresa valoriza sua participação para alcance dos objetivos. Percebe-se que no AT18 os funcionários de Criciúma, Tubarão/Araranguá sentem orgulho em poder conversar diretamente com a direção quando se necessário.

Os Atributos 11, 10 e 21 apresentam um coeficiente de variação alto, em que houve opiniões divididas, mesmo que embora a grande maioria concorda com as informações, teve-se funcionários que estão no meio termo e outros que discordam. O AT11 pergunta ao funcionário se ele possui um entusiasmo maior de quando ingressou no grupo. Em Criciúma os funcionários concordam com a informação. O AT10 os funcionários de Criciúma, Tubarão/Araranguá sentem que são incentivados a conhecer todo o negócio da empresa.

O AT 21 pergunta ao funcionário se ele está satisfeito com relação aos critérios utilizados quanto as promoções internas da empresa. Em Criciúma os funcionários concordam e estão satisfeito quanto aos critérios que são utilizados para divulgação das promoções internas. Em Tubarão/Araranguá a grande maioria concorda (AT21 com relação aos critérios utilizados quanto as promoções internas da empresa).

Por último analisa-se o AT15 que apresentou um alto coeficiente de variação. Esse atributo diz respeito à falta de clareza sobre as responsabilidades de cada funcionário em seu ambiente de trabalho. Em Criciúma percebe-se que os funcionários discordam da informação, sendo que eles conhecem quais são as suas responsabilidades.

Um dado importante que apresentou grande diferença de opiniões entre Criciúma e Tubarão/Araranguá foi AT19. Esse atributo diz respeito às manifestações e sugestões por meio da caixa de sugestão. Em Criciúma os funcionários discordam totalmente da afirmação, alegando que conseguem manifestar suas opiniões na caixa de sugestões, entretanto, em Tubarão/Araranguá eles concordam plenamente que conseguem.

Analisando o processo de motivação da empresa em estudo, percebe-se que os funcionários apresentaram que possuem liberdade de opinar, sugerir melhorias para organização, que o superior imediato de cada setor consuma fazer elogios e parabenizar por um trabalho bem feito. Isso comprova com as afirmações de Girardi, et al (2009), que reconhecimento e a valorização são alguns sinais que mantém o funcionário motivado, sendo que as pessoas buscam constantemente sua realização pessoal e quando recebem esse *feedback*, percebem que a empresa está olhando para seu trabalho.

Sendo assim, pode-se inferir que nesta empresa as pessoas têm clareza de suas responsabilidades, e que hoje possuem um nível de entusiasmo maior do que aquele que possuíam quando ingressaram no grupo, ou seja, estão feliz por fazer parte da organização.

h) Treinamento:

Para melhor compreender o processo de treinamento dos funcionários da empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam a treinamento conforme Tabela 03. Também se aplicou o mesmo critério de análise da categoria comunicação interna.

Tabela 3: Treinamento.

Atributos	Criciúma			Tubarão/Araranguá			
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	
AT23	Os conhecimentos adquiridos nos cursos oferecidos pela empresa você aplica no seu trabalho.	5,34	1,06	19,91	4,86	1,07	22,01
AT22	Estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata, durante a realização da minha tarefa, quando necessário.	4,80	1,10	22,90	5,00	1,15	23,09
AT24	A empresa fornece um bom treinamento ao funcionario para que ele tenha um bom desempenho em sua função	4,76	1,34	28,12	4,57	1,27	27,83
AT26	A empresa investi em treinamentos externos/internos como cursos, palestras para aperfeiçoamento do funcionario.	4,66	1,39	29,83	4,57	1,27	27,83
AT25	Você esta satisfeito com quantidade de pessoas em seu setor para a realização das tarefas	3,93	1,51	38,36	3,71	1,11	29,96

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 3, percebe-se que o AT23 apresentou a maior média em Criciúma. Já em Tubarão/Araranguá esse atributo está em 2º (segundo) lugar. Esse atributo refere-se aos conhecimentos adquiridos nos cursos oferecidos pela empresa e se os mesmos são aplicados no trabalho. A grande maioria dos funcionários concorda com a afirmação. Segundo Bekin (2005) investir em treinamento é investir no potencial do funcionário, aprimorar seu conhecimento, treiná-lo para execução das tarefas.

Nos Atributos 22, 24 e 26 percebe-se que os funcionários de Criciúma, Tubarão/Araranguá estão satisfeitos com o suporte técnico e administrativo que recebem da chefia imediata durante a realização de seu trabalho. No AT26 os colaboradores concordam que a empresa investe em treinamentos externos/ interno, porém embora estejam concordando com a afirmação, há funcionários que não souberam responder, ou seja, esse tipo de treinamento não está favorecendo a todos, muito apresentaram dúvidas quanto essa afirmação.

Assim também ao AT24 que diz respeito ao treinamento que o funcionário recebe para execução de suas tarefas, tanto em Criciúma, como em Tubarão/Araranguá embora eles concordem que recebem treinamento, há muitos funcionários que discordam e não souberam responder, ou seja, há pessoas que entram na empresa, e não se sentem treinadas suficientes para execução de suas tarefas.

O AT25 perguntou se os funcionários estão satisfeitos com a quantidade de pessoas em seu setor para realização das tarefas. Tanto em Criciúma ou Tubarão/Araranguá a grande maioria discorda da afirmação, ou seja, falta pessoas para execução das tarefas. É importante voltar-se para essa questão porque um funcionário sobrecarregado de serviço acaba ficando desmotivado, estressado, cansado, logo o trabalho não irá render o quanto se espera, é preciso delegar função.

Analisando o processo de treinamento da empresa em estudo, percebe-se que os funcionários embora concordem que a empresa fornece treinamento para execução de suas tarefas, muitos deles discordam ou não souberam responder as questões, ou seja, talvez pela falta de conhecimento, ou pela falta de tempo ou mesmo falta de interesse não executam nenhum curso de treinamento. É importante a empresa trabalhar essa questão sendo que isso irá agregar na execução de suas tarefas e conhecimento. Aperfeiçoamento nunca é demais, porém para isso é importante que os funcionários tenham tempo livre para poderem pelo menos uma vez por mês fazer um curso de treinamento. Percebe-se que os funcionários discordam que exista na empresa pessoas suficientes para execução das tarefas, há setores que

falta gente, ou seja, tem pessoas que estão sobrecarregas isso é questão importante que deve ser analisada na organização.

i) Plano de Incentivo/remuneração:

Para melhor compreender o processo de plano de incentivo e remuneração aplicados aos funcionários da empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam ao plano de incentivo/remuneração conforme Tabela 04. Também se aplicou o mesmo critério de análise da categoria comunicação interna.

Tabela 4: Plano de Incentivo/Remuneração.

	Atributos	Criciúma			Tubarão/Araranguá		
		Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
29	Quanto ao plano de incentivo que é oferecido pela empresa, você acha importante, motiva você na execução sua função.	5,27	1,28	24,39	5,43	2,07	38,14
28	Você esta satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa	5,15	1,11	21,53	5,86	1,21	20,74
27	A oportunidade de emprego, na mesma função, na região, é compatível ao salário que você ganha atualmente.	3,61	1,46	40,56	3,71	2,21	59,63

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 4 percebe-se que o AT29 diz respeito ao plano de incentivo oferecido pela empresa. Pode-se dizer que a maior parte dos funcionários de Criciúma e Tubarão/Araranguá concordam que isso os motiva na execução de suas tarefas, sendo como um reconhecimento da empresa para com funcionário.

No AT28 a grande maioria tanto em Criciúma, quanto de Tubarão/Araranguá estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa. Já no AT27 questionou-se sobre se as oportunidades de emprego na mesma função, na região, é compatível ao salário que os funcionários ganham atualmente. Em Criciúma as opiniões se dividiram muito, em que 51% dos colaboradores discordam da informação, ou seja, seu salário está abaixo do mercado, 17% não souberam responder e 32% concordam. Em Tubarão/Araranguá há divisão de opiniões sendo que a maior parte (43%) concorda e discorda respectivamente, 14% não souberam responder.

Analisando o processo de plano de incentivo/remuneração da empresa em estudo, percebe-se que o funcionário sente-se motivado quanto ao plano de incentivo que é oferecido pela empresa e que a grande maioria está satisfeita com os benefícios oferecidos pela organização. Esse resultado se justifica porque a empresa oferece plano de saúde, participação nos lucros e resultados, vale transporte, vale alimentação, vale refeição. Porém no requisito remuneração a grande maioria não está satisfeita com salário que recebe para execução de suas tarefas, sendo que o salário não está compatível com o mercado da região.

j) Ambiente de trabalho:

Para melhor analisar o ambiente de trabalho da empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam ao ambiente de trabalho conforme Tabela 05. Também se aplicou o mesmo critério de análise da categoria comunicação.

Tabela 5: Ambiente de Trabalho.

Atributos	Criciúma			Tubarão/Araranguá			
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	
AT32	Existe parceria e respeito entre os colaboradores.	5,51	0,98	17,74	5,57	1,13	20,35
AT31	O nível de cooperação entre os meus colegas de trabalho é construtivo.	5,34	0,94	17,57	5,86	1,07	18,25
AT33	Entre os colegas de trabalho, existe amizade fora da empresa	5,22	0,99	18,92	6,29	0,95	15,13
AT36	Na sua opinião a empresa possui um clima agradável para se trabalhar.	5,17	0,97	18,80	5,86	1,07	18,25
AT30	Existe no Grupo RBS – Unidade Criciúma um clima de cooperação e integração entre as diversas áreas que compõe a empresa.	4,78	1,13	23,63	5,71	1,25	21,94
AT35	Voce esta satisfeito com as instalações físicas em seu ambiente de trabalho	4,05	1,50	37,03	5,00	1,53	30,55
AT34	Acomunicação entre os funcionarios tende a gerar distorções	3,76	1,32	35,11	3,29	1,70	51,87

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 5, percebe-se que o AT32 refere-se à parceria e respeito entre os colaboradores, sendo que em Criciúma, Tubarão/Araranguá os mesmos concordam muito que existe na empresa, essa troca de experiência, parceria entre os funcionários. Os funcionários concordam também que existe cooperação entre os colegas de trabalho, e que na empresa há um clima agradável para se trabalhar. Quando se trata de pessoas os resultados apresentados foram positivos, ou seja, no ambiente os funcionários conversam, trocam experiência.

Porém observa-se que o AT35, questiona-se quanto às instalações físicas, isto é, se os funcionários estão satisfeitos com a estrutura física da empresa. Em Criciúma as opiniões se dividem grande parte nem concorda e nem discorda, há um grande coeficiente de variação.

Por último analisou-se o AT34, em que se questionou se a comunicação entre os funcionários tende a gerar distorções. Em Criciúma as opiniões se dividem, pois os funcionários não concordam e nem discordam.

Sendo assim, pode-se dizer que durante processo de comunicação é importante que as informações sejam claras e objetivas para não gerar atritos, ou má interpretação. Manter o funcionário informado de seus deveres e direitos faz com que ele seja mais participativo e esteja mais engajado nos processos da empresa (GIRARDI, 2009).

Analisando o ambiente interno da empresa em estudo, percebe-se que os funcionários mantêm um bom relacionamento, que existe parceria entre os setores, que há um clima agradável para se trabalhar. Porém para alguns funcionários a estrutura física da empresa não é boa, precisa ser revisto, visto que se passa a maior parte do dia dentro de uma organização. Segundo Chiavenato e Matos (2009) a organização bem sucedida é aquela que proporciona aos colaboradores um ambiente de trabalho acolhedor e agradável.

l) Comprometimento/imagem da empresa:

Para melhor analisar o comprometimento que os funcionários têm com a empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam ao comprometimento/imagem da empresa conforme Tabela 06. Também se aplicou o mesmo critério de análise da categoria comunicação.

Tabela 6: Comprometimento/Imagem da Empresa

Atributos	Criciúma			Tubarão/Araranguá			
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	
AT41	Conheço claramente a missão, a visão, os valores, os princípios e metas que a Unidade Criciúma do Grupo RBS se propõe a atingir.	5,59	0,97	17,44	6,14	0,90	14,65
AT40	Eu sinto orgulho ao dizer às pessoas que faço parte desta organização.	5,46	1,16	21,31	5,86	1,21	20,74
AT39	Eu estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização.	5,44	1,07	19,74	6,14	0,90	14,65
AT48	Aceito os objetivos e valores da organização	5,44	1,00	18,41	5,86	0,69	11,78
AT43	Sob o ponto de vista ético você considera a empresa como sendo verdadeira e transparente.	5,39	1,12	20,69	6,43	0,79	12,24
AT38	Conversando com os amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para qual é ótimo trabalhar.	5,34	1,09	20,34	5,71	1,25	21,94
AT42	A Unidade Criciúma é uma empresa que estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	5,22	1,01	19,40	5,86	1,07	18,25
AT37	Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização e passam esse comprometimento aos subordinados.	5,17	1,18	22,84	6,00	0,82	13,61
AT44	Quando suas opiniões e sugestões são aceitas pela chefia, são colocadas em pratica.	4,85	1,11	22,83	5,14	1,57	30,60
AT49	Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual porque a organização me comunica tudo a respeito do seu negocio	4,85	1,11	22,83	5,57	0,98	17,52
AT45	Na sua opinião os funcionário estão realmente comprometidos com o sucesso da organização	4,80	1,21	25,16	5,71	0,95	16,65
AT46	As minhas manifestações espontâneas e informais são valorizadas pela organização.	4,63	1,18	25,42	5,43	1,27	23,44
AT47	Desejo sair da organização onde trabalho nos proximos meses	2,51	1,19	47,20	1,43	0,53	37,42

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 6, percebe-se que o AT41 pergunta aos funcionários se os mesmos conhecem a missão, visão e valores que a empresa se propõe a atingir. Em Criciúma, os funcionários concordam muito com a afirmação. Em Tubarão/Araranguá os funcionários concordam plenamente com a informação. Percebe-se então que a empresa compartilha seus objetivos com funcionários. Em seu trabalho de mestrado, Tavares (2005) conclui que diante de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam funcionários que estejam comprometidos com visão, missão, cultura e estratégias da organização, sendo assim as empresas traçam uma nova concepção nas políticas de RH, investindo em treinamento, remuneração, planos de incentivos, maneiras de manter seus funcionários comprometidos para que os resultados sejam alcançados. A autora ressalta o comprometimento como sendo um aspecto de grande importância a ser gerenciado, sendo que as pessoas são fatores essenciais para se atingir o progresso da empresa.

No AT40 percebe-se que os funcionários tanto de Criciúma quanto Tubarão/Araranguá sentem orgulho de pertencer à organização. No AT48 veja que a grande maioria aceita os objetivos propostos pela organização. Desse modo, Santiago (2010) em seu estudo concluiu que pessoas satisfeitas e um clima organizacional positivo, são fatores que influenciam para o comprometimento do funcionário com a empresa. Sendo que pessoas satisfeitas e felizes têm um rendimento melhor e representam melhor a imagem da empresa no mercado externo.

No AT49 perguntou-se aos funcionários se os mesmos estão envolvidos pessoalmente com o seu trabalho atual sendo que a organização lhe comunica tudo a respeito do seu negócio. As opiniões em Criciúma se dividem neste quesito, pois grande parte ficou no meio termo, sem saber responder a questão. Já em Tubarão/Araranguá eles concordam e muito com a afirmação. Cabe analisar se os líderes imediatos de cada setor comunicam aos funcionários sobre o objetivo, e o que esperam de cada funcionário na realização de seu

trabalho, sendo que em Tubarão/Araranguá os resultados foram muito mais positivos que os de Criciúma.

No AT44 os funcionários de Criciúma embora a grande maioria concorde que suas sugestões e opiniões são aceitas pela chefia e colocadas em prática, há pessoas que discordam da afirmação e outras que não souberam responder. Veja-se que em Tubarão/Araranguá as opiniões também se dividem, embora a grande maioria concorde com a afirmação tem pessoas que discordam muito.

Para finalizar foi questionado se os funcionários pretendem sair da organização nos próximos anos. Em Criciúma a grande maioria discorda da afirmação, porém há uma parte que não soube responder, o que constatou-se variações nas opiniões

Analisando o comprometimento/Imagem da empresa percebe-se que em geral as pessoas estão comprometidas com a empresa, pois as mesmas recebem informações sobre os negócios da mesma. A grande maioria não quer sair da organização, sente orgulho de fazer parte da equipe, e busca crescimento profissional dentro da própria organização.

m) Qualidade de vida:

Para melhor entender a qualidade de vida dos funcionários da empresa em estudo elaborou se 1 (uma) pergunta relativa a qualidade de vida conforme Tabela 09.

Tabela 7: Qualidade de vida

Atributos	Criciúma			Tubarão/Araranguá		
	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
AT50 A empresa se preocupa com bem estar dos seus funcionários.	4,85	1,26	25,88	5,57	0,79	14,12

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

A questão aborda se a empresa se preocupa com bem-estar dos seus funcionários. Em Criciúma a grande maioria concorda com afirmação, que realmente a empresa busca um bem-estar dos funcionários, um ambiente harmonioso para se realizar trabalho. Em Tubarão/Araranguá os funcionários concordam muito, em sua opinião a empresa busca uma qualidade de vida para os funcionários.

Pode-se dizer que a empresa precisa olhar para o funcionário como um cliente especial, sendo ele a peça fundamental para conquista dos objetivos da empresa (BEKIN, 1995). Preparar o funcionário para que o mesmo possa atender o mercado e apresentar os produtos e serviços com segurança e credibilidade, é importante (GIULIANI, 2006). O endomarketing pode ser considerado como uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas, visto que as mesmas sabem da importância de manter seu funcionário motivado, por isso tratá-los como parte fundamental para crescimento da empresa é necessário (BEKIN, 1995).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou responder ao seguinte questionamento: qual a contribuição do endomarketing e da comunicação interna na motivação dos colaboradores de uma empresa de

comunicação? Este problema tornou-se o objetivo geral desta pesquisa tendo por finalidade identificar quais as ferramentas de endomarketing utilizada pela empresa em estudo, como a comunicação interna é efetuada, averiguar se o endomarketing realizado na empresa possibilita à motivação dos seus colaboradores a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Diante dos resultados apresentados percebe-se que a comunicação interna da empresa é eficiente, apresentando bons resultados porém não quer dizer que não haja falhas, visto que muitos dos funcionários não conhecem as áreas a atuação de seus colegas, em que é preciso que haja uma maior integração, sendo que na unidade tem-se 3 (três) empresas trabalhando em um mesmo teto, é importante para plano estratégico da empresa a troca de informação entre ambos.

Considera-se que a comunicação interna da empresa no geral é eficiente e cumpre seu papel de levar a informação ao colaborador, a preferência entre os canais de comunicação está bem dividida entre comunicação face-a-face e o e-mail, porém o e-mail é considerado pela grande maioria o canal mais eficiente.

Com relação às barreiras presentes no local de trabalho destacam-se a falta de conhecimento sobre rotina de trabalhos dos outros funcionários e a distância entre os setores. Quanto às barreiras presentes no processo de comunicação no local de trabalho destacam-se em Criciúma ruídos, diferenças entre o que falam e o que indicam pelos seus atos e interferência das emoções. Já em Tubarão/Araranguá o desconforto físico apresentou maior índice. Este desconforto refere-se ao bem estar de cada pessoa, isto é, a disposição física para realizar um determinado trabalho.

Com relação ao plano de incentivo os funcionários estão satisfeitos sendo que a empresa oferece plano de saúde, participação nos lucros e resultados, vale transporte, vale alimentação, vale refeição. Porém mostram-se insatisfeitos com sua remuneração, afirmam que o salário não está compatível com o mercado da região.

Em relação ao ambiente de trabalho percebe-se através dos resultados que existe respeito entre colegas. O clima organizacional na empresa é bom.

Quanto ao processo de comprometimento com a empresa no geral os funcionários apresentam orgulho por fazer parte do quadro de funcionários, são informados quanto ao processo da empresa, conhecem missão, valores, visão, princípios e metas que a Unidade Criciúma do Grupo RBS se propõe a atingir.

A empresa utiliza-se de ações que visam uma maior aproximação com o funcionário e a comunicação é essencial para gerar essa motivação no público interno, sendo assim para que o endomarketing consiga atingir seu objetivo é necessário que a comunicação interna seja eficiente.

Percebe-se que através da festa dos jubilados há um reconhecimento da empresa para com o funcionário pelo tempo de serviço prestado. A festa da família busca uma maior aproximação com familiares dos colaboradores, a empresa presenteia o colaborador no dia do seu aniversário, isso forma de parabenizá-lo, essas são algumas ações simples porém que deixam os funcionários satisfeitos.

O primeiro objetivo específico desse estudo procurou identificar as ferramentas de endomarketing da empresa em estudo. Veja que a empresa trabalha em favor da motivação do funcionário, pois os considera importante para o crescimento organizacional. A empresa busca crescimento não só para organização, mas também para o colaborador, dando-lhe oportunidade internas de crescimento. O funcionário é reconhecido pelos líderes quando faz um bom trabalho, existe comunicação entre chefia e funcionário, a empresa também faz homenagens aos colaboradores que estão a mais tempo na empresa entre outras ações que já foram citadas no decorrer desse trabalho.

O segundo objetivo específico busca-se verificar como é efetuada a comunicação interna pela empresa, percebe-se que a empresa utiliza-se do meio escrito, oral, onde na escrita se tem e-mail e o mural, na oral a comunicação face-a-face, telefone, reuniões.

O terceiro objetivo específico está em averiguar se o endomarketing realizado na empresa em estudo possibilita a motivação dos seus colaboradores, percebe-se então a importância da comunicação interna para que objetivo do endomarketing em motivar o funcionário seja alcançado. Diante dos dados percebe-se que os funcionários estão motivados e satisfeitos com organização, visto que a grande maioria não pretende sair da organização nos próximos anos.

Por último propôs-se a empresa sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa. Diante da análise percebe que a empresa caminha para uma direção correta, realmente vê o funcionário como um cliente especial e importante para crescimento da organização, porém não é fácil manter o funcionário motivado sempre, as ações precisam ser diárias, o funcionário precisa acreditar nas mudanças e na empresa ao qual está inserido. Sendo assim é importante ter na empresa Unidade Sede Criciúma um departamento de marketing interno, visto que não há na empresa e o RH também fica em Florianópolis. A circulação de um jornal interno como informações da Unidade Criciúma, como forma de interagir com os colaboradores.

Em termos científicos percebe-se que esse tema torna-se relevante nos dias atuais, visto que são ferramentas utilizadas pelas empresas, para pode atingir seus objetivos.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. 4^o Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing Contemporâneo: novas práticas de gestão com estudo de casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

SANTIAGO, Luiz. **A relação entre Comunicação Interna e Endomarketing: reconfiguração das dinâmicas comunicacionais no contexto das organizações**. 2010. 102 f. Dissertação (Mestre em Comunicação) - Faculdade Cásper Líbero Cidade de São Paulo. Disponível em:<
http://www.aberje.com.br/monografias/LUIZ%20SANTIAGO%20_%20COMUNICA%C3%87%C3%83O%20INTERNA%20_%20ENDOMARKETING.pdf >
acesso em 24 nov. 2010.

TAMAYO, Álvaro. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: Integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Adriana de Fátima; et al. **Fidelização de Clientes: uma estratégia de endomarketing** 2002 48 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Comunicação Social (Habilitação em Relações Públicas) – Centro Universitário de Belo Horizonte. Disponível em:< http://www.rrponline.com.br/manager/pub/arq/june_cristhy.pdf>
Acesso em 28 fev.2011.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem - fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.