

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO MAXIMIZADOR DOS RESULTADOS DAS AÇÕES DE ENDOMARKETING

Data de aceite: 03/06/2024

Priscilla Nacarato Piscottano

Estudante
São Paulo, SP, Brasil

RESUMO: O objetivo deste projeto foi compreender de qual forma a comunicação interna pode contribuir para que os objetivos estratégicos sejam alcançados utilizando a liderança como principal agente de comunicação e motivação do público-interno e, o endomarketing como principal ferramenta de engajamento. A importância destes três elementos foi analisada, no presente projeto, tendo como base uma investigação teórica de várias leituras e aplicação de um questionário com segmentação pré-definida numa empresa de Tecnologia da Informação de médio porte, situada no estado de São Paulo, o resultado compreendeu a análise da influência da área de comunicação interna e seus canais como maximizador das ações de endomarketing.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Interna, Endomarketing, Público-Interno, Liderança, Canais de Comunicação.

INTERNAL COMMUNICATION AS A MAXIMIZER OF THE RESULTS OF ENDOMARKETING ACTIONS

ABSTRACT: The objective of this project was to understand how internal communication can contribute to achieving strategic objectives using leadership as the main agent of communication and motivation of the internal public, using endomarketing as the main engagement tool. The importance of these three elements was analyzed in the present project, based on a theoretical investigation of several readings and application of a questionnaire with pre-defined segmentation in a medium-sized Information Technology company, located in the state of São Paulo, having as result how the analysis of the influence of the internal communication area and its channels as a maximizer of endomarketing actions.

KEYWORDS: Internal Communication, Endomarketing, Internal Public, Leadership, Communication Channels.

INTRODUÇÃO

Atualmente, não é fácil manter um ambiente de trabalho interno inspirador. É necessário conhecer melhor o público-interno, entender seus anseios, necessidades e o momento que a companhia está vivendo (Kotler, 2020).

Por meio da comunicação interna e fundamentos de endomarketing, é possível transformar o funcionário em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. Alcançar os objetivos da empresa requer esclarecimentos durante todo o processo de desenvolvimento das atividades dos empregados, afinal, o que faz a empresa ser bem-sucedida é a comunicação interna utilizada corretamente e entender, também, que antes do produto ir para o mercado, a empresa vende suas ideias para os funcionários, se tornando um passo em direção ao endomarketing (Kotler, 2017; Brum, 2020).

Para Kotler (2020), buscar a melhor maneira de incentivar seus funcionários é algo essencial para o desenvolvimento corporativo e cultural da empresa, pois são os empregados a peça importante para organização.

O objetivo deste projeto foi compreender de qual forma a comunicação interna pode contribuir para que os objetivos estratégicos sejam alcançados utilizando a liderança como principal canal de disseminação, compartilhamento e motivação do público interno. Para Brum (2020), as ações de endomarketing precisam buscar engajamento e motivação do público-alvo, sendo essencial a importância de estarem alinhadas às estratégias da companhia a fim de melhorar o desempenho dos empregados, criar sentimento de pertencimento e alcançar os resultados esperados.

A comunicação interna ganhou nos últimos anos mais espaço e importância dentro das organizações, sendo visto como um dos principais pilares e ferramentas que as organizações possuem para transmitir e disseminar informações importantes ao seu público interno. Por sua vez, o endomarketing pode ser considerada ferramenta de estratégia que tem como objetivo principal, fazer com que os colaboradores estejam alinhados com o propósito e os resultados que uma organização deseja atingir, por meio de reconhecimento, celebrações, integração e compartilhamento de informações.

E todas essas ações precisam estar em sintonia com o momento que a organização está inserida e muito definida do que espera se obter. E para que haja um compartilhamento de conteúdo de forma clara e simples, a área de comunicação interna pode utilizar seus canais de comunicação para atingir determinados públicos (Clemen, 2005). Entre eles, o canal da liderança pode ser considerado como principal meio para que haja esta interação com os empregados de forma linear, dinâmico e próximo (Brum, 2017).

MARKETING COMO FATOR DE HUMANIZAÇÃO DA MARCA E RELAÇÕES

Marketing é uma palavra de origem inglesa que significa “[...] um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, da oferta e da troca de produtos com outros” (Kotler, 2012, p.27). Para a “American Marketing Association [AMA]”, marketing é usualmente empregada na tentativa de traduzir uma relação à comercialização de bens e serviços.

Segundo WAISSMAN; CAMPANA; PINTO (2012), marketing é uma coleção de processos para criar, comunicar e entregar valor para os consumidores, de forma a gerar benefícios para a companhia e seus stakeholders.

Para BRUM (2020), a Comunicação Interna é produto do Marketing composto por um conjunto de canais, incluindo o líder, que é capaz de entregar uma informação para os seus empregados.

O Endomarketing se trata de um conjunto de ferramentas provenientes da Comunicação Interna que é capaz de transformar uma informação em algo atrativo e consumível pelo seu público. Através de técnicas e estratégias de marketing a empresa é capaz de engajar e motivar seu time, em prol do alcance de resultados que deseja atingir. Endomarketing é, portanto, “marketing interno ou marketing para dentro” (Brum, 2010, p.42).

Enos últimos anos houve grandes mudanças na área do marketing. Desde o marketing centrado no produto para o marketing voltado para o consumidor e o marketing voltado centrado para o ser humano (Kotler, 2017). As marcas observaram seus consumidores se transformar em pessoas e precisaram se reinventar para humanizar, também, suas marcas.

É neste cenário que a Comunicação Interna e as ações de Endomarketing ganharam importância nas organizações. De um jeito inspirador, pessoal e engajador os colaboradores se sentem respeitados como seres humanos, protagonistas das suas histórias e pertencentes à empresa na qual trabalha (Brum, 2020).

No marketing a experiência que importa é a percepção do cliente com o serviço ou produto oferecido pela empresa. Quando abordamos o endomarketing, produto da comunicação interna, o que importa é a experiência do colaborador com a empresa (Kotler, 2017). E para se envolver com o propósito da empresa o colaborador precisa entender o que ela faz, qual é sua missão, seus valores, ser ouvido e poder participar das decisões dela e o principal, enxergar que antes de ser uma corporação com o objetivo de gerar lucros e receitas, ela possui atributos humano (Brum, 2020). O fator pessoas é o bem mais precioso de qualquer empresa, são as pessoas que contribuem para o crescimento, sucesso e fracasso da marca (Kunsch, 2010).

Para Kotler (2017), esta nova realidade impacta na criação e adaptação das marcas para que se comportem como pessoa, sendo movidas por valores básicos, centradas no ser humano e que tratam os consumidores como amigos é um desafio. Este marketing

humanizado, é a chave para desenvolver nesta era digital alguns atributos importantes como marca empregadora para atração e retenção de talentos, iniciativas no âmbito do “Environmental, Social and Corporate Governance [ESG]” e humanização da marca.

Nesta perspectiva as marcas chamadas institucionais representam a organização como um todo, para Mascarenhas e Mansi (2020) esta abordagem é pautada na missão, visão e valores da organização. Podendo ser consideradas um atributo importante para o sucesso dela como um todo e é capaz de responder à pergunta “o que deve transparecer em tudo que faço como empresa”.

Kotler (2017) ainda aborda a importância das marcas de demonstrarem atributos humanos que são capazes de atrair consumidores, candidatos, colaboradores e até mesmo desenvolver conexões de pessoa a pessoa. Para Brum (2020), a importância de entender o lado humano do seu público-alvo é o passo mais importante do marketing centrado no ser humano, sendo o papel do líder de uma equipe, o principal responsável por disseminar e captar insumos que são capazes de auxiliar a organização nesta construção.

De acordo com Kotler (2017, p. 138), toda marca deve possuir seis alguns atributos essenciais que a humanizam e se aproximam do seu público-alvo, sendo elas:

- **Fiscalidade:** Atributo de atrativo físico que as tornem únicas perante seus concorrentes, embora não perfeitas como todo humano é por sua natureza. A organização tem que assumir que erra e utilizar estes erros para melhorar seus processos e relações;
- **Intelectualidade:** Atributo de absorver conhecimento, pensar como humano e realizar a gestão deste conhecimento adquirido. O compartilhamento dessas informações com os “stakeholders” primários da organização gera aproximação e empatia entre as partes;
- **Sociabilidade:** Atributo de transmitir confiança e através de uma boa comunicação verbal e não verbal se envolver com seu público-alvo.
- **Emocionalidade:** Atributo que traz as pessoas no centro da organização com o intuito de se conectar emocionalmente com outras a fim de induzir e influenciar suas ações. Ações de endomarketing bem planejadas e realizadas resultam na motivação e engajamento dos colaboradores.
- **Personalidade:** Atributo capaz de orientar a marca nas suas qualidades e defeitos, norteando-a na estratégia organizacional.
- **Moralidade:** Atributo que envolve a ética e a integridade sólida da marca, este atributo são considerados como não negociáveis ou manipuláveis.

A adoção desses atributos deve ser transmitido e incorporado pelos porta vozes das empresas. Uma vez absorvidos a chance de a comunicação ser eficaz e gerar resultados positivos são altas (Kotler, 2017).

MARKETING DE CONTEÚDO COMO GERAÇÃO DE INSUMO PARA A ÁREA DE COMUNICAÇÃO

Marketing de Conteúdo é a estratégia de marketing que utiliza o conteúdo como ferramenta de descoberta, geração de informação, venda e relacionamento com seu público (Kotler, 2017). Consiste em definir esse público, estabelecer pontos de conexão, entregar valor e educar com conteúdo nas mais variadas modalidades, medindo cada etapa e mantendo esse relacionamento sempre relevante e próximo (Rez, 2016).

A responsabilidade da criação e geração deste conteúdo é da área de Comunicação que através de uma comunicação integrada focará esforços para atender todos os públicos da organização, sendo eles internos ou externos. Para isso, a área deverá estar alinhada com as estratégias da companhia, ter a habilidade de transitar entre as demais áreas para captação de insumos relevantes e gerar conteúdos diferenciados respeitando os canais, a linguagem e formatos de apresentação (Clemen, 2005).

Para Clemen (2005) e Brum (2020), a Comunicação Interna o Marketing de Conteúdo tem como objetivo educar, informar e engajar os colaboradores e através de campanhas de Endomarketing motivar para que melhorem resultados, performance e alcancem as metas pré-definidas da organização. Por meio de mensagens e peças esse conteúdo gerado vai agir no sentido de criar uma relação duradoura e transparente, mantendo os colaboradores informados e atualizados sobre as decisões estratégicas e novidades da organização.

Ao implementar o Marketing de Conteúdo como uma estratégia, a área de comunicação precisa ser orientada a partir dos cinco princípios fundamentais (REZ, 2016):

1. Transforme sua marca em geradora de informação relevante para seus “stakeholders”;
2. Conheça onde seu público procura informação;
3. Entenda que o marketing de conteúdo vai muito mais além de compreender que seu público está preocupado unicamente com a sua marca. Com a globalização e digitalização das informações o comportamento do consumidor passou a ser orientada, principalmente, pelas suas vontades e objetivos profissional e pessoal;
4. Esteja presente em todo ciclo de vida de compra. No caso da comunicação interna é estar presente em todo ciclo do EVP;
5. Crie laços com seu público, construa relacionamento confiável e transparente. Para um público que passa a maior parte do seu dia no ambiente de trabalho, este tipo de relacionamento gera proximidade e empatia entre o colaborador e seu líder.

Norteados por estes princípios, a geração de conteúdo será efetiva e útil como estratégia organizacional.

COMUNICAÇÃO INTERNA COMO ÁREA ESTRATÉGICA PARA UMA ORGANIZAÇÃO

Brum (2020) atenta que a comunicação significa ação de tornar comum. Ao transmitirmos qualquer mensagem temos que considerar que existem pessoas nas duas pontas da comunicação, para este fim é necessário compreender a mensagem. Caso não haja esta compreensão por ambas as partes envolvidas no processo, não estamos comunicando, apenas informando algo.

Considerando a posição estratégica que a comunicação ocupa dentro de uma organização, em transmitir mensagens aos seus diversos “stakeholders” seu principal objetivo é focar seus esforços no público interno da organização, compartilhar os objetivos, missão e os valores, proporcionando resultados positivos, motivação e melhorias de produtividade (Clemen, 2005).

Para Brum (2020) a Comunicação Interna é um conjunto de canais, tendo como principal produto a informação e o Endomarketing como ferramenta de ação que auxilia as organizações para o atingimento de comportamento que ela deseja que o colaborador tenha.

Ao comunicar de forma eficaz, as organizações transformam seus colaboradores em influenciadores / embaixadores da marca que colaboram para a realização dos objetivos e alcance dos resultados da empresa. O público da Comunicação Interna são os colaboradores e o objeto de estudo é baseado em como eles interagem com os canais e captam as informações que são compartilhadas. Para isso, precisamos entender como essas mensagens serão recebidas, captadas e quais são seus efeitos internos, e os impactos no ambiente externo (Clemen, 2005 e Brum, 2020).

“O problema de comunicação é sempre atribuído à empresa. Precisamos lembrar que a empresa é uma entidade abstrata. Sem as pessoas ela não existe. Portanto, é evidente que o problema de comunicação está nas pessoas” (Brum, 2020, p.41). O cliente interno de uma organização precisa ser trabalhado para que tenha condições de compreender e transmitir as informações que são repassadas.

Kotler (2017) afirma que a característica das marcas estarem se tornando humanas reflete diretamente em como será realizada a comunicação, de pessoas para pessoas. As marcas estão atualmente se posicionando como parceiras da sociedade, trabalhando em todos os níveis e contribuindo para a melhoria do “Employer Branding [EB]”.

A área de comunicação deverá estar atenta a alguns itens que englobam a criação / fornecimento das mensagens, primeiro a gestão da comunicação em si, a linguagem utilizada, o canal que será transmitido e o meio que será usado para propagar a informação (Clemen, 2005).

Sua gestão consiste em manter funcionando todos os processos de geração, divulgação e controle das informações relacionadas aos negócios da organização. Para

Mattoso (2018), este processo de gestão deve envolver alguns conteúdos para serem produzidos, são eles:

- Informações sobre a empresa, seus produtos / serviços, diferencial perante as correntes e novos produtos. O colaborador precisa conhecer com o que a organização atua, quais são seus diferenciais e produtos, para poder ser o porta-voz mais fidedigno da corporação;
- Informações sobre campanhas de marketing vigente e os resultados esperados pela alta liderança. O colaborador tendo o conhecimento do que é esperado pela empresa consegue apoiar as demais áreas para a conquista dessas metas;
- Ações institucionais realizadas no âmbito;
- Informações sobre benefícios oferecido, mudanças estruturais e estratégicas, resultados obtidos em campanhas. Tanto decisão quanto os desafios precisam ser compartilhados por todos, o conteúdo que será compartilhada varia de acordo com o nível hierárquico do profissional;
- Reconhecimentos, conquistas e celebrações. Desta maneira o colaborador se sente parte da comemoração e mais próximo da organização.

Essas informações quando organizadas corretamente nos canais disponíveis de comunicação interna, resultam num maior nível de entendimento e assimilação por parte dos empregados (Brum, 2020).

As informações compartilhadas precisam ser usadas como forma de aproximação entre a organização e o colaborador, todo processo de comunicação deverá ter como premissa a transparência e clareza das informações disseminadas que por meio de uma linguagem clara, direta e adequada ao tipo de perfil interno, assim a mensagem será assimilada de forma rápida e eficaz (Clemen, 2005).

Para Brum (2020), a informação que engaja é aquela proveniente de um conteúdo estratégico que se refere aos seus produtos e serviços ofertados, cultura, pessoas, estratégias organizacionais e seus resultados alcançado. Os empregados esperam obter informações relevantes que mostre o que a empresa espera deles como parte integrante para conseguir sucesso da marca.

Ainda de acordo com Brum (2020), há diversas maneiras para executar a Comunicação Interna nas organizações e é fundamental que a área responsável avalie quais técnicas usar e os canais mais adequados, usando o Endomarketing como ferramenta para geração de motivação e engajamento do público interno.

Saber quem são os receptores da mensagem, define a linguagem e o que será comunicado, esta definição impacta também o resultado esperado pela ação. A utilização de uma linguagem adequada, clara e transparente é indicada para todos os perfis internos. Dentre os tipos de linguagem a área de Comunicação pode-se adotar uma abordagem mais visual e criativa, trazendo elementos que remetam a identidade visual da organização, uso

de iconografias e imagens que aludam a mensagem que quer se transmitida. Este tipo de linguagem evidenciada em canais que todos os colaboradores possuem facilidade de acesso gera atenção do público para o conteúdo corporativo. Em todos os formatos de linguagem verbal e não verbal a persona da marca deverá estar presente, pelo tom usado e a maneira de se comunicar com o público (Clemen, 2005).

Ainda para Clemen (2005), assim como a comunicação externa, a interna deve ser atraente e impactante, orientada a encantar o colaborador e chamar sua atenção. Sem esses cuidados os colaboradores não se sentem valorizados e incluídos pela Comunicação.

Num mundo digital que as organizações estão inseridas os canais de comunicação se tornaram mais dinâmicos e colaborativos, os conteúdos compartilhados em cada um desses canais, devem representar a informação que a organização que propagar. Sendo assim, os canais de comunicação interna precisam representar os anseios dos colaboradores em relação à informação corporativa (Brum, 2020).

Clemen (2005) cita que a utilização correta dos canais é primordial para que a mensagem chegue ao receptor e o momento é essencial para que o colaborador engaje e se sinta parte integrante da organização. A Comunicação Interna precisa gerar uma experiência positiva com seu público, precisa envolvê-los no mesmo propósito. Na Figura 1 está disponível os canais mais utilizados, neste novo cenário pós pandemia ocasionada pelo COVID-19.

Intranet;
Redes sociais corporativas e blogs;
E-mails marketing com boletins informativos e comunicados;
Revista interna;
Hot sites especiais, banners e pop-ups;
“Lives” e “Webinars”;
Murais dispostos no escritório;
Reuniões de resultados mensais.

Figura 1. Canais de comunicação interna

Fonte: Clemen (2005)

A periodicidade e padronização de utilização varia de acordo com o conteúdo, público-alvo e o objetivo da comunicação. Peças relacionadas a campanhas da área de Desenvolvimento Humano tendem a ter uma cadência maior de divulgação e estar sempre veiculada a ações de Endomarketing para gerar engajamento e motivação dos colaboradores (Brum, 2020).

Assim como a definição da linguagem e o canal mais correto para a comunicação, o meio que ela chegará a todos também influencia o sucesso da ação. Uma comunicação pode ser realizada horizontalmente ou verticalmente. No primeiro caso a comunicação é realizada entre pares, uma disseminação em massa pois envolve os colaboradores do mesmo nível hierárquico. Quando a comunicação é de forma vertical, ela é realizada por fases, cascadeando por níveis e informações que serão repassadas (Clemen, 2005).

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO

Endomarketing é, portanto, marketing. Esta afirmação feita por Brum (2017) reforça a mensagem que assim como a comunicação interna, o endomarketing precisa ser visto como estratégico pela empresa. As ações de endomarketing são criadas com foco na valorização, capacitação de funcionários e no uso de suas competências para que trabalhem junto com a organização, com o objetivo de alcançar um excelente resultado para a organização (BEKIN, 2012).

Para alcançar engajamento do público interno e por consequência um impacto positivo na estratégia, as empresas se empenham na motivação e na valorização dos funcionários. No objetivo do endomarketing Bekin (2012), demonstra a relação que a empresa deve ter com o público interno para alcançar resultados esperados por ela, ao defender que seja construída relacionamentos duradouros com funcionários, a fim de fortalecer estas relações e engajar / motivar seu público.

Para que as ações de endomarketing ocorram de forma correta elas precisam estar alinhadas às estratégias da empresa e coerentes com o momento e cenário que ela está vivendo. A transparência na informação compartilhada é a essência de todo o processo da comunicação interna bem como, as expectativas do público interno que cada vez mais exige uma qualidade e dinamismo nas interações (Brum, 2020).

De acordo com Brum (2020), ao implementar o endomarketing, as empresas precisam lembrar que a comunicação não acontece apenas de cima para baixo. Elas ocorrem, também, linear, e por isso, opiniões e anseios dos funcionários devem ser escutados com objetivo de obter a satisfação e fidelização do funcionário.

Para a autora os objetivos das empresas também mudaram, muito além de somente motivar seu time a realizarem suas atividades de maneira a alcançar os resultados esperados pela alta liderança, elas esperam, também, engajar seus empregados com seus objetivos, estratégias e resultados. “E outras palavras é fazer com que os empregados se engajem aos programas, projetos e processos desenvolvidos para que os objetivos estratégicos sejam atingidos” (BRUM, 2017, p. 89).

Um estudo realizado pela Gallup revelou que as empresas brasileiras precisam focar em ações de engajamento com o intuito de reconhecer internamente o trabalho realizado pelos seus funcionários. A pesquisa mostrou que 13% dos funcionários se sentem desengajados no trabalho, mas 77% estão engajados e acreditam que a empresa fornece meios para alcançar o crescimento profissional esperado.

Para Kotler (2013), a maioria das empresas que investem em endomarketing como ferramenta estratégica para conseguir alavancar a motivação e o engajamento dos empregados, possuem no quadro “empregados proprietários”. Este perfil é caracterizado por demonstrar senso de propriedade, de referência para outros empregados e por propor melhorias nos processos, resultando um aumento de qualidade no atendimento aos clientes e bem-estar no trabalho.

Em geral, promover a comunicação transparente e a troca de informação em todos os níveis, gera um maior sentimento de pertencimento dos empregados com a organização e líderes capazes de conduzir um relacionamento colaborativo (Brum, 2020).

No endomarketing pode-se considerar alguns caminhos importantes e complementares: os líderes que são considerados o principal canal de comunicação interna, campanhas e ações de endomarketing com intuito de informar e motivar os empregados e os canais de comunicação que uma vez estruturados veiculará os conteúdos que a empresa necessita (Brum, 2017).

Brum (2017) apresenta o conceito de Kotler que define o endomarketing como “[...] um triângulo estratégico que une empresa, funcionário e cliente, o que torna mais fácil o entendimento da relação de troca” (Brum, 2017, p.49). De acordo com a Figura 2 a seguir:

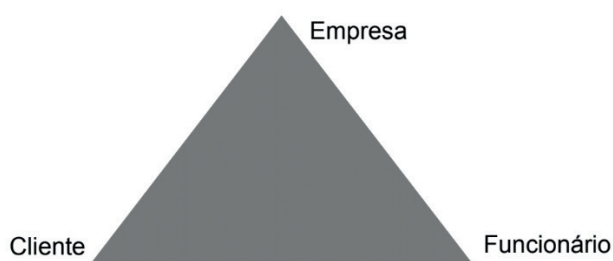


Figura 2. Triângulo estratégico do endomarketing

Fonte: Brum (2017)

As empresas precisam fazer com que seus empregados se sintam parte do sistema e, portanto, motivá-los para que assumam uma posição de responsabilidade e importância para produzir mais e melhor. É necessário que todos dentro da organização troquem informações no decorrer de qualquer processo para que os clientes sejam beneficiados (Brum, 2017).

Para a autora Brum (2017), as empresas começaram a olhar para seus empregados como potenciais compradores de seus produtos e serviços. Esta nova maneira de categorizar seu público interno oferece às empresas a possibilidade de ter embaixadores da marca, que são capazes de oferecer o melhor atendimento aos clientes externo.

No entendimento de Mascarenhas e Mansi (2020), os empregados que estão engajados com o propósito da empresa, automaticamente estão dispostos a construir sua história e ajudar a empresa a prosperar. Tornando-a única no mercado.

Mas o endomarketing é mais que motivação, ele tem um importante papel na disseminação da cultura organizacional para seu público interno. Ele existe para que o público interno seja o primeiro a consumir o produto / serviço da empresa (Brum, 2017). É através de ações que a área de Comunicação conseguirá reunir as estratégias de clima, cultura e “Employer Branding [EB]” (Mascarenhas e Mansi, 2020).

As autoras Mascarenhas e Mansi (2020), defendem que apesar das ações de EB, clima e cultura serem da responsabilidade das áreas de Recursos Humanos e Comunicação. Estas ações precisam ser construídas e reforçadas por todos da empresa. Sendo a área de Comunicação, esta será responsável por fornecer todo suporte aos programas de benefícios, gestão de canais e criação de estratégias de marketing. Mesmo caminho seguido por Brum (2020), que demonstra que a importância do papel da liderança em todas as etapas do processo de disseminação de informação e engajamento através do endomarketing.

O PAPEL DO LÍDER COMO PRINCIPAL COMUNICADOR

O papel mais importante dentro de uma organização é a do líder, ele será o agente propagador da comunicação, responsável por levar aos seus liderados a visão estratégica e objetivos que é esperado da área que eles atuam (Clemen, 2005). Compartilhando a cultura organizacional entre eles, o líder precisa ser o primeiro a ser informado das mudanças que estão ocorrendo dentro da organização. Brum (2020) afirma que se o líder estiver engajado pela ideia de que a empresa está vendendo, ele conseguirá convencer seu time a alcançar as metas e os resultados esperados pela alta liderança.

Eles devem estar preparados para exercer o cargo e deverão estar comprometidos com a cultura organizacional, sendo o principal canal de comunicação entre a alta liderança e os demais liderados, por isso a importância de eles serem os porta-vozes dos valores, missão, objetivos e metas esperadas (Clemen, 2005). Serão esses líderes que influenciarão positivamente seu time, tornando o ambiente de trabalho um local onde todos se sintam parte, acolhidos e respeitados (Brum, 2017).

$$\begin{array}{c} \text{Visão + Comunicação + Execução conjunta} \\ = \\ \text{Liderança colaborativa} \end{array}$$

Figura 3. Equação liderança colaborativa

Fonte: Brum (2017)

Brum (2020) salienta que os resultados são gerados pelas pessoas, são elas as principais responsáveis pelo sucesso de uma organização. E é neste contexto a importância de comunicar qualquer decisão, desafio, conquistas e novidades primeiro internamente para depois ir para o ambiente externo. Isso se deve ao fato de que incluindo os colaboradores no processo de comunicação, eles se sentirão parte da organização e passarão a compartilhar da mesma visão e objetivos. Quanto melhor for informado os assuntos da empresa, mais seu público interno aceitará e se engajará no propósito da comunicação (Brum, 2017).

Para Cohem (2005), o cenário empresarial vem mudando ano após ano, as organizações estão começando a entender que o alcance de resultados é muito mais que

números, as novas empresas estão atentas à participação dos seus funcionários e querem pertencer as melhores empresas para se trabalhar.

Mascarenhas e Mansi (2020), sugerem que havendo conexão entre o líder e seu time, onde há transparência do que se espera dos dois lados, laços profissionais mais duradouros e produtivos se criam e a empresa se beneficia deste relacionamento.

Para que isso ocorra, Brum (2017) analisa a importância da liderança colaborativa, que compreende pela equação ilustrada na Figura 3.

Segundo Brum (2017), ao desmembrar a equação por tópicos é possível compreender que visão indica o que o líder precisa conhecer para estar neste cargo, o que a empresa representa, cabe ao líder orientar seu time para o caminho que devem seguir. A comunicação como já foi descrita anteriormente é da responsabilidade deste líder não apenas informar, mas também, comunicar-se com sua equipe de forma eficiente e clara. Será a comunicação o elo mais importante entre a visão e a execução. E por último a execução conjunta refere-se que os objetivos sejam atingidos, é necessário o trabalho em conjunto entre líder e liderados.

Percebe-se que muitos líderes ainda não possuem visão que ocupam um lugar entre a alta direção e o pessoal da base, para que este processo aconteça Brum (2017) indica cinco movimentos relevantes que por serem complementares, pressupõem que o líder somente assumirá seu papel na comunicação caso esteja embasado num bom programa de liderança, integrado com as ações de endomarketing e com visão de todo o processo organizacional.

- Empoderamento e responsabilização do líder: se ele será o principal canal de comunicação com o público interno, a empresa precisa deixar claro suas intenções e reforçar que ele possui papel-chave neste movimento;
- Treinamento do líder: a realização de treinamentos periódicos, disponibilização de manuais de integrações, auxilia o líder na execução deste papel;
- Rituais de informação: aplicar a comunicação face a face de forma sistemática e organizada, auxilia o líder a transmitir ao seu time as informações corporativas por meio de pauta definida pela empresa;
- Instrumentalização do líder: existe duas maneiras de instrumentalizar um líder. Por meio de comunicação verbal e escrita. A primeira consiste em cascatear a informação por níveis. Já a escrita é a formalização desta comunicação verbal para que os líderes repassem aos seus times. Muitas empresas utilizam os dois formatos como complementares;
- Monitoramento do processo: consiste em analisar e monitorar a eficácia do programa de liderança.

Brum (2017) defende que dentro do processo de endomarketing a comunicação da liderança e sua equipe são complementares aos canais de comunicação interna. Neste caso a empresa tem uma oportunidade de desenvolver um programa de relacionamento entre alta liderança e gerentes (Clemen, 2005).

Dentro das técnicas usadas pela liderança para comunicação com sua equipe a mais indicada que proporciona resultados positivos de engajamento é a comunicação face a face. Caracterizada pelo ato do líder de levar a visão estratégica da empresa para sua equipe e compartilhar desse mesmo propósito (Brum, 2017).

Comunicar é entender, e para Brum (2017) e Clemen (2005) para que isso aconteça de forma coerente e clara o líder precisa adequar sua linguagem para que o conteúdo seja compreendido e assimilado por todos.

A comunicação entre líder e sua equipe, assim, como todos os outros processos de comunicação e de endomarketing, é um processo educativo (Brum, 2017). O líder ao entender que seu aprendizado é contínuo contribuirá para a evolução das áreas de apoio e para o seu próprio crescimento como profissional (Brum, 2020).

MATERIAL E MÉTODOS

Após aprofundamento em Referencial Bibliográfico, foi aplicada pesquisa, através de questionários com múltipla escolha, e resultado quantitativo. Quanto ao tratamento dos dados coletados, a abordagem foi de forma quantitativa, ou seja, as opiniões e informações foram traduzidas em números, para melhor classificar e analisar os fatos (Kauark, et al, 2010).

Para Kauark, et al. (2010) a população consiste em um grupo todo que está sendo observado, e a amostra pode ser uma parcela da população selecionada para ser examinada. Sendo assim, a população desta pesquisa foi de 50 funcionários que trabalham na organização escolhida. Quanto à amostra foram envolvidos principalmente os empregados de níveis de diretorias, gerenciais, coordenadores e analistas para compararmos se o entendimento da comunicação é unilateral ou se cada perfil a enxerga diferente. Com isso, obteve-se uma amostra probabilística e exploratória de 38 funcionários, onde todos os elementos do conjunto, possuem a mesma chance de serem entrevistados (Kauarkl et al, 2010).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada em uma empresa de Tecnologia da Informação, localizada na cidade de São Paulo. Há mais de 15 anos especializada em soluções para o mercado segurador. Com aproximadamente 240 colaboradores, a empresa possui cerca de 40 líderes, desde direção a coordenadores.

Dos 50 colaboradores selecionados, considerando perfis de direção, gerentes, coordenadores e analistas. Houve a participação de 38, que correspondem a 76% da amostra de resultados.

Com objetivo de identificar e compreender a percepção dos colaboradores com relação a eficácia da comunicação interna e como as ações de endomarketing pode ajudar a organização na disseminação das informações para o público interno, considerando o papel do líder neste processo e os canais de comunicação existentes dentro da companhia.

Com 48,6% dos respondentes com perfil analista e 51,4% nos perfis de liderança (coordenação, gerência, diretoria), sendo que dentro desta categoria 5,4% representam alto cargo de liderança, sendo possível coletar dados considerando os três lados da organização:

- Diretoria - responsável pela definição das estratégias organizacionais, metas e detentora de todas as informações que precisam ser disseminadas entre os diversos níveis hierárquicos.
- Média liderança (gerentes e coordenadores) - responsável por receber determinadas informações provenientes pela Diretoria e realizar o compartilhamento delas com seu time. Informando-os acerca das decisões que impactam seu trabalho e o que é esperado pela organização. Esta liderança é a responsável por motivar e engajar seu time em prol do mesmo propósito.
- Analistas - são os consumidores finais dessas informações que são repassadas entre diversos níveis. A comunicação interna ao chegar no público interno base passa, também, a ser horizontal.

O perfil dos entrevistados foi levantado de acordo com as quatro primeiras perguntas do questionário: gênero, idade, categoria funcional e tempo de serviço. A Figura 4 indica o gênero dos entrevistados:

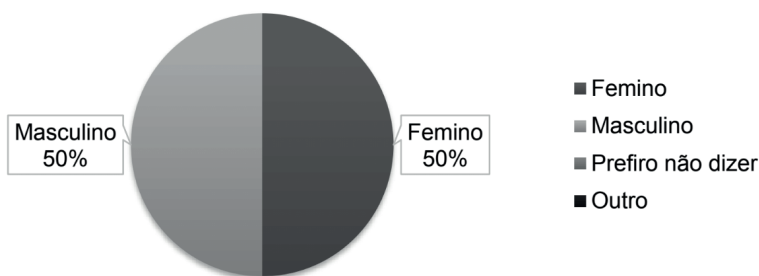


Figura 4. Gênero (Questão 02)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quanto ao gênero dos funcionários, 50% dos respondentes são do sexo feminino, que corresponde à 40% dos funcionários efetivados, e 50% são do sexo masculino. Por se tratar de uma empresa de tecnologia, a presença de funcionários do sexo masculino sobressai quando comparada ao sexo feminino.

A Figura 5 indica a categoria funcional dos entrevistados:

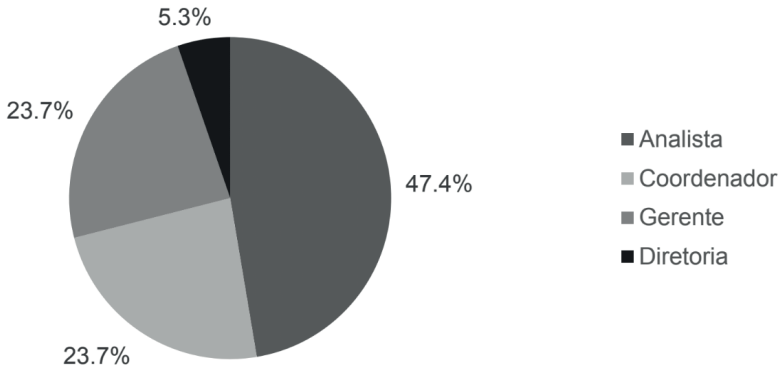


Figura 5. Tempo de serviço (Questão 04)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação à categoria funcional, 47,4% dos entrevistados são funcionários com perfis analistas e 52,7% representam a liderança da organização.

A Figura 6 mostra o tempo de serviço dos entrevistados:

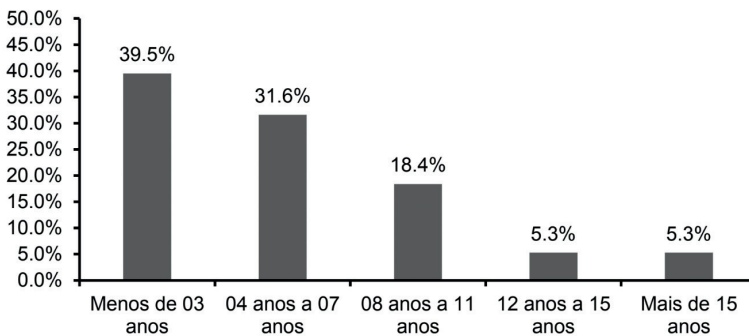


Figura 6. Tempo de serviço (Questão 04)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação ao tempo de serviço, cerca de 39,5% dos entrevistados estão a menos de 03 anos na empresa, são os colaboradores que vieram de outras empresas e trouxeram outras percepções de mercado e do que é uma cultura organizacional, geralmente são dos perfis de analistas. Já os perfis de coordenadores e gerentes, correspondem a 31,6% dos participantes e estão entre 04 e 07 anos na organização. Os dois diretores entrevistados trabalham há mais de 12 anos na empresa e participaram de todo processo de criação da área de comunicação, visão, valores e missão da organização. O restante dos entrevistados, que equivale a 18,4% é caracterizado por serem os colaboradores que possuem a essência da organização e conhece todos os processos internos.

Os resultados apresentados nos Figuras 7 e 8 estão em sintonia com o que escreve Brum (2017). Segundo a autora, a motivação é um processo e/ou conjunto de razões que levam as pessoas a alcançar determinadas metas, ou seja, as pessoas desempenham suas atividades com um propósito, contribuindo com seus conhecimentos quando se tem algum benefício em troca e se sentem importantes dentro da organização.

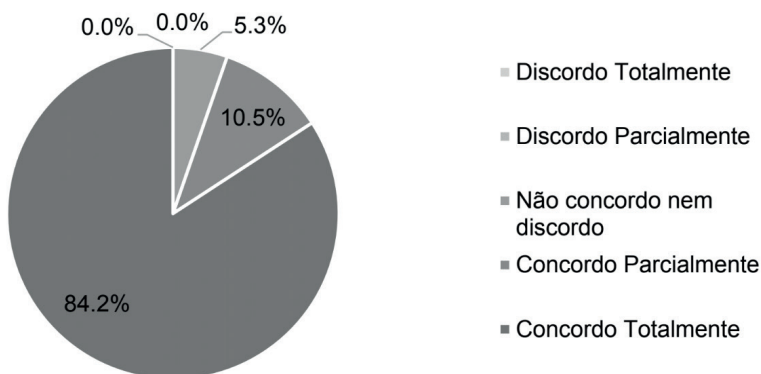


Figura 7. Percepção dos funcionários em relação que ao se obter conhecimento das estratégias organizacionais conseguimos alcançar resultados satisfatórios das ações de endomarketing (Questão 08)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na Figura 8, pode-se verificar que este conhecimento motiva os colaboradores a exercerem suas atividades com objetivo de contribuir para a organização alcançar os resultados esperados.

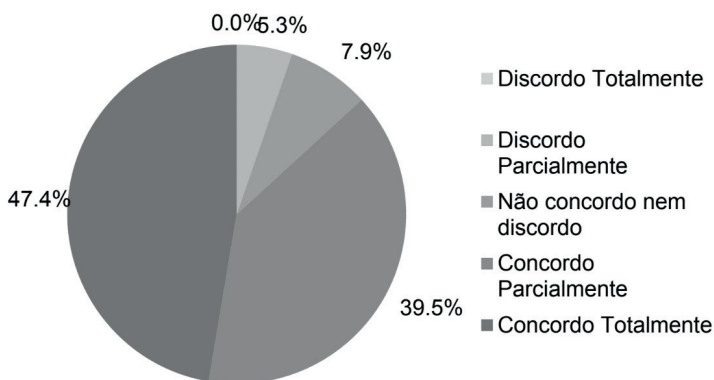


Figura 8. Motivação dos funcionários (Questão 13)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os funcionários engajados geram envolvimento, comprometimento os objetivos organizacionais, metas e resultados gerais. Eles se tornam protagonistas da sua jornada dentro da companhia e com apoio da sua liderança, desenvolvem habilidades e competências que são esperadas nas suas atividades (Brum, 2017).

Ao abordar o papel da liderança como principal fator de motivação, 86,8% dos entrevistados afirmaram que o gestor pode influenciar na motivação dos colaboradores, por meio de apoio, incentivando e propondo melhorias nas atividades, e através de reconhecimento e agradecimento.

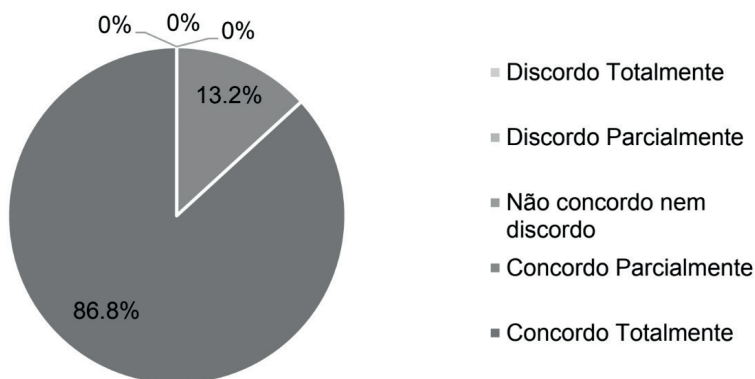


Figura 9. Papel da liderança como principal fator de motivação (Questão 06)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Segundo matéria divulgada pelo Site Globo G1, pesquisa realizada apontou que oito de cada dez profissionais pedem demissão por causa da sua liderança direta. O baixo desempenho de um líder é o principal motivo apontado pelos funcionários que pedem e os que estão desanimados.

Ao abordar o tema sobre canais de comunicação e sua importância, foi possível evidenciar que os perfis analistas gostariam que houvesse mais reuniões específicas de produtos e/ou temas e criação de campanhas de endomarketing. Já os líderes entendem que grupos de discussões e caixas / e-mail para sugestões são canais de comunicação que a companhia poderia utilizar com mais frequência. Para Clemen (2005), a organização deve levar em conta os canais disponíveis e caso haja necessidade, reformular ou até mesmo desenvolver novos canais para atender as demandas do público interno.

A Figura 10 endossa a teoria de Brum (2017), que ao permitir que os colaboradores tenham acesso às informações de forma completa, rápida e transparente, é valorizá-los como o principal ativo da companhia além de fortalecer a relação de confiança entre as duas partes. É neste contexto que o líder se torna um dos principais canais de comunicação interna, possuindo um papel estratégico no processo de informação dentro de uma empresa.

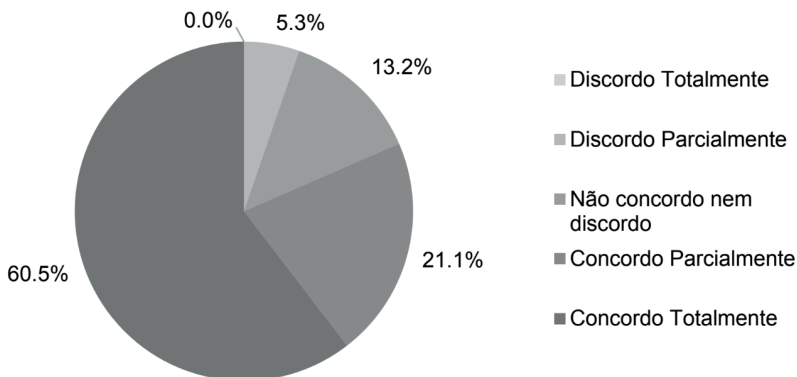


Figura 10. Transparência e clareza na comunicação (Questão 11)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Para Clemen (2005) a organização possuir um canal de comunicação interno eficaz é essencial para evitar que as informações circulem de forma errônea, com ruídos e que sejam interpretadas de modo equivocado, esta afirmação é perceptível para 39,5% dos entrevistados, já para 31,6% dos entrevistados acreditam que poderia melhorar a maneira de comunicar, levando em conta, principalmente, o tempo para a realização da divulgação da informação.

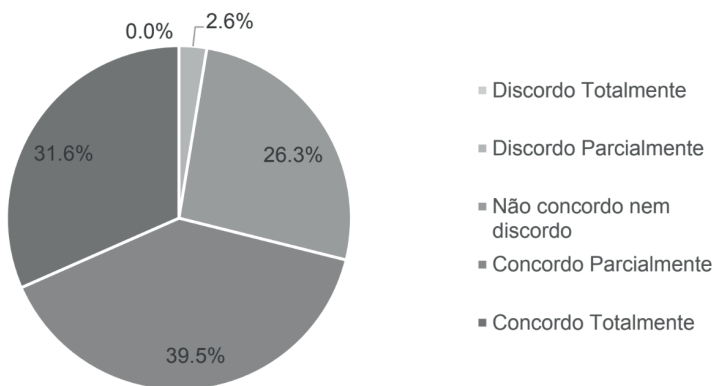


Figura 11. Canal de comunicação eficaz (Questão 09)

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Colaboradores cientes dos resultados obtidos da área e empresa como todo, metas e informações que impactam suas atividades ou carreira, são capazes de avaliar melhor seu desempenho e papel dentro da companhia (Brum, 2020).

Os colaboradores têm a percepção que a área de comunicação interna exerce um papel importante na disseminação de conteúdos relevantes e que deveria utilizar o papel do

líder como principal canal, destacando sua importância dentro do processo e treinando-os serem líderes inspiradores. Com isso, foi possível analisar também que devido a definição de estratégias mais claras e comunicação mais transparente sendo circulada em todas as áreas internas, a empresa muitas vezes precisa lidar com gestão de ruídos e colaboradores que não estão 100% alinhados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa é constituída por pessoas e ideias, e esses dois são a maior valor sobre a qual se reflete o sucesso de qualquer organização. Estabelecer objetivos claros é um grande começo para atingir o sucesso, além de apresentar a cultura organizacional aos funcionários favorece o conhecimento que precisam ter para executar suas atividades dentro da empresa, desta forma os motivando. É neste contexto que a comunicação interna com ações de endomarketing cria um entrosamento entre a organização e seus colaboradores, compartilhando objetivo e desenvolvendo um relacionamento de lealdade com seu público interno.

O endomarketing funciona como ferramenta indispensável para o sucesso de uma empresa. De forma ampla, é um elemento de ligação entre empresa e empregado, capaz de fortalecer a importância e responsabilidade de cada funcionário sobre o resultado final. A comunicação interna será a responsável por criar esses conteúdos e através do líder compartilhar com todos os envolvidos. Em geral as pessoas sentem-se mais valorizadas pelo grau de informação que recebem, e assim as ações de endomarketing podem e devem ser utilizadas como estratégia de gestão determinante na organização, tendo como principal aliado o líder.

Com o desenrolar do presente projeto, foi possível constatar que a comunicação interna é essencial para que os objetivos da empresa sejam alcançados e que os colaboradores se sintam como parte integrante de todo o processo estratégico que resulta no sucesso dos resultados esperados e alcançados.

De uma forma geral, pode-se verificar e afirmar que as ações de endomarketing são as principais ferramentas para obter a motivação e o engajamento dos colaboradores. Quando esta comunicação não existe ou é informada de forma incorreta, com ruídos ou complicada pode resultar em uma desmotivação do público interno.

Para que isso não aconteça é necessário utilizar os canais corretos de comunicação, sendo a liderança o principal meio para se comunicar com os colaboradores da base. Serão esses líderes os agentes propagadores da comunicação, sendo responsáveis por levar aos seus liderados a visão estratégica e objetivos que é esperado da área que eles atuam. Os colaboradores devem perceber que seu papel dentro da organização é essencial e importante, visto que ao estarem alinhados com o mesmo propósito que seu líder está transmitindo, esses colaboradores se tornam porta-vozes para o ambiente externo da organização.

A comunicação interna serve exatamente para isso, comunicar, de forma sistemática, clara e objetiva as informações que possam gerar além de resultados, o engajamento do público interno. Por conta disso, a gestão de conteúdo e dos canais de comunicação interna quando bem estruturada e definida podem trazer excelentes benefícios para a organização.

E uma comunicação interna de sucesso é medida por meio do engajamento do colaborador, entregas realizadas, senso de pertencimento e redução de desligamentos ocasionados pela má gestão organizacional e liderança.

A forma como as pessoas são tratadas numa organização influencia no seu grau de felicidade e disposição em exercer aquilo que é esperado para ela, e esses dois fatores impactam no clima organizacional e na liderança, uma vez que líder que seu time admira, confia e escuta gera engajamento. A disseminação da cultura, propósito, valores e visão da organização têm que ser trabalhada e disseminada o tempo todo, de forma sistemática, através dos canais de comunicação, ações de endomarketing e principalmente, através do líder.

Assim como os consumidores, o público interno observa cada movimento, conteúdo da organização com um olhar cada vez mais crítico. No mundo digital que vivemos atualmente, tudo precisa ser muito bem explicado e, mais do que isso, vendido corretamente para os colaboradores. Quando a empresa não preenche este espaço que é esperado pelo seu colaborador, os resultados tendem ser menores do que o projetado e esperado.

Por conta disso, o endomarketing precisa ser pensado, planejado e criado com base nas reais características do público interno, a empresa precisa conhecer seus colaboradores, muito mais que saber se eles sabem do negócio, como eles se relacionam com a empresa e com o mercado, a empresa precisa saber o que seus colaboradores esperam do futuro e como a companhia pode ajudá-los a alcançar estes anseios. Somente dessa forma as organizações serão capazes de pensar além dos aspectos racionais e entregar benefícios emocionais ao seu público interno que será captado pela melhoria das atividades executadas, alcance de resultados satisfatórios e motivação do time em prol do mesmo propósito.

Após concluir que existe uma grande influência da comunicação interna e liderança na motivação dos colaboradores e sucesso das ações de endomarketing que me propus a estudar neste projeto, realço que encontrei na pesquisa aplicada na empresa de Tecnologia da Informação uma enorme vontade de melhorar seu nível de comunicação aplicada atualmente. Tendo como um ponto de reflexão que tanto a alta liderança, quanto a gerência e os analistas enxergam a importância da área para a motivação dos colaboradores e o papel da liderança como fundamental para que essas informações cheguem a todos de forma clara, dinâmica e objetiva.

Nesse sentido é possível afirmar que a comunicação interna é uma importante ferramenta e meio estratégico organizacional, devendo ser implementada de forma a impactar positivamente seu público-alvo e os objetivos da organização. Uma equipe bem-informada, alinhada e com um líder que as represente e faça parte da sua jornada dentro da organização é imprescindível para a motivação dos colaboradores.

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, por sempre acreditar em mim.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. 2012. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. Pearson Prentice Hall, São Paulo, São Paulo, Brasil.

BRUM, Analisa de Medeiros. 2020. A experiência do colaborador: da atração à retenção: como o Endomarketing pode tornar única cada etapa da Jornada do Colaborador. Editora Integrare, São Paulo, São Paulo, Brasil.

BRUM, Analisa de Medeiros. 2017. Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. Editora Integrare, São Paulo, São Paulo, Brasil.

CLEMEN, Paulo. 2005. Como implementar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença. 1ed. Editora Mauad, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

KAUARK, Fabiana. MANHÃES, Fernanda Castro. MEDEIROS, Carlos Henrique. 2010. Metodologia da pesquisa: guia prático. Via Litterarum, Itabuna, Bahia, Brasil.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. 2017. Marketing 4.0. 2ed. Editora Sextante, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

KOTLER, Philip; KOTLER, Milton. 2013. Marketing de crescimento: estratégias para conquistar mercados. Elsevier, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. 2010. A comunicação como fator de humanização das organizações. 1ed. Difusão Editora, São Paulo, São Paulo, Brasil.

MASCARENHAS, Bruna G; MANSI, Viviane. 2020. Employer branding – conceitos, modelos e prática. Haikai Editora, São Paulo, São Paulo, Brasil.

MATTOSO, Arnaud. 2018. Planejamento em comunicação interna: integrando procedimentos teóricos e práticos. Veda's Edições, Recife, Pernambuco, Brasil.

REZ, Rafael. 2020. Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI. 6ed. DVS Editora, São Paulo, São Paulo, Brasil.

WAISSMAN, Vera; CAMPANA, Carlos; PINTO, Nayra Assad. 2011. Estratégias de comunicação em marketing. 2ed. Editora FGV, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

_____, Engajamento dos colaboradores aumenta com ações de reconhecimento. Disponível: <<https://www.presse.inf.br/engajamento-dos-colaboradores-aumenta-com-acoes-de-reconhecimento-diz-pesquisa/>> Acesso 11 de abril de 2022.

_____, 8 em cada 10 profissionais pedem demissão por causa do chefe; veja os motivos. Disponível: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/11/22/8-em-cada-10-profissionais-pedem-demissao-por-causa-do-chefe-veja-os-motivos.ghtml>> Acesso 20 de abril de 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Como a comunicação interna pode alavancar os resultados de ações de endomarketing nas organizações - TCC MBA Marketing

Eu, Priscilla Nacarato Pisciotano, estudante do MBA USP ESALQ, curso de MBA em Marketing, junto a minha orientadora Prof. Dr.^a Arielly Kizzy Cunha, estamos convidando-o (a) para participar da pesquisa “A importância da Comunicação Interna para alavancar resultados de ações de Endomarketing”.

A pesquisa tem como objetivo analisar a percepção e aceitação de como a comunicação interna é enxergada dentro da organização e entendida por parte do público interno.

Sua participação nesta pesquisa se dará por meio deste questionário e levará cerca de 3 minutos para responder todas as perguntas. Lembramos que é um direito seu desistir da participação na pesquisa a qualquer momento. E esclarecemos e garantimos que a sua identificação será mantida sob sigilo e os dados coletados serão utilizados apenas para alcançar os objetivos científicos expostos acima, incluindo sua publicação na literatura especializada.

Em caso de dúvidas, fico à disposição para esclarecimentos através do e-mail: prinacarato@gmail.com

Se você se sentir suficientemente esclarecido sobre essa pesquisa, seu objetivo eventuais riscos e benefícios, convido - o (a) a assinalar o Termo de Consentimento abaixo:

Li o termo acima e... *

Aceito participar

Não aceito participar

1. Gênero *

Feminino

Prefiro não dizer

Masculino

Outro

2. Idade *

Menos de 30 anos

46 anos a 60 anos

31 anos a 45 anos

Mais de 61 anos

3. Há quanto tempo pertence a esta organização? *

Menos de 03 anos

12 anos a 15 anos

04 anos a 07 anos

Mais de 15 anos

08 anos a 11 anos

4. Tipo de função que exerce *

Analista

Gerente

Coordenador

Diretoria

5. O nível de comunicação interna existente numa organização influencia positivamente o desempenho dos colaboradores? *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

6. Considero o papel de um líder fundamental para auxiliar as organizações com a disseminação das informações estratégicas: *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

7. Considero importante todos os funcionários de uma companhia terem conhecimento das principais estratégias organizacionais:

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

8. Acredito que quando todos os funcionários de uma companhia tem o conhecimento das estratégias organizacionais, conseguimos alcançar resultados satisfatórios das ações de endomarketing: *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

9. Considero a comunicação interna existente na organização que trabalho satisfatória: *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

10. Quando comparada a outras empresas do mesmo ramo, o nível de comunicação interna desta organização está acima da média: *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

11. No meu departamento a comunicação é aberta e transparente: *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

12. Sou informado acerca das estratégias e resultados obtidos pela organização que trabalho*:

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

13. Sinto-me motivado para realizar meu trabalho com qualidade e dedicação. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

14. Tenho conhecimento que a organização que trabalho utiliza os seguintes meios de comunicação interna: *

- Quadros informativos dentro da empresa / murais
- E-mail marketing
- Intranet
- Rede Social Corporativa (Ex.:Workplace)
- Newsletter informativa da organização
- Reuniões / Apresentações mensais de resultados
- Celebrações de acontecimentos importantes
- Campanhas / Iniciativas Internas
- Conversas Face to Face
- Grupos de Discussões (Ex.: Focus Group)
- Reuniões específicas sobre algum tema
- Caixa de sugestão / reclamação

15. Para a comunicação interna ser mais efetiva, a organização que trabalho deveria utilizar mais: *

- Quadros informativos dentro da empresa / murais
- E-mail marketing
- Intranet
- Rede Social Corporativa (Ex.:Workplace)
- Newsletter informativa da organização
- Reuniões / Apresentações mensais de resultados
- Celebrações de acontecimentos importantes

- Campanhas / Iniciativas Internas
- Conversas Face to Face
- Grupos de Discussões (Ex.: Focus Group)
- Reuniões específicas sobre algum tema
- Caixa de sugestão / reclamação

16. Se pudesse realizar alterações no modo de como funciona a Comunicação Interna na organização que trabalha, o que seria:
