



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FLÁVIO MARCÍLIO ANDRADE DA SILVA

ELEMENTOS DE MARKETING INTERNO E SUA PERCEPÇÃO PELOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA NACIONAL DO RAMO DE BEBIDAS

FORTALEZA – CE
2014

FLÁVIO MARCÍLIO ANDRADE DA SILVA

ELEMENTOS DE MARKETING INTERNO E SUA PERCEPÇÃO PELOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA NACIONAL DO RAMO DE BEBIDAS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Me. Juliana Vieira Corrêa Carneiro

FORTALEZA – CE
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

-
- S58e Silva, Flavio Marcilio Andrade da.
 Elementos de marketing interno e sua percepção pelos funcionários de
 uma empresa nacional do ramo de bebidas / Flavio Marcilio Andrade da
 Silva. – 2014.
 56 f. : il. color., enc. ; 30 cm.
- Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade
 de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de
 Administração, Fortaleza, 2014.
 Orientação: Profa. Me. Juliana Vieira Corrêa Carneiro.
1. Marketing. 2. Bebidas - Indústria. I. Título.

CDD 658

FLÁVIO MARCÍLIO ANDRADE DA SILVA

**ELEMENTOS DE MARKETING INTERNO E SUA PERCEPÇÃO PELOS
FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA NACIONAL DO RAMO DE BEBIDAS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 11/11/2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Me. Juliana Vieira Corrêa Carneiro (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Me. Leônia Maria Santiago Cavalcante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus e aos que, por obra Dele, foram
incentivadores pacientes, compreensivos
e insistentes.

AGRADECIMENTOS

À professora Juliana Carneiro, pela compreensão, paciência e denodo.

A todos que, em algum momento, dedicaram palavras e atos que se constituíram em apoio, incentivo e impulso para este passo.

Aos servidores desta honrosa instituição, por cada gesto, informação prestada e dedicação irrestrita ao longo de tantos anos, sempre atenciosos quando solicitados.

Em especial a quem, sem nada ainda entender, veio a este mundo no mesmo ano em que esta etapa é concluída. Talvez seja ele, meu filho André Luís Bastos e Silva Andrade, o maior motivador deste feito.

RESUMO

Os fundamentos de marketing direcionados aos funcionários de uma empresa são objeto de estudo do endomarketing e, nessa relação, recursos de comunicação interna são o meio para informar, motivar, gerar satisfação e comprometimento. Este trabalho objetiva apontar elementos de marketing interno que, por meio da comunicação interna de uma empresa, chegam ao grupo de funcionários e neles podem despertar maior ou menor afinidade ao objetivo da organização. A pesquisa objetiva delinear a percepção que os funcionários, como público alvo da comunicação da empresa, têm sobre posturas, atos e mensagens da organização em momentos diversos da rotina organizacional. Foi por meio de questionário que, conforme definições de autores sobre a matéria, foram retratados os elementos de marketing interno, bem como se buscou medir a magnitude de afinidade dos entrevistados com os temas ali embutidos. O nível de concordância, neutralidade ou discordância dos entrevistados indica como são percebidas a adoção e/ou aplicação de recursos de marketing interno por uma empresa do ramo de bebidas com atuação em grande parte do território brasileiro.

Palavras-chave : marketing interno, comunicação interna

ABSTRACT

The fundamentals of marketing targeted to employees of a company are subject to internal marketing study and, about this, internal communication resources are the means to inform, motivate, create satisfaction and commitment. This work aims to point out elements of internal marketing that, through internal communication, reaches the group of employees and, on them, may arouse greater or lesser affinity to the organization's goals. The research aims to delineate the perception that employees, as the target audience of the company's communications have on attitudes, actions and messages of the organization at different situations of organizational routine. Through a questionnaire, definitions of the elements of internal marketing were portrayed, and we sought to measure the magnitude of affinity of respondents to the topics included there. The level of agreement, disagreement or neutrality of respondents indicates how they perceive adoption and / or implementation of internal marketing resources in a beverages company with operations in a big area of the Brazilian territory.

Keywords: internal marketing, internal communication

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Marketing.....	13
2.2 Comunicação.....	18
2.3 Motivação.....	24
3. METODOLOGIA.....	27
4. RESULTADOS.....	30
4.1. Descrição da empresa.....	30
4.2. Análise dos dados.....	40
5. CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....	54

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Estrutura e Unidades da Empresa.....	31
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Gráfico com distribuição de respostas à afirmativa 1.....	41
GRÁFICO 2 – Gráfico com distribuição de respostas à afirmativa 2.....	43
GRÁFICO 3 – Gráfico com distribuição de respostas à afirmativa 3.....	44
GRÁFICO 4 – Gráfico com distribuição de respostas à afirmativa 4.....	46
GRÁFICO 5 – Gráfico com distribuição de respostas à afirmativa 5.....	47
GRÁFICO 6 – Gráfico com distribuição de respostas à afirmativa 6.....	48

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Distribuição de Respostas à afirmativa 1.....	42
TABELA 2 – Distribuição de Respostas à afirmativa 2.....	43
TABELA 3 – Distribuição de Respostas à afirmativa 3.....	44
TABELA 4 – Distribuição de Respostas à afirmativa 4.....	46
TABELA 5 – Distribuição de Respostas à afirmativa 5.....	47
TABELA 6 – Distribuição de Respostas à afirmativa 6.....	48

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem ideia concebida a partir da abordagem do marketing interno como influenciador, assim como da comunicação empresarial, na divulgação e afirmação de princípios e valores, na aproximação entre o discurso e as ações, bem como na construção do comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização. A diretriz deste trabalho tem como referência abordagem de Bekin (2004, p.8), que retrata o endomarketing como contribuição decisiva para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento, aos valores compartilhados por todos que compõem a organização, do topo à linha de frente.

A associação da teoria com seu uso prático, sua aplicação na rotina de uma empresa também dão corpo ao trabalho, assumindo forma de estudo, análise e de considerações baseadas na visão do autor, que se fundamenta no material referenciado.

Tomando por base peças de comunicação da empresa, as análises se voltam a captar alguma referência concreta ao que os livros e aulas destacavam no período acadêmico. Torna-se, então, primordial ter as posturas da empresa observadas à luz do que se assimila das falas dos professores, das experiências compartilhadas pelos colegas, do referencial posto pelos autores que se voltaram ao tema aqui abordado.

Mais especificamente, vem do marketing interno o interesse por material que abordasse o conteúdo deste trabalho. Seria possível, com um tema ainda tão pouco explorado, com relativa escassez na produção de livros, colher elementos concretos nas ações da tal empresa? Esta pergunta passa a permear a contemplação de todo comunicado, de um simples memorando a anúncios de campanhas internas da Companhia.

Com o passar do tempo, com as leituras sobre endomarketing, os questionamentos passaram a nortear não só a observação do que era divulgado, mas também a expectativa do que estava por trás de cada palavra, de cada atitude demonstrada, de cada ação promovida, enfim, do posicionamento da Companhia diante das mais diversas questões que a rodeiam.

Este trabalho, portanto, representa anos de observação, percepção da proximidade entre o aprendizado no meio acadêmico e o que se realiza nas mesas de trabalho de uma empresa que, além das marcas que produz, negocia e distribui, se propõe a ter em seus funcionários algo de grande valor.

Para fundamentar o propósito do trabalho, serão feitas abordagens de obras sobre os temas – sejam elas livros, trabalhos acadêmicos ou artigos publicados, inclusive, em meio eletrônico. Já no tocante ao material pesquisado, se fará necessário explorar as diversas formas que a empresa enfocada utilizada para alcançar seu público, das mensagens por correio eletrônico aos murais informativos utilizados nas diversas Unidades do grupo, mais especificamente em seu Escritório Central.

Norteando a observação, o problema se esboça a partir de duas afirmações de Brum (2003, p.44). A primeira tratando da necessidade de comunicar:

O silêncio absoluto da Direção de uma empresa é extremamente prejudicial para o seu público interno que, por ter capacidade criativa, usa da falta de informação para construir um cenário hipotético.

A segunda afirmação, extraída da mesma obra de Brum (2003, p.45), na mesma linha da importância de transmitir mensagens da Companhia, mas voltada a atingir o público alvo em caráter oficial, em detrimento da informalidade:

Uma informação que é transmitida de boca em boca, por um certo número de indivíduos, sofre alterações cumulativas, ao longo do caminho, até tornar-se algo inteiramente distinto do que era na sua origem.

Desta forma, os meios e o modo de comunicar moldam o conjunto de objetos da abordagem deste trabalho, fundamentando o problema descrito a seguir.

1.2. PROBLEMA

Ao informar e se posicionar para seu público interno, a empresa usa elementos de marketing interno que sejam reconhecidos por seus funcionários?

1.3. OBJETIVO GERAL

Demonstrar elementos de marketing interno utilizados na comunicação da empresa aos seus funcionários, bem como avaliar a percepção que os colaboradores têm das ações e comunicados a eles dirigidos.

Dentre as referências ao propósito do trabalho está definição de objetivo do marketing interno por Bekin (2004, p.49): “o objetivo do endomarketing é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa”.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demonstrar – se houver – que conceitos de marketing interno são aplicados pela empresa em sua comunicação interna, em suas ações e campanhas voltadas aos funcionários;
- Apontar qual a percepção que os colaboradores têm das ações, comunicados e campanhas da empresa, observando elementos de endomarketing em sua comunicação interna.

A informação e seus propósitos, clareza e interpretação, comprometimento e resultado serão, ao longo do trabalho, explorados à luz de autores consultados e suas abordagens de marketing interno (endomarketing). Também serão objeto de estudo os principais elementos ligados à comunicação interna, ao ofício de formar uma atmosfera que favoreça a compreensão e propicie melhor relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Bekin (2004, p. 99) afirma que “a comunicação gera envolvimento, que

gera comprometimento, que gera motivação que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação. O funcionário está motivado? Ok, vamos mantê-lo motivado, abastecendo-o com informações, dados, referências, etc.” e, assim, também dá decisiva contribuição como fundamento ao intento deste trabalho.

Será feita, portanto, uma explanação sobre cada tópico aqui antecipado, partindo do principal, que é o endomarketing, sobre seus conceitos e elementos já estudados, passando pela sua interação com a comunicação ao público interno – enfocando suas nuances e especificidades na organização contemplada – direcionando para a percepção que os colaboradores tem das ações da empresa.

A identificação de elementos de marketing interno, sua utilidade e propósitos, assim, se constituem na essência deste trabalho, nos fundamentos de problema e objetivos que balizam a intenção do autor de, genuinamente, associar conceitos teóricos da Administração ao cotidiano de uma Organização. Ainda no campo organizacional,, este trabalho serve também ao propósito de aglutinar uma diversidade de idiosincrasias em torno da mesma linha de pensamento que, queiramos ou não, é delineada diariamente pelos atos de gestores, pelas posições que tomam diante dos mais diversos episódios. Em suma, se estará tratando de um ramo do marketing que tem característica de fundamento, de base a outros ramos, conforme Kotler (2000, p.44),

O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o marketing interno deve preceder o marketing externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Os capítulos do trabalho estão estruturados de modo a conduzir a leitura do que é geral ao que é específico, da abordagem dos autores referenciais à observação prática dos conceitos e elementos fundamentais apontados na literatura sobre o tema e subtemas.

Na primeira seção do referencial teórico, o tema macro é o marketing, sua aplicabilidade, seus conceitos elementares, suas origens e posterior segmentação. A temática do marketing interno e suas nuances tem origem mais recente, mas é claramente derivada de toda a base conceitual formada ao longo de décadas de análise mercadológica.

A segunda grande linha de contorno do trabalho é a comunicação, que também se moldou ao longo do tempo conforme necessidades e de onde deriva a principal fonte desta abordagem – a comunicação interna, que se volta a público específico, aos colaboradores de uma organização. A esta abordagem é dedicado o segundo capítulo.

Em complemento aos dois principais nichos do conhecimento aqui explorados – marketing e comunicação – pode-se destacar, ao longo do trabalho, estudos voltados a relacionar a comunicação com a motivação, com princípios que relacionam os temas e os aproximam em torno do marketing interno, da comunicação e até de recursos humanos, outro grande campo da Administração que, por questão de foco, terá pontuais menções, sem aprofundamento.

Ainda que seja foco principal abordar as posições tomadas pela empresa, visto que será observada sua comunicação interna, será inevitável também discorrer sobre ações promocionais voltadas unicamente ao corpo de funcionários. Ações estas que, certamente, transitam entre as marcas que compõem o portfólio da empresa, suas incursões mercadológicas como patrocínio, apoio a eventos ou mesmo lançamento de produtos.

Na pesquisa propriamente dita, são três os elementos a serem abordados. O primeiro deles faz a apresentação da metodologia adotada, o formato aplicado para

chegar aos resultados tabulados. É no capítulo de número três, intitulado metodologia, onde foram mencionados os elementos técnicos do trabalho de pesquisa e seus fundamentos.

O capítulo quatro contemplará o segundo dos elementos associados à pesquisa, sendo a análise dos resultados obtidos, onde se fará demonstração usando gráficos e tabelas da distribuição dos números que revelam a percepção pesquisada. A base pesquisada, a dimensão da amostra e sua representatividade também foram pontos desta seção do trabalho.

Diante dos resultados, foi feita a associação destes com os objetivos que norteiam o trabalho, abordando - em caráter conclusivo - o que foi obtido, descrevendo o que delineado ao final da pesquisa. Esta etapa arremata o estudo, sendo sua conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

Segundo a *American Marketing Association*, conforme destaca Kotler (2000, p.30), marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Ainda na linha conceitual, cabe destacar definição proposta por Kotler (2000, p.30):

Vemos a Administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

Considerando o termo “troca” como algo fundamental à abordagem aqui proposta, convém transcrever sua definição dada por Kotler (2000, p.34), quando diz que a troca é apenas uma das quatro maneiras de uma pessoa obter um produto, que a troca é o conceito central do marketing. Diz, ainda, que ela envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo-se algo em troca.

Ainda no âmbito dos fundamentos do marketing, em seguida ao conceito apresentado, são dadas cinco condições ditas essenciais para que o potencial de troca possa existir:

1. Que existam pelo menos duas partes;
2. Que todas as partes possuam algo que possa ter valor para as outras partes;
3. Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e de entrega;
4. Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca;
5. Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.

Fica, assim, delineada a necessidade haver integração também entre setores de uma empresa em torno de seus objetivos comuns, de suas necessidades atendidas e convergindo para a satisfação do maior ente de sua estrutura: o cliente.

Para Bekin (2004, p.24), o objetivo final da empresa está completamente identificado com o próprio objetivo do marketing: atender e satisfazer o cliente. Diz, ainda, que esse é o eixo capaz de proporcionar a ligação entre todos os setores da empresa, o fio condutor, quando afirma que o marketing deve irrigar todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento de produto até o pessoal da linha de frente.

Também para Kotler (2000, p.44), esta necessidade de integração é evidente, visto que o marketing deve ser incorporado pelos outros departamentos; eles também devem pensar o cliente.

A partir desta premissa, chega-se à introdução ao ramo do marketing que o autor objetiva contemplar neste trabalho, o marketing interno.

Atestado por Kotler (2000, p.44), o interesse coletivo pelo cliente dentro da empresa tem seus fundamentos arraigados no seu grupo de colaboradores:

O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o marketing interno deve preceder o marketing externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo.

Para Spiller et al. (2004, p.94), o marketing interno nada mais é que tratar os funcionários como clientes internos. Afirma ainda que no marketing interno podem-se empregar ferramentas como *empowerment*, B2E (*business to employee*) e *intranet*:

O funcionário é consumidor do emprego, e o emprego é um “produto” que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo: pesquisas de opinião; engenharia de produto, incluindo descrições de função, faixas salariais, benefícios, planos de carreira e de capacitação; comunicação (através de *intranet*, jornal interno, murais); e promoções (premiações, eventos, homenagens e serviços especiais).

Já a respeito do papel das lideranças neste ambiente de integração de setores e funcionários em torno de objetivos comuns de atender aos clientes, Spiller et al. (2004, p. 96) destaca que o marketing interno deve fazer parte da gestão estratégica da empresa e que, para ser bem sucedido, deve começar na alta gerência:

O executivo de marketing ou de comunicação corporativa, conforme a estrutura da empresa, assume o papel de facilitador, multiplicador e líder, juntamente com a área de recursos humanos, tornando-se uma espécie de advogado da qualidade na organização. Uma das suas atribuições é transformar os funcionários em profissionais de marketing.

Dentre as ferramentas elencadas por Spiller et al. (2004), foi contemplada, na abordagem deste trabalho, B2E (*business to employee*).

Em linha com o marketing de relacionamento voltado ao cliente externo (B2C – *business to consumer*), Spiller et al. (2004, p.111) relaciona a interatividade, a promoção da troca de informações com os funcionários como poderosa ferramenta de marketing interno.

O B2E utiliza especialmente a *intranet* da empresa para customizar mensagens aos funcionários. Tais mensagens atendem, por um lado, ao perfil de interesses do usuário; por outro lado, à necessidade da empresa de passar-lhe informações específicas.

Quando se propõe a destacar perfil de interesses do usuário de *intranet*, de funcionários, Spiller et al. (2004, p.113) tem a intenção de destacar que podem haver campanhas internas que se voltem, inclusive, a trabalhos voluntários externos e pontua que a empresa, se constatar o interesse de funcionários em ajudar determinada causa, poderá criar um programa de voluntariado no âmbito de sua ação social corporativa

Esta abordagem tem muito a ver com o conteúdo observado pelo autor, dando destaque a diversas ações que objetivam engajar colaboradores em ações de cunho social, ambiental ou humano a partir de iniciativa da empresa ou de algum dos seus membros.

Todavia, ainda que se tenha diversas abordagens, é imprescindível lembrar que a linha de percepção dos diversos autores consultados converge e pode ser resumida por BRAMBILLA (2005, p.12):

O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se os bens, os serviços e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidos ao grupo-alvo interno, o marketing tampouco poderá ser bem-sucedido junto aos clientes finais externos.

A respeito de foco, Brambilla (2005, p.12) destaca que o marketing interno focaliza os aspectos relacionados à integração entre as ações de marketing externo e as ações de outras áreas da organização, sobretudo a área de Recursos Humanos, estabelecendo a relação entre a empresa e os clientes internos (colaboradores).

Hemais, Oliveira e Cassoti (2013, p.3) destacam:

Como o marketing interno impacta diretamente os empregados da empresa, visando torná-los mais orientados para o mercado e mais atentos às necessidades dos clientes, sua adoção ganha importância para as organizações, especialmente as de serviços, em que a interação do empregado com o cliente tende a ser maior.

Esta adoção do marketing interno, portanto, deve ser premissa da empresa e, assim, a adesão da alta direção é requisito fundamental. É neste requisito que se baseia a política de utilizar os diversos meios de comunicar para fazer com que os funcionários se voltem ao que é objetivo da Companhia. Para Bekin (2004, p.56), esta adesão da alta cúpula se funda no exemplo:

Quando não há coerência nos gestos e nas posturas praticados pela empresa, fica muito difícil obter condições adequadas para a implantação do endomarketing. Isso é uma qualidade que pode ser uma rotina, um valor agregado na organização, ou pode partir de uma pessoa ou um grupo de pessoas, mais sensíveis e atentas, que percebem que, para atingir metas, é preciso haver pessoas compartilhando um objetivo.

Diante desta explanação, se evidencia a necessidade de engajamento dos gestores, de compartilhamento do que afeta diretamente os membros da organização sem comprometer o caráter estratégico de algumas informações específicas.

Segundo Bekin (2004), as ações de endomarketing passam a ser compostas por campanhas dedicadas ao público interno, envolvendo comunicação, estímulos, incentivos e engajamento.

Serão estas ações as responsáveis por nortear a observação do autor, sua associação aos conceitos aqui explorados e, também, sua adequação aos preceitos do marketing interno na comunicação de uma empresa aos seus colaboradores.

2.2 Comunicação

Derivando do conceito de marketing interno, será necessário discorrer sobre a comunicação interna, que é um elemento, inclusive, que se confunde – para alguns autores – com o próprio endomarketing, dada a aproximação e interação entre seus papéis e elementos.

Para se chegar à comunicação interna, é prioritário tratar da comunicação propriamente dita.

Para França (2014, p.87), a comunicação tem peculiaridades, pois “... nem tudo que é falado é ouvido; nem tudo que é ouvido é escutado; nem tudo que é escutado é entendido. Mais ainda, nem tudo que é entendido é praticado.”

Ainda segundo França (2014), isto implica estabelecer um adequado canal de comunicação com as outras pessoas, dedicando especial atenção à forma, ao conteúdo, ao motivo e ao momento de se transmitir uma informação.

A comunicação pode existir entre máquinas, entre máquina e pessoa e entre pessoa e outra pessoa, usando ou não uma máquina como intermediária. Assim, França (2014, p.87) estabelece quatro modalidades de interação/ comunicação:

1. Pessoa(s) interagindo com uma máquina. E, portanto, haverá um processo de comunicação entre pessoa(s) e máquina.
2. Máquina(s) interagindo entre si. E, portanto, haverá um processo de interação entre máquinas.
3. Máquina(s) interagindo com pessoa(s) como destino(s) ou receptáculo(s) da informação final. E, portanto, haverá um processo de comunicação de máquina(s) com pessoa(s).
4. Pessoa(s) com pessoa(s) interagindo, com ou sem máquinas. E, portanto, haverá um processo de comunicação entre pessoas, utilizando-se máquinas, ou não, como intermediárias.

França (2014, p.87), então, define o processo de comunicação como transmissão de informação que parte de um emissor e chega ao receptor, de forma que este possa, ao receber a informação, devolvê-la ao emissor, fechando o ciclo e oferecendo-lhe um *feedback* ou retroalimentando-o.

Neste modelo definido como básico de comunicação, França (2014, p.89) destaca as células do processo de comunicação e suas definições:

- Fonte ou emissor : representa o ponto de partida de todo processo de comunicação, transmitindo alguma informação a alguém;
- Mensagem : refere-se ao conteúdo da transmissão, ou seja, àquilo que o emissor está transmitindo – alguma informação;
- Meio ou canal : é o recurso empregado pelo comunicante, fonte ou emissor, para que a mensagem atinja o receptor. São os meios pelos quais a mensagens contendo informações podem ser levadas ou transmitidas aos receptores;
- Receptor : é aquele elemento para o qual a mensagem é preparada visando um comportamento e sem o qual jamais haverá o fechamento ou a efetivação da comunicação;

Complementando o modelo básico do processo de comunicação, convém, ainda segundo França (2014, p.90) ressaltar a competência comunicativa como fundamental e sua sub-divisão em outras competências:

- Competência para falar ou saber falar;
- Competência para ouvir ou saber ouvir;
- Competência para ler ou saber ler;
- Competência para escrever ou saber escrever,

- Competência para raciocinar ou saber raciocinar.

Ao focar a comunicação nas empresas, França (2014, p.126) argumenta que o processo comunicacional permite aos seres humanos estabelecer relações interpessoais, uma vez que podem expor opiniões, sentimentos, podem falar e ser ouvidos, e até compartilhar conhecimento. Fecha a idéia, então, sublinhando que isso acontece a partir do momento em que todos estão interagindo e tem consciência da sua importância e objetivo.

Para Cahen (2005, p.29), a comunicação empresarial tem a seguinte definição:

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

É comum entender o modelo do processo de comunicação como uma via com ida e volta, onde emissor e receptor, seja por qual meio for, trocam mensagens em fluxo contínuo e fácil, de forma direta e sem obstáculos ou desvios. Contrariando este modelo, Cahen (2005, p.38) defende a tese que este fluxo, além de não ser direto e desobstruído, tem desvios:

Esqueça a via de duas mãos. Pense mesmo em uma teia de aranha, daquelas bem grandes, com milhares de fios e várias aranhas, das grandes e cabeludas, espalhadas por ela. Perceba que existem uns quinze ou vinte fios básicos e centenas de subfios.

Na mesma linha conceitual da comunicação, Cahen (2005,p.48-54) molda a comunicação empresarial como uma pirâmide em que estão sobrepostos, segundo o autor, em meio cristalino, os seguintes blocos:

- Atividades : que são o topo da pirâmide e constituem a parte visível de fora da empresa;
- Atitudes : que precedem as atividades e se baseiam na coerência com o que se demonstra e na ética por parte de cada indivíduo e de cada área da empresa;
- Políticas : constituem normas ou “leis” da empresa, estando escritas ou não e se revelam na percepção que os públicos tem de suas atitudes,
- Filosofias : aqui está a base de onde emanam as políticas, das quais decorrem as atitudes e se deixam perceber, ao final, nas atividades da empresa.

Enveredando para a comunicação interna, que é alvo deste trabalho de observação e identificação, cabe enfatizar o que ressalta França (2014, p.128) a relação entre esta e a comunicação com o público externo de uma empresa:

A comunicação interna visa a toda e qualquer possível interação e a troca de informações entre a organização e seus colaboradores internos, o que gerará a boa comunicação com seu público externo, levando à satisfação e à fidelização com serviços ou produtos de uma empresa.

É conveniente, ainda, aludir esta modalidade de comunicação e seu desdobramento em objetivos que serão considerados a seguir. Isto é abordado por FRANÇA (2014, p.128):

Este tipo de comunicação tem a necessidade de transmitir ao público interno tudo sobre a empresa, como as ações, visões e os pensamentos da organização, deixando o colaborador informado sobre o que acontece na empresa.

Dentre os objetivos, são delineados por França (2014, p.129) os principais:

- Interagir com o cliente interno;

- Tornar claras e fluentes as informações e, conseqüentemente, proporcionar a integração de todos os funcionários da empresa;
- Possibilitar aos colaboradores acesso ao conhecimento das transformações ocorridas na empresa no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios – esse resultado é fantástico para iniciarem a criação e uma relação duradoura e fidedigna,
- Fazer com que o funcionário se sinta parte integrante da empresa, e com isso se doe mais e venda melhor seu produto.

Em se tratando de comunicação, além dos modelos básicos, dos objetivos definidos e da necessidade de se fazer entender, Ruggiero (2002, p.1) considera que há fatores que podem influenciar na qualidade da comunicação interna, a saber:

- Prioridade à comunicação: qualidade e *timing* da comunicação assegurando sintonia da energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- Abertura da alta direção: disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores;
- Processo de busca: proatividade de cada colaborador em buscar as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- Autenticidade: verdade acima de tudo, ausência de "jogos de faz de conta" e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;
- Foco em aprendizagem: garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;

- Individualização: consideração às diferenças individuais (evitando estereótipos e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- Competências de base: desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
- Velocidade: rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores,
- Adequação tecnológica: equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

França (2014, p. 131) defende que as distâncias podem ser vencidas, no âmbito da comunicação interna, pelo uso de tecnologias:

Como os canais formais de comunicação hoje cobrem uma distância cada vez maior, à medida que as organizações crescem e se desenvolvem, ampliando horizontes de atuação, com filiais e franquias, são beneficiadas como mesmo processo. Em consequência atingem de forma mais eficaz o todo da empresa, para que se garanta melhor atuação no mercado. Assim, neste processo, a tecnologia torna-se grande aliada para a efetivação do processo.

Com esta gama de conceitos apresentados, as abordagens diversas fundamentam o conjunto referencial deste trabalho. É com este norte que é delineada a pesquisa, a busca pelas respostas, a confirmação ou não dos objetivos aqui propostos, enfocando a teoria como elemento essencial.

À luz ainda deste referencial, segue-se apresentação da metodologia adotada, da linha de desenvolvimento da pesquisa, dos parâmetros e das interrelações entre a

comunicação interna e os elementos do marketing interno. Estes são os preceitos da seção seguinte.

2.3 MOTIVAÇÃO

Ao enveredar pelos aspectos da comunicação interna e do marketing interno torna-se imprescindível revisitar conceitos e definições em torno do tema motivação.

As diversas abordagens associam, enfocam e enfatizam a satisfação, a motivação do indivíduo como algo que se busca com aplicação dos elementos de comunicação e marketing internos nas organizações.

Em abordagem clássica da motivação, destaca-se a chamada pirâmide de necessidades de Maslow, em sua teoria que, segundo Serrano (2011, p. 1), tem cinco níveis a serem considerados:

- Realização pessoal;
- Estima;
- Sociais;
- Segurança,
- Fisiológicas.

Em cada um dos grupos escalonados, Serrano (2011, p.1) caracteriza o rol de necessidades, que se iniciam nas básicas, como sono, alimentação e abrigo; passam pelas de segurança, que configuram proteção contra perigos e ameaças; derivam para as sociais, que se constituem em aceitação em grupos e associação a outros indivíduos; as de estima, marcadas pelo respeito, a consideração e o prestígio e chegam ao seu bloco de necessidades mais elevadas, as de realização pessoal, de desenvolvimento, alcance e aproveitamento de potenciais.

A realização, portanto, se baseia na aspiração de necessidades maiores a partir da realização das ditas básicas, essenciais, por assim dizer.

No âmbito empresarial, França (2014) denota o endomarketing como fator que gera melhoria da produtividade, da relação interpessoal, do que precisa acontecer em todos os setores, da saúde física e mental de das pessoas envolvidas. Dá, ainda, ênfase à relação entre o endomarketing e a formação de uma boa imagem da empresa, sendo esta resultante de um fluxo de informação transparente, que se desdobra em motivação dos colaboradores, em sentimento de equipe, entre outros aspectos.

Vale destaque uma definição que entrelaça a comunicação interna, o endomarketing e fatores motivacionais que é feita por França (2014, p.133):

É o endomarketing que regula a relação entre as pessoas e das pessoas com a própria organização. É o grande responsável em promover a gestão da empresa com foco nas pessoas e aí se tem uma grande aliada: a comunicação interna.

Ainda abordando a motivação como efeito do endomarketing via comunicação, França (2014) reitera, entre outras, as seguintes ferramentas do marketing interno:

- Comunicação interna;
- Liderança.
- Motivação;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Fluxo de informações técnicas.

Em complemento a esta necessidade das empresas e os efeitos da adoção de ações de marketing interno, França (2014, p.134) ressalta:

Não basta o cliente interno ou colaborador interno estar motivado, cabe à empresa gerenciar isso e reforçar esta atitude. A valorização é um grande trunfo que as empresas têm nas mãos. O elogio, a palavra positiva é sempre bem vinda, apenas favorece a empresa.

Voltando-se ao processo de captação e seleção de novos funcionários, Spiller et al. (2004, p.107) aponta que o processo de entrevista com candidatos a emprego deve buscar conhecer aptidões, sim, mas não apenas elas, visto que uma pessoa mal ajustada (aos valores da empresa) tenderá a retrair-se e se desmotivar cada vez mais.

Dáí se denota que ações de marketing interno se estendem da contratação à manutenção de um corpo de funcionários harmonizados, como diz Kotler (2002, p.98) apud França (2014, p.135): endomarketing é uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores.

Ainda no âmbito motivacional, Brum (2010, p. 191) aponta que as empresas podem realizar campanhas motivacionais juntos aos seus funcionários, sendo elas do tipo temporária, de reforço ou de lançamento, todas voltadas ao engajamento.

As campanhas de lançamento devem servir para apresentar um projeto, um programa ou um desafio como, por exemplo, de obtenção de uma certificação. Campanhas de reforço objetivam reafirmar processos, diretrizes, valores e seriam de consolidação ou ênfase a estes. Já as campanhas temporárias, conforme reflete Brum (2010, p.192), são aquelas realizadas em datas específicas, com uma necessidade determinada, como uma comemoração. Estes são meios de alcançar o colaborador e transmitir conceitos, idéias que induzam comprometimento, motivação.

Expostos os conceitos norteadores deste trabalho, passa-se, na seção seguinte, à metodologia, o que a caracteriza, em que se fundamenta e quais os passos adotados na seqüência do estudo.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada consistiu em prévia pesquisa do tipo exploratória, pois envolve levantamento bibliográfico, visto que foi preciso fomentar o trabalho com informações sobre o tema, dando ao estudo a base conceitual, seu referencial teórico. Diversas publicações como livros, artigos, trabalhos acadêmicos inclusive disponibilizados na *internet* são as referências da pesquisa. Esta definição também caracteriza necessidade de entrevistas, exemplos que estimulem compreensão e, assim, tem-se o estudo de caso delineado por KAUARK (2010).

Feito o embasamento, a fundamentação teórica, o objeto de observação do autor passou a ser a interrelação dos conceitos ali abordados e sua aplicação em ambiente empresarial, nas peças de comunicação interna associadas a ações, decisões e informativos ao público alvo específico.

Na observação, a fim de relacionar o conteúdo das publicações e os conceitos de marketing interno, o intento de identificar e descrever tais elementos foi ponto-chave, pois daí decorreu a entrevista com pessoas que são parte do público-alvo e esta se deu por meio de questionário.

Conforme Kauark (2010, p.28), quanto à sua natureza, por objetivar maior familiaridade com o problema, envolver levantamento bibliográfico e entrevistas a pessoas, a pesquisa é exploratória. Na mesma linha de conceito, a pesquisa é descritiva enquanto visa descrever característica de determinada população.

Por sua abordagem, a pesquisa tem características de quanti-qualitativa, na medida em que lida com fato delimitado e mensurável, que é a ocorrência dos elementos de marketing interno; porém é qualitativa quando se dá no ambiente empresarial, que é particular e subjetivo, além de buscar a percepção dos colaboradores. Este modelo misto é destacado por Gomes e Araújo (2005, p. 8) ao colocar que No campo da administração há um contexto favorável a utilização de metodologias de pesquisa que adotem um enfoque múltiplo. O cenário organizacional é, ao mesmo tempo, complexo e mutante. Se estudar o ser humano isoladamente já é uma tarefa desafiadora, entendê-lo no ambiente organizacional é uma tarefa ainda mais árdua.

Quanto aos procedimentos técnicos, o modelo aqui adotado é definido por Kauark (2010, p.28) como pesquisa bibliográfica, por partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, material disponibilizado na internet.

A unidade de análise foi empresa que, em sua dimensão e atuação, será abordada em seção específica no capítulo quatro, denominado Resultados. A empresa, em sua unidade pesquisada, tem cerca de trezentos funcionários e a amostra pesquisada contemplou trinta deles.

Como instrumento de pesquisa, o modelo adotado foi o questionário, segundo Kauark (2010, p.59), formulado pelo autor com linguagem simples e direta, preenchido pelo informante que, por sua vez, deve compreender com clareza o que se indaga. Por ter respostas objetivas, o questionário é do tipo fechado.

As questões formuladas, por sua vez, tem propósito de coletar dados que permitem vislumbrar a efetividade das ações e a percepção dos entrevistados sobre o alcance delas. Os questionários são específicos, objetivos e com única finalidade, que é gerar informação útil ao levantamento aqui proposto, a dar resposta ao problema originalmente proposto.

Quanto à escolha da amostra, ainda conforme delineado por Kauark (2010, p.61), esta foi do tipo não probabilística, composta sem sorteio por elementos constantes da população e que, intencionalmente, foi determinada como sendo um grupo de colaboradores da empresa em estudo.

A tabulação dos dados obtidos permitiu constatação da percepção proposta como objetivo específico de identificar efeito das práticas de marketing interno envolvidas na comunicação interna de uma empresa. Este aspecto é voltado a identificar como a comunicação atinge seu público, os colaboradores da referida organização.

Dado contorno aqui definido, o trabalho de pesquisa teve sua metodologia e meios estabelecidos para que o trabalho tivesse seqüência com a coleta dos dados, com

a distribuição dos questionários, seu recolhimento após preenchidos e a tabulação dos dados fornecidos pelo grupo pesquisado.

Dispondo dos dados, o capítulo posterior se deteve à análise dos resultados obtidos. Foi feita, ali, a verificação das respostas, das percepções manifestadas e sua classificação conforme os objetivos do trabalho. Na seção da análise de resultados foi detalhada a correlação entre os dados coletados e os elementos que motivaram a pesquisa, o trabalho como resultado de um caminho percorrido a partir de objetivo geral, desmembrado em objetivos específicos e trilhado conforme suas definições.

4. RESULTADOS

Esta seção consiste na exploração dos resultados obtidos e tem, como prévia deles, uma exposição de objetos de análise do trabalho, que são comunicados, ações da empresa enfocada.

Na seqüência, os dados propriamente ditos são mostrados, analisados em conformidade com o que foi colhido dos entrevistados por meio do questionário de pesquisa.

Além de focar a abordagem propriamente dita, direcionando a observação aos elementos que a empresa fornece na sua comunicação, aqui também se faz a descrição da organização em suas dimensões. São mostradas características e área de atuação, porte, bem como se aborda como é seu modo de se comunicar com seus colaboradores dos diversos níveis.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa atua no ramo de bebidas, sendo um conglomerado de franquias que produzem, comercializam e distribuem, principalmente, refrigerantes. O portfólio, no entanto, se desdobra em sucos, isotônicos, energético, água mineral e cervejas, que são itens de revenda oriundos de um grupo associado – uma cervejaria com marcas também de alcance mundial.

Atua, hoje, em doze Estados da Federação Brasileira, sendo estes os nove da Região Nordeste (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), Mato Grosso, Tocantins e Goiás, sendo os dois últimos – diferente dos demais – apenas em parte do seu território.

No Brasil, cujo sistema de franquias de fabricantes é pela multi-nacional detentora da principal marca negociada, a empresa enfocada é o segundo grupo em volume, em quantidades de litros de bebidas vendidos. Tem aproximadamente quinze mil funcionários nas unidades fabris e centros de distribuição, assim como possui ainda

escritórios comerciais e o escritório central, que é objeto principal da observação realizada neste trabalho.

Em seu escritório central, de onde emanam as políticas e se concentram os gestores, a cúpula da organização, estão lotados trezentos e quarenta de seus funcionários. Da área industrial, auditoria interna, de recursos humanos, marketing, da contabilidade, logística, financeiro, suprimentos, enfim, todos os departamentos têm representantes na referida unidade gestora do grupo, que tem sede em Fortaleza.

A Figura 01 a seguir relaciona as diversas unidades da empresa em cada município em que tem alguma equipe sediada. Ressalte-se, no entanto, que estas não são as únicas atendidas, visto que os Estados – como um todo – são atendidos a partir das unidades mencionadas no quadro 1.

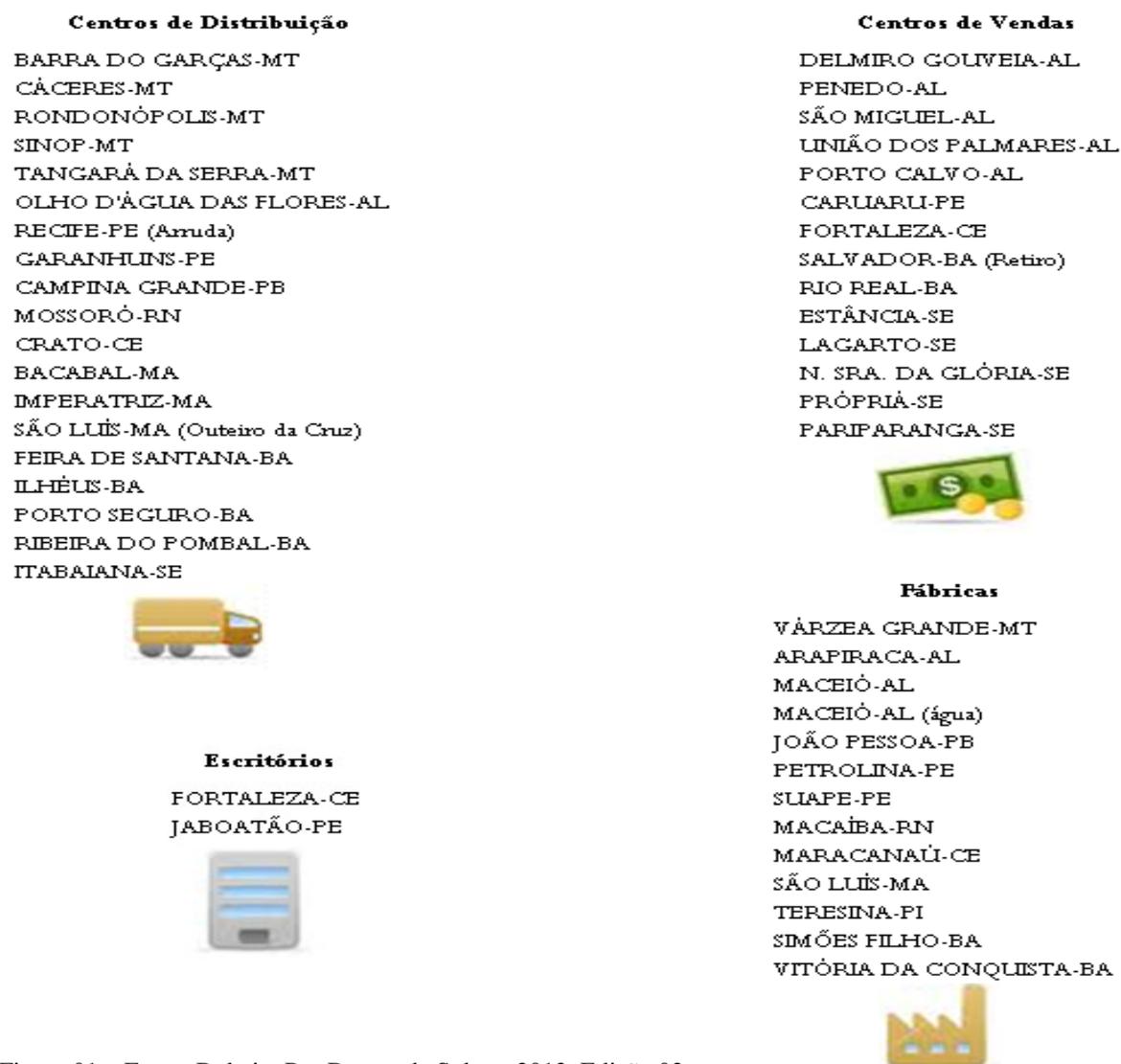


Figura 01 – Fonte: Boletim Por Dentro da Solar – 2013, Edição 02

4.1.1. AÇÕES DA EMPRESA E SEUS COMUNICADOS

À luz dos conceitos e elementos de marketing interno contemplados na literatura, a seqüência de ações identificadas na empresa como objeto de observação do autor passa a ser explorada a partir daqui. Deste ponto, começam a ser entrelaçados o conteúdo teórico e sua aplicação no material disponibilizado pela organização aos seus colaboradores, seja pela via do correio eletrônico, seja pelos murais postos nos corredores, a comunicação e o endomarketing ganham contornos reais.

ANIVERSARIANTES

As celebrações de datas festivas e de aniversários dos colaboradores são, entre outras, ações e instrumentos de marketing interno destacadas por Brum (1998, p. 110) como importantes, na medida em que o aniversário de cada funcionário deve ser lembrado através de uma mensagem no jornal interno, um cartão assinado pela direção ou uma festinha no departamento.

Na empresa observada, os aniversariantes são contemplados com um brinde pela passagem de aniversário. Os brindes, iguais para todos, são recebidos no departamento de recursos humanos, sendo disponibilizado no mês em que o colaborador aniversaria.

No quadro de avisos (mural) da unidade Escritório Central, em cada um dos andares que ocupa, é fixada pelo pessoal de recursos humanos a lista dos aniversariantes a cada mês, informando data do aniversário, nome e departamento de cada colaborador nascido naquele período.

Por iniciativa do Departamento Administrativo, uma comemoração mensal é feita, geralmente, na última semana de cada mês para os aniversariantes de todo o Escritório. A informação com data, horário e local do escritório é remetida por *email* e, também ali, é solicitado que todos compareçam. O que ocorre, de fato, é um momento de integração entre pessoas e áreas em torno dos aniversariantes. São servidos salgadinhos, refrigerantes, bolos e docinhos e o comparecimento é sempre de bom número de funcionários.

LANÇAMENTOS DE PRODUTOS

A Companhia faz convite aos colaboradores lotados na unidade Escritório Central, em Fortaleza, para que lhes sejam apresentadas novidades, produtos lançados.

Sobre este tipo de iniciativa, Brum (2003, p.49) acrescenta que o empregado precisa ver, ouvir, sentir, cheirar, e experimentar o novo produto com o qual passará a conviver.

A empresa que foi objeto deste estudo costuma realizar esta “degustação” no lançamento de novos produtos, fazendo o convite por *email* e via quadro de avisos para, assim, também atingir quem possa estar de fora do grupo que usa o correio eletrônico.

Brum (2003, p.49), que estabelece que o aviso/ convite pode ser feito pelos diversos canais de comunicação com os funcionários, define este tipo de experimentação de novos produtos como estímulo ideal quando o objetivo é fazer com que a pessoa acredite e aprecie aquilo que vai produzir, vender ou simplesmente manipular.

Ainda Brum (2003, p.49) defende ser positivo ter o endomarketing como meio de “vender para dentro” um produto antes que ele seja divulgado através dos meios de comunicação de massa.

Indo ao encontro desta conduta, França (2014, p. 134) ressalta ser fundamental que o público interno seja o primeiro a saber sobre ações que o marketing tomará.

LIMPEZA DE PRAIAS E RIOS

Anualmente, dando caráter de extensão do seu papel sócio-ambiental, a Companhia enfocada promove – e convida seus funcionários a participarem – um dia de limpeza de rios e praias nas regiões em que atua.

Tal e qual visto em menções de diversos autores, dar homogeneidade aos objetivos da empresa e de seus funcionários também se reflete como papel do endomarketing, como elemento da comunicação interna e esta iniciativa sócio-ambiental de mobilizar e conscientizar para limpeza de rios e praias é uma das ações que caracteriza este papel.

Esta abordagem é emoldurada por Brum (2010, p. 24) quando pondera que pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos e hábitos podem determinar o sucesso ou insucesso de um relacionamento:

A ação consiste em formar grupos que se deslocarão a determinado local da cidade para, em grupo, atuar recolhendo material descartado nas praias e rios, limpando e acondicionando em sacolas específicas, também enfatizando, além da limpeza propriamente dita, a coleta seletiva e destinação correta dos diversos resíduos.

Assim, este tipo de ação, além de refletir a necessidade da empresa e suas preocupações de caráter ambiental, integra funcionários em torno de algo positivo e, nos dias de hoje, extremamente necessário ao exercício da cidadania.

Spiller et al. (2004, p. 113), em sua abordagem de marketing interno e seus elementos, enfatiza o alinhamento entre ações da empresa e de seus funcionários pontuando que se constatar interesse de funcionários em ajudar determinada causa, (a empresa) poderá criar um programa de voluntariado no âmbito de sua ação social corporativa.

A ação de limpeza de rios e canais é periódica, anual e visa promover conscientização nos participantes (colaboradores), nos seus familiares – por extensão – e nos demais frequentadores dos ambientes visitados.

COMUNICAÇÃO DE ALTERAÇÃO NA ESTRUTURA DE GESTÃO

Dentre os objetivos da comunicação interna, mais uma vez lado a lado com o endomarketing, França (2014, p. 129) ressalta que é importante dar conhecimento, aos funcionários, de mudanças relevantes na empresa, possibilitar aos colaboradores acesso ao conhecimento das transformações ocorridas na empresa no ambiente de trabalho.

Em ação recente, a presidência da Companhia se manifestou a respeito de uma reestruturação que, claro, impacta toda a operação e o fez por meio de correio eletrônico direcionado a todos os colaboradores.

Este acesso às informações sobre mudança também trouxe manifestação a respeito de resultados, visto que frisava a pouca eficiência da estrutura anterior, onde a hoje extinta segmentação da gestão por Diretorias Regionais prevalecia.

A mensagem que anunciou as mudanças imediatas foi remetida no fim da tarde, se tornando a primeira mensagem a ser lida no dia seguinte pelos usuários do canal escolhido.

Para Ruggiero (2002), a velocidade é fator de influência na comunicação interna na medida em que a rapidez na comunicação potencializa a qualidade da comunicação e, ao mesmo tempo, eleva seu nível de contribuição a objetivos maiores.

No aspecto gestão, a referida mensagem se cobre de credibilidade ao se contrapor aos chamados ruídos e falhas que advém dos boatos, como argumenta FRANÇA (2014, p. 131) ao afirmar que a sistematização estratégica da comunicação interna é capaz de anular ruídos e falhas provocadas por boatos. O ruído é algo extremamente negativo, a “rádio-corredor” poderá levar a empresa ao insucesso.

Da mesma forma, Girodo apud França (2014, p. 133) destaca como reagem os colaboradores frente a um modelo de comunicação interna e sua amplitude, apontando que os liderados percebem os interesses e o valor da liderança quando a sua comunicação expressa responsabilidades, simpatia e visão de crescimento através da confiança e da dignidade.

COMUNICAÇÃO A RESPEITO DE MATÉRIA VEICULADA EM MÍDIA NACIONAL

Em episódio relativamente recente, uma matéria em noticiário de televisão ganhou as redes sociais e se disseminou rápida e negativamente, afetando imagem do principal produto da Companhia. O que era relatado expunha supostas falhas no processo produtivo, a contaminação do produto por um corpo estranho encontrado em garrafa de refrigerante. A hipotética denúncia tinha como alvo um produtor de outra região, mas seu impacto se estendia a todos os fabricantes/engarrafadores do sistema.

Acende-se, ante este episódio, assertiva de Bekin (2004, p. 97) que retrata a necessidade de comunicar aos colaboradores, visto que no local onde não há comunicação, predominam o boato, a insatisfação.

Visando dar elementos aos funcionários para se posicionarem diante do problema, foi emitida comunicação interna onde era ressaltada a impossibilidade de ocorrer a presumida contaminação mostrada na matéria.

Em linha com os fundamentos da postura adotada pela empresa, Brum (2003,p. 52) ressalta:

Não há dúvidas de que o público interno é formador de opinião. Portanto, quanto mais informações oficiais ele receber, mais subsídios terá para desmitificar boatos, destruir percepções equivocadas e, principalmente, contribuir para uma boa imagem da empresa na qual trabalha junto à comunidade onde vive.

A atuação do funcionário como “guardião da empresa” é figura empregada por Bekin (2004, p. 118) no mesmo contexto em que ressalta o efeito multiplicador do endomarketing. Ele afirma que nenhuma mídia, por mais ampla e eficaz que seja, é tão poderosa em termos de credibilidade e persuasão do que a comunicação boca a boca.

SHOWROOM DE PRODUTOS E ITENS ASSOCIADOS ÀS MARCAS DO PORTFÓLIO

Consiste na oferta de produtos, em setor da intranet, para venda a funcionários com preço reduzido, permitindo compra com valor limite conforme o salário do colaborador.

A venda é limitada e há clara observação à proibição de venda dos itens adquiridos por esta modalidade e, no caso do Escritório Central, a entrega é feita uma vez por semana no prédio em que está situada a unidade.

O funcionário, no primeiro contato em que lhes são apresentados os benefícios, recebe a instrução para solicitar cadastro e ter a possibilidade de usar o serviço que, além do preço reduzido, tem pagamento descontado em folha, com destaque no demonstrativo de salário do mês seguinte(s) à entrega(s).

No rol dos serviços ao cliente interno, quando menciona uma incursão da empresa no que chama de “*branding* interno”, associando o espírito de guardião da marca a cada colaborador, Bekin (2004, p. 118) afirma que uma ampliação ou variante do *branding interno* se caracteriza quando um fabricante facilita às famílias dos funcionários o acesso aos produtos, para que entendam a importância do papel daquele funcionário e o prestigiem como indivíduo

Complementando, Bekin (2004) destaca que esta facilidade de acesso denota sensibilidade da empresa à importância de ter sua força de trabalho como guardião de sua marca e qualidade.

Vale ressaltar que também ocorrem, por meio do chamado *showroom*, além das ofertas regulares dos diversos produtos, promoções temporárias que possibilitam compra de itens de revenda a preço bastante reduzido, às vezes abaixo do custo de aquisição. O portfólio é composto de produtos próprios – os refrigerantes e águas – mas também bebidas revendidas, que são basicamente os sucos, energéticos, isotônicos e cervejas.

SORTEIOS DE INGRESSOS

Regularmente, ao apoiar eventos com uma de suas marcas, a Companhia oferece a funcionários o “benefício” de adquirir ingressos a preços reduzidos ou, em alguns casos, promove o chamado *quiz* e sorteio de ingressos para os tais eventos. Estes eventos vão de shows artísticos dos mais diversos a corridas de rua, passando por peças de teatro e outros espetáculos culturais.

Neste caso, atendendo a solicitação do departamento de tecnologia da informação, os avisos recentemente deixaram de ser feitos pelo correio eletrônico e passaram a ser divulgados pelo quadro de avisos. Na unidade analisada há um quadro de avisos em cada andar do Escritório e outro no espaço chamado sala de integração. A intenção de não usar o *email* é evitar que o grande fluxo de mensagens tratando do assunto compromettesse a agilidade do serviço de comunicação da Companhia.

Ao mencionar o que chama de cardápio de serviços oferecido aos funcionários, Spiller et al. (2004, p.113) destaca que, se a empresa descobrir que há um grupo de seus funcionários interessados em teatro, por exemplo, poderá passar a incentivar tal atividade.

Esta é mais uma ação em que a informação compartilhada se põe como benefício e objetiva satisfação do colaborador. O funcionário vê uma das marcas da empresa apoiando um evento e, além do *outdoor* do evento que traz a marca na rua, ele recebe a informação do patrocínio ou apoio também dentro do seu ambiente de trabalho.

Trata-se, assim, de mais uma ferramenta de marketing interno sendo empregada no dia-a-dia da empresa analisada no trabalho, como lembra Spiller et al. (2004,p. 94) ao declarar que o funcionário é consumidor do emprego, e o emprego é o produto que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo:

E, em seguida, destaca, no *mix*, as promoções, com ênfase a eventos, premiações, homenagens e serviços especiais, tal e qual aqui descrito.

Já no âmbito nacional, por ocasião do Evento Copa do Mundo de Futebol, os colaboradores da empresa tiveram oportunidade de participar de promoções. Houve distribuição de brindes como bolas de futebol, mochilas e outros acessórios que com marcas do portfólio da Companhia, assim como ingressos com deslocamento e hospedagem gratuitos. Este tipo de promoção, de certa forma, compensa a impossibilidade de participação de funcionários em promoções similares que são direcionadas exclusivamente ao público em geral, excluindo funcionários e parentes.

No ano de 2014, por meio de um concurso denominado “Bolão da Copa”, foi oferecida aos funcionários de todo o sistema a oportunidade de dar palpites sobre resultados de jogos da Copa do Mundo. Tais palpites, quando certos, acumulavam pontos e, ao final da primeira fase – período em que era possível conhecer quem eram todos os resultados oficiais dos jogos classificatórios – aquele que acumulasse mais pontos ganhava ingresso para o jogo final, com acompanhante e todas as despesas pagas.

TITANZINHO

A comunicação interna, ao disseminar idéias de cidadania, ações sociais, destacando o papel que a empresa e seus membros têm junto à comunidade, pode servir de inspiração, de forma direta ou indireta, para que funcionários se mobilizem em torno de projetos especiais de esplêndido alcance social.

Uma colaboradora atua periodicamente na mobilização de colegas para planejar, organizar e participar efetivamente de eventos na comunidade praiana do município de Fortaleza conhecida como Titanzinho.

Ali já foram realizadas festas de natal, páscoa e dia das crianças com envolvimento de funcionários que, independente do apoio formal da empresa – que eles nem sempre solicitaram - se juntam e promovem a alegria de dezenas de crianças daquela comunidade.

Ao relacionar o endomarketing à necessidade de alinhamento interno de objetivos, à compreensão de papéis, Bekin (2004, p. 87 - 88) menciona como exemplo a conscientização da necessidade de ações voluntárias na comunidade:

[...] embora isso possa ser rotulado de marketing social, o paralelo é válido, na medida em que afirmamos que atividades de endomarketing devem ser uma continuidade interna do esforço externo. Ou seja, as empresas podem e devem aderir a tais iniciativas.

Brum (1998, p.162), ainda enfocando ações como a que é aqui tratada, sinaliza que é uma questão de postura e de valores de uma corporação, por isso contribui para influenciar positivamente o comportamento do público interno.

Corroborando com a extensão da comunicação interna da empresa para a vida das pessoas que a fazem, Kunsch (2003, p. 59) apud França (2014, p. 128) adiciona que a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem.

4.2. ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados obtidos, apresentados em tabelas e gráficos estão dispostos de modo a relacioná-los aos objetivos desta abordagem. Sua aplicação foi feita via questionário anexo, com seis afirmativas das quais se requisitava o nível de concordância/discordância ou neutralidade do entrevistado.

A aplicação foi feita, claro, a funcionários da empresa aqui enfocada, sem considerar tempo de empresa, área de atuação, cargo ou mesmo dados sociais dos entrevistados. Uma vez que o objetivo seria medir afinidade dos colaboradores com os elementos de marketing interno embutidos em ações da Companhia, torna-se indiferente qualquer que não seja a simples percepção dos tais elementos.

Não se aborda, ainda, conhecimento do entrevistado sobre a matéria, visto que as colocações no questionário destacam sentimentos que, segundo autores mencionados ao longo do trabalho, seriam exaltados, evocados no time de funcionários por meio da comunicação interna de uma empresa, por meio de suas ações e posturas adotadas.

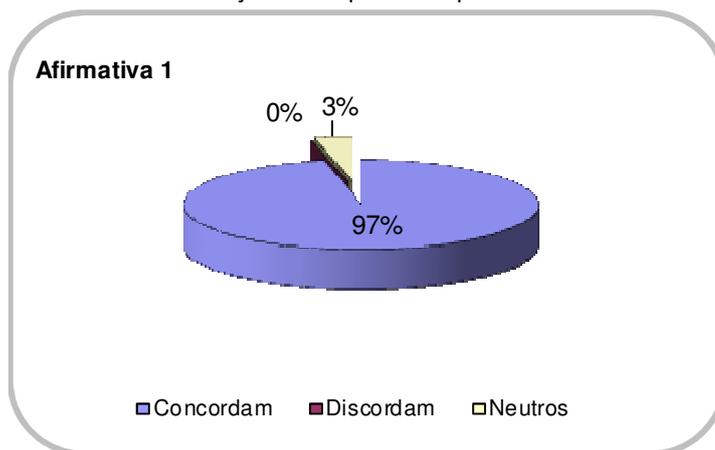
A seguir, passamos a explorar cada uma das seis afirmações apresentadas no questionário de pesquisa e cada uma das suas nuances que destacaram autores, bem como os resultados da consulta aos funcionários.

Afirmativa 1 - No ambiente da empresa, ser lembrado no dia do aniversário, receber presente e ter uma celebração pela data faz o funcionário se sentir importante para a organização.

Esta assertiva visava avaliar a afinidade do entrevistado a algo que Brum (1998, p. 110) destaca afirmando que o aniversário de cada funcionário deve ser lembrado através de uma mensagem no jornal interno, um cartão assinado pela direção ou uma festinha no departamento:

A distribuição do nível de concordância está posta no gráfico 1 que segue:

Gráfico 1 - Distribuição de respostas à questão 1.



Fonte: Elaborado pelo autor. 2014

A afinidade, o nível de concordância é quase pleno, pois apenas um dos entrevistados se pôs neutro, se dizendo indiferente ao mencionado no cabeçalho da assertiva.

Como dito na seção específica, a Companhia em que trabalham os que colaboraram respondendo ao questionário – todos na mesma unidade, vale ressaltar – adota o procedimento de presentear os aniversariantes com um brinde, faz menção às datas em murais e, a depender da área, há celebração mensal voltada apenas aos aniversariantes do período.

A distribuição das respostas está na tabela 1, apresentada adiante:

Tabela 1 - Distribuição de Respostas à questão 1

	Percentuais	Quantidades
Pesquisados	100,00%	30
Concordam	96,67%	29
Discordam	0,00%	0
Neutros	3,33%	1

Fonte: Elaborada pelo autor. 2014

Constata-se, pela pesquisa, que há predisposição do funcionário a converter este tipo de atitude em sentimento de importância dele à organização.

Afirmativa 2 - Ser convidado a participar de evento de lançamento e poder degustar novos produtos faz com que o funcionário sinta-se valorizado pela Companhia.

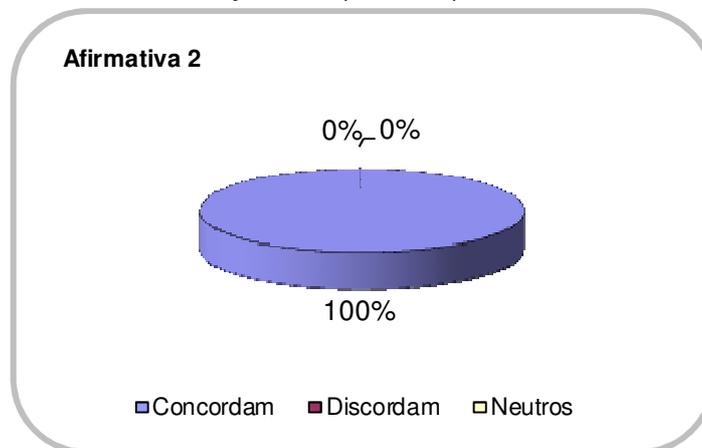
A participação de funcionários em eventos de lançamentos de produtos é mencionada por Brum (2003, p. 49) ao declarar que o empregado precisa ver, ouvir, sentir, cheirar, e experimentar o novo produto com o qual passará a conviver.

Ainda em linha com este tipo de conduta das empresas que praticam endomarketing, Brum (2003, p. 49) enfatiza que esse tipo de estímulo é ideal para o lançamento de novos produtos, quando o objetivo é fazer com que a pessoa acredite e aprecie aquilo que vai produzir, vender ou simplesmente manipular.

Quanto às respostas coletadas, esta assertiva teve nível pleno de concordância entre os participantes, não havendo qualquer escolha das opções de indiferença ou discordância do que afirma o enunciado.

Tem-se, portanto, neste quesito de participação gerando sentimento de valorização, cem por cento de aceite dos entrevistados, como ilustram o gráfico 2 e a tabela 2:

Gráfico 2 - Distribuição de respostas à questão 2.



Fonte: Elaborado pelo autor. 2014

Tabela 2 - Distribuição de Respostas à questão 2

	Percentuais	Quantidades
Pesquisados	100,00%	30
Concordam	100,00%	30
Discordam	0,00%	0
Neutros	0,00%	0

Fonte: Elaborada pelo autor. 2014

Convém lembrar que a Companhia em foco nesta abordagem adota, sim, o convite a funcionários para degustação de produtos a serem lançados no mercado, sejam eles cervejas ou refrigerantes, promovendo evento de confraternização em torno do item a ser apresentado, com temática e material de *merchandising* adequadamente usados.

Afirmativa 3 - Ações de cunho ambiental ou social, quando divulgadas na empresa, seja a Companhia promotora do evento ou apoiadora de iniciativas de terceiros, ganham maior interesse do funcionário em participar.

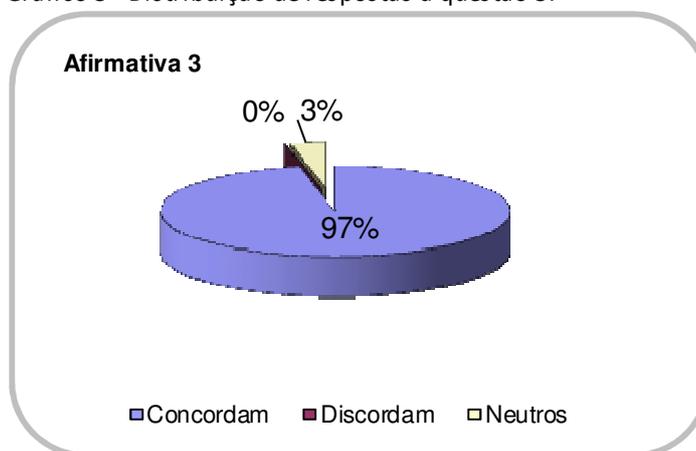
Nesta questão, destaque-se o que aponta Spiller et al. (2004, p. 113) afirmando que, se constatar interesse de funcionários em ajudar determinada causa, a empresa poderá criar um programa de voluntariado no âmbito de sua ação social corporativa.

Como destacado no enunciado da afirmativa, bem como na menção anteriormente feita ao autor, a empresa – apoiando formalmente ou não – é espaço em que se organizam, se mobilizam pessoas e se realizam ações externas de cunho social e/ou ambiental. Sejam num encontro para limpeza de praias e rios da região, seja na promoção de celebrações em organizações não governamentais, há causas defendidas e com engajamento dos funcionários da Companhia.

Dá se pode depreender que o resultado apresentado de altíssimo percentual de concordância espelha o que ali ocorre, independente de qual seja a ação e sua natureza:

Eis a distribuição das respostas dadas por meio do questionário:

Gráfico 3 - Distribuição de respostas à questão 3.



Fonte: Elaborado pelo autor. 2014

Tabela 3 - Distribuição de Respostas à questão 3

	Percentuais	Quantidades
Pesquisados	100,00%	30
Concordam	96,67%	29
Discordam	0,00%	0
Neutros	3,33%	1

Fonte: Elaborada pelo autor. 2014

A mais recente das iniciativas contemplou entidade de Fortaleza, capital do Ceará, na região da Praia do Titanzinho, onde diversos funcionários se mobilizaram, com apoio da empresa, e coordenação de uma das funcionárias da Unidade, promoveram festa para crianças da comunidade, com presentes, refrigerantes e diversas brincadeiras.

Em complemento ao que se caracteriza pela mobilização de funcionários em torno de ações como a acima mencionada, Kunsch (2003, p. 59) apud França (2014, p.128) ainda acrescenta que a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem.

Afirmativa 4 - Toda e qualquer notícia ou fato que envolva a empresa ou uma de suas marcas deve ser esclarecida e/ou comentada pela Direção em comunicado aos funcionários.

Como amparo à escolha deste tema para o questionário, enfatize-se o que afirma Bekin (2004, p. 97) ao considerar que no local onde não há comunicação, predominam o boato, a insatisfação.

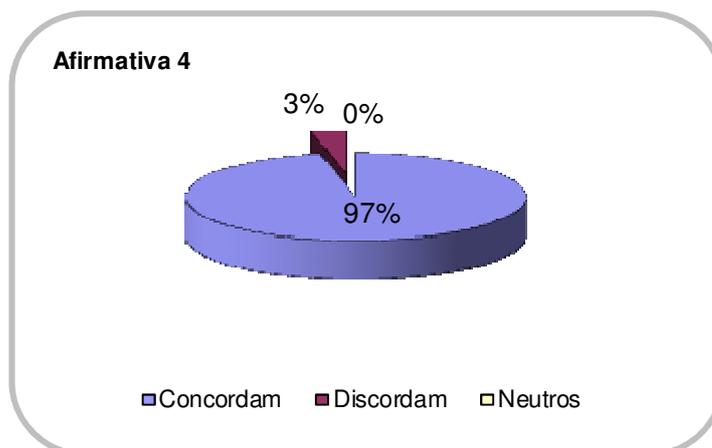
Exaltando o tipo de postura mencionada na quarta afirmativa do questionário, Brum (2003, p. 52) reitera:

Não há dúvidas de que o público interno é formador de opinião. Portanto, quanto mais informações oficiais ele receber, mais subsídios terá para desmitificar boatos, destruir percepções equivocadas e, principalmente, contribuir para uma boa imagem da empresa na qual trabalha junto à comunidade onde vive.

No corpo do trabalho, ação abordada diz respeito a matéria que fora veiculada na imprensa em caráter nacional e, via internet, disseminada amplamente nas chamadas redes sociais. A posição da companhia foi passada para assegurar, não apenas a inverdade na suposta denúncia, como o incentivo a que fosse sustentado pelos funcionários, em seus grupos de contatos, a inviolabilidade do processo produtivo das fábricas a elementos externos como o que a matéria apontava.

O gráfico 4 e a tabela 4 tem os números da distribuição das respostas:

Gráfico 4 - Distribuição de respostas à questão 4.



Fonte: Elaborado pelo autor. 2014

Tabela 4 - Distribuição de Respostas à questão 4

	Percentuais	Quantidades
Pesquisados	100,00%	30
Concordam	96,67%	29
Discordam	3,33%	1
Neutros	0,00%	0

Fonte: Elaborada pelo autor. 2014

O nível de concordância, de percepção, indica que a relação entre a prestação de informação oficial e a necessidade de conhecimento dos funcionários é pertinente. Assim, pelos meios habituais e por meio de pessoas e seus grupos, também se abre um caminho para contestação de boatos, inverdades e até divulgações caluniosas.

Afirmativa 5 - Ter a oportunidade de adquirir produtos da Companhia com custo menor que o de mercado é, ao mesmo tempo, um benefício e uma forma de fidelizar o funcionário ao portfólio da empresa.

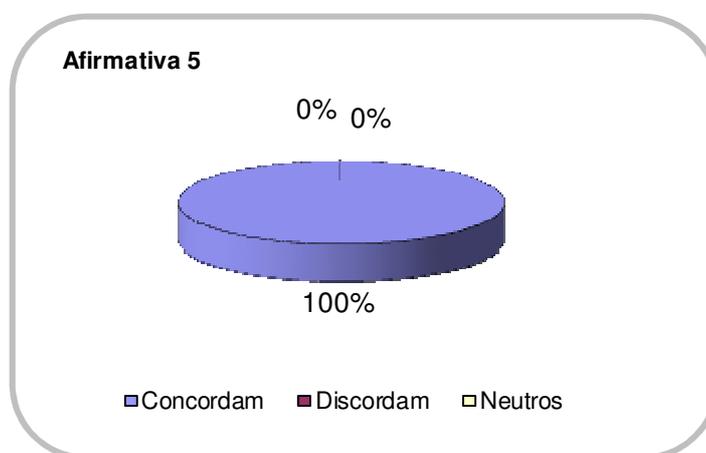
Esta quinta afirmação tem como pano de fundo a ação aqui chamada de *showroom*, que se caracteriza pela oferta permanente, aos funcionários, de produtos a preço de custo e, eventualmente, por vendas a preços promocionais ainda mais baixos, utilizando o mesmo canal via intranet. A venda e entrega dos produtos são feitas, no mesmo período de cada semana, na unidade em que está lotado o colaborador.

Associando este tipo de ação ao marketing interno, Bekin (2004, p. 118) pontua:

Uma ampliação ou variante do *branding interno* se caracteriza quando um fabricante facilita às famílias dos funcionários o acesso aos produtos, para que entendam a importância do papel daquele funcionário e o prestigiem como indivíduo.

Trata-se de um elemento com plena concordância, como mostram o gráfico 5 e a tabela 5 que seguem:.

Gráfico 5 - Distribuição de respostas à questão 5.



Fonte: Elaborado pelo autor. 2014

Tabela 5 - Distribuição de Respostas à questão 5

	Percentuais	Quantidades
Pesquisados	100,00%	30
Concordam	100,00%	30
Discordam	0,00%	0
Neutros	0,00%	0

Fonte: Elaborada pelo autor. 2014

Afirmativa 6 - Participar de sorteios de ingressos para comparecer a eventos patrocinados pela Companhia traz prestígio ao colaborador.

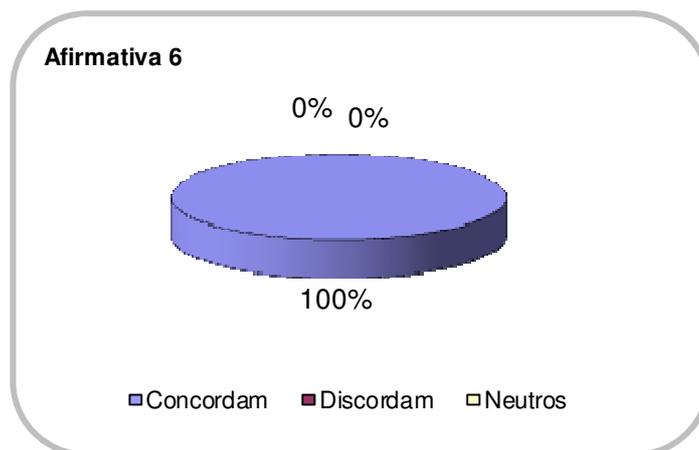
O enfoque desta afirmativa é a ação nomeada, neste trabalho, como Sorteio de Ingressos, que ocorre periodicamente, para os mais diversos eventos, conduzido pelo departamento de comunicação da companhia.

Ação consiste em, por meio de correio eletrônico, receber mensagens dos interessados em participar dos eventos que são anunciados em murais. Sempre serão, claro, sorteados ingressos para eventos que recebem apoio ou patrocínio da empresa por meio de uma de suas marcas.

Esta prática, que indiretamente se constitui em benefício, contempla elemento de marketing interno que é destacado por Spiller et al. (2004, p. 94) ao colocar que o funcionário é consumidor do emprego, e o emprego é o produto que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo.

No mix de marketing, temos o elemento promoção aqui utilizado, constituindo um meio de aproximar o colaborador das ações que a empresa adota no mercado, conferindo seu posicionamento por meio das diversas marcas de seu rol de produtos.

Gráfico 6 - Distribuição de respostas à questão 6.



Fonte: Elaborado pelo autor. 2014

Tabela 6 - Distribuição de Respostas à questão 6

	Percentuais	Quantidades
Pesquisados	100,00%	30
Concordam	100,00%	30
Discordam	0,00%	0
Neutros	0,00%	0

Fonte: Elaborada pelo autor. 2014

A afirmativa, como demonstrado no gráfico 6 e na tabela 6, acima, foi mais uma com total concordância da amostra consultada.

Pesquisa feita, resultados obtidos e, principalmente, associados a elementos do marketing interno e ações da empresa, compondo o atendimento aos objetivos específicos de demonstrar os conceitos de marketing interno e, também, a percepção dos funcionários para a aplicação deles.

Na seção seguinte serão apresentadas as conclusões, o detalhamento da busca pelos objetivos que guiaram o trabalho.

5. CONCLUSÃO

Apresentados os resultados, associados os dados aos objetivos do trabalho, cabe arrematar com a definição do que foi alcançado ao final do estudo.

Estas definições, suas causas e os caminhos que a elas levaram foram desenvolvidos de forma gradativa, complementadas a cada etapa, com auge na tabulação das respostas ao questionário aplicado na pesquisa de campo.

Partido da abordagem conceitual foi trilhado caminho englobando marketing interno, comunicação interna, aspectos motivacionais relacionados e, já em caráter específico, algumas informações da empresa observada no trabalho.

Evoluindo, partindo dos conceitos elementares e sua associação a ações e posturas de uma empresa, houve a convergência para os objetivos do trabalho, de demonstrar quais elementos que estavam presentes e, pelo lado dos funcionários, como estes percebiam tais elementos do cotidiano da empresa, em suas condutas.

Até a formulação das afirmativas elencadas no questionário, o ensejo de buscar respostas aos objetivos foi perseguido com base em ações da empresa, em comunicados por ela formulados, e foi permanente a correlação entre estas ações e os conceitos apresentados pelos autores.

Com a obtenção dos resultados, o objetivo de identificar como os colaboradores percebem foi medido a partir da concordância, da neutralidade ou da discordância apontadas em cada uma das afirmativas. Evidentemente, quanto mais expressiva a concordância, mais afinados estavam os conceitos de marketing interno e seus efeitos junto ao corpo de funcionários.

Os efeitos desta percepção poderiam ser objeto de outro estudo, em que seriam aprofundados o alcance e a influência do marketing interno, por exemplo, na produtividade ou no comprometimento dos funcionários. Aqui, neste estudo, foi alcançado o objetivo de apontar a existência dos elementos de marketing interno e a confirmação de que estes são percebidos conforme apontam autores mencionados.

É bastante positiva a relação entre a citação do sentimento, a exploração dele em alguma ação da empresa e, em consonância, a percepção dele pelo funcionário. Sendo público alvo da comunicação, dos esforços por engajamento da empresa, faz-se importante ressaltar que programas de endomarketing podem ser aplicados e surtirão efeito. Os elementos de marketing interno são percebidos e é apontada concordância dos colaboradores quanto a sensações de prestígio, reconhecimento de valor, estímulo à informação e à defesa exterior do que diz respeito à empresa e suas marcas e produtos.

Ao final, como determinado nos objetivos, o trabalho terá cumprido seu papel se, em cada um dos aspectos catalogados, deixar uma semente que inspire novas abordagens. Também para o público acadêmico, terá efeito satisfatório se tornar perceptível a importância da assimilação de conceitos e sua influência fora dos bancos da Universidade, onde ganham aplicabilidade e robustecem a satisfação de ter a teoria carimbando efeitos práticos reais.

Com satisfação e plenitude, aqui se disponibiliza mais uma chave para novas portas ao conhecimento, à sua disseminação nos mais diversos campos da Administração - de Recursos Humanos, do Marketing, enfim, em qualquer dos ramos.

REFERÊNCIAS

- BAMBRILLA, Flávio Régio. **Abordagem conceitual de marketing interno**. Artigo Disponível em < <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40692/25881>>. Acesso em 12 nov 2014.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre. LP&M. 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre. LP&M. 2003.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre. LP&M. 2000.
- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- FRANÇA, Ana Shirley (org.) *et al.* **Comunicação empresarial**. São Paulo. Atlas, 2014.
- GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. **Pesquisa quanti-qualitativa em administração: uma visão holística do objeto em estudo**. Disponível em <http://www.vdl.ufc.br/solar/aula_link/bagp/I_a_P/metodologia_pesq_adimimis/aula_035442/imagens/03/aula_03_topico_03_texto_22_pesq_quanti_quali_em_adm_uma_visao_holistica_do_obj_em_est.pdf> Acesso em 12 nov. 2014.
- HEMAIS, OLIVEIRA e CASSOTI. Artigo na Revista Gestão e Tecnologia – **Marketing interno e gestão de pessoas**. Disponível em <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/453/470>>. Acesso em 12 nov. 2014.
- KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa : guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing – Edição do novo Milênio**. 10ª Edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2000.
- OCHOA, Carolina Giroto: **As diferenças entre comunicação interna e endomarketing**. Artigo disponível em <<http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/819/581>>. Acesso em 12 nov. 2014.

RUGGIERO, Pirró Alberto: **Qualidade da comunicação interna**. Rh.com.br Disponível em < <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3388/qualidade-da-comunicacao-interna.html>>. Acesso em 12 nov 2014.

SERRANO, Portillo Daniel: **Teoria de Maslow - a pirâmide de Maslow**. Artigo disponível em < <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em 12 nov 2014.

SPILLER, Eduardo S. *et al.* **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Após a leitura de cada uma das afirmativas, assinale apenas uma das alternativas para manifestar seu nível de afinidade com o conteúdo mencionado.

1- No ambiente da empresa, ser lembrado no dia do aniversário, receber presente e ter uma celebração pela data faz o funcionário se sentir importante para a organização.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo Nem Discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

2- Ser convidado a participar de evento de lançamento e poder degustar novos produtos faz com que o funcionário sint-se valorizado pela Companhia.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo Nem Discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

3- Ações de cunho ambiental ou social, quando divulgadas na empresa, seja a Companhia promotora do evento ou apoiadora de iniciativas de terceiros, ganham maior interesse do funcionário em participar.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo Nem Discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

4- Toda e qualquer notícia ou fato que envolva a empresa ou uma de suas marcas deve ser esclarecidas e/ou comentada pela Direção em comunicado aos funcionários.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo Nem Discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

5- Ter a oportunidade de adquirir produtos da Companhia com custo menor que o de mercado é, ao mesmo tempo, um benefício e uma forma de fidelizar o funcionário ao portfólio da empresa.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo Nem Discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente

6- Participar de sorteios de ingressos para comparecer a eventos patrocinados pela Companhia traz prestígio ao colaborador.

- Concordo Totalmente
- Concordo Parcialmente
- Não Concordo Nem Discordo
- Discordo Parcialmente
- Discordo Totalmente