

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

ANDREIA MEDEIROS MENDES

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

CRICIÚMA-SC, JUNHO DE 2011

ANDREIA MEDEIROS MENDES

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

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^a Esp. Gisele Silveira Coelho Lopes

CRICIÚMA-SC, JUNHO DE 2011

ANDREIA MEDEIROS MENDES

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

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.^a Esp. Gisele Silveira Coelho Lopes

Criciúma, 28 de Junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Gisele Silveira Coelho Lopes – Especialista (UNESC) - Orientadora

Prof. Miguel Ângelo Mastella – Especialista - (UNESC)

Prof. Jean Peterson Rezende – Especialista - (UNESC)

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha mãe pela paciência, dedicação e apoio que teve comigo nesses dias , que nem eu me suportava mais, e o meu pai em *memorian*, tenho certeza de que se estivesse aqui sentiria muito orgulho de mim. Meu muito obrigada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ele existir e fazer parte da minha vida.

A minha família que sempre acreditou em mim. Amo vocês.

A professora Giselle Coelho, minha orientadora, pela paciência, ensinamento e incentivo para realização desse projeto.

Ao Luciano Moura, gerente comercial do Grupo RBS TV Criciúma, pela força, por me liberar muitas vezes para as orientações em horário de serviço.

Aos meus colegas, obrigada pela colaboração, participação nas pesquisas, sem vocês eu não poderia concretizar esse trabalho.

Aos meus amigos em especial ao Filipe Zapelini pela força, pelas palavras de incentivo em momentos difíceis.

Aos meus colegas da faculdade, em especial Liziane, Natalia, Suany e Camila, aprendi muito com vocês durante esses 4 (quatro) anos, nunca vou esquecer, parabéns pra nós por essa conquista.

RESUMO

MENDES, Andréia Medeiros. **A contribuição do endomarketing e a comunicação interna na motivação dos colaboradores de uma empresa de comunicação, localizada no município de Criciúma SC. 2011.** 116 n^o de folhas. Monografia do curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, SC.

Este trabalho tem o intuito conhecer o processo e ações do endomarketing, a importância da comunicação interna no endomarketing e como ambos contribuem para motivação dos funcionários dentro da organização. Procurou-se identificar como ocorre a comunicação interna da empresa em estudo, e se realmente os funcionários estão satisfeitos com empresa ao qual fazem parte. Ao final propôs-se a empresa sugestões de melhorias a partir dos resultados obtidos na pesquisa. O trabalho monográfico é uma pesquisa descritiva e a técnica de análise dos dados foi quantitativa feita por métodos estatísticos e qualitativos através da análise de conteúdo, o questionário foi o instrumento utilizado nesse trabalho como fonte de coleta de dados. Para facilitar a análise dos dados os resultados foram todos tabulados no Microsoft Excel. Com base nos resultados da pesquisa percebe-se que a empresa possui um sistema bom de comunicação interna e busca junto com endomarketing ações que mantenham seus funcionários motivados com organização. Ao final do trabalho propôs a empresa sugestões para que o processo de *endomarketing* seja contínuo e lembrado todos os dias pelos colaboradores.

Palavras-chave: Endomarketing, Comunicação Interna, Motivação, Telecomunicação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	26
Figura 2: Modelo comunicação.....	40
Figura 3: Comunicação Integrada.	43
Figura 4: Area de cobertura Grupo RBS Rede RSC.	54
Figura 5: Atlas de Cobertura RBS TV SC.....	55
Figura 6: Sexo dos Colaboradores	60
Figura 7: Escolaridade dos Colaboradores.....	61
Figura 8 : Idade dos Colaboradores	62
Figura 9:Tempo de serviço dos Colaboradores.....	63
Figura 10: Canais de comunicação existentes	65
Figura 11: Canais de comunicação mais eficientes.....	67
Figura 12: Dificuldades no local de trabalho.....	69
Figura 13: Barreiras de comunicação.....	71
Figura 14: E-mail Marketing utilizado pela comunicação interna do Grupo RBS.....	87
Figura 15: Pagina Inicial da Minha RBS.	88
Figura 16: Janela RBS.....	89
Figura 17: Espaço Aprender.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escolaridade versus sexo	62
Tabela 2: Faixa etária versus tempo de trabalho na empresa.....	64
Tabela 3: Comunicação Interna.....	73
Tabela 4: Motivação	75
Tabela 5: Treinamento.....	78
Tabela 6: Plano de Incentivo/Remuneração.....	80
Tabela 7: Ambiente de Trabalho.	81
Tabela 8: Comprometimento/Imagem da Empresa	83
Tabela 9: Qualidade de vida.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diversos Conceitos de cultura organizacional	23
Quadro 2: Dez pontos necessários para criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como cliente preferencial.....	37
Quadro 3: Critérios e instrumentos necessários para criar um processo de motivação.	37
Quadro 4: Quadro-resumo das diferenças entre os compostos de Marketing e Endomarketing	50
Quadro 5: Delineamento da pesquisa de campo.....	53
Quadro 6: Plataforma Multimídia GRUPO RBS.....	54
Quadro 7: Definição da área e população alvo do estudo.....	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 OBJETIVO GERAL	14
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 ORGANIZAÇÕES	16
2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	20
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.4 MOTIVAÇÃO	25
2.5 MARKETING	27
2.6 ENDOMARKETING	30
2.6.1 O Processo de Implantação do Endomarketing	32
2.6.1.1 Atividades do Endomarketing	34
2.6.1.2 Líderes e motivação no endomarketing	36
2.6.1.3 Endomarketing como componente da formação da Imagem	38
2.7 COMUNICAÇÃO	39
2.7.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	41
2.7.2 Comunicação Interna	44
2.7.2.1 Rede e Fluxos de Comunicação	46
2.7.2.2 Meios de Comunicação Interna	47
2.7.2.3 A importância da Comunicação Interna para o Endomarketing	48
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	51
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	51
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO	53
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	56
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA	57
4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA	59
4.1 ANÁLISE GERAL	85
4.1.1 Proposta a empresa em estudo com base nos resultados da pesquisa. .	92
5 CONCLUSÃO	93
REFERÊNCIAS	96

APÊNDICE	101
----------------	-----

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do IBGE (2009) nas três últimas décadas a economia mundial sofreu profundas transformações com relação ao modelo e acumulação de riquezas, sendo que antigamente baseavam-se em recursos tangíveis ou seja palpável. A procura incansável pela informação e pelo conhecimento são elementos predominantes para essas transformações, pois estar informado requer estar à frente das novas mudanças e tecnologias. Diante disso, percebe-se que a tecnologia e a indústria da mídia revolucionam a economia, a sociedade, a política, a cultura e até mesmo a religião (STRAUBHAAR, 2004).

Embora haja vários questionamentos aos meios de comunicação e sua participação no mercado, sabe-se que a TV ocupa a maior parte de investimentos no âmbito publicitário, visto que possui grande envolvimento com a sociedade (NETO, 1998). Desde 1950 ano que foi introduzida a televisão no Brasil seu alcance só tem aumentado. Em 2007 a transmissão de TV cobria 94,5% número expressivo que comprova que esse meio de comunicação esta cada vez mais presentes nos lares brasileiros (STRAUBHAAR,2004). De acordo com Straubhaar (2004) estima-se que as pessoas gastam cerca de quatro horas por dia assistindo a televisão e três horas ouvindo rádio e meia hora lendo jornal.

Diante deste cenário de constante mudanças é importante que os profissionais de comunicação e marketing encontrem e estudem maneiras para impactar seu publico e compreender as tendências de comportamento nos dias atuais (NETO,1998).

Segundo dados do projeto Inter-Meios (2010) a venda de espaços publicitários nos veículos de comunicação cresceu 27,9% em abril de 2010, comparado com mesmo ano de 2009 no mesmo mês chegando a um faturamento de R\$ 2,076 bilhões. A TV aberta teve 33% de crescimento representando em valores R\$ 4.755 milhões.

Contudo sabe-se que os profissionais de mídia contribuem muito para o crescimento das vendas publicitárias, sendo eles grandes parceiros dos veículos comunicação. São eles que estudam o cliente e procuram a melhor maneira para que os mesmos consigam obter os melhores resultados diante da mídia, para isso o profissional de mídia precisa conhecer seu cliente, os seus desejos, as suas necessidades, o que ele precisa, aonde ele quer chegar (NETO, 1998).

Então a partir desses fatos e das constantes mudanças, é importante que as organizações acompanhem e fiquem atentas, desenvolvendo novas tecnologias, aprimorando os processos e métodos de trabalhos com intuito de capacitar seus profissionais de mídia, para que os mesmos sintam-se seguros e capacitados ao enfrentar o mercado externo, trazendo assim crescimento e excelentes resultados para empresa (NETO, 1998).

Sendo assim, não adianta a empresa querer vender sua boa imagem e conceito ao mercado externo e esquecer assim do seu outro cliente, nesse caso o público interno da empresa, pessoas estas, que levam a imagem da empresa ao ambiente externo da organização. Diante disso é importante que funcionários estejam motivados, satisfeitos e felizes em seu ambiente de trabalho, visto que os colaboradores são peças chaves para a empresa enfrentar todos os desafios e incertezas que o mercado oferece (SILVA,2004).

Quando se fala em ação voltada para público interno está se falando de endomarketing. O endomarketing são ações voltadas ao publico interno, com intuito de motivá-los, prepará-los para melhor atender o mercado externo. O endomarketing busca manter o funcionário informado, motivado, para fazê-lo sentir o quanto é importante para o crescimento da empresa (BEKIN, 1995). Muitos autores confundem o endomarketing como sendo a comunicação interna da empresa. Santiago (2010) mostra que esses são assuntos distintos, visto que a comunicação interna baseia-se no diálogo, ou seja, a informação que chega aos funcionários, porém para se ter pessoas satisfeitas e um clima positivo dentro da organização esses fatores serão voltados para o endomarketing. Assim este autor conclui que endomarketing é marketing voltado para público interno da empresa, são ações, uma nova maneira de pensar no funcionário, como motivá-lo e mantê-lo satisfeito, sendo que para isso é preciso manter uma boa comunicação interna durante todo processo, visto que a comunicação promove uma interação maior perante os colaboradores.

1.1 PROBLEMA

Sabe-se que as empresas têm como objetivo a obtenção de lucros e crescimento, é isso que todas buscam diariamente. Sendo assim acabam focando em seu ambiente externo (clientes) e deixando de lado muitas vezes o ambiente interno (colaborador). O nível de insatisfação nas organizações vem crescendo, com isso o número de pessoas que sofrem de stress, cansaço, depressão, só aumenta, grandes propulsores disso são: a pressão das vendas, cobrança em atingir as metas, cobrança por erro zero, excesso de trabalho, entre outras coisas que a empresa requer do colaborador, sendo que o grau de insatisfação acaba levando a um declínio do compromisso organizacional que o funcionário tem com a empresa, ele acaba deixando de lado à vontade, o esforço e o compromisso com a mesma devido sua falta de motivação (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

A empresa pesquisada está pensando nisso, sendo assim passa por uma reestrutura de valores, a mesma sabe da importância de estabelecer um clima organizacional favorável ao colaborador, sendo que os colaboradores são considerados pela empresa fortes aliados no negócio e boa parte do sucesso de uma organização, é de responsabilidade do mesmo.

Segundo Torquato (1992) muitos problemas organizacionais giram em torno da comunicação (da ausência dela). Relacionamento entre os setores, retenção de informação, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, os boatos alguns dos problemas enfrentados dentro das empresas.

Sendo assim é importante rever como esta a comunicação interna da empresa, como as informações chegam aos funcionários, quais ações vem sendo feitas para motivá-los. A empresa precisa oferecer aos funcionários o conhecimento da missão, da visão e dos valores, ser transparente, ter clareza diante da informação que é passada a todos, saber compartilhar os resultados e objetivos da organização.

Portanto percebe-se que o foco deste estudo é o público interno de uma empresa de comunicação situada em Criciúma.

Entender as expectativas do colaborador é de fato um trabalho que faz toda a diferença, porém não é nada fácil agradar e manter os empregados satisfeitos, então torna-se relevante um estudo para conhecer com mais precisão as necessidades e expectativas dos colaboradores da empresa em estudo, mediante o

seguinte problema de pesquisa: de que forma o endomarketing e a comunicação interna contribuem na motivação dos colaboradores de uma empresa de comunicação localizada no município de Criciúma, SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a contribuição do endomarketing e da comunicação interna na motivação dos colaboradores de uma empresa de comunicação localizada no município de Criciúma, SC.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as ferramentas de endomarketing da empresa em estudo;
- b) Verificar como é efetuada a comunicação interna pela empresa;
- c) Averiguar se o endomarketing realizado na empresa em estudo possibilita a motivação dos seus colaboradores.
- d) Propor sugestões a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA

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

Hoje talvez pela falta de conhecimento muitas empresas ainda não aplicam as ferramentas de endomarketing em sua instituição o que muitas vezes acaba levando a credibilidade da empresa ao fracasso, e aumentando a rotatividade de funcionário.

É comum ver funcionário falando mal da gestão, do salário, da empresa, isso porque gerentes, coordenadores, supervisores, pressionam tantos seus funcionários em busca de resultados, achando que esse tipo de atitude irá salvar a empresa, pura ilusão, pois na verdade se não partir de dentro da empresa o bom tratamento, o respeito, a confiança, a credibilidade ao cliente interno (colaborador) como ele vai vender a boa imagem da empresa, a marca, o serviço e os produtos que a empresa oferece para o ambiente externo (consumidor), se ele perdeu o brilho nos olhos, a paixão e a motivação pela função a qual exerce na organização.

Diante disso faz-se necessário conhecer essa ferramenta que motiva o público interno, sendo que quando aplicado de forma correta traz grandes ganhos para empresa. Vale lembrar que o endomarketing, não é comunicação interna, embora ela faça parte durante todo o processo, mas sim, toda ação de marketing interno aplicado ao funcionário.

A empresa escolhida pela pesquisadora encontra-se em um momento oportuno para a realização deste estudo, visto que a mesma busca permanentemente a satisfação pessoal e o desenvolvimento profissional de todos seus colaboradores e os considera parceiros no seu projeto empresarial.

Pode-se destacar que este estudo se apresenta relevante para os estudantes interessados na área de endomarketing, marketing e comunicação interna, para a pesquisadora, para a empresa e também para empresários que alinham a comunicação interna aos processos gerenciais de endomarketing, pois este estudo disponibilizará informações sobre as ações de endomarketing para a motivação dos colaboradores dentro de uma organização. Para a pesquisadora por fazer parte do quadro de funcionários da empresa, observou que o endomarketing precisa ser aplicado diariamente e que algumas mudanças precisam ser feitas para a melhoria do ambiente de trabalho, e acredita-se que a comunicação deve partir de dentro pra fora.

Por fim, destaque-se que este estudo se apresenta viável, pois a pesquisadora terá tempo suficiente para analisar as ferramentas aplicadas na empresa e efetuar a pesquisa de satisfação no quadro de funcionários, quanto às ações que são aplicadas em prol da motivação. Diante desse aspecto acredita-se propício a realização desse estudo, visto que a empresa autoriza a pesquisa do presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá abordar assuntos relacionados as organizações. Inicia-se com um conceito de organização focando no ambiente organizacional e a cultura organizacional. Após, são abordadas assuntos Marketing, Endomarketing com tópico sobre implantação, atividade e motivação do endomarketing e Comunicação Interna na organização.

2.1 ORGANIZAÇÕES

As organizações podem ser entendidas como um tipo de agregação em que os indivíduos que a compõem, relacionam-se entre si e dedicam-se a tarefas específicas, a fim de atingir objetivos comuns (CURY, 2005). Desse modo essas organizações são constituídas por um agrupamento de pessoas que tenham os mesmos objetivos, e que a mesma pode ser reconstituída e redefinida na medida em que os objetivos estabelecidos não são atingidos. Uma organização não constitui uma unidade pronta e acabada, mas a mesma está sujeita a mudanças constantes (SILVA, 2004).

Sendo assim a organização pode ser entendida como um sistema cooperativo, sendo que cada componente tem um papel importante para seu desenvolvimento, unindo assim todas as áreas em um único processo para obtenção de um único objetivo comum a todos. (CURY, 2005).

Conforme cita Chiavenato (2004, p.8):

[...] as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações – a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização.

Há dois tipos de organizações, as que visam lucros conhecidas como: as empresas; e aquelas organizações que não incluem o lucro como um dos seus objetivos, como: as igrejas, os serviços públicos, ONGS (Organizações não governamentais) e outros (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Cury (2005) as organizações se dividem em organizações formais e organizações informais.

Pode-se entender como organização formal aquelas compostas por

regras, regulamentos que mantêm posições hierárquicas, que preparam o colaborador e o influenciam de certa forma em seu comportamento com intuito de atingir os objetivos e prepará-los como lhe convém. Já a organização informal pode ser entendida como um grupo, uma troca de informação entre ambos de experiência e cultura (CHIAVENATO, 2004).

Diante disso para formar-se uma organização formal aquela baseada em regras necessita-se da organização informal, aquela onde existe convivência, troca de informação, sendo uma é ligada a outra. (CURY, 2005). Sob mesmo pensamento Silva (2004) diz que é necessário haver uma estrutura formal, sendo que as regras e controles existem para que os membros da organização saibam qual o papel deve ser seguindo dentro da mesma. Assim é necessário haver coordenação um controle para que todos trabalhem na mesma linha de pensamento.

Segundo Maximiano (2000) a organização informal é representada por elementos invisíveis impossíveis de tocar, tais como: atitudes, sentimentos, amizades, conflitos. Já a organização formal é representada pelos objetivos, tecnologia, recursos e estrutura, elementos visíveis.

Independente da sua classificação a verdade é que toda organização têm um objetivo a atingir, seja esse de curto ou longo prazo. Pode-se dizer que os objetivos de longo prazo são aqueles que se define como a missão da organização. Os de curto prazo ocorrem num curto período de tempo, como o crescimento em venda, aumento da produção, a conquista de novos clientes, isto é, algo planejado que se pretende alcançar dentro de um tempo estipulado pela organização. Vale frisar que para ambos, as pessoas que o constituem são os principais recursos para que os objetivos sejam alcançados (MAXIMIANO, 2000).

Cada empresa cria sua missão, sendo que uma difere da outra. É a missão que declara qual o objetivo da empresa perante o mercado, cliente e a sociedade. Para que seus objetivos sejam alcançados é primordial que as empresa passem para seus colaboradores qual a sua missão, para que os mesmos saibam como podem contribuir para o seu crescimento. Quando os colaboradores conhecem a missão, visão e valores da organização tudo fica mais claro, eles se sentem seguros e preparados para executar as suas funções e assim também traçar uma carreira profissional dentro da empresa, pois sabem onde estão e aonde querem chegar, conhecem bem a empresa e o que ela pode proporcionar, satisfazendo assim uma necessidade pessoal (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

Em seu trabalho de mestrado, Tavares (2005) conclui que diante de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam funcionários que estejam comprometidos com a visão, missão, cultura e estratégias da organização. Sendo assim as empresas traçam uma nova concepção nas políticas de RH, investindo em treinamento, remuneração, planos de incentivos, maneiras de manter seus funcionários comprometidos para que os resultados sejam alcançados. A autora ressalta o comprometimento como sendo um aspecto importante a ser gerenciado, pois as pessoas são fatores importantes para atingir o progresso da empresa. Concordando Pereira e Ottoboni (2004) consideram que o comprometimento dos colaboradores é um fator muito importante para o crescimento da empresa, além da integração dos objetivos e metas da empresa com os objetivos dos funcionários sendo que os dois caminhem juntos.

Voltando a definição de missão organizacional, Chiaventato (2004) define como sendo o motivo da existência da organização o porquê dela existir, qual seu objetivo, já que o foco de qualquer organização são os clientes externos, pois a missão da organização é de servir ao cliente, atender as demandas da sociedade.

Define-se como cliente externo aquele ligado ao mercado, e o interno, os colaboradores da organização. Os clientes externos são atendidos pelos também clientes, mas aqui denominados como clientes internos, formando assim uma cadeia de valor, ou seja, cada colaborador tem seu cliente, seu fornecedor sendo assim trocam atividades agregando valores, até chegar ao consumidor final. Porém para que o objetivo seja atingido, e consiga-se satisfazer os desejos e vontades do cliente externo primeiro a organização volta-se para o cliente interno, mantendo-o informado acerca dos objetivos da organização. É essencial que todos tenham conhecimento da missão da organização, os funcionários precisam saber qual motivo da sua existência, só assim eles sabem qual caminho deve-se seguir (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

Oliveira (2005) na mesma linha de pensamento fala que os funcionários precisam conhecer qual o objetivo da empresa, e isso acontece quando se tem uma comunicação clara e de fácil compreensão. Conforme Brum (2000, p.25):

[...] ninguém gosta daquilo que não conhece. Mas, quando conhece totalmente o objetivo maior da empresa, o funcionário torna-se mais do que um "agente de comunicação", torna-se um "agente de marketing", ou seja, um agente dessa filosofia empresarial que prevê clientes satisfeitos.

Já a visão é o retrato futuro da organização, é como a empresa se vê

futuramente perante seus clientes e mercados, o que ela pretender ser. Sendo assim é preciso que a visão seja de fácil compreensão por parte de seus colaboradores, para que o objetivo seja alcançado e que todos dentro da organização trabalhem num mesmo pensamento (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

Para empresa cumprir sua missão e atingir sua visão é importante que os valores e as políticas aplicadas dentro da organização estejam bem definidos e esclarecidos aos colaboradores (MARCHIORI, 2006).

Cada organização possui regras, conceitos, e isso deve ser trabalhado com cada colaborador, sendo que são eles que levam a imagem da empresa ao mercado externo, e ter uma boa postura perante os mesmos torna-se fundamental (CURY, 2005).

Os valores organizacionais sendo ele o ponto central da cultura organizacional pode se entendido como cita Gondim e Tamayo (1996, p. 63):

[...] princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos ou metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos .

Os valores são prioridades dentro da organização, conhecidos como metas, princípios, crenças, que determinam o comportamento da organização (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Gondim e Tamayo (1996) os valores organizacionais não são idênticos aos valores pessoais, sendo que o primeiro refere-se às metas e objetivos da organização, já o segundo são as metas e objetivos pessoais. Pode-se dizer que ambos apresentam características comuns e são ligados a motivação, pois expressam a necessidade humana, (desejos) e são ligados a uma forma de orientação, pois guiam as ações, (regras) até chegar onde se deseja.

Valorizar o funcionário é um fator relevante na organização, sendo que esses valores atendem tanto aos objetivos da organização, quanto as necessidades dos indivíduos (TAMAYO, 2004).

Os valores organizacionais devem ser expostos várias vezes dentro da organização, para que todos tenham conhecimento. Para isso torna-se essencial que a equipe esteja alinhada aos valores organizacionais, cabe aos líderes trabalhar esse conceito com os mesmos. Os valores precisam estar sempre em ênfase, todos devem conhecer e entender para não gerar incoerência entre os funcionários. Através dos valores organizacionais da empresa os funcionários conseguem

enxergar no que a empresa acredita ser importante para o crescimento (CHIAVENATO, 2004).

Entendida a definição de organizações e a sua importância perante a sociedade apresenta-se no próximo subtítulo o ambiente organizacional.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Define-se ambiente o local onde a organização está inserida, representando todo universo que o rodeia, envolvendo outros grupos, outras empresas. Nesse ambiente há as oportunidades e ameaças, sendo que quando se trata de oportunidade é importante estar atento e saber aproveitar as vantagens e facilidades que o ambiente favorece, não esquecendo das ameaças, que a empresa precisa estar atenta para evitá-la ou neutralizá-la (CHIAVENATO, 2004). É importante que as empresas estudem as variáveis ambientais, pois as mesmas interferem nas ações da organização (GIULIANI, 2006).

O ambiente fornece recursos necessários para a organização atingir seus objetivos, recursos como: materiais, financeiros, humanos e mercadológicos, e é para o ambiente que esta mesma organização oferece os produtos e serviços produzidos. Sendo assim as empresas fazem parte do ambiente de outras empresas, ao mesmo tempo em que recebem influências de outras (CHIAVENATO, 2004).

Esse ambiente conhecido como ambiente externo ou macro ambiente, apresenta grandes mudanças e incertezas, que precisam ser estudadas e exploradas pela organização, sendo essa uma maneira da empresa estar preparada para reduzir as incertezas perante o mercado externo, como forma de planejamento para atingir seus objetivos (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavento (2004) a empresa não tem como prever ou controlar todas as variáveis que as rodeiam, sendo assim selecionam e visualizam aquelas de interesse a ser estudada. As empresas estudam o ambiente externo, as suas variáveis, analisando qual o impacto que essas mudanças trazem para a organização (GIULIANI, 2006).

Para melhor entender o que compõe o ambiente de uma empresa faz-se necessário dividi-lo em dois segmentos: ambiente geral (macro ambiente) sendo este um ambiente comum para todas as empresas, e o ambiente operacional

(microambiente) ambiente interno específico a cada organização (CHIAVENATO, 2004).

O ambiente de tarefa ou microambiente é próprio de cada organização e compõem esse ambiente, os clientes, fornecedores, empresas concorrentes e intermediários que são as forças que estão próximas da empresa e que precisam ser estudadas para que seja possível se manter forte no seu mercado alvo, produzindo produtos diferenciados dos concorrentes. Sendo assim a empresa precisa conhecer não só seu ambiente externo, como também o seu ambiente interno para chegar ao seu objetivo de atingir público alvo (GIULIANI, 2006).

Segundo Chiavenato (2004) o microambiente por estar mais próximo da empresa permite que haja controle sobre as variáveis que a compõem. Já o ambiente externo ou macro ambiente composto por fatores sociais, econômicos, tecnológicos, político-legais, ecológicos, democráticos e socioculturais, são variáveis incontroláveis, visto que não tem como a empresa controlar esses fatores, pois fogem do seu alcance (GIULIANI, 2006).

Primeiramente convém falar dos fatores econômicos relacionados ao poder de compra das pessoas, pois para qualquer serviço ou produto lançado precisa ter quem compre. Faz-se necessário uma análise da renda da população, endividamento e disponibilidade de crédito, já que estas variáveis influenciam nos resultados da organização (GIULIANI, 2006).

Os fatores tecnológicos causam forte impacto para as empresas em relação a sua administração e operação, pois definem a maneira como está sendo feito trabalho, as técnicas utilizadas, invenções, aplicações que influenciam tanto externamente como internamente, a busca pela criação de novos produtos (CHIAVENATO, 2004). O estudo desse fator ajuda a empresa a criar oportunidade de desenvolver novos produtos no mercado ou aperfeiçoar algum produto já existente (SANDHUSEN, 2003).

Os fatores políticos são relacionados às leis e restrições decretadas por governo municipal, estadual e federal. É importante que a organização entenda e esteja atenta as leis, pois estas influenciam nas atividades desenvolvidas pela empresa (GIULIANI, 2006).

Os fatores ecológicos representam as condições físicas e geográficas que rodeiam externamente a empresa. As organizações precisam estar preocupadas e atentas com o mesmo, visto que o meio ambiente é um fator importante. É dele que

provêm os recursos necessários para a empresa desenvolver qualquer produto (CHIAVENATO, 2004).

Quanto aos fatores demográficos esses compõem as características que definem a população, tais como: idade, sexo, tamanho, educação, religião, etnia e nacionalidade. A análise desse fator ocorre através de dados estatísticos do número da população (SANDHUSEN, 2003). É importante a análise desse fator, pois as empresas precisam oferecer ao mercado, produtos e serviços de acordo com as tendências demográficas e as necessidades do mercado (GIULIANI, 2006). Essa variação exerce influência tanto no ambiente externo como interno da empresa, visto que se trata das características da população (CHIAVENATO, 2004).

Por fim apresenta-se o fator sociocultural, outra variável importante que deve ser estudada pela empresa ao lançar qualquer produto ou serviço no mercado. Tudo muda muito rápido e os produtos precisam estar adequados as novas exigências do mercado. Este fator está relacionado às tradições culturais do país, as crenças, valores e normas que a sociedade possui em relação às pessoas.

Vale, portanto, destacar que a cultura é um fator que compõe o macro ambiente, sendo que se torna necessário o seu estudo, pois exerce influência perante sociedade e organização (SANDHUSEN, 2003 ; GIULIANI, 2006). Sendo assim, apresenta-se no próximo subtítulo a contextualização da cultura organizacional.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

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

Em um grupo social cada membro pensa, age, trabalha de forma diferente. Quando compartilhado esses valores dentro de uma organização pode-se chamar de cultura organizacional. A troca de cultura entre os membros de uma organização cria um clima de vai-e-vem de troca de experiências, ao mesmo tempo em que um indivíduo é influenciado ele influi também seus colegas (SOUZA, 1978).

Cada organização cria sua própria cultura, seu caráter e clima organizacional, através das normas, costumes, culturas e crenças. Como ela lida

como toda essa diferença é o que a difere de uma organização a outra. A cultura reflete tanto no ambiente interno como externo, através layout da empresa, dos métodos de recrutamento e seleção de novos colaboradores, dos processos e métodos de trabalho utilizados e do sistema de comunicação interno/externo (CURY, 2005). De acordo com Souza (1978, p. 11):

[...] As organizações podem ser consideradas como ser vivo que tem sua personalidade; o seu comportamento se traduz por tradições, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos, maneiras de resolver os problemas, conjunto esse que constitui a cultura organizacional [...].

Chiavenato (2004) define cultura como:

CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional: representa as normas informais e não-escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para realização dos objetivos organizacionais. • Cultura organizacional: é conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização. • Cultura organizacional: é um padrão de aspectos básicos compartilhados- inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna - e que funciona bem a ponto de ser considerado valido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas. • Cultura organizacional: é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que é compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da organização.

Quadro 1: Diversos Conceitos de cultura organizacional

Fonte: Chiavenato (2004, p.121)

Sendo assim pode-se entender a cultura organizacional como os valores individuais de seus membros, unidos as regras e crenças, formando um grande grupo com uma só personalidade (TAMAYO, 2004).

Para Tamayo (2004) as culturas se diferem uma das outras, por isso deve se levar em conta os quatro tipos reforçadores da cultura organizacional:

- a) Aspecto histórico: são apegos aos costumes, empresas conversadoras que mantém funcionários antigos, vinculados a um padrão antigo, impossibilita o avanço das mudanças;
- b) Natureza técnica da empresa: aprimoramento dos produtos e serviços fornecidos pela empresa ao setor que está inserida, criação novos métodos de trabalho;
- c) Modelo de gestão dividido em dois tipos: os autocráticos e democráticos. Os autocráticos são aqueles que mantêm as regras, o

padrão estabelecido, ambiente fechado. Já os democráticos buscam mudanças na organização, deixando de lado toda formalidade, incentivando a participação dos funcionários, incentivando a criatividade;

- d) Osmose geográfica: “se caracteriza por uma interpenetração de culturas, por conta da proximidade das empresas”. Como exemplo o autor cita ABC Paulista (TORQUATO, 1992, p.05).

A cultura organizacional é um processo de aprendizagem entre os membros levando em conta o lado psíquico, social e os diferentes interesses de cada um. Envolve um jogo de forças entre o lado psicológico e a realidade da organização, ou seja, o sonho, a satisfação profissional, crescimento pessoal ligado a cobrança da organização, as normas, e costumes (TORQUATO, 1992). Isso implica que a cultura, segundo Tamayo (2004 p.6), “[...] é constituída com base no jogo constante entre tentativa de dominação da organização da subjetividade dos trabalhadores e o poder destes de subverter essa dominação, elaborando estratégias de resistências [...]”.

A cultura organizacional pode trazer o prazer e satisfação dos colaboradores como também a fraqueza, desânimo no trabalho. Conhecer seu funcionário, seus desejos e suas necessidades faz toda diferença, sendo que cada um é diferente do outro (TAMAYO, 2004), desconhecê-la é pôr em risco a própria sobrevivência (CHIAVENATO; MATOS, 2009). Sendo assim os processos de mudanças organizacionais dentro da empresa precisam ser claros e objetivos, de uma comunicação fácil, para que todos entendam e participem. Um pensar coletivo tende a gerar comprometimento dos colaboradores, pois não adianta a empresa trabalhar sua imagem, querer ocupar seu espaço lá fora, e desconsiderar o colaborador. Pode-se dizer que quem representa a empresa para ao cliente é o colaborador, é ele que leva a imagem da empresa (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

Portanto, percebe-se que a cultura organizacional exerce influência na criação do valor de uma marca, visto que funcionam como elementos representativos de sua identidade, e contribui para competitividade da empresa, sendo os funcionários o ponto chave que tudo (TORQUATO, 1992).

2.4 MOTIVAÇÃO

A motivação é uma força que está dentro de cada pessoa e leva a fazer algo que deseja, além de impulsionar uma necessidade (GIL, 2001). Cada pessoa tem suas necessidades próprias como, desejos, objetivos, sonhos, vontades (CHIAVENATO, 2004).

Sendo assim as pessoas se sentem motivadas por um simples elogio, outras por um reconhecimento financeiro e outras pelo reconhecimento profissional (GIL, 2001).

Segundo BEKIN (2004, p.88):

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização.

Pode-se dizer que os gerentes precisam estar atentos e criar maneiras para manter seus colaboradores motivados, ao buscar mecanismos que visem manter as necessidades dos subordinados satisfeitas, pois sabem que uma pessoa motivada tem uma disposição maior para realização de suas tarefas. (GIL, 2001).

Bekin (2004, p. 88) menciona que o processo de motivação constitui das seguintes etapas: “estimulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento”. Segundo Chiavenato e Matos (2009) para a empresa alcançar seus objetivos e atender as necessidades de seus clientes, ela precisa de pessoas motivadas e satisfeitas dentro da organização, para que os clientes externos sejam atendidos da melhor forma. Sendo assim a empresa precisa em primeiro lugar satisfazer a necessidade das pessoas que cuidam dos clientes, sendo que a melhor maneira é reconhecê-lo como indivíduo, remunerá-lo de forma adequada, treiná-lo, ouvi-lo.

Assim como a empresa busca suprir as necessidades de seus clientes externos ela precisa voltar-se para necessidades dos seus clientes internos, conforme Werther e Davis (1983) que destacam a hierarquia de necessidade de Maslow onde se identifica as cinco necessidades básicas, são elas: fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima, auto realização.



Figura 1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow
Fonte: Chiavenato (2002, p.83)

Gil, (2001) e Chiavenato (2002), explicam os cinco níveis de necessidades estabelecidos por Maslow:

- Necessidade Fisiológica:** Necessidades que nascem com indivíduos, porém são importantes para garantir sua sobrevivência. São elas: alimentação, sono e repouso, abrigo, sexo, corresponde a base da pirâmide;
- Necessidade de segurança:** Proteção e estabilidade, necessidade de estar livre de perigo, ameaça, insegurança, seja perigo real ou imaginário. Assim como a fisiológica constituem também a necessidade primária do indivíduo;
- Necessidade Social:** Necessidades de se relacionar com outras pessoas, afeto, amor, amizade. Ser aceito em grupo social, a frustração dessa necessidade conduz a solidão;
- Necessidade de auto-estima:** Necessidades de autoconfiança, reconhecimento social, como a pessoa se avalia. Para satisfazer essas necessidades pessoas buscam status, prestígios, sendo que quando não satisfeitas leva a pessoa a sentimento de inferioridade, fraqueza;

e) Necessidade de auto realização: Supridas as quatro necessidades anteriores o indivíduo sente necessidade de auto realização, de tornar-se aquilo que é capaz de ser, topo da pirâmide, o maior desejo do indivíduo sendo assim varia de uma pessoa para outra.

Reconhecer as necessidades do indivíduo dentro da organização é importante, pois estudando a pirâmide de Maslow percebe-se que a satisfação de um indivíduo não vem somente de recompensas financeiras, mas sim do respeito, atenção e reconhecimento (GIL, 2001).

Sabe-se que um empregado feliz em seu ambiente de trabalho produz mais, porém cabe a organização encontrar maneiras para mantê-lo feliz e satisfeito (CURY, 2005).

Sendo assim Claro et al (2002) concluem em seu artigo que a motivação é um dos grandes segredos de uma organização e mesmo que se invista em grandes recursos financeiros como, máquinas, processos, treinamentos, é necessário observar o nível motivacional das pessoas que usufruirão destes recursos. De nada irá adiantar um plano bem elaborado e alto investimento se a empresa tiver colaboradores desmotivados, esta evidência poderá levar ao fracasso todo planejamento traçado na organização.

2.5 MARKETING

A *American Marketing Association* (AMA) define marketing como sendo um processo e planejamento que estuda e cria recursos para desenvolver um produto ou serviço que venha ao encontro a uma necessidade humana (YANAZE, 2007).

O marketing é muito mais do que venda e propaganda como muitos pensam, é isso e muito mais. É um processo de trocas em que organização e clientes participam, a fim de beneficiar ambos (GIULIANI, 2006).

O marketing está envolvido desde o processo inicial até o processo final de um produto, fornecendo a direção necessária, através de análises do mercado, informações para a criação do mesmo, com objetivo de satisfazer o desejo e a necessidade do consumidor (MCCARTHY; PERREAULT, 1997). O marketing tem responsabilidade de entender o cliente, analisar o mercado e as tendências, extraído dessa análise idéias para criação de um produto que venha ao encontro das necessidades dos consumidores (GIULIANI, 2006).

As necessidades incluem as físicas, sociais e individuais de cada pessoa, fatores básicos para sua sobrevivência; os fatores físicos: sede, fome, sexo; os fatores sociais: o desejo de pertencer a um grupo social, ser aceito; e o fator individual: auto realização, reconhecimento, autoconfiança, são elementos que compõem as necessidades cada indivíduo (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Há diferença entre desejo e necessidade, pois necessidade refere-se aos fatores comuns a todos, já os desejos são específicos de cada indivíduo, isto é, ter desejo por algo que venha ao encontro da satisfação pessoal (GIULIANI, 2006). Para suprir um desejo demandam-se valores a serem gastos. As pessoas demandam um produto pela satisfação e necessidade para suprir um desejo, levando em conta os recursos financeiros. O marketing tem esse papel de estudar o mercado, a sua maior procura, conhecer os hábitos dos consumidores e o poder de compra (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Quanto a sua funcionalidade na organização Kotler e Armstrong (2000) defendem que o sucesso de uma empresa é de responsabilidade de todos não só do departamento de marketing, o valor e satisfação do cliente são importantes para o crescimento da empresa, sendo assim cabe a todos os departamentos trabalharem em prol de um objetivo comum.

Portanto a empresa precisa ser criativa, acompanhar as mudanças do mercado, analisar os concorrentes, as mudanças do perfil de consumidor, a moda, as tendências. Para conseguir algo a mais é essencial usar táticas que ajudem a alcançar o cliente, já que se vive em um mundo globalizado de grande competição entre as empresas, cabe as mesmas criarem seus diferenciais, tornando seu público interno o ponto alvo (GIULIANI, 2006).

Sendo assim, a empresa começa estudando e analisando seu composto de marketing ou mix de marketing, ferramentas essas que a empresa utiliza para chegar ao seu mercado alvo (GIULIANI, 2006). O composto de marketing é formado por 4 Ps são eles: produto, preço, ponto de venda e promoção. Trabalhar o mix de marketing é importante, pois são ferramentas que a empresa utiliza e estuda como forma de manter-se atento as forças e mudanças que o mercado impõe. (GIULIANI, 2006).

O produto pode ser entendido como um bem ou um serviço criado para satisfazer a necessidade do cliente (GIULIANI, 2006). Kotler e Armstrong (2000, p.129), destacam que o “produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um

mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou necessidade”. Sendo que os produtos podem ser classificados em produtos de consumo e produtos industriais.

Os produtos de consumo são aqueles que se compra para suprir as necessidades de uso pessoal, já os produtos industriais referem-se as matérias primas compradas e utilizadas para fabricação de um novo produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2006). Yanaze (2007) cita que o produto não inclui apenas bens tangíveis ou intangíveis, mas também a marca, embalagem tudo que agrega valor ao produto.

A marca, embalagem ou rotulagem de um produto deve ser atraente, sedutora aos olhos do consumidor para sair na frente dos concorrentes (GIULIANI, 2006). Já o preço é o valor embutido sobre o produto ou serviço, por isso é necessário uma pesquisa de mercado visto que eles sofrem variações, sendo difíceis de serem estabelecidos (KOTLER; ARMSTRONG, 2000). Sob olhar de Yanaze (2007) o preço é o valor projetado pela empresa para venda de um produto ou serviço, que se obtém a receita bruta para pagar as despesas da organização. O preço é uma das ferramentas do mix que a empresa usa para atingir seus objetivos, quando inclui o preço do produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Quanto ao próximo composto de marketing, o canal de distribuição sendo este considerado a forma como o produto será entregue ao consumidor, a maneira pela qual estará disponível. (GIULIANI, 2006). As empresas onde os produtos estarão expostos mantêm a relação com produtor (fabricante), o consumidor (quem compra) e o usuário final (quem vai receber a mercadoria) (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

Por último tem-se a promoção, que é maneira de chamar a atenção do consumidor do produto ou serviço que está sendo lançado no mercado. É a comunicação entre vendedor e o comprador a maneira ou método utilizado em forma de mensagem, com intuito de impactar seu consumidor (MCCARTHY; PERREAULT, 1997). É conhecido também como composto de comunicação de marketing sendo que é uma forma de informação e persuasão, cujo objetivo é fazer com que o consumidor adquira o produto (GIULIANI, 2006).

A comunicação de marketing desenvolve o produto, apresentando-o ao mercado, com interesse de ater e conquistar clientes para valorização de sua marca. Porém os resultados não serão alcançados da melhor maneira sem antes de tudo a

empresa não focar e preparar bem o público interno (colaboradores). Frente a isso é possível perceber que a comunicação está presente em todo processo de marketing, ela exerce um papel importante e sua ausência ou a mal interpretação acabam levando o fracasso. O relacionamento entre o ambiente externo e interno depende da comunicação para acontecer, é preciso transmiti-la de forma clara e de vocabulário fácil para todos a compreendam (YANAZE, 2007).

Para se obter sucesso com ações de marketing as empresas precisam fazer melhor uso de seus colaboradores, as ações dependerão do uso correto do mix de marketing, procurando oferecer produtos e serviços de qualidade, com rapidez e agilidade para os clientes, e preparando muito bem quem está no dia-a-dia em contato com cliente externo (GIULIAN, 2006).

Finalmente para implantar um marketing de sucesso e obter excelente resultados para empresa, as ações precisam volta-se de dentro para a fora, olhando o cliente interno e depois para o cliente externo (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

2.6 ENDOMARKETING

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

Os colaboradores da organização são peças-chave para sucesso da empresa, são considerados parceiros para o seu crescimento e não simplesmente batedores de cartão. Cabe a organização educá-los, motivá-los, treiná-los e liderá-los. A organização bem sucedida é aquela que proporciona aos colaboradores um ambiente de trabalho acolhedor e agradável (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

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

2006).

De acordo com Kotler e Armstrong (2000, p. 123):

[...] as empresas podem obter vantagens competitivas contratando e treinando melhores funcionários que os concorrentes. [...] na diferenciação por funcionários, a empresa precisa selecionar e treinar muito bem seu pessoal que tem contato direto com o cliente.

A qualidade nos serviços prestados pela organização apesar de ser uma estratégia das empresas nem sempre tem o cuidado e atenção merecido, embora torna-se um ponto de grande importância. Uma estratégia de marketing que se utiliza para estabelecer o bom relacionamento com cliente é o que muitos autores chamam de marketing interno conhecido também com endomarketing (GIULIANI, 2006).

Entende-se como conceito de endomarketing, sendo aquele marketing voltado para ação interna, ou seja, são ações criadas pela empresa direcionadas somente ao público interno, a fim de promover entre os seus funcionários e departamentos, motivação, satisfação pelo papel que exerce dentro da organização e possam representar muito bem a empresa no mercado externo (BEKIN, 1995).

Marketing interno é a motivação e o treinamento do funcionário/colaborador, visto que são eles que mantêm contato direto com cliente. Sendo assim, o endomarketing prepara o funcionário para que o mesmo possa atender o mercado e apresentar os produtos e serviços com segurança e credibilidade (GIULIANI, 2006).

O endomarketing pode ser considerado como uma nova ferramenta estratégica utilizada pelas empresas, visto que as mesmas sabem da importância de manter seu funcionário motivado e feliz, por isso tratá-los como parte fundamental para crescimento da empresa é de grande importância (BEKIN, 1995). O endomarketing ajuda as empresa a obter os melhores resultados a partir da motivação da equipe, refletindo assim no ambiente externo através do bom atendimento. As ações do endomarketing são as mesmas utilizadas no marketing tradicional para mercado externo, porém agora o foco é outro, são os colaboradores denominados aqui como clientes internos (BEKIN, 1995; GIULIANI, 2006)

Praticar o endomarketing é enxergar o colaborador como um cliente, é apresentar a empresa, esclarecer sua missão, visão e valores de forma clara e objetiva. O funcionário precisa conhecer o ambiente ao qual faz parte e sabe como pode contribuir para o crescimento (BEKIN, 1995).

Sendo assim percebe-se que para a empresa obter sucesso no mercado externo ela precisa primeiro voltar seu foco para público interno, a fim de obter o resultado desejado. Preparar o funcionário é dentre outras coisas, a função do endomarketing. Entretanto esta ação é ligada a cultura da organização (GIULIANI, 2006).

Tendo em vista que preparar o funcionário torna-se prioridade na organização, apresenta-se nos próximos subtítulos o processo de implantação do endomarketing.

2.6.1 O Processo de Implantação do Endomarketing

Para a implantação do endomarketing o primeiro passo é observar como está situação da empresa em relação ao clima organizacional. Olhar para o cliente interno e pontuar quais medidas deverão ser tomadas são essenciais para que as ações de marketing percorram todas as áreas da empresa (BEKIN, 1995). Assim como marketing estuda o ambiente externo através da análise de *SWOT* para entender o mercado, o endomarketing vai estudar o ambiente interno destacando as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças (BEKIN, 1995). A análise do ambiente interno e sua cultura organizacional é tão importante porque empresas perdem grandes oportunidades de vendas quando seu colaborador está despreparado ou não recebe informação ou treinamento adequado para chegar ao cliente e manter um bom atendimento, uma boa venda (BRUM,2000).

Por outro lado a falta de motivação também é um fator relevante, visto que é o funcionário que mantém contato direto com cliente. Ao sair para atendê-lo desmotivado leva a empresa a um estágio ruim tornando-se uma ameaça (BEKIN, 1995). Sendo assim faz-se um diagnóstico da empresa através da pesquisa de clima que os funcionários responderão um questionário expondo sua opinião (BRUM, 2000; BEKIN, 1995).

Na segunda etapa é importante traçar um objetivo, isto é, onde se almeja chegar e quais recursos que se tem para viabilizá-lo (BEKIN, 1995). Concordando Brum (2000) para implantar um programa de endomarketing a empresa precisa definir uma meta global, para não perde o foco do programa que se pretende lançar na empresa tornando-a como uma ação efetiva e diária dentro da organização, desenvolvendo projetos e constantes aprimoramentos, não ficando retido a culturas

antigas, mas sim se adaptar-se de acordo com as necessidades de seus funcionários (CERQUEIRA, 1999). Brum (2000) fala que definindo a meta e o objetivo deve-se criar o *slogan* da campanha, criando uma marca ou personagem de forma alegre e simpática com intuito de encantar o cliente interno.

Na quarta etapa é dividir o público interno em direção, chefia intermediária e pessoal da base. A direção é representada pelos presidentes e diretores, eles são a cabeça de todo processo de implantação, deve estar a par de tudo e o apoio é fundamental para implantação, o comprometimento dos diretores da empresa é o que faz toda diferença para que essa ferramenta seja aplicada, vem de cima o modelo de uma boa empresa, são os diretores que comandam toda mecânica (BRUM, 2000). Segundo Bekin (1995), para obter sucesso na implantação do endomarketing 10% vem do próprio programa, mas 90% vêm do comprometimento da direção sendo que eles são fundamentais para implantação do novo modelo de gestão.

A chefia intermediária é representada pelos supervisores e gerentes eles terão a responsabilidade de transmitir a mensagem ao pessoal da base, eles precisam estar motivados e acreditar nesse novo modelo de gestão, pois eles levarão à mensagem as pessoas subordinadas aos mesmos. Já o pessoal da base representa todos os funcionários do chão de fábrica, fazer com que se sintam tão importantes quanto aos outros, faz a diferença, pois se o cliente é importante para crescimento da empresa quem está em contato direto com eles são os mesmos que estão na base da pirâmide, ou seja, os funcionários (BRUM, 2000). Brum afirma que (2000, p. 83) “a pirâmide deve ser vista de forma invertida, ou seja, na parte de cima devem estar os funcionários comuns e a eles deve ser dada a importância máxima”.

Seguindo essas etapas apresenta-se o programa de endomarketing aos colaboradores, sendo este um conjunto de ações que tem como objetivo informar, integrar todas as áreas e manter os funcionários felizes dentro da organização. O lançamento da campanha é apresentado pelo presidente em um ambiente confortável na presença de todos os colaboradores, apresentando a marca da campanha, as ideias do programa, o objetivo da empresa de forma clara para que todos entendam (BRUM, 2000).

Por último verificar se o projeto está sendo executado, se o objetivo está sendo alcançado, se a comunicação está sendo aplicada de forma clara e objetiva, visto que uma ação de endomarketing só terá sucesso se a comunicação interna

caminhar no mesmo ritmo (BEKIN, 1995). É importante fazer com que o funcionário perceba um clima diferente dentro da empresa, uma nova energia (BRUM, 2000). Vale frisar que o endomarketing é um processo único e constante, que envolve todas as áreas da empresa inclusive a gestão que será visto no próximo subtítulo sobre as atividades relacionadas ao endomarketing.

2.6.1.1 Atividades do Endomarketing

Em geral o endomarketing trabalha em grande parte com o próprio conceito de marketing que é satisfazer desejo e necessidades, porém agora com foco no público interno. As organizações criam produto e serviço para satisfazer as necessidades de seus clientes, mas a permanência do cliente e a retenção só acontece através de um bom marketing de relacionamento, daí a necessidade de preparar o colaborador para que tenha o mesmo pensamento da empresa. Cria-se então um novo ambiente de trabalho, em que os funcionários se interessam pelos objetivos da empresa, sendo que o endomarketing contribui decisivamente para formação desse novo ambiente, favorável a todos os colaboradores de todas as áreas da empresa (BEKIN, 1995).

O endomarketing volta-se para o público interno como uma forma de motivar, educar e de ouvir. É fazer com que este público tenha comprometimento com a organização, criando assim um espírito de unidade, ser um só time que tem objetivos comuns. Essa ação não está ligada só ao reconhecimento material como prêmios e gratidões, mas sim, num reconhecimento pelo trabalho, um respeito com todos funcionários independente do cargo que ocupam, é ter um comunicação aberta e de fácil acesso a gerência, com oportunidades de crescimento profissional (CERQUEIRA,1999). A valorização do funcionário, ser reconhecido, ter benefícios e planos de carreira são ações que deixam o funcionário feliz, um ambiente acolhedor, boas condições de trabalho, qualidade de vida, faz com que o funcionário vista a camisa da empresa e mantenha-se comprometido (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

Bekin concordando afirma que (2005, p. 70):

[...] um programa de endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos; serviços e campanhas publicitárias.

Destacam-se aqui alguns dos tópicos citados por Bekin (1995)

- a) Treinamento sob ótica de educação e desenvolvimento: nada mais é do que educar, treinar, aprimorar, investir no potencial do o funcionário. Através de um programa de integração o funcionário precisa se sentir familiarizado com empresa, conhecer o ambiente, o que a empresa busca de cada colaborador. Muitas empresas usam programa de integração, através da intranet sendo assim o programa de endomarketing esta cada vez mais alinhado aos processos tecnológicos. O funcionário não deve sentir se obrigado a fazer nada por pressão, mas a empresa deve conscientizá-lo da importância do treinamento, deve haver diálogos entre ambos e não simplesmente despejar um pacote de treinamento para o mesmo executar, sem orientação;
- b) Processo de seleção: a empresa irá definir o tipo de funcionário que esta buscando para fazer parte do time. A empresa define o perfil desejado sendo que o critério de seleção deve ser cauteloso, para se reduzir o número de rotatividade dentro da empresa, contratar pessoas erradas retém custo e não saber manter as certas é pior ainda. A empresa precisa recrutar pessoas que venham somar, e saibam trabalhar em equipe, o endomarketing tem essa função fazer o funcionário se alinhar ao processo da organização. A partir do momento que o funcionário é contratado cabe a empresa mantê-lo no processo de forma motivada;
- c) Sistema de informações e rede de comunicação interna: mensagens curtas e claras de fácil acesso e entendimento por parte do colaborador;
- d) Campanhas publicitárias: sabe-se que 75% do aprendizado se da pela visão, ou seja, as empresas precisam dar ênfase aos murais, vídeos;
- e) Planos de carreira, motivação, valorização, comprometimento e recompensa: um programa de incentivo ao funcionário, ele precisa saber que a empresa da a ele oportunidade de crescimento valoriza seu talento. Manter o plano de carreira vivo dentro da organização, divulgar vagas em aberto e dar oportunidade para os funcionários internos mantém os motivados, e evita a rotatividade. Hoje, ainda se pensa que a valorização está se referindo apenas ao salário, recompensa, puro engano conforme citação de BEKIN (1995) p. 79 “reconhecimento pelo trabalho realizado; reconhecimento de sua importância como individuo na empresa,

remuneração adequada e possibilidade de avanço profissional.” Sendo assim esses fatores também motivam o funcionário.

Percebe-se então que a valoração humana, a autoestima, é o que faz toda diferença para se ter uma empresa feliz, porém para isso é preciso ter uma boa administração, líderes capacitados treinados que conduzem a equipe a um clima favorável (CERQUEIRA, 1999).

2.6.1.2 Líderes e motivação no endomarketing

Mais do que informar o endomarketing surge como ferramenta de preparação para público interno, um processo único de motivação, valorização e comprometimento do funcionário. O processo de motivação aplica-se ao reconhecimento do trabalho, é importante o funcionário sentir que a empresa valoriza sua participação para alcance dos objetivos (BEKIN, 1995).

A visão e ação estratégicas nas empresas é que os funcionários ocupem um novo papel, visto que são considerados peças-chaves para crescimento, excelência e sucesso da organização. Como parceiros as pessoas investem habilidades, dedicação, responsabilidade, comprometimento com a expectativa de colher salários, aprendizado, crescimento profissional, carreira etc., na medida em que o retorno seja bom o nível de satisfação do funcionário aumenta, sendo assim ele produz mais (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

Alves (2002) conclui em seu artigo que o endomarketing reforça a imagem da empresa que começa pelos funcionários e não pelos clientes externo. Funcionários satisfeitos, motivados, envolvidos terão desempenho melhor frente a seus clientes externos, atingindo assim a excelência no marketing de relacionamento.

O endomarketing trata o funcionário como cliente, e é nesse sentido que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento. A motivação, o comprometimento e a valorização sob olhar do endomarketing precisa ser algo diário dentro da empresa e requer sempre esforço e renovação (BEKIN, 1995).

AMBIENTE ONDE O FUNCIONÁRIO É TRATADO COMO CLIENTE PREFERENCIAL

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e a valorização dos funcionários.
2. A gerência está comprometida com esta visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa tanto no sentido de integrar seus diversos setores quanto no de estimular o potencial do indivíduo.
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e conhecem suas responsabilidades dentro desta linha de atuação.
5. Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos.
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no que diz respeito a aspectos técnicos, quer no que diz respeito ao reforço de valores e atitudes.
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente seu principal interessado: o funcionário.
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos.
9. O processo de comunicação tem o modelo da mão dupla, permitindo que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
10. O atendimento às expectativas e necessidades dos funcionários a partir de critérios claros e dentro dos objetivos da empresa gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

Quadro 2: Dez pontos necessários para criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como cliente preferencial.

Fonte: Bekin (1995, p.81)

O endomarketing tem como atividade primordial promover o processo permanente de motivação do funcionário, para tal leva-se em conta alguns critérios de motivação (BEKIN, 1995).

CRITÉRIOS E INSTRUMENTOS NECESSÁRIOS PARA CRIAR UM PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

- 1) Prioridade para motivação do grupo de trabalho, com chamamento a parceria, a cooperação e a lealdade;
- 2) valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
- 3) integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- 4) reforço contínuo de uma atitude baseada nos valores compartilhados;
- 5) recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- 6) Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- 7) Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- 8) Estimulo a iniciativa e a atitude criativa;
- 9) Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- 10) Remuneração adequada.

Quadro 3: Critérios e instrumentos necessários para criar um processo de motivação.

Fonte: Bekin (1995, p.70)

Como se vê, é primordial a motivação do grupo não apenas de um único indivíduo. Neste sentido tem-se a liderança como sendo principal influência para a motivação do grupo. (BEKIN, 1995).

O líder precisa saber ouvir seus subordinados, compartilhar ideias, dar oportunidades, preparar suas equipes, não reter informações, mas saber dividi-las. Sendo assim ele conseguiu adquirir confiança e respeito de seus colaboradores, e fazer da sua equipe uma equipe alegre, pra cima e vencedora (CHIAVENATO;

MATOS, 2009).

Saber motivar a equipe esse é papel do bom líder, reprimir na hora certa, porém com respeito, evitar as brigas e fofocas entre os colaboradores, comandar a equipe, não impor o medo ao colaborador, deixando-o a vontade para falar o que sente, o que espera da empresa, possibilitando assim que se conheça mas seu funcionário. (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

Sendo assim conclui-se que endomarketing com suas ações de motivação prepara o funcionário, fazendo com que ele conheça a missão, visão e valores da empresa, se sinta importante por fazer parte da equipe, visto que seu líder lhe proporciona oportunidades de crescimento, faz elogios pelo bom trabalho, reuniões de *feedback* sendo que ambos juntos constroem uma empresa de sucesso (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

Vejamos então no próximo subtítulo como a formação da imagem da empresa é influenciada pelo projeto de endomarketing.

2.6.1.3 Endomarketing como componente da formação da Imagem

Segundo Brum (2000) o endomarketing trata-se de ações realizadas pela empresa que motivam o público interno com o intuito de vender uma boa imagem da organização, sendo que isso reflete automaticamente no ambiente externo.

O marketing moderno pode criar e desenvolver a melhor divulgação de um produto ou serviço, porém um mau atendimento leva todo esse trabalho ao fracasso. É preciso dar sustentabilidade a tudo que vem sendo desenvolvido pelo marketing para reter o cliente. Sendo assim as empresas precisam preparar quem está a frente dos clientes, ou seja, os seus funcionários, visto que o sucesso da empresa precisa partir de dentro para fora, manter um clima agradável é essencial para realização de um bom atendimento, perante os clientes (CHIAVENATO;MATOS, 2009).

Desse modo Santiago (2010) em seu estudo concluiu que pessoas satisfeitas e um clima organizacional positivo influenciam no comprometimento do funcionário com a empresa. Sendo que pessoas satisfeitas têm um rendimento melhor e representam melhor a imagem da empresa no mercado externo. Porém para que isso ocorra é necessário haver uma boa comunicação, diálogos, sendo que

ela é fundamental em todo processo, veja então nos próximos capítulos conceito de comunicação.

2.7 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação vem do latim *cummunis*, e leva ao conceito de comunhão, sendo ato de tornar algo comum a todos através de uma informação que é transmitida (PEREZ; BAIRON, 2002). Quando acontece ato de falar e ouvir, ou seja, recebe-se uma informação e passa-se adiante pode-se definir como comunicação (DIMBLEBY; BURTON, 1990). A comunicação é algo que se aprende a fazer e ao comunicar-se com outras pessoas se adquire conhecimento e habilidade na comunicação, no compartilhamento de ideias e experiências (PEREZ; BAIRON, 2002).

Para Silva (2008) a comunicação pode estar no falar ou escrever e todos precisam estar atento no que está sendo transmitido. Para o autor a comunicação processa-se de duas formas: a comunicação verbal e comunicação não verbal. A comunicação verbal pode ser escrita ou oral, sendo que a oral acontece face a face, por telefone. A comunicação oral se não for gravada não deixa nenhum registro, é uma comunicação mais rápida e o entendimento é mais eficaz. Já a comunicação escrita é uma comunicação impressa sendo registrada via e-mail ou em outros meios. É preciso ter clareza nesse tipo de comunicação porque pode haver desentendimento por parte do receptor ao interpretar a mensagem. Já a comunicação não verbal é o tipo de comunicação que não envolve a fala, palavra ou escrita, é aquela transmitida por gestos ou sinais (SILVA, 2008).

Para Bekin (1995, p.99) “a comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação”. Para que se tenha uma comunicação eficiente necessita-se ter conhecimento do processo de comunicação (PEREZ; BAIRON, 2002).

Segundo Straubahaar (2004), a comunicação é representada através de um processo de comunicação, pois a comunicação ocorre mediante a uma troca de informação, e a informação é o conteúdo da comunicação. Para Perez e Bairon (2002) o modelo de comunicação abrange os seguintes elementos:

- a) A fonte de informação: ponto de partida da comunicação; é o criador, emissor da mensagem;

- b) Mensagens: conjunto das informações;
- c) Transmissor ou Codificador: é trazer a mensagem para um formato fácil de ser comunicado ao receptor;
- d) Canal: é o meio se utiliza para transmitir a mensagem a outros lugares;
- e) Receptor ou Decodificador: faz o trabalho inverso do codificador, é a resposta para emissor, um mecanismo de resposta entre o emissor e receptor é o feedback;
- f) Ruído: durante todo processo de comunicação pode haver ruído, ou seja, influência sobre canal de comunicação que atrapalha distorce a transmissão da mensagem. Conforme representa figura abaixo:

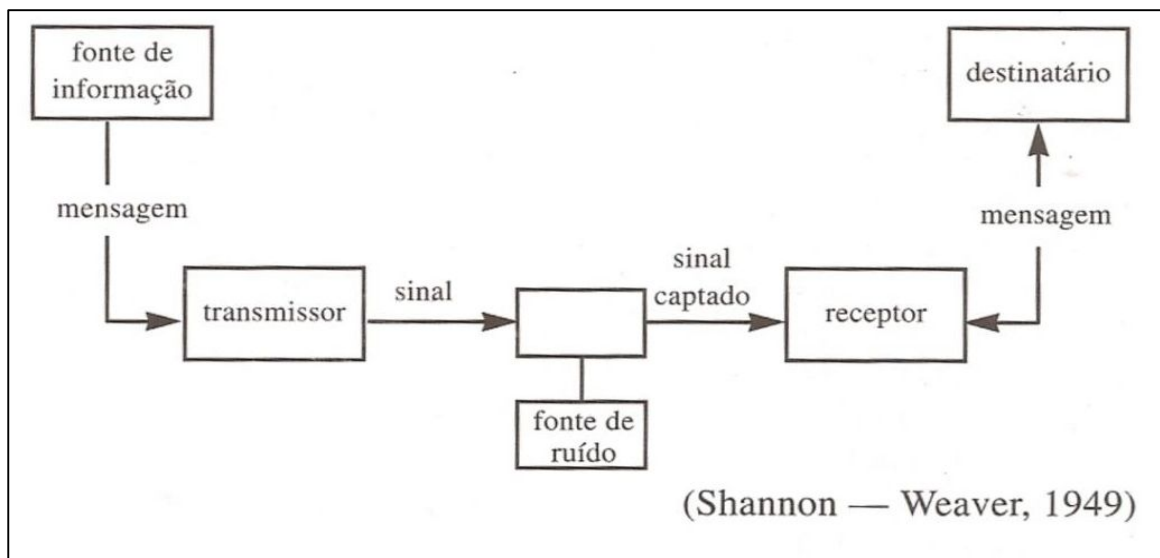


Figura 2: Modelo comunicação.

Fonte: Shannon & Weaver (1949 apud PEREZ; BAIRON, 2002)

Para evitar problemas no processo de comunicação, a pessoa (receptor) deve em primeiro lugar, saber ouvir e interpretar o que está sendo transmitido, dando atenção ao emissor (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Existem barreiras durante o processo de comunicação, sendo elas de natureza mecânica, fisiológicas, semântica ou psicológica. As mecânicas são barreiras relacionadas ao barulho, sendo ambiente ou equipamentos inadequados que dificultam o processo de comunicação. As fisiológicas estão relacionadas aos problemas genéticos como gagueira, surdez. As semânticas se relacionam ao uso inadequado de palavras que não são comuns ao receptor (KUNSCH, 2003).

Por último as barreiras psicológicas essas relacionam-se pela maneira que as pessoas tem de julgar, avaliar ou interpretar uma mensagem, sob seu ponto de vista, seus valores (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Existem muitas barreiras dentro de uma organização. Kunsch (2003) cita quatro classes de barreiras gerais: as pessoais; as administrativas/burocráticas, o excesso e a sobrecarga de informações, e as informações incompletas e parciais.

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

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

Por último as comunicações incompletas e parciais, são informações que deixam dúvidas, não estão claras. Há também as informações que são bloqueadas, por parte do receptor em assimilar somente o que é de seu interesse (KUNSCH, 2003). O problema sobre o nível de credibilidade da fonte por parte do receptor, se o mesmo não acreditar na fonte emissora não passará a informação adiante. Se necessário, conforme cita Kunsch (2003 p. 76), “a maneira pela qual os subordinados recebem a comunicação de seu gerente é afetada pelo o que pensam dele.” Outra barreira muito comum na organização é pressão, falta de um encontro entre chefes e subordinado devido pouco espaço de tempo, pouco contato direto, face-a-face pode trazer problema para comunicação de ambos, sendo que o diálogo ajuda os maus entendimentos (DUBRIN,2001).

Entendido o conceito e processo de comunicação, é importante saber a importância da comunicação numa organização, o próximo subtítulo a seguir irá falar da comunicação organizacional.

2.7.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Toda organização precisa da comunicação para sobrevivência da empresa, sendo que a mesma precisa comunicar-se com seus públicos diariamente (TAVARES, 2007). As pessoas precisam interagir-se entre si, trocar informações,

expor suas opiniões, gestos. Se não houvesse a comunicação entre as pessoas, elas viveriam isoladas, sem contato, ou seja, a comunicação envolve duas ou mais pessoas sendo assim Chiavenato (2004, p. 75) diz que:

As pessoas não vivem isoladas nem são autossuficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes por meio da comunicação. *Comunicação* é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas por meio de idéias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. a comunicação envolve transações entre as pessoas. Toda a comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia uma mensagem e a que recebe. Uma pessoa sozinha não pode comunicar-se, pois somente com outra pessoa receptora, é que pode completar o ato da comunicação. Entretanto as organizações não podem existir nem operar sem comunicação; esta é a rede que integra e coordena todas as suas partes.

Concordando Kunsch (2003 p.69), faz uma citação de Lee O. Thayer que a comunicação como sendo um elemento vital no processamento das funções administrativas, ele diz:

É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e o seu meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento.

Sendo assim o sistema de comunicação dentro da organização deve ser claro, pois ao mesmo tempo em que os funcionários são informados eles também informam e levam a imagem da empresa ao mercado externo, ou seja, a comunicação organizacional tem como objetivo construir e manter uma boa imagem da empresa perante seus públicos seja interno ou externo (KUNSCH,2003 ; TAVARES,2007).

A comunicação organizacional divide-se em comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa sendo que juntas compõem a comunicação integrada da organização, entendida como o mix da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

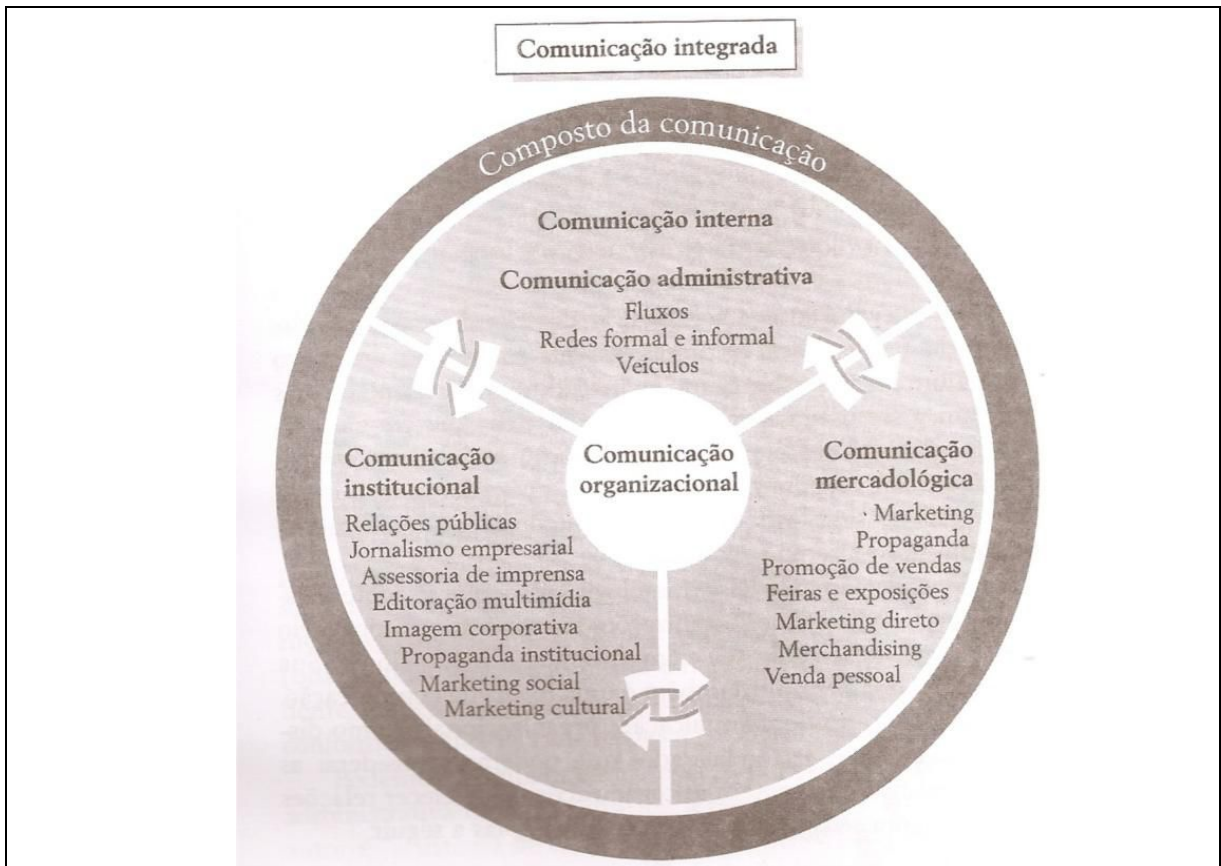


Figura 3: Comunicação Integrada.

Fonte: Kunsch (2003 p. 151)

Para Kunsch 2003, essas formas de comunicação permitem a empresa de comunica-se como seus públicos e com sociedade em geral.

A comunicação institucional ou empresarial leva a imagem da empresa seja para o mercado externo como interno, é ligada aos aspectos relacionados à missão, visão e valores da organização. Nassar e Figueiredo (2004, p. 12) afirmam que:

[...] a linguagem de propaganda é apenas uma parte da comunicação atual das empresas. A comunicação empresarial se utiliza de muitas linguagens que não tem necessariamente como objetivo imediato o processo de vendas. Mas que não deixam, por isso, de ser ferramentas fundamentais no marketing da empresa. Dentre essas linguagens estão a das relações públicas, a de imprensa, e a de atendimento direto ao consumidor. As ações dessas áreas de comunicação empresarial, se não são diretamente mensuráveis num balanço contábil, podem significar, no mínimo, a simpatia da sociedade, a fidelidade dos consumidores, um bom relacionamento com trabalhadores e sindicatos.

Sendo assim para construir uma boa imagem perante seu público externo a empresa deve manter o funcionário bem informado, capacitado e engajado no processo, pois são eles que vão relacionar-se com mercado (TAVARES, 2007).

A comunicação mercadológica é responsável por toda divulgação dos produtos e serviços da organização, sendo que está vinculada ao marketing de negócios responsável pela parte de divulgação publicitária (KUNSCH, 2003).

Conforme a Figura 3 observa-se que a comunicação administrativa ocorre em conjunto com comunicação interna, sendo esta o foco deste trabalho, então no próximo subtítulo apresenta-se uma abordagem sobre comunicação interna.

2.7.2 Comunicação Interna

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

Kunsch (2003) salienta que comunicação interna não é somente o ato de informar o colaborador, mas também o ato de ouvi-lo, e a troca de informação e de experiências em todos os níveis.

Dessa forma a comunicação interna dentro de uma organização deve seguir princípios visto que uma comunicação ruim influencia seu ambiente externo. Conforme Roberto de Castro Neves (2000, p. 133):

Os próprios funcionários. Isto mesmo, os funcionários podem ser excelentes mensageiros. Como? Tratando bem os clientes, demonstrando atenção, resolvendo seus problemas. Os clientes certamente concluirão que esta atenção, este carinho, esta eficiência e bom humor somente são possíveis numa empresa bem administrada e que trata bem seus funcionários. A atitude do funcionário é o veículo. Um veículo com toda credibilidade, mais barato do que qualquer outra iniciativa.

Percebe-se então que os funcionários são um porta-voz da organização e eles podem levar uma imagem positiva ou negativa da organização e tudo dependerá do envolvimento e engajamento que os mesmos têm com a organização. Cabe então mantê-los informados quanto aos processos e estratégias da organização, sendo que conhecendo o processo da organização fica mais fácil chegar e levar informação ao mercado externo (KUNSCH, 2003).

Sendo os funcionários as peças fundamentais para o sucesso da organização, é importante que comunicação interna seja clara e objetiva, pois com uma comunicação clara os funcionários conseguem expor suas ideias, ficando assim

mais próximos dos diretores e gerentes da organização, buscando qualidade nos serviços e produtos que são prestados pela empresa, a fim de cumprir a missão que é determinada pela organização (KUNSCH, 2003).

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

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

Aplicar um programa de endomarketing dentro da organização é melhorar a comunicação interna, olhar para funcionário como cliente interno, saber respeitá-lo ouvi-lo, pois não adianta ter um bom programa de comunicação interna se os mesmos não forem visto como público número um e não serem respeitados como cidadãos. A desvalorização do público interno acaba sendo comprovada e a empresa passa a ter uma imagem ruim a ele (KUNSCH, 2003; TAVARES, 2007).

A motivação é algo que deve ser constante na organização, a empresa deve estimular a participação do funcionário em todo processo da organização a participação é fundamental, um funcionário motivado realiza melhor sua função (TAVARES, 2007).

Segundo Tavares, 2007 pg. 25

[...] o gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes: a medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativa nos processos de produção de produtos e implementação de serviços.

Fazer com que os funcionários se sintam importantes, sendo que todos fazem parte de um grande grupo. Uma boa integração entre setores, respeito, amizade, companheirismo e informação são importantes para manter um bom clima organizacional (TAVARES, 2007). Compreendido o conceito de comunicação interna busca-se saber como essas informações circulam dentro da organização é o que será apresentado no próximo subtítulo.

2.7.2.1 Rede e Fluxos de Comunicação

Os sistemas de comunicação nas organizações fluem por meio de duas redes: formais e informais. Sendo as formais o conjunto de canais estabelecidos pela organização sendo eles impresso, visual, eletrônico, discursivo. Já a informal parte das pessoas sem controle da organização, um dos produtos mais conhecidos pela rede informal são boatos, rumores (KUNSCH, 2003).

A informação deve ser dirigida a todos dentro da organização, todos precisam saber o que acontece dentro da empresa, para não gerar informações paralelas e distorcidas conforme Matos (2006, p.92) :

[...] quando considerada pela organização, a “rádio-corredor” se transforma numa verdadeira fonte geradora e difusora de boatos, alimentada por informações truncadas e incompletas, distorcidas por análises precipitadas e preconceituosas, e de caráter meramente alarmante e sensacionalista, porque sem fundamento. Essa situação pode acarretar sérias conseqüências para os resultados da empresa. No entanto, para uma empresa que valoriza a cultura do diálogo, sua rede informal de notícias passa a ser vista como um meio de comunicação e integração dos indivíduos que nela trabalham.

Os fluxos de comunicação dividem-se em fluxos descendentes ou verticais, ascendentes e horizontais ou laterais (KUNSCH, 2003).

Dubrin (2003, p. 214 a 215) deixa claro e reforça que existem cinco direções diferentes de comunicação e conforme explica o autor:

A *comunicação para baixo* é o fluxo de mensagens de determinado nível para um nível inferior. Um exemplo é um gerente médio dando ordens a um supervisor de nível mais baixo [...] as informações, às vezes, são enviadas de um nível mais alto para um mais baixo, sem que se dê abertura para uma resposta. Quando isso ocorre, o *Feedback* criado na comunicação de duas mãos está perdido.[...] A *comunicação para cima* é a transmissão de mensagens de um nível inferior a um superior nas organização. É o canal mais importante para que a gerência se mantenha informada a respeito dos problemas dentro da organização. [...] ela permite a um empregado levar uma reclamação à gerência executiva sem passar antes pelo seu gerente. A *comunicação para cima* é mais amplamente usada em empresas menos burocráticas do que naquelas onde há alto nível de burocracia. A *comunicação horizontal* é o envio de mensagens entre as pessoas que estão no mesmo nível organizacional. Geralmente, assume a forma de conversa entre colegas de um mesmo departamento. Quando os colegas não estão compartilhando informações e nem respondendo uns aos outros, eles tendem a atrasar o trabalho. [...]. Outro tipo de comunicação horizontal ocorre quando um gerente comunica-se com outro do mesmo nível. A *comunicação Horizontal* é a base da cooperação. A *comunicação diagonal* é a transmissão de mensagens a níveis mais altos ou mais baixos, em departamentos diferentes. Um exemplo típico ocorre quando um gerente de um departamento entra em contato com um funcionário de nível mais baixo que pertence a um outro departamento fora de sua rede de comando. A *comunicação esférica* é a que acontece entre os membros de equipes diferentes, na organização em rede. [...].

Concordando Kunsch (2003) a comunicação descendente ou vertical é aquela que ocorre de cima para baixo, ou seja, da direção estratégica ao subordinado. Já a ascendente o processo é o contrário, o funcionário base inferior que envia por meio de pesquisa de clima, caixa de sugestões, reuniões informações ou até mesmo por meio da comunicação informal informações a direção.

No fluxo horizontal ou lateral é aquele que ocorre na mesma linha que seriam as pessoas que mantém o mesmo nível hierárquico, pode ocorrer de um setor para outro. Por fim o fluxo diagonal ocorre a comunicação de um superior a um subordinado de outro departamento ao qual superior não tem poder de comando (KUNSCH, 2003).

Para que todos esses fluxos de comunicação possam ser efetivos na organização utilizam-se meios tais como: canais orais, escritos, cartas, entre outros sendo esses instrumentos utilizados para transmitir a mensagem. Veja então no próximo subtítulo os meios de comunicação interna.

2.7.2.2 Meios de Comunicação Interna

A comunicação interna pode ser dirigida através do meio escrito, oral, eletrônico, impresso, visual, sendo que dentro da organização além da comunicação entre chefe e subordinado deve ser considerado aqui a comunicação geral da empresa com os funcionários (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Para Maximiliano (2007), os meios de comunicação são feitos de duas formas: oral e escrito, porém ambos utilizam de recursos, alguns visuais como fotos, gráficos, outros meios eletrônicos, e também não se pode esquecer da linguagem corporal considerada pelo autor um meio de comunicação.

Os meios de comunicação são instrumentos que levam informações aos funcionários da organização, envolvendo-os nos fatos que ocorrem dentro da organização (KUNSCH, 2003).

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

Concordando Lacombe e Heilborn (2003, pg. 212) :

Os contatos diretos são obtidos por meio de palestras pessoais, conversas formais ou informais, reuniões ad hoc, reuniões de comitês e grupos de trabalho [...] até mesmo, festa e comemorações internas da organização.

A comunicação oral envolve voz, assim a linguagem deve ser clara e objetiva, quem recebe a informação precisa entender o que esta sendo falado. (MAXIMIANO,2007). Já os meios escritos se caracterizam por material informativo impresso tais como, os jornais, revista, panfletos, memorandos, boletins (KUNSCH, 2003; LACOMBE; HEILBORN,2003). Dentro da organização há grande circulação da comunicação escrita como, troca de e-mails, propostas enviadas aos clientes, relatórios a gerencias, todas as informações colocadas no papel (MAXIMIANO,2007).

Os meios pictográficos representam mapas, diagramas, pinturas. Já os escrito-pictográficos representam a palavra escrita com a ilustração são: gráficos, filmes legendados. Os meios simbólicos classificam tantos como meios visuais ou auditivos, são bandeiras, luzes, sinos entre outros. Já os meios audiovisuais são vídeos institucionais da organização, de treinamentos entre outros. (KUNSCH, 2003).

Por último a linguagem corporal considerada como meio de comunicação, pois gestos, atitudes, expressões são formas de comunicar-se com outras pessoas, a maneira como é transmitida uma informação contagia o público para um ambiente positivo ou negativo (MAXIMIANO,2007).

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

2.7.2.3 A importância da Comunicação Interna para o Endomarketing

A Comunicação interna é um dos instrumentos mais importante dentro de um programa de endomarketing (CERQUEIRA, 2005). Segundo Cerqueira (2005, p. 52):

O endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comportamento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional.

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

Kunsch (2003) discorda quando autores falam que com um bom programa de endomarketing o funcionário irá manter-se comprometido com organização. Lidar com pessoas é difícil, muito mais tentar agradar a todos ao mesmo tempo. Um ponto importante é manter o respeito, e tratá-los mesmo como clientes número um.

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

Em seu trabalho de dissertação Inkote (2000) traz uma comparação de como o endomarketing tem relação com marketing tradicional aplicado ao mercado externo. O autor mostra os 4PS do composto de marketing para os 4CS formando endomarketing-mix veja o quadro abaixo elaborado pelo Inkote (2000, p. 109):

COMPOSTO DE MARKETING	COMPOSTO DE ENDOMARKETING
4 Os	4 Cs
Produto	Companhia
Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
Preço	Custos
Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
Pontos de Distribuição	Coordenadores
Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
Promoção	Comunicação
Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Quadro 4: Quadro-resumo das diferenças entre os compostos de Marketing e Endomarketing

Fonte: Inkote (2000 p.109).

O Quadro 4 mostra que criar uma ação de endomarketing é satisfazer desejos e necessidades do público interno, é vê-lo como cliente, tendo como objetivo vender imagem da empresa. Sendo que alcançando esse objetivo o funcionário vai estar motivado, pois a empresa está indo de acordo com o que ele vem buscando, satisfazendo assim seus desejos e anseios. A motivação por sua vez é um fator importantíssimo dentro da organização, quando o funcionário está bem e feliz ele produz muito mais. Ser reconhecido, ter uma boa remuneração, poder ajudar e participar dos negócios da empresa, isso vai gerar uma aproximação entre empresa/colaborador, são ações simples que parte do endomarketing, porém a informação é ponto chave de tudo. É muito importante levar a informação ao funcionário, sendo que quando não se tem conhecimento das coisas que acontece dentro da própria empresa gera um desconforto ao colaborador, e é muito ruim receber informações de outras fontes, a empresa precisa dividir tais informações com seus funcionário (CHIAVENATO;MATOS, 2009 ; KUNSCH,2003).

Portanto, a informação faz parte da comunicação interna, visto que é o quarto composto do endomarketing/mix, é através da comunicação interna que o funcionário recebe informação de todas as áreas da empresa, como também *feedback* (INKOTE,2000).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Entende-se que a ciência abrange todo o conhecimento humano aplicado a um conjunto de regras e métodos com objetivo de estudar, pesquisar e compreender determinado assunto, ao qual vem de interesse humano com intuito de satisfazer uma necessidade (OLIVEIRA, 1999).

A busca do saber, do conhecimento, estudar e compreender o meio que se vive são definições sobre ciência visto que o ser humano busca inovar constantemente, através de investigações, pesquisas e estudos, sendo que para atingir seu objetivo necessita-se de recursos e métodos (KOCHE, 2001). Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 83) “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

Assim, entende-se como método o caminho traçado para se chegar ao objetivo do estudo proposto (LAKATOS; MARCONI, 1995). A metodologia consiste em um conjunto de procedimentos necessários utilizados para chegar ao objetivo da pesquisa de forma segura, pois através de análise e descrição dos fatos, o pesquisador consegue prevenir erros (BARROS; LEHFELD, 2000). Não existe um padrão estabelecido de métodos científicos, os procedimentos utilizados são expostos conforme a pesquisa e característica do problema a ser investigado (KOCHE, 2001).

Dessa forma será visto nos próximos subtítulos o delineamento da pesquisa, definição da área e população alvo do estudo, coleta de dados e o instrumento de pesquisa a ser utilizado no presente projeto.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para realizar uma pesquisa é importante ter um objetivo pré-estabelecido, uma definição explícita do problema, sendo assim fica mais fácil saber aonde se quer chegar e qual o tipo de pesquisa que se deve aplicar (LAKATOS; MARCONI, 2005).

Após observação dos objetivos, será adotado nesse trabalho monográfico o tipo de pesquisa bibliográfica e descritiva. A pesquisa bibliográfica é utilizada quando se busca conhecimento através de livros, publicações, documentos e artigos já existentes (BARROS; LEHFELD, 1986). Portanto utilizou-se desse tipo de

pesquisa para elaboração da fundamentação teórica, pois através da pesquisa por meio de livros e artigos o que possibilitou um melhor embasamento teórico e científico ao estudo.

Já a pesquisa descritiva segundo Koche (2001) esse tipo de pesquisa irá estudar o elemento, descrever os fatores que a compõem, através de análises, registros e interpretações. A pesquisa descritiva possibilita a identificação dos diferentes fenômenos e permite a análise das variáveis. Entende-se que variável nesse contexto pode ser compreendida como uma característica ou medida da população em estudo, que apresenta diferenças, alterações, sendo importantes estudá-las para a explicação do problema (OLIVEIRA, 1999; BARBETTA, 2004).

A pesquisa descritiva possibilitar o pesquisador de obter um melhor entendimento do problema, visto que compara as diversas variáveis do fenômeno em estudo. (OLIVEIRA, 1999).

Após classificado o nível de pesquisa, define-se a técnica de coleta utilizada, que será através dos levantamentos de campo por meio de questionários.

Os questionários se constituem por uma série de perguntas elaboradas através de um banco de dados, sendo respondidos por escrito com ou sem a presença do entrevistador (LAKATOS; MARCONI, 2005). Segundo Barbeta (2004), é preciso ter cuidado ao elaborar um questionário, tendo bem definido a população que será estudada, assim como, o objetivo de maneira clara. É necessário seguir alguns procedimentos para construção das perguntas.

Sendo assim o procedimento para coleta de dados foi feito pessoalmente e também enviados por e-mail, e a técnica de análise dos dados foi quantitativa.

A abordagem quantitativa é um método que procura descobrir a relação entre as variáveis, Oliveira (1999) p.115 cita “[...] conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas.”

Sendo assim a autora optou por a elaboração de um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha perante a motivação dos colaboradores mediante as ações de endomarketing e comunicação interna dentro da organização. Para entende melhor veja-se o quadro abaixo com delineamento da pesquisa de campo.

Níveis de Pesquisas	Técnicas de Coleta	Procedimentos	Técnica de análise	Objetivos Específicos
Bibliográfica e Descritiva	Levantamento de campo por meio de questionário	Pessoalmente E eletrônico	Quantitativa	1) Identificar as ferramentas de endomarketing da empresa em estudo;
				2) Verificar como é efetuada a comunicação interna pela empresa;
				3) Averiguar se o endomarketing realizado na empresa em estudo possibilita a motivação dos seus colaboradores;

Quadro 5: Delineamento da pesquisa de campo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

Fundado em 31 de agosto de 1957, por Maurício Sirtosky Sobrinho, o Grupo RBS é uma das maiores empresas de comunicação multimídia do Brasil e mais antiga afiliada da Rede Globo.

Por meio de suas emissoras de rádio e televisão, jornais, portais de internet e iniciativas no meio digital, o Grupo RBS produz e distribui informações jornalísticas, de entretenimento e de serviços.

A visão do Grupo é ser uma das melhores empresas de mídia do Brasil, com classe mundial.

Sua missão é facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo. No nosso jeito de Ser e Fazer os valores do Grupo RBS são os seguintes:

- Fazer o que é Certo;
- Conexão com as Pessoas;
- O nosso Coração pulsa;
- Todos pelo Cliente;
- Realizar Crescimento sustentável;
- Desenvolvimento Coletivo.

O negócio do Grupo RBS resume-se em informação e entretenimento, envolvendo todos os veículos. São eles:

- 18 emissoras de TV aberta afiliadas a Rede Globo;
- 2 emissoras de TV locais;
- 24 emissoras de rádio;
- 8 jornais;
- 9 sites;
- 1 empresa de eventos;
- Operação de móbile marketing;
- Operação segmento rural;
- Operação segmento jovem;
- Operação e – bussiness;
- 1 editora;
- 1 gravadora;
- 1 gráfica;
- 1 empresa de logística;
- Fundação Maurício Sirtosky Sobrinho

Quadro 6: Plataforma Multimídia GRUPO RBS

Fonte: MinhaRBS (2011).

Nas mídias tradicionais, é líder de mercado no Rio Grande do Sul e Santa Catarina em todos os segmentos em que atua. A figura abaixo representa todas as regiões de cobertura do Grupo RBS:

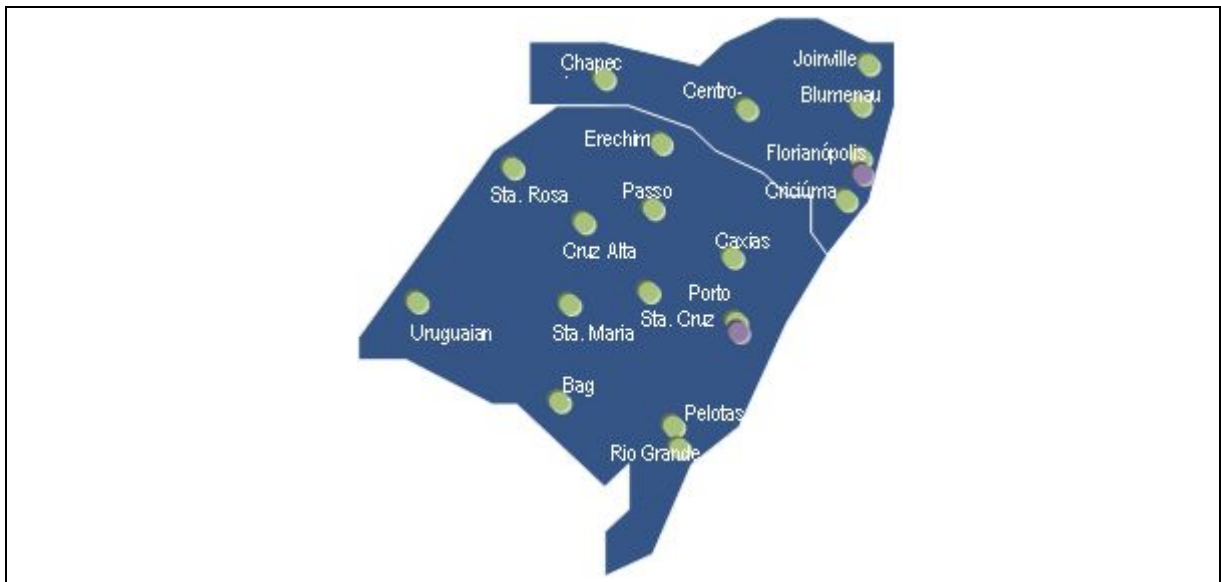


Figura 4: Area de cobertura Grupo RBS Rede RSC.

Fonte: MinhaRBS (2011).

No Estado de SC o Grupo RBS possui 6 (seis) emissoras de TV, sendo Florianópolis a emissora mais antiga, é a cabeça de rede estadual que funciona com mais cinco emissoras no interior: Blumenau, Joinville, Chapecó, Criciúma e Centro Oeste. Cada emissora de TV possui fonte geradora própria, que atinge somente sua área de cobertura, e cada uma dessas unidades possui sucursais e micro sucursais

em sua região de cobertura, sendo estas salas comerciais, e as mesmas correspondem a emissora sede da sua região.

A Figura abaixo representada todas as emissoras sedes de cada município de SC, e estas possuem em sua área de cobertura sucursal e micro sucursal comerciais para melhor explorar a região.

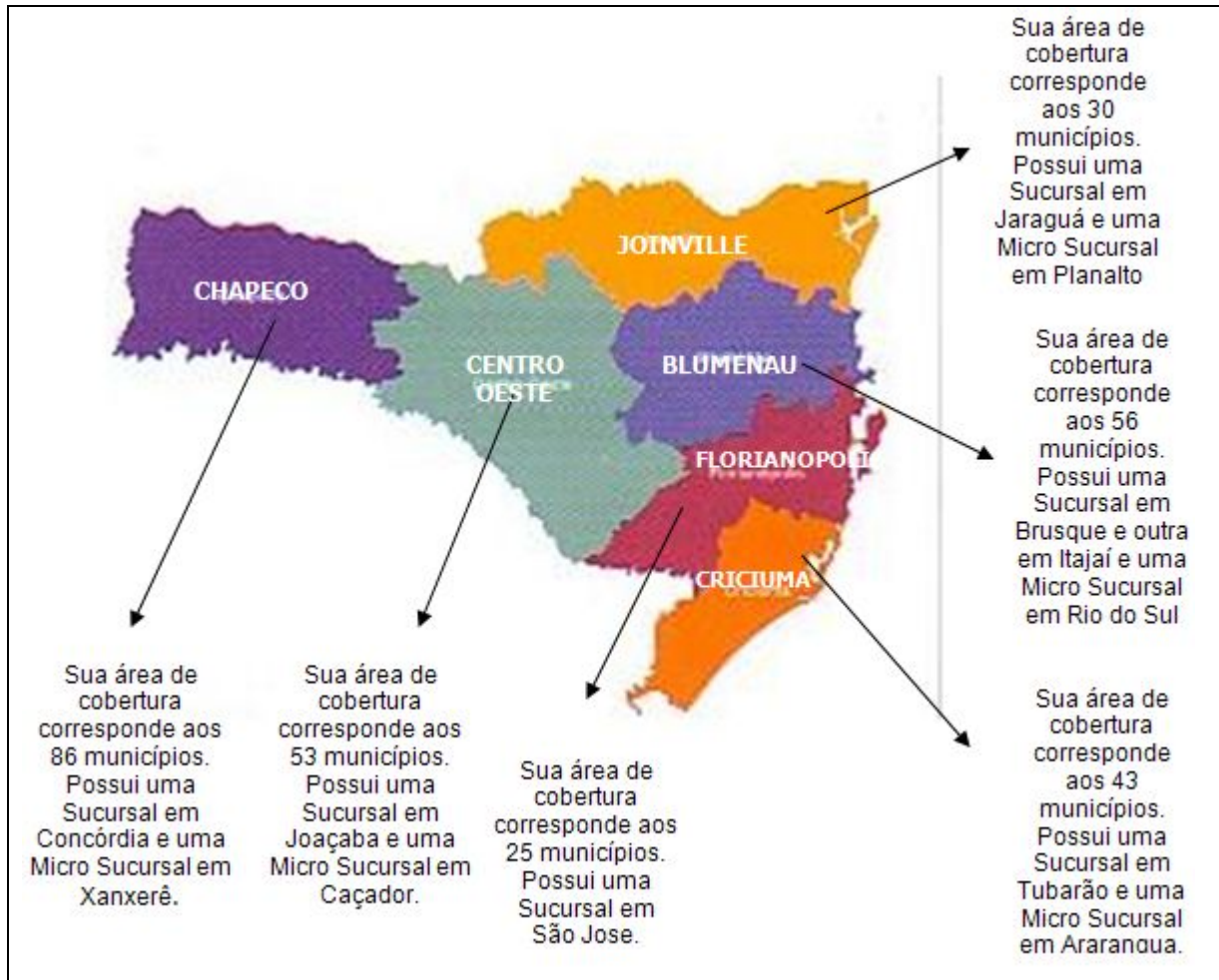


Figura 5: Atlas de Cobertura RBS TV SC.

Fonte: Tabela de Preço RBS (2011).

O presente trabalho volta-se para SC e o foco é região sul onde temos como Sede a Unidade Criciúma. Essa por sua vez possui uma sucursal em Tubarão e uma micro sucursal em Araranguá, sendo que essas unidades respondem a Unidade de Criciúma, onde temos uma fonte geradora para toda a sua área de cobertura.

Fundada no ano 1995 a RBS TV Criciúma, possui sede em Criciúma onde antes funcionava a TV ELDORADO no local desde 1978. A plataforma multimídia de Criciúma possui em sua estrutura, a emissora da RBS TV, a emissora da Rádio Atlântida e uma sucursal dos Jornais em especial do Diário Catarinense. Ainda na

parte estrutural contamos com uma sucursal da RBS TV e Jornais na cidade de Tubarão e ainda uma Micro sucursal com área comercial da RBS TV em Araranguá.

O Grupo RBS em Criciúma atinge os 43 municípios, desde Imituba a Passo de Torres, cobrindo as regiões da AMREC, AMUREL e AMESC. A RBS TV Criciúma retransmite a programação da rede globo e produz programas locais tais como RBS notícias e Jornal do Almoço, que possui excelentes audiências locais (RBS GRUPO, 2010).

Ao todo o Grupo RBS Plataforma Criciúma abriga 55 funcionários, divididos nestes veículos (TV, Rádio e Jornal) com seguintes departamentos: comercial, jornalismo, operação, financeiro, telefonistas e gerência.

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

Período de Tempo	Extensão	Unidade de Amostragem	Objetivos Específicos
07 março à 25 março de 2011	Criciúma, Tubarão, Araranguá	Colaboradores de todos os departamentos da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as ferramentas de endomarketing da empresa em estudo; • Verificar como é efetuada a comunicação interna pela empresa; • Averiguar se o endomarketing realizado na empresa em estudo possibilita a motivação dos seus colaboradores;

Quadro 7: Definição da área e população alvo do estudo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para esse projeto os dados coletados foram dados primários. Dados primários, pois a pesquisa foi feito em contato direto com os funcionários da empresa, com elaboração de perguntas claras e objetivas (MARCONI; LAKATOS, 2005).

A população é um conjunto de elemento formado por pessoas. Esta etapa consiste na coleta dos dados da população anteriormente citada, para elaboração da análise da pesquisa. O plano de coleta pode ser feito por amostragem ou censo.

A amostragem filtra-se uma parte do todo da população, ou seja, é aplicado quando não se tem um número certo da população a ser pesquisada, quando a população é abusivamente grande, facilitando assim o alcance para pesquisador (BARBETTA, 2004).

Sendo assim plano de coleta de dados foi feito através da amostra não probabilística por conveniência, isto é, a pesquisadora enviou 55 questionários referentes à totalidade da população, porém somente 48 colaboradores responderam. Os motivos dos 7 (sete) colaboradores em não responder o questionário foram vários, entre eles, a falta de disponibilidade de tempo, férias e falta de interesse. Sendo assim, o volume da amostra consistiu em 48 colaboradores.

Malhotra et al (2005) destacam que a amostragem não probabilística por conveniência é caracterizada pela disponibilidade do pesquisador em aplicar a pesquisa a um grupo que relativamente esteja a disposição para participação. Convém frisar, que estes dados não poderão representar a totalidade da população, sendo não suscetível a generalizações.

3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A coleta dos dados é de suma importância para concluir o projeto, para isso usam-se vários instrumentos de pesquisa, sendo que o questionário foi o instrumento utilizado nesse trabalho como fonte de coleta de dados. O questionário foi constituído de perguntas enviadas pelo pesquisador ao respondente que explica o porquê do presente questionário, cuja intenção foi despertar o interesse do respondente para responde-se o mais rápido possível as perguntas, e devolve-se o questionário dentro do prazo (LAKATOS; MARCONI, 1990).

A pesquisadora optou por questionário visto que economiza tempo, e atinge um maior número de pessoas, as respostas são rápidas, e em razão do anonimato há uma maior liberdade em responder as perguntas (LAKATOS; MARCONI, 1990). O questionário foi elaborado com perguntas fechadas de múltipla escolha, e foi entregue pessoalmente a cada colaborador da sede de Criciúma e nas unidades de Tubarão e Araranguá a pesquisadora enviou por e-mail. Para elaboração das perguntas a autora baseou-se em outros trabalhos, a maior parte das perguntas retirou do trabalho de conclusão de curso de Oliveira (2005), cujo

tema era: *A Comunicação Interna Como Ferramenta do Endomarketing: Um Estudo de Caso na Policlínica São Lucas*, filtrando também algumas perguntas do trabalho de mestrado de Tavares (2005), cujo tema era: *A importância da comunicação interna para o desenvolvimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira* conforme Apêndice I.

4 EXPERIÊNCIA DA PESQUISA

Como mencionado nos procedimentos metodológicos, este estudo foi realizado na unidade do Grupo RBS em Criciúma, SC. Esta unidade possui uma sucursal¹ em Tubarão, SC e uma micro sucursal² em Araranguá, SC. Faz-se este esclarecimento, pois as análises dos resultados que serão apresentadas a seguir farão um comparativo entre os colaboradores da unidade de sede (Criciúma, SC – 46 colaboradores) em relação aos colaboradores que atuam na sucursal e micro sucursal (08 colaboradores em Tubarão, SC e 01 colaborador em Araranguá, SC). Estes últimos mesmo pertencentes a unidade, poderão apresentar opiniões diferentes, tendo em vista a distância que há dos escritórios para a unidade central.

Torna-se oportuno evidenciar que este estudo se propõe em analisar a contribuição do endomarketing e da comunicação interna na motivação dos colaboradores de uma empresa de comunicação localizada no município de Criciúma, SC.

Sendo assim, para alcançar o objetivo geral, aplicou-se junto aos colaboradores da empresa um instrumento de coleta de dados com 54 questões, distribuídas nas seguintes categorias de análise:

- a) Perfil dos colaboradores;
- b) Canais de comunicação existentes;
- c) Canais de comunicação mais eficientes;
- d) Dificuldades no local de trabalho;
- e) Barreiras na comunicação;
- f) Comunicação interna;
- g) Motivação;
- h) Treinamento;
- i) Plano de Incentivo/remuneração;
- j) Ambiente de trabalho;
- k) Comprometimento/imagem da empresa;
- l) Qualidade de vida.

Assentados tais categorias, apresenta-se nas entrelinhas a seguir a análise de cada categoria a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

¹ **Sucursal:** escritórios vinculados as unidades que atuam na área comercial e jornalística.

² **Micro Sucursal:** escritórios vinculados as unidades que atuam somente na área comercial.

a) Perfil dos colaboradores:

Com relação ao perfil do colaborador, verificaram-se as seguintes categorias: sexo, escolaridade, idade, tempo de serviço na empresa. Optou-se por não identificar a área de atuação dentro da empresa, pois há setores que trabalham apenas duas pessoas, e a pesquisa não solicitou identificação pessoal.

A Figura 6 destaca os resultados em relação ao sexo dos colaboradores da Sede em Criciúma e nas sucursais e micro sucursais Tubarão/Araranguá.

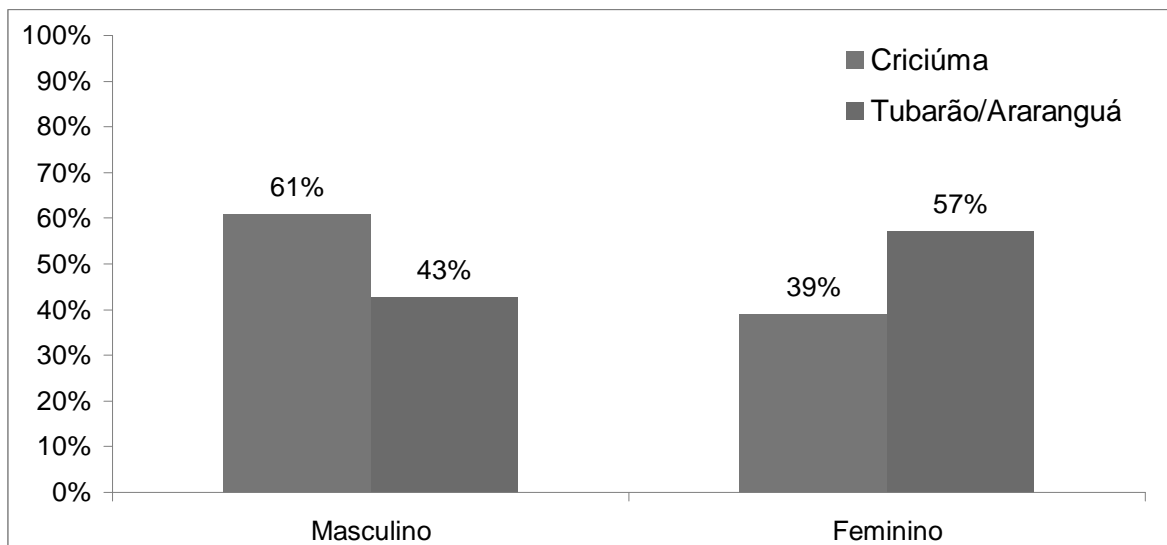


Figura 6: Sexo dos Colaboradores
Fonte: Dados da pesquisadora.

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

Conhecidos a predominância do sexo tanto na sede quanto na sucursal e micro sucursal, tem-se a intenção de conhecer o grau de escolaridade destes colaboradores, conforme apresenta-se na Figura 7.

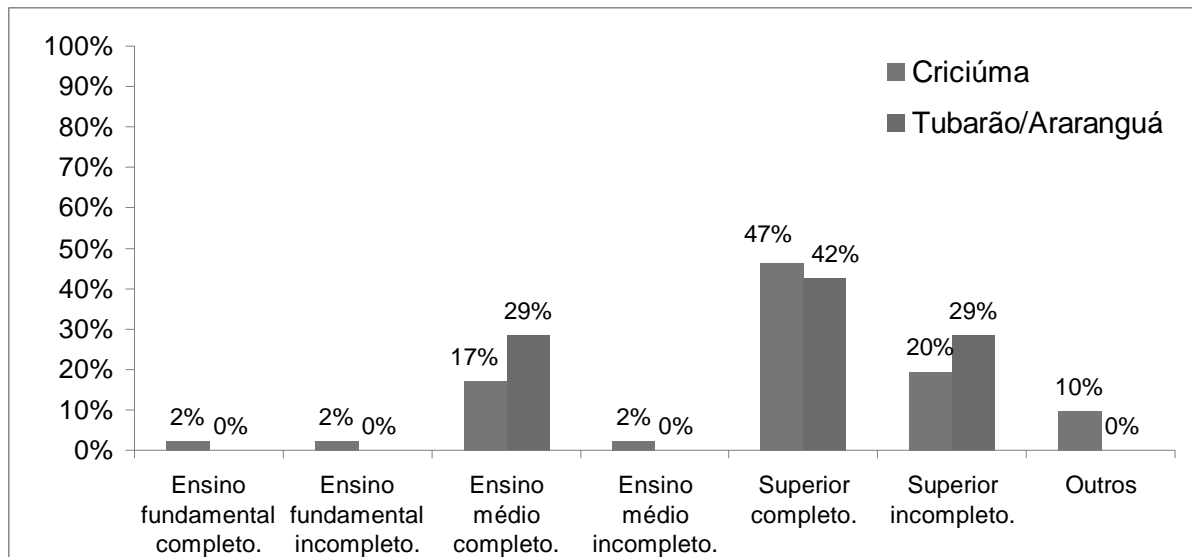


Figura 7: Escolaridade dos Colaboradores
Fonte: Dados da pesquisadora.

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

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

Pode-se dizer, com base nas conclusões de Silva et al (2007) investir em educação dos colaboradores a empresa pode garantir algumas vantagens tais como: baixa rotatividade, aumento da produtividade e retenção dos funcionários. Essa qualificação prepara as pessoas para ocuparem outros cargos dentro da empresa, que repercutirá no crescimento profissional dentro da própria organização. Os funcionários poderão se sentir motivado ao perceberem que a empresa quer investir na sua educação, visando o seu futuro dentro da organização.

Dentro deste contexto, torna-se oportuno apresentar o grau de escolaridade *versus* o sexo dos colaboradores da empresa em estudo, conforme se demonstra na Tabela 1.

Tabela 1: Escolaridade versus sexo

Escolaridade	CRICIÚMA			TUBARÃO/ARARANGUÁ		
	Masculino	Feminino	Total	Masculino	Feminino	Total
Ensino fundamental completo.	1		1			0
Ensino fundamental incompleto.	1		1			0
Ensino médio completo.	5	2	7		2	2
Ensino médio incompleto.	1		1			0
Superior completo.	10	9	19	3		3
Superior incompleto.	5	3	8		2	2
Outros	2	2	4			0
TOTAL	25	16	41	3	4	7

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Nota-se que o grau de escolaridade em Criciúma – sede da região - entre homens e mulheres está bem equilibrado, isto é, há pouca diferença entre ambos, porém em Tubarão/Araranguá dos 43% dos colaboradores que possuem um curso superior todos são do sexo masculino.

Outra questão é a faixa etária em que as informações estão apresentadas na Figura 8.

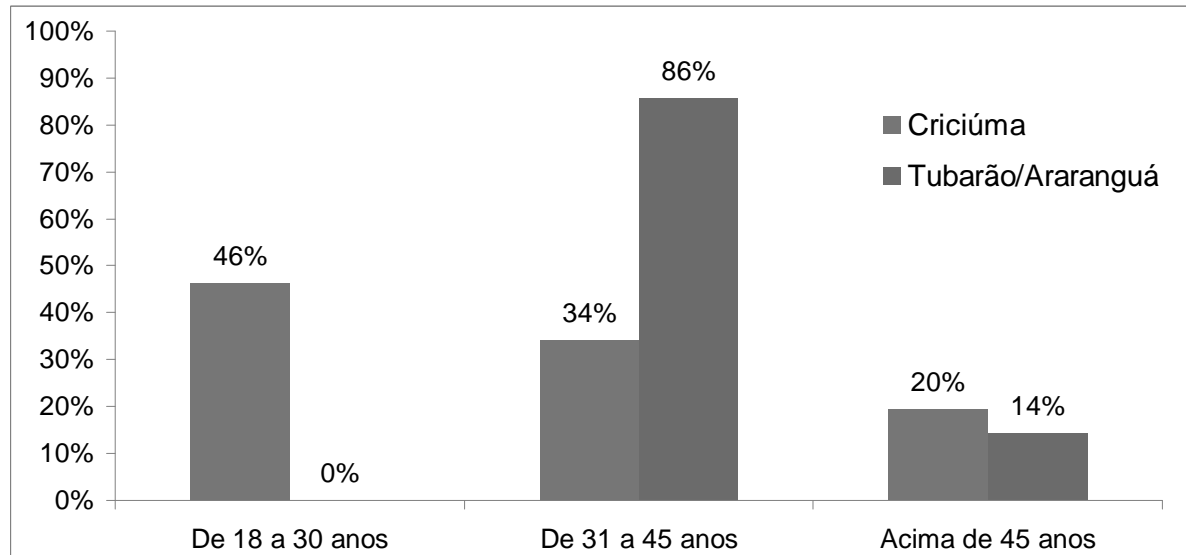


Figura 8 : Idade dos Colaboradores

Fonte: Dados da pesquisadora.

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

idade de até 30 anos, a maior parte dos colaboradores são de 31 a 45 anos representando 86%, ou seja, em Tubarão/Araranguá a faixa etária predominante são pessoas de até 45 anos, consideradas mais experientes.

Sendo assim, considera-se necessário conhecer o tempo de serviço dos colaboradores dentro da empresa em estudo, conforme apresenta-se na Figura 9.

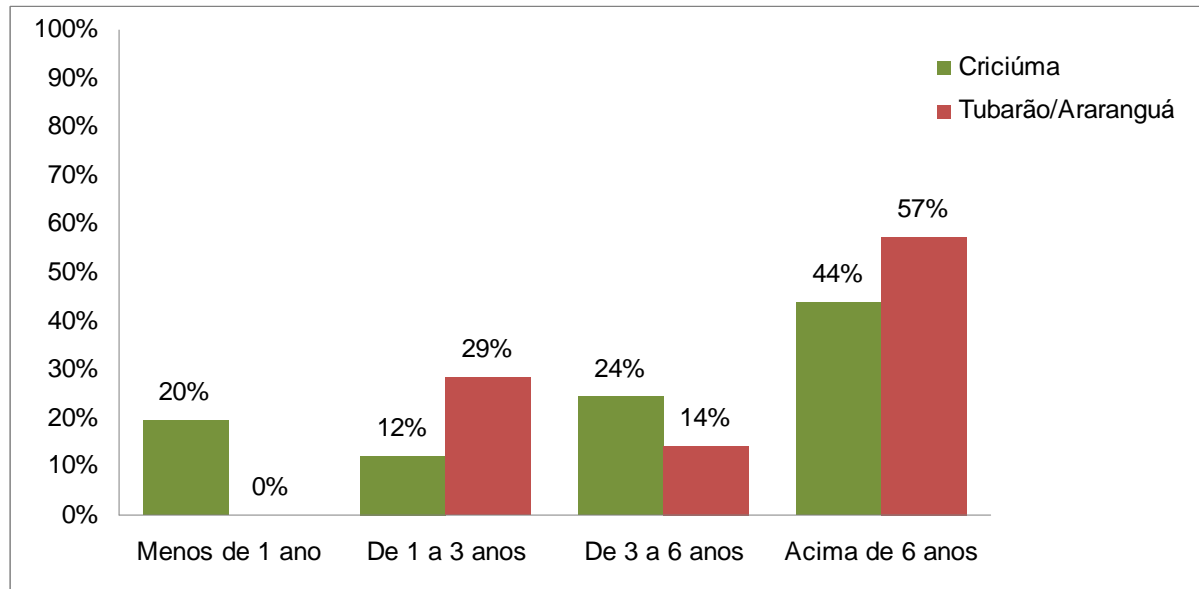


Figura 9: Tempo de serviço dos Colaboradores

Fonte: Dados do pesquisador

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

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

recíprocos para ambos (BEKIN, 2005).

Com isso durante processo de seleção a empresa define o perfil desejado, sendo que o critério de seleção deve ser cauteloso, para reduzir o número de rotatividade dentro da empresa. Contratar pessoas erradas aumentam os custos, e não manter as certas é pior ainda. A empresa precisa selecionar e recrutar pessoas que venham somar e saibam trabalhar em equipe. Desse modo, a prática efetiva do endomarketing tem a função de fazer com que o funcionário se alinhe ao processo da organização. A partir do momento que o funcionário é contratado cabe a empresa mantê-lo no processo de forma motivada (BEKIN, 2005).

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

Sendo assim, cabe apresentar a relação entre tempo de serviço e a faixa etária dos colaboradores, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Faixa etária versus tempo de trabalho na empresa

Tempo de serviço	CRICIUMA				TUBARÃO/ARARANGUA			
	Faixa Etária				Faixa Etária			
	De 18 a 30 anos	De 31 a 45 anos	Acima de 45 anos	Total	De 18 a 30 anos	De 31 a 45 anos	Acima de 45 anos	Total
Menos de 1 ano	4	3	1	8				0
De 1 a 3 anos	5			5		2		2
De 3 a 6 anos	8	2		10		1		1
Acima de 6 anos	2	9	7	18		3	1	4
TOTAL	19	14	8	41	0	6	1	7

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Nota-se que dos funcionários com mais de 6 (seis) anos de empresa a maioria possuem faixa etária de até 45 anos. Sendo que dos 41 colaboradores em Criciúma, 19 estão na faixa etária de 30 anos. Em Tubarão/Araranguá a faixa etária não ultrapassa há 45 anos e são pessoas que já estão na empresa a mais de 6 (seis) anos.

Conforme os resultados apresentados quanto ao perfil dos colaboradores pode-se descrever que em Criciúma o perfil dos colaboradores envolvidos nesta pesquisa prevalece na grande maioria o sexo masculino, com faixa etária de até 30

anos, sendo que maior parte dos funcionários possui ensino superior completo e há dentro da organização incidência de rotatividade. Já em Tubarão/Araranguá, o perfil dos colaboradores na sua grande maioria, é do sexo feminino, a faixa etária é de até 45 anos, a maior parte dos funcionários tem ensino superior completo, sendo estes do sexo masculino, e a rotatividade dentro dessas sucursais é baixa.

b) Canais de comunicação existentes:

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

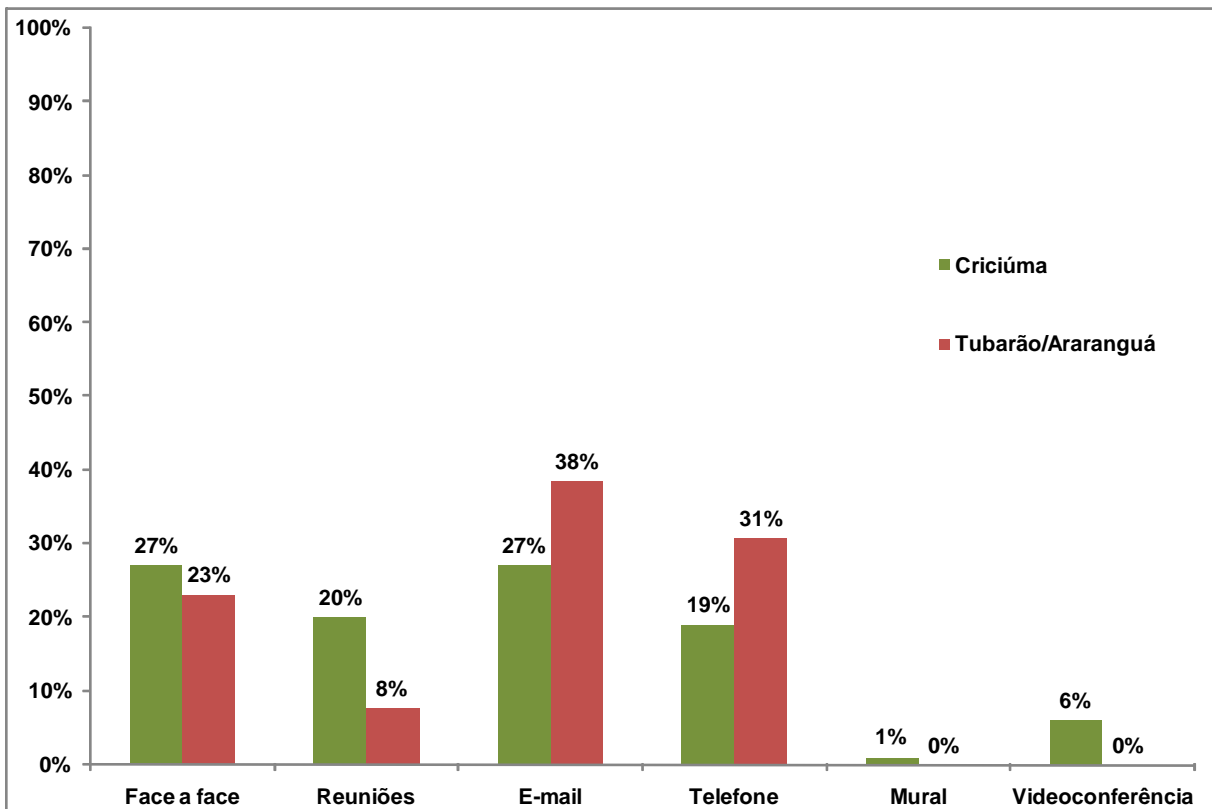


FIGURA 10 Canais de comunicação existentes

Fonte: Dados do pesquisador

Verifica-se na Figura 10 que a organização possui os seguintes canais de comunicação: face-a-face, reuniões, e-mail, telefone, mural e videoconferência. Em Criciúma os canais mais utilizados pelos funcionários, em primeiro lugar, estão o de face-a-face e e-mail com 27% respectivamente e em segundo as reuniões com 20%. Percebe-se aqui que as opiniões se dividem, quanto ao canal face-a-face e ao e-mail, por isso a importância de utilizar na empresa vários meios para transmitir uma

mesma mensagem, pois cada pessoa possui sua individualidade e se adapta ao canal que melhor lhe condiz.

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

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

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

c) Canais de comunicação mais eficientes:

Por meio deste questionamento procurou-se conhecer diante dos meios de comunicação existentes na organização, quais na opinião dos colaboradores são os mais eficientes, conforme vê-se na Figura 11.

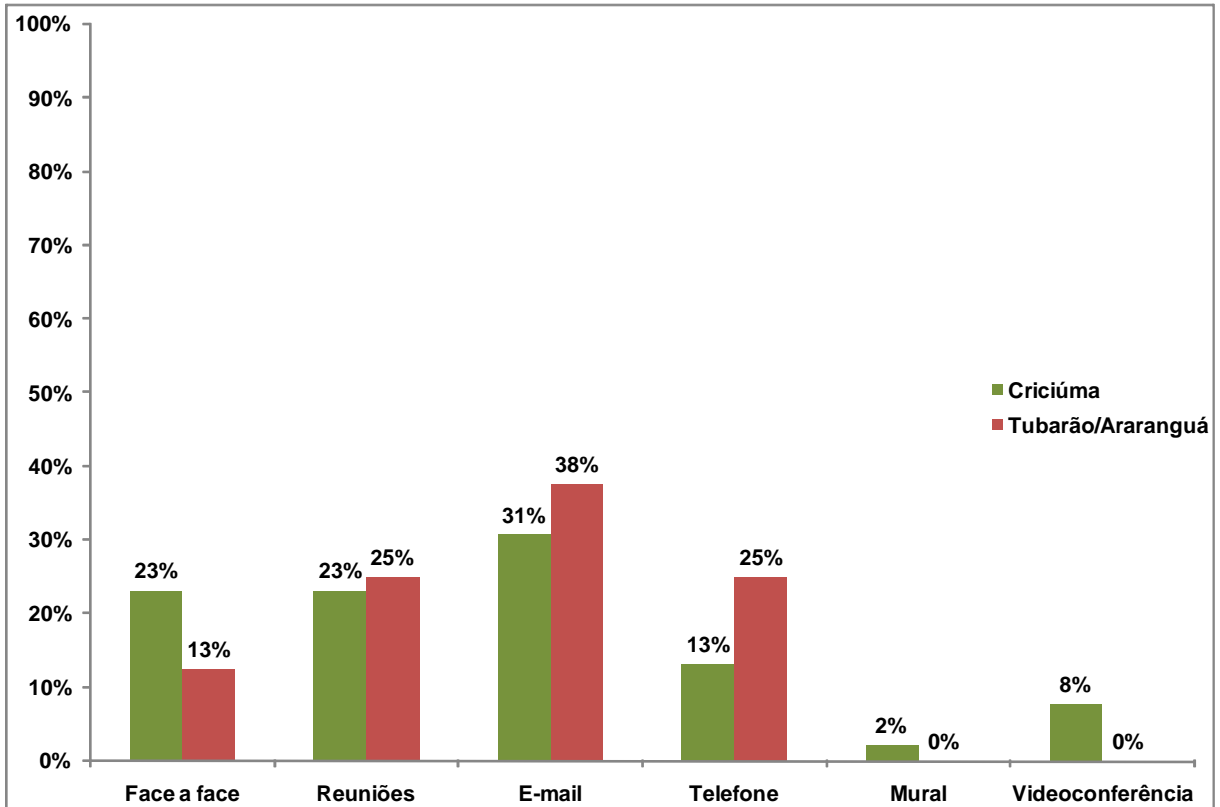


Figura 11: Canais de comunicação mais eficientes

Fonte: Dados do pesquisador

Pode-se observar que 31% dos colaboradores de Criciúma acreditam que o e-mail seja o canal mais eficiente na transmissão da informação, seguido pela comunicação face-a-face e reunião com 23% respectivamente, e o telefone com 13%. Apesar das opiniões se dividirem como se viu na Figura 10 entre o canal face-a-face e e-mail, os colaboradores reconhecem aqui que o canal mais eficiente é o e-mail. Em Tubarão o resultado não foi diferente sendo o e-mail com destaque perante os outros canais com 38%. Segundo Silva (2008) diante desse tipo de comunicação é preciso ter cuidado ao enviar a mensagem, pois poder haver desentendimento por parte do receptor ao interpretá-la, sendo assim o emissor precisa ter clareza e ser objetivo.

Porém, pode-se observar que os funcionários de Tubarão/Araranguá utilizam muito o telefone como canal de comunicação representando 25% e também consideram importantes as reuniões que representaram 25% das opiniões. Percebe-se então, que por estarem fora da unidade sentem falta desse contato direto com seus diretores, pois os mesmos creditam a importância das reuniões presenciais. Matos (2006, p.92) destaca a importância das reuniões internas, pois há troca de informações, e evita a “[...] “rádio-corredor” se transforma numa verdadeira fonte

geradora e difusora de boatos, alimentada por informações truncadas e incompletas, distorcidas por análises precipitadas e preconceituosas [...]”. Já Kunsch (2003) frisa a importância de um fluxo ascendente de informação, ou seja, o processo em que o funcionário base envia (por meio de pesquisa de clima, caixa de sugestões, reuniões, informações a direção), a sua opinião para direção sobre a empresa.

O líder precisa ouvir seus subordinados, compartilhar ideias, preparar suas equipes e não reter informação, mas dividi-las com a equipe, não impor o medo deixando-o a vontade para falar o que sente, o que espera da empresa, possibilitando assim que se conheça mas seu funcionário, sendo que ambos juntos constroem uma empresa de sucesso (CHIAVENATO; MATOS, 2009). Segundo Lacombe e Heilborn (2003), a presença física é muito importante dentro da organização, largar muitas vezes um *laptop* e dirigir-se ao funcionário através de uma comunicação oral de igual para igual amplia a aproximação entre os pares. Não basta só comunicar o funcionário sobre algo que ele precisa saber, ele também quer ser ouvido e precisa de um *feedback* referente o seu trabalho.

d) Dificuldades de comunicação no local de trabalho:

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

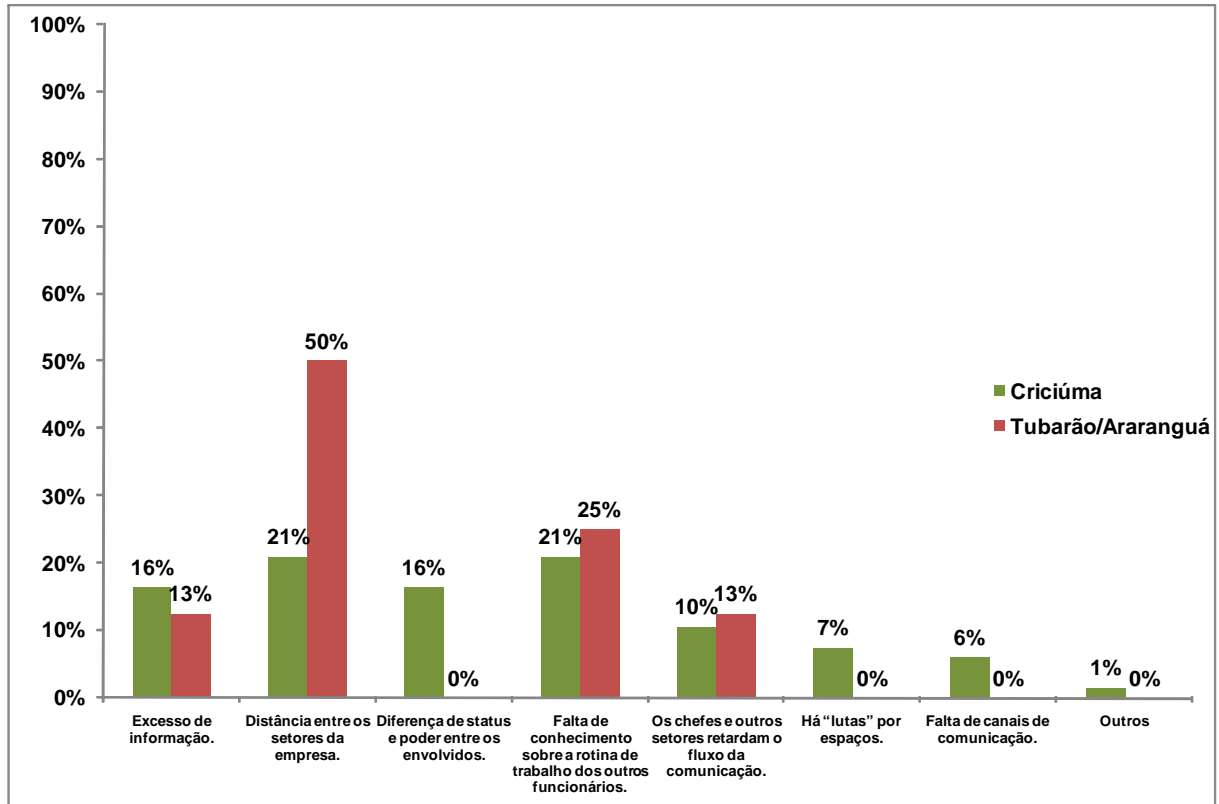


Figura 12: Dificuldades no local de trabalho

Fonte: Dados do pesquisador

A Figura 12 mostra que os resultados obtidos em Criciúma, estão bem divididos entre falta de conhecimento sobre a rotina de trabalho dos outros funcionários com a distância entre os setores, com um percentual de 21% respectivamente. Logo vem o excesso de informação com 16% e em seguida com 10% que os chefes de outros setores retardam o fluxo da comunicação. Em Tubarão/Araranguá também há falta de conhecimentos sobre a rotina de trabalho dos outros funcionários com 25%, um número importante entre os colaboradores participantes da pesquisa nessas duas salas comerciais.

Com base nestas informações, pode-se inferir que a empresa precisa deixar claro o papel que o colaborador exerce na organização. A motivação é um dos grandes segredos. Os altos investimentos concentrados nos recursos financeiros em máquinas, processos, treinamentos, precisam de colaboradores preparados para manusear e dar o desempenho que a empresa e o mercado precisam. Um funcionário desmotivado pode levar ao fracasso todo planejamento traçado na organização, sendo assim ele precisa conhecer bem qual é a sua função, o que a empresa espera do seu trabalho e o *feedback* contínuo entre gerente e funcionário (CURY, 2005).

O funcionário precisa conhecer o ambiente que faz parte e saber como pode contribuir para o crescimento da organização. É importante conhecer os outros setores e funções das outras pessoas, pois dessa forma poderá saber onde precisa recorrer e quando resolver determinados problemas (BEKIN, 1995). Quanto ao excesso de informação deve-se tomar cuidado, pois isso se torna um problema na comunicação. A sobrecarga de informação, reuniões desnecessárias, acaba deixando o indivíduo confuso, é preciso delegar prioridades (DUBRIN, 2001).

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

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

e) Barreiras na comunicação:

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

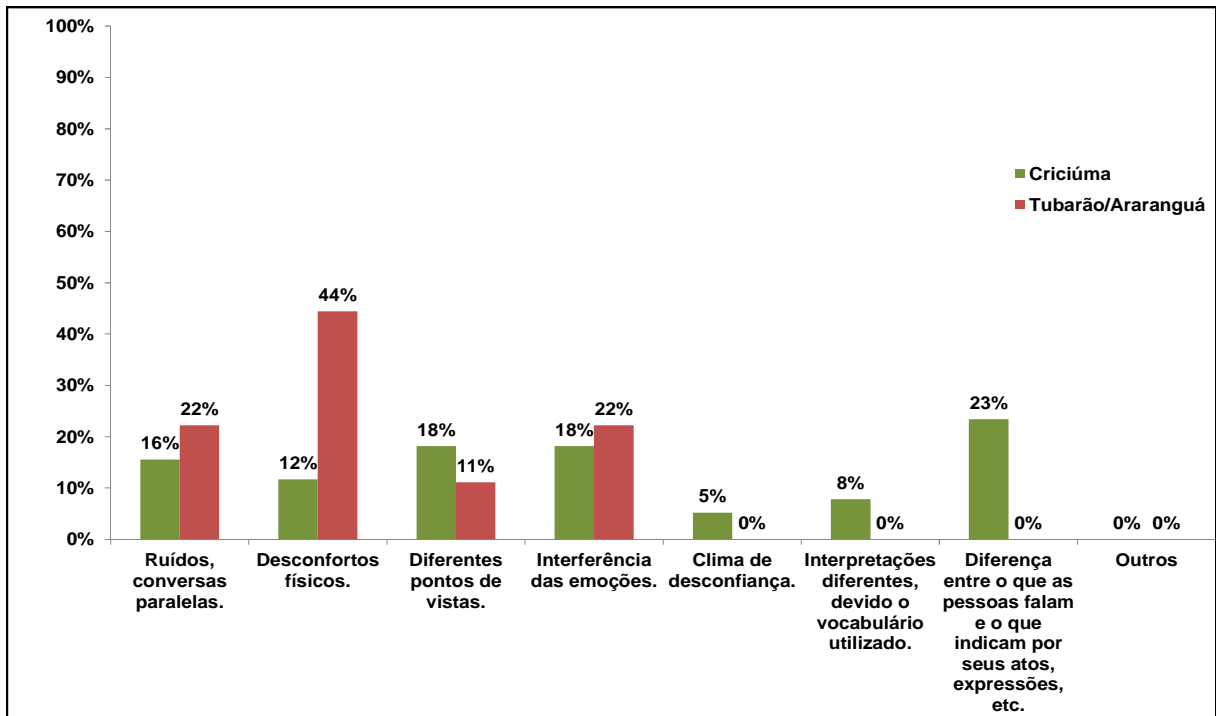


Figura 13: Barreiras de comunicação.

Fonte: Dados do pesquisador

Na figura 13 observa-se que a opinião dos respondentes sobre as barreiras mais presentes no processo de comunicação se dividem entre Criciúma e Tubarão/Araranguá.

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

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

Convém reforçar que as pessoas passam a maior parte do seu tempo dentro de uma organização, por isso é fundamental a que haja investimentos em instrumentos de trabalho e estrutura física que proporcione a todos um ambiente agradável e bons desempenhos. Bekin (2004, p. 88) menciona que o processo de

motivação constitui das seguintes etapas: “estimulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento”, nesse caso o desconforto físico entraria no processo de satisfação, ele precisa estar satisfeito com seu ambiente e com os recursos disponíveis para execução do seu trabalho (BEKIN, 2004).

f) Comunicação interna:

Para melhor compreender o processo de comunicação interna da empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam aos processos de comunicação, conforme Tabela 03. A apresentação da média, do desvio padrão e do coeficiente de variação contribuirá para avaliação dos resultados da pesquisa.

A análise dos atributos ocorreu a partir da média das respostas de todos os respondentes. Entretanto, quando o coeficiente de variação for acima de 30% optou-se por conhecer a frequência das respostas do atributo individualmente. Esta opção é para esclarecer que nem sempre todos os respondentes estão de acordo com a média. Os gráficos com as informações da frequência sobre as opiniões dos funcionários encontram-se no Apêndice II deste estudo e estão classificados conforme ordem em que se apresentam as tabelas.

Tabela 3: Comunicação Interna

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

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 3, percebe-se que no AT9 a grande maioria dos funcionários tanto em Criciúma como em Tubarão/Araranguá concordam que recebem informações sobre os benefícios dos quais tem direito, porém em Tubarão/Araranguá apresentou um coeficiente de variação de 30,55%. Sendo assim, observa-se no gráfico AT9 - Apêndice II - enquanto 29% respectivamente concordam e concordam plenamente que recebem informações dos seus benefícios, há uma parte dos funcionários que discordam, estes representam 13% e outros que estão no meio termo representando 29%. Daí é o que justifica a média 5,00 pontos.

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

No entanto, os colaboradores da sede da região de Criciúma concordam que a comunicação segue posições de hierarquia, cujas informações vêm de cima para baixo (AT1), porém os colaboradores de Tubarão e Araranguá discordam apresentando uma média de 3,57. Porém é preciso observar que mesmo a média indicando a discordância sobre o atributo, há um coeficiente de variação de 50,75%, isto é, nem todos os colaboradores comungam sua opinião com a média. Conforme o gráfico AT1 - Apêndice II -, 43% concorda que o fluxo de comunicação segue as posições de hierarquia de autoridades, porém uma boa parte dos funcionários discorda com 28% e outros que estão no meio termo representando 29%, somados essas porcentagens 57% estão mais para discordar. Daí é o que justifica a média 3,57 com 50,75%.

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

Em Criciúma teve-se uma média de 4,68 pontos, ou seja, os funcionários aparentam concordar que há participação ativa dos mesmos nas reuniões, encontros especiais e podem expor sua opinião. Ao analisar o gráfico AT5 - Apêndice II - percebe-se que somando os percentuais dos que concordam (59%) e dos que discordam (24%), há um grupo de colaboradores que não concordam com este atributo e outros que não concordam e nem discordam representando (17%). Daí é o que justifica a média 4,68 cuja variação representou 32,89%.

Em Tubarão/Araranguá teve-se uma média de 4,71 ou seja, os funcionários concordam muito que há participação ativa dos mesmos nas reuniões, encontros especiais e podem expor sua opinião conforme gráfico AT5 localizado no Apêndice II, percebe-se que somando os percentuais dos 72% que concordam e 28% que discordam, há uma predominância em concordar com este atributo. Daí é o que justifica a média 4,71 cuja variação representou 36,15%.

Já o AT6 se refere em não receber as informações de outros setores. Neste quesito as opiniões também se dividem, muitos estão no meio termo e não souberam responder. Em Criciúma teve-se uma média de 3,61, ou seja, os funcionários discordam da informação, eles afirmam que recebem sim as informações dos outros setores da empresa. Ao analisar o gráfico AT6, localizado no Apêndice II, 53% dos colaboradores discordam do atributo e afirmam que recebem sim informações de outros setores, e 47% concordam ou não souberam responder neste quesito. Pode-se dizer que a maioria dos colaboradores recebe informações de outros setores.

Em Tubarão/Araranguá teve-se uma média de 4,00 pontos no AT6 (não receber as informações de outros setores), ou seja, a grande maioria não soube responder e estão no meio termo, boa parte discorda e boa parte concorda, as opiniões se dividem. Conforme gráfico AT6 localizado no Apêndice II, a grande maioria não soube responder representando 44%. Isso se justifica por que as sucursais não estão localizadas nas mesmas instalações da sede de Criciúma, sendo que não há setores próximos, nos quais seja possível receber informações.

Analisando a comunicação interna da empresa percebe-se que no geral apresentou dados positivos, ou seja, o fluxo de comunicação segue as posições de

hierarquia, a empresa possui um programa de comunicação interna, sendo assim os funcionários recebem informações da empresa, dos benefícios dos quais tem direito. Há na empresa oportunidade de comunicar-se com a alta direção, a empresa costuma fazer reuniões e encontros especiais para ouvir e passar informações aos seus colaboradores.

g) Motivação:

Para melhor compreender o processo de motivação dos funcionários da empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam a motivação conforme a Tabela 04. Também se aplicou o mesmo critério de análise da categoria comunicação interna.

Tabela 4: Motivação

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

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 4, percebe-se que o AT12 apresentou a maior média, em Criciúma e em Tubarão/Araranguá esse atributo está em 2º (segundo) lugar. Esse atributo diz respeito à liberdade em falar, opinar, contribuir ou sugerir opinião em sua área de trabalho, a grande maioria dos funcionários concorda muito que existe essa liberdade na empresa.

Na organização os funcionários de Criciúma como também os que estão localizados em Tubarão/Araranguá, concordam muito que o seu superior imediato

costuma fazer elogios e parabenizar pelo um belo trabalho (AT20). Para Bekin (1995), o processo de motivação aplica-se ao reconhecimento do trabalho, é importante o funcionário sentir que a empresa valoriza sua participação para alcance dos objetivos. Percebe-se que no AT18 os funcionários de Criciúma, Tubarão/Araranguá sentem orgulho em poder conversar diretamente com a direção quando se necessário.

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

O AT 21 pergunta ao funcionário se ele esta satisfeito com relação aos critérios utilizados quanto as promoções internas da empresa. Em Criciúma os funcionários concordam e estão satisfeito quanto aos critérios que são utilizados para divulgação das promoções internas. Porém analisando o gráfico AT 21 embora há predominância em concordarem (37%) há funcionários que discordam (27%) e outros que não souberam responder (36%). Em Tubarão/Araranguá a grande maioria concorda (AT21 com relação aos critérios utilizados quanto as promoções internas da empresa), sendo que também há uma parte conforme gráfico AT21 que não souberam responder (29%).

Por último analisa-se o AT15 que apresentou um alto coeficiente de variação. Esse atributo diz respeito à falta de clareza sobre as responsabilidades de cada funcionário em seu ambiente de trabalho. Em Criciúma percebe-se que os funcionários discordam da informação, sendo que eles conhecem quais são as suas responsabilidades. Porém analisando o gráfico AT15 no Apêndice II, há uma confirmação da tendência de opiniões em relação à média, mesmo havendo várias opiniões. Em Tubarão/Araranguá os funcionários também discordaram da

informação e realmente tem clareza das suas responsabilidades, porém 29% não soube responder a pergunta ficando no meio termo (Apêndice II).

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

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

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

h) Treinamento:

Para melhor compreender o processo de treinamento dos funcionários da empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam a treinamento conforme Tabela 05. Também se aplicou o mesmo critério de análise da categoria comunicação interna.

Tabela 5: Treinamento.

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

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 5, percebe-se que o AT23 apresentou a maior média em Criciúma. Já em Tubarão/Araranguá esse atributo está em 2º (segundo) lugar. Esse atributo refere-se aos conhecimentos adquiridos nos cursos oferecidos pela empresa e se os mesmos são aplicados no trabalho. A grande maioria dos funcionários concorda com a afirmação. Segundo Bekin (2005) investir em treinamento é investir no potencial do funcionário, aprimorar seu conhecimento, treiná-lo para execução das tarefas. É importante que o funcionário não se sinta obrigado a fazer nada por pressão, mas a empresa deve conscientizá-lo da importância do treinamento, deve haver diálogos entre ambos e não simplesmente despejar um pacote de treinamento para o mesmo executar, sem orientação.

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

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

O AT25 perguntou se os funcionários estão satisfeitos com a quantidade de pessoas em seu setor para realização das tarefas. Tanto em Criciúma ou Tubarão/Araranguá a grande maioria discorda da afirmação, ou seja, falta pessoas para execução das tarefas. É importante voltar-se para essa questão porque um funcionário sobrecarregado de serviço acaba ficando desmotivado, estressado, cansado, logo o trabalho não irá render o quanto se espera, é preciso delegar função. Veja que em Criciúma apresentou-se uma grande variação nas opiniões, conforme gráfico AT25 localizado no Apêndice II, percebe-se que em Criciúma, mesmo havendo 41% das pessoas que consideram que o número de pessoas são suficientes, há predominância de 47% daqueles que discordam, isto é, acreditam que faltam pessoas, estão sobrecarregas, executando funções que poderiam dividir com outros.

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

i) Plano de Incentivo/remuneração:

Para melhor compreender o processo de plano de incentivo e remuneração aplicados aos funcionários da empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam ao plano de incentivo/remuneração conforme Tabela 06. Também se aplicou o mesmo critério de análise da categoria comunicação interna.

Tabela 6: Plano de Incentivo/Remuneração.

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

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 6, percebe-se que o AT29 diz respeito ao plano de incentivo oferecido pela empresa. Pode-se dizer que a maior parte dos funcionários de Criciúma e Tubarão/Araranguá concordam que isso os motiva na execução de suas tarefas, sendo como um reconhecimento da empresa para com funcionário. Em Tubarão/Araranguá teve-se uma alta variação de opiniões, conforme gráfico AT29 localizado no Apêndice II, percebe-se que embora 86% dos colaboradores concordem que o plano de incentivo é uma forma de reconhecimento e os motiva para execução de suas tarefas dentro da organização, há 14% que discorda totalmente com a informação.

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

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

j) Ambiente de trabalho:

Para melhor analisar o ambiente de trabalho da empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam ao ambiente de trabalho conforme Tabela 07. Também se aplicou o mesmo critério de análise da categoria comunicação.

Tabela 7: Ambiente de Trabalho.

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

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 7, percebe-se que o AT32 refere-se à parceria e respeito entre os colaboradores, sendo que em Criciúma, Tubarão/Araranguá os mesmos concordam muito que existe na empresa, essa troca de experiência, parceria entre os funcionários. Os funcionários concordam também que existe cooperação entre os colegas de trabalho, e que na empresa há um clima agradável para se trabalhar. Quando se trata de pessoas os resultados apresentados foram positivos, ou seja, no ambiente os funcionários conversam, trocam experiência.

Porém observa-se que o AT35, questiona-se quanto às instalações físicas, isto é, se os funcionários estão satisfeitos com a estrutura física da empresa. Em Criciúma as opiniões se dividem grande parte nem concorda e nem discorda, há um grande coeficiente de variação. Conforme gráfico AT35 localizado no Apêndice II, percebe-se que 45% concordam que a estrutura física da empresa é satisfatória, mas 39% discordam, porém e 16% não souberam responder. Em Tubarão/Araranguá a grande maioria está satisfeita com ambiente físico. Pode-se observar no gráfico AT35 – Apêndice II – há uma predominância em concordar com a satisfação das instalações físicas das sucursais. Esse resultado se justifica, pois a empresa recentemente – antes da aplicação da pesquisa – realizou manutenção na

estrutura física das sucursais e ainda assim os colaboradores apresentam-se descontentes. A sede da região – Criciúma – ainda não passou por reformas.

Por último analisou-se o AT34, em que se questionou se a comunicação entre os funcionários tende a gerar distorções. Em Criciúma as opiniões se dividem, pois os funcionários não concordam e nem discordam. Conforme gráfico AT34 localizado no Apêndice II percebe-se 32% concordam que a comunicação entre os colaboradores gera distorções, ou seja, a falhas nesse processo de comunicação. Já 40% discorda, pois acreditam que a comunicação entre os funcionários é boa e não gera distorções, e 28% não souberam responder. Em Tubarão/Araranguá a grande maioria com 42% discorda da afirmação, acredita que a comunicação entre os funcionários não gera distorções. Daí é o que justifica a média 3,29 cuja variação representou 51,87%.

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

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

I) Comprometimento/imagem da empresa:

Para melhor analisar o comprometimento que os funcionários têm com a empresa em estudo foram aplicadas algumas questões que se relacionam ao comprometimento/imagem da empresa conforme Tabela 08. Também se aplicou o mesmo critério de análise da categoria comunicação.

Tabela 8: Comprometimento/Imagem da Empresa

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

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

Diante dos dados apresentados na Tabela 8, percebe-se que o AT41 pergunta aos funcionários se os mesmos conhecem a missão, visão e valores que a empresa se propõe a atingir. Em Criciúma, os funcionários concordam muito com a afirmação. Em Tubarão/Araranguá os funcionários concordam plenamente com a informação. Percebe-se então que a empresa compartilha seus objetivos com funcionários. Em seu trabalho de mestrado, Tavares (2005) conclui que diante de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas buscam funcionários que estejam comprometidos com visão, missão, cultura e estratégias da organização, sendo assim as empresas traçam uma nova concepção nas políticas de RH, investindo em treinamento, remuneração, planos de incentivos, maneiras de manter seus funcionários comprometidos para que os resultados sejam alcançados. A autora ressalta o comprometimento como sendo um aspecto de grande importância a ser gerenciado, sendo que as pessoas são fatores essenciais para se atingir o progresso da empresa.

No AT40 percebe-se que os funcionários tanto de Criciúma quanto Tubarão/Araranguá sentem orgulho de pertencer à organização. No AT48 veja que a grande maioria aceita os objetivos propostos pela organização. Desse modo, Santiago (2010) em seu estudo concluiu que pessoas satisfeitas e um clima

organizacional positivo, são fatores que influenciam para o comprometimento do funcionário com a empresa. Sendo que pessoas satisfeitas e felizes têm um rendimento melhor e representam melhor a imagem da empresa no mercado externo.

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

No AT44 os funcionários de Criciúma embora a grande maioria concorde que suas sugestões e opiniões são aceitas pela chefia e colocadas em prática, há pessoas que discordam da afirmação e outras que não souberam responder. Veja-se que em Tubarão/Araranguá as opiniões também se dividem, embora a grande maioria concorde com a afirmação tem pessoas que discordam muito. Conforme gráfico AT44 localizado no Apêndice II é possível perceber que somando os percentuais 86% concordam que sua sugestão e opinião são aceitas pela chefia e colocadas em prática. Já 14% discordam e acreditam que suas opiniões e sugestões não são aceitas e nem colocadas em praticas pela chefia.

Para finalizar foi questionado se os funcionários pretendem sair da organização nos próximos anos. Em Criciúma a grande maioria discorda da afirmação, porém há uma parte que não soube responder, o que constatou-se variações nas opiniões. Conforme gráfico AT47, localizado no Apêndice II, percebe-se 35% discordam plenamente, porém 43% só discordam da afirmação e outra parte ficou no meio termo representando 19%. Em Tubarão/Araranguá a grande maioria discorda plenamente da afirmação (57%), conforme gráfico AT47 localizado no Apêndice II, porém 43% discordam muito.

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

m) Qualidade de vida:

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

Tabela 9: Qualidade de vida

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

Fonte: Dados obtidos na pesquisa de campo.

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

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

4.1 ANÁLISE GERAL

Diante dos dados apresentados nesse trabalho, torna-se importante analisar o perfil dos entrevistados. Percebe-se que em Criciúma a grande maioria dos funcionários é do sexo masculino já em Tubarão/Araranguá prevalece o sexo feminino.

Os funcionários dessa empresa tanto Criciúma como Tubarão/Araranguá possuem um grau de escolaridade elevado, sendo que o sexo masculino predomina nesse quesito.

Quanto à faixa etária percebe-se que a empresa procura por pessoas jovens sendo que a grande maioria em Criciúma não passa de 30 anos, já em Tubarão/Araranguá a faixa etária predominante são pessoas de até 45 anos, ou seja, pessoas mais experientes.

Quanto ao tempo de serviço embora haja predominância com pessoas que estão na empresa acima de 6 (seis) anos, percebe-se que em Criciúma há um bom número de pessoas que estão a menos de 3 (três) anos na organização.

Procurou-se entender o que os funcionários pensam diante de alguns pontos que foram apresentados nesse trabalho. Referente aos canais de comunicação da empresa percebe-se que em Criciúma os funcionários utilizam muito o e-mail e face-a-face, já em Tubarão/Araranguá por estarem em outro município e não no mesmo prédio da empresa sede, utilizam o telefone como meio para comunicar-se, e o e-mail também por ser de acesso a todos, pela agilidade e rapidez. Porém veja que embora as opiniões se equilibrem, a grande maioria dos funcionários tanto Criciúma, quanto Tubarão/Araranguá, reconhecem e afirmam que o e-mail é o canal mais eficiente.

Diante das dificuldades no local de trabalho percebe-se que em Criciúma os funcionários consideram a falta de conhecimento da rotina de trabalho dos seus colegas e a distância em os setores como uma dificuldade. Em Tubarão/Araranguá, a distância entre os setores foi o que teve maior predominância, visto que as unidades estão em outra localidade, o que dificulta o contato direto com as pessoas de Criciúma.

Quanto à barreira de comunicação, em Criciúma o maior problema na opinião dos colaboradores está no quesito das diferenças do que as pessoas falam e o que indicam por seus atos e expressões. Já em Tubarão/Araranguá está no desconforto físico, este desconforto refere-se ao bem estar de cada pessoa, isto é, a disposição física para realizar um determinado trabalho.

No quesito comunicação interna veja que os funcionários de Criciúma, Tubarão/Araranguá afirmam receber informações dos benefícios dos quais tem direitos, percebem que a empresa realmente tem um sistema bom de comunicação interna, sendo este voltado para todos os funcionários. Essa comunicação possui um fluxo de hierarquia de cima para baixo, passando por todas as áreas da empresa, porém a maior dificuldade na comunicação é a informação de um setor para o outro, visto que a grande maioria diz não receber. Quanto à comunicação interna a

empresa utiliza-se o meio digital como ferramenta, o correio eletrônico, uma vez que todos os 55 funcionários possuem um computador. Através do e-mail a empresa faz a divulgação de assuntos importantes e de interesse dos funcionários, a seguir apresenta-se a Figura 14 no qual demonstra um e-mail marketing informando aos funcionários sobre seus Kit de natal.



Figura 14: E-mail Marketing utilizado pela comunicação interna do Grupo RBS.
Fonte: Grupo RBS, 2010

A empresa possui também uma intranet, rede comunicação interna via computador conhecido como Minha RBS. Essa rede foi lançada no dia 19 de maio de 2008 com objetivo de reunir em um único lugar informações de interesse coletivo. Ali os funcionários encontram informações de treinamentos, benefícios e assistência de saúde e informações institucionais da empresa. O Minha RBS tem em um dos seus diferenciais permitir a interatividade entre os usuários, o colaborador fica sabendo das ações que outras praças vem fazendo visto que em cada unidade tem uma pessoal responsável para atualização, Veja figura 16, pagina inicial do site:

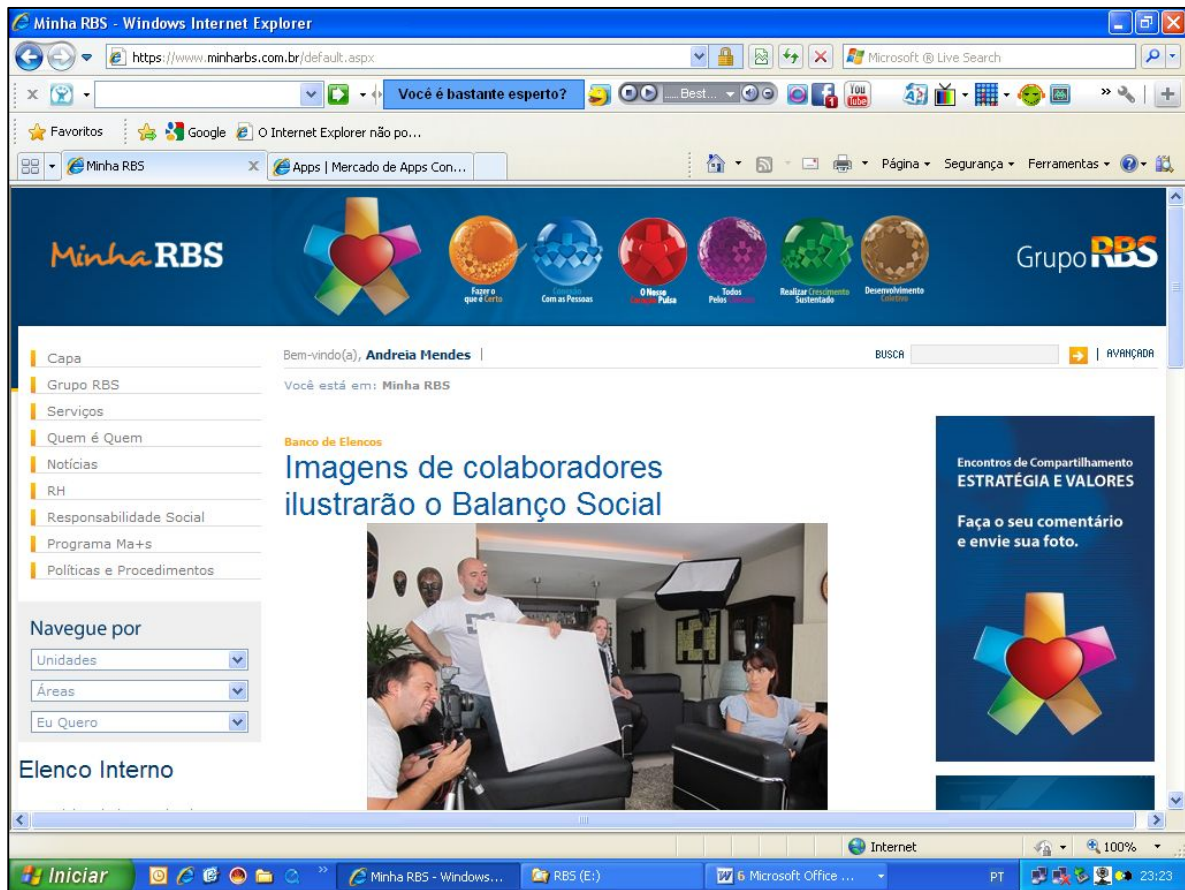


Figura 15: Pagina Inicial da Minha RBS.

Fonte: www.minhaRBS.com.br

Além disso, a empresa apropria-se de um instrumento de comunicação mural conhecido como janela RBS, mural informativo que divulga notícias de interesse dos colaboradores, (datas de aniversário, conquistas, premiações etc.) Conforme figura 16.



Figura 16: Janela RBS.

Fonte: www.minhaRBS.com.br

Quanto à motivação, os colaboradores de Criciúma, Tubarão/Araranguá afirmam que a empresa abre espaço para falar, opinar e sugerir ideias que venham somar para crescimento da organização, seus líderes imediato costumam fazer elogios e parabenizar por um bom trabalho. Há dentro da empresa liberdade para conversar com a direção, sendo que os funcionários recebem o *feedback* dos seus gestores sempre que necessário, veja que os funcionários afirmam e acreditam que a empresa proporciona crescimento interno para cada colaborador.

A empresa disponibiliza treinamentos para execução das tarefas, sendo que os funcionários estão satisfeitos quanto a esses cursos oferecidos, a grande maioria afirmar aplicar o conhecimento adquirido em seu trabalho. Dentro da Minha RBS a empresa disponibiliza o Espaço Aprender sendo esta uma ferramenta de aprendizado e crescimento profissional. O Espaço Aprender oferece vários cursos, em diferentes áreas de atuação, conforme Figura 17.

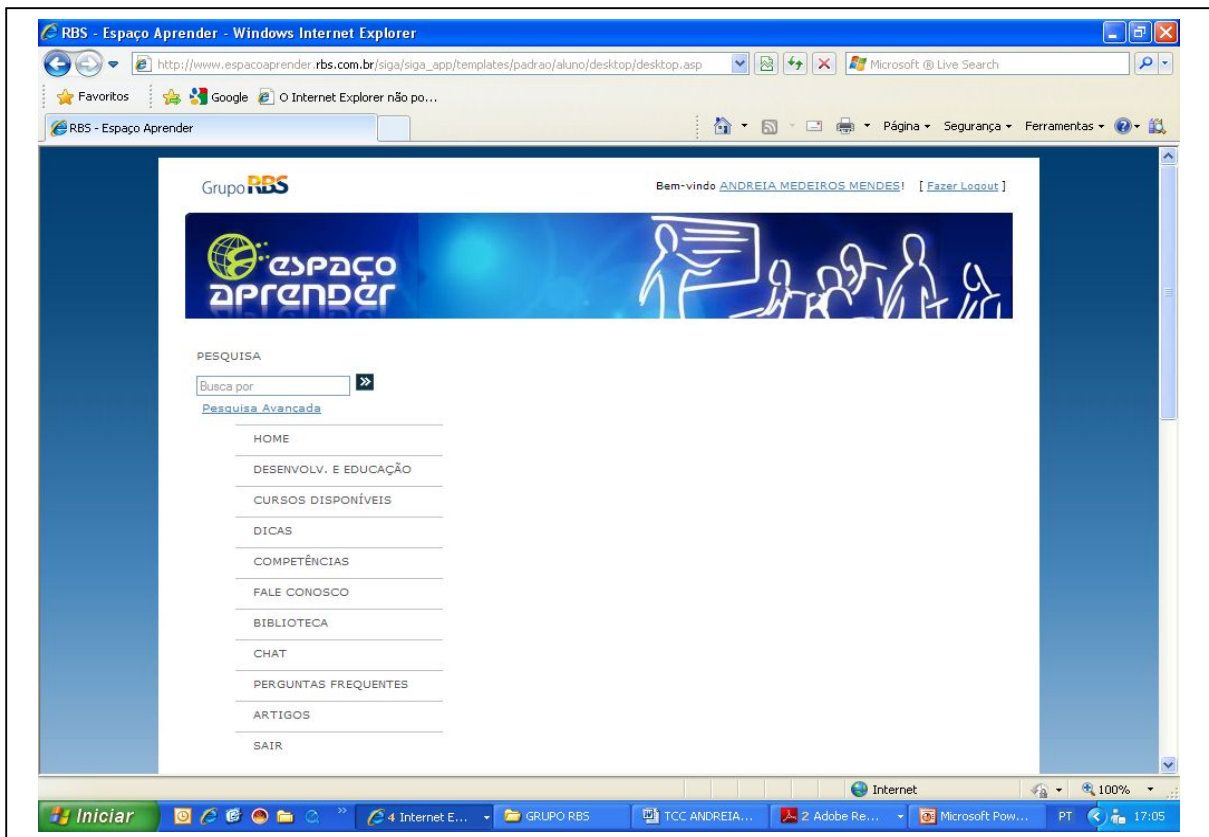


Figura 17: Espaço Aprender
Fonte: www.minhaRBS.com.br

Quanto ao número de pessoas por setor, veja que os funcionários de Criciúma, Tubarão/Araranguá não estão satisfeitos quanto a esse quesito, ou seja, faltam pessoas para execução de tarefas.

Diante dos benefícios oferecidos pela empresa, a grande maioria está satisfeita, visto que a empresa oferece plano de saúde, participação nos lucros e resultados, vale transporte, vale alimentação, vale refeição. Já no quesito remuneração eles não estão contentes, sendo que o salário não está compatível com o mercado da região.

Já o ambiente de trabalho é bom entre os colaboradores, ou seja, existe parceria entre ambos. Quanto às instalações físicas embora haja predominância para um lado positivo, há na organização um número significativo de funcionários que não estão felizes com ambiente físico da empresa, ou seja, a empresa precisa investir em estrutura, tais como pintura, móveis, computadores etc.

Por fim pode-se perceber que os funcionários desta organização estão comprometidos com a visão, missão e valores sendo que eles conhecem e sabem aonde a empresa quer chegar. Sendo assim sentem orgulho por serem informados e

saber que são peças chaves e importantes para o crescimento da organização. Veja que a grande maioria não pretende sair da organização, ou seja, buscam crescimento profissional dentro da empresa.

Sendo assim os funcionários acreditam que a empresa se preocupa com o bem-estar de cada colaborador, ou seja, a empresa busca constantemente a motivação do seu colaborador.

Quanto aos processos de endomarketing a empresa em estudo vem passando por uma reestruturação dos valores, visto que sabem da importância dos colaboradores para poder atingir seus objetivos, sendo assim tem a preocupação em tratar seu público interno, como cliente interno, ou seja, precisam verificar suas necessidades e desejos a fim de mantê-los motivados, pois sabem que não é fácil agradar a todos. Os processos gerenciais de endomarketing são gerenciados pelo departamento de RH em Florianópolis, e contam com apoio do Administrativo como auxílio na unidade de Criciúma, este por sua vez em conjunto com líderes de cada setor tem a obrigação de informar seus colaboradores.

A empresa aproxima-se dos funcionários através de uma homenagem feitas anualmente para os que completam 10,15,20,25 e 30 anos na empresa, através da festa dos jubilados. Os funcionários ganham um belo jantar e um presente como reconhecimento. Os nomes dos jubilados são expostos no mural de cada unidade do Grupo RBS para que todos saibam quais serão os colegas homenageados. Veja fotos no Apêndice III

A empresa utiliza-se da comunicação para divulgação de suas ações, abaixo algumas ações desenvolvidas pela empresa:

Festa de Final de Ano: a empresa realizada uma festa de final de ano para os colaboradores e seus familiares, em comemoração dos resultados obtidos durante ano, todos os funcionários são presenteados com Kit de Natal

Integração dos novos colaboradores: os novos integrantes são convidados a conhecer toda a organização, sendo apresentados a cada departamento, logo é apresentado um vídeo institucional da empresa com informação da missão, valores e visão da empresa. Isso quem faz é o departamento administrativo, visto que o RH fica em Florianópolis.

Aniversariante do mês: Sempre que alguém esta de aniversario é enviado um e-mail para todos os colaboradores para que todos saibam e parabenizem o

colega, o funcionário ganha de presente uma camiseta da empresa, ou caneca personalizada;

Copa do Mundo 2010: a empresa decora as salas, e um galpão para que todos possam assistir os jogos;

Festa da Família: Também no final do ano a empresa realizada a festa da família, isso acontece a tarde em horário de expediente, onde funcionário traz os filhos para uma tarde diferente, com brinquedos, presença do papai Noel, e presentes para as crianças, veja fotos Apêndice III.

Reuniões: a empresa organiza um café a tarde e chama alguns colaboradores de cada departamento na presença dos líderes, para ouvir o funcionário.

4.1.1 Proposta a empresa em estudo com base nos resultados da pesquisa.

É difícil apontar falhas em um processo de comunicação moderno, organizado, porém falhas acontecem, e diante dos resultados percebeu-se que muitos funcionários não conhecem a função dos outros colegas, sendo assim, é preciso haver na empresa uma maior integração e aproximação entre setores.

Veja que diante dessa nova estrutura de valores, percebe-se a importância de ter na empresa uma pessoa ou departamento responsável para divulgação de ações internas, visto que o RH fica em Florianópolis, e o Administrativo faz só um intermediário. A motivação e informação aos funcionários precisam ser constantes, torna-se então necessário um departamento de marketing interno, alinhado a um RH na unidade, responsável por todas essas ações e divulgações.

Esse departamento seria responsável pela divulgação e informação das ações internas, como também poderia ouvir o funcionário, tirar suas dúvidas, tais como descrição de cargos, salários.

5 CONCLUSÃO

Esta monografia buscou responder ao seguinte questionamento: qual a contribuição do endomarketing e da comunicação interna na motivação dos colaboradores de uma empresa de comunicação? Este problema tornou-se o objetivo geral desta pesquisa tendo por finalidade identificar quais as ferramentas de endomarketing utilizada pela empresa em estudo, como a comunicação interna é efetuada, averiguar se o endomarketing realizado na empresa possibilita à motivação dos seus colaboradores e propor sugestões a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Diante dos resultados da pesquisa procurou-se responder o problema do presente trabalho e verificar se realmente as ferramentas utilizadas na empresa contribuíam na motivação de seus colaboradores na opinião dos mesmos. Considera-se que a comunicação interna da empresa no geral é eficiente e cumpre seu papel de levar a informação ao colaborador, apresentando bons resultados porém não quer dizer que não haja falhas.

Existe comunicação entre chefia e subordinado, sendo que os chefes dispõem o livre acesso para os colaboradores ao abrir a liberdade para os mesmos dirigirem-se aos gestores de maneira informal, porém veja que a empresa segue fluxo de comunicação de posições de hierarquia de autoridades.

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

A empresa oferece treinamento online disponível para os funcionários, sendo que muito dos cursos pode auxiliá-los no desempenho de suas funções.

Com relação ao plano de incentivo, os funcionários estão satisfeitos sendo que empresa oferece plano de saúde, participação nos lucros e resultados, vale transporte, vale alimentação, vale refeição. Porém mostram se insatisfeito com

sua remuneração, afirmam que o salário não está compatível com o mercado da região.

Em relação ao ambiente de trabalho foi possível perceber através dos resultados que existe respeito entre colegas. E clima organizacional na empresa é bom.

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

Manter os funcionários motivados e preparados é um dos grandes desafios da empresa, sendo assim esta empresa vem trabalhando constantemente, para isso vem investindo em melhoria no ambiente físico da empresa, no reconhecimento do trabalho, em reuniões de *feedback*.

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

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

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

O segundo objetivo específico buscou verificar como é efetuada a comunicação interna da empresa, percebeu-se que a empresa utiliza o meio escrito, oral , onde na escrita se tem e-mail e o mural, na oral a comunicação face-a-face,

telefone, reuniões.

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

Por último propôs a empresa sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa. Diante da análise percebe que a empresa caminha para uma direção correta, realmente vê o funcionário como um cliente especial e importante para crescimento da organização, porém não é fácil manter o funcionário motivado sempre, as ações precisam ser diárias, o funcionário precisa acreditar nas mudanças e na empresa ao qual está inserido. Sendo assim é importante ter na empresa Unidade Sede Criciúma um departamento de marketing interno, visto que não há na empresa e o RH também fica em Florianópolis. Em termos científicos percebe-se que esse tema torna-se relevante nos dias atuais, visto que são ferramentas utilizadas pelas empresas, para pode atingir seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Fabiana Leticia Pereira. Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. **XXII Encontro Nac. de Eng. de Produção**, 2002, Curitiba-PR.

Disponível em:<

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf>

Acesso: 04 abr. 2011.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2004. 340 p.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia** Um guia para a iniciação científica. São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1986.

_____. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 10. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2000. 102 p.

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

_____. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. Curitiba – PR: Fabiana Letícia Pereira Alves, 2002.

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

BRUM, A. M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre. L&PM, 2000.

CLARO, César Augusto Campos; et al. Motivação versus o ambiente de trabalho. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2002, Curitiba. Disponível em:< http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR41_0669.pdf > acesso dia 13 mar.2011.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação, e cultura para a qualidade**. 4.ed. Rio de Janeiro : Qualitymarkt, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro, Campus: 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004. 634 p.

_____. **Recursos humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas 2004.

_____. **Teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DIMBLEBY, Richard; BURTON, Graeme. **Mais do que Palavras: uma introdução á teoria da comunicação**. São Paulo: Summus, 1990

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson 2003.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996

_____ **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. **Gestão de recursos humanos: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Ed. Pandion, 2009. v.2.

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

GONDIM, M. G. C.; TAMAYO, A. **Escala de Valores Organizacionais**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico** 2000 144 f.. Dissertação (Mestrado Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis - SC. Disponível em:< <http://www.endomarketing.com/diversos/tesedealexandreluzinkotte.pdf> > acesso em 09 abr.2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary . **Introdução ao marketing** 4. ed. Rio de Janeiro: 2000.

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

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 17 ed. Porto Alegre: Ed. Vozes, 2001. 180 p.

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

MALHOTRA, Naresh K; et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 428 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995. 270 p.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

MARCHIORI, M. R. (Org) et al. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCARTHY, Eugene Jerome; PERREAUULT JUNIOR, William D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1998.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2004. 92 p.

NETO, Antonio Rosa. **Atração Global: A convergência da mídia e tecnologia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Paulo Roberto de. **A comunicação interna como ferramenta do endomarketing** : um estudo de caso na policlínica São Lucas. 2005. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Vale de Itajaí. Disponível em:< <http://siaibib01.univali.br/pdf/Paulo%20de%20Oliveira.pdf> > Acesso em 28 fev.2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

PEREIRA, Paulo Marcos Ribeiro Pereira; OTTOBONI, Célia. Um novo processo de endomarketing na busca do comprometimento organizacional. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção**, 2004, Florianópolis - SC. Disponível em:< http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0705_2010.pdf > Acesso: 27 fev. 2011.

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

RBS, Grupo. **Minha RBS**. 2010. Disponível em:
<https://www.minharbs.com.br/default.aspx>, Acesso em 28 nov. 2010.

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

SILVA, Cadine Maria Ávila da; et al. **Incentivo a educação dentro das empresas como ferramenta motivacional para os colaboradores**. Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais - PR, v. 3, n. 92 2, p. 75-92, jul./dez. 2007 Disponível em:<
<http://revistacientifica.famec.com.br/index.php/conhecimentointerativo/article/viewFile/15/20>>
 acesso em 25 abr. 2011.

SILVA, Reinado O. da . **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, Reinado O. da . **Teorias da Administração**. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo, 1978.

STRAUBHAAR, Joseph. **Comunicação, mídia e tecnologia**. São Paulo. Thomson Learning, 2004.

SANDHUSEN, Richard. **Marketing básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 508 p.

GRUPO RBS. **Televisão: Tabela de preço**, 2011.

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

TAVARES, Rosalina Smedo de Andrade. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento organizacional**: um estudo de caso em empresa brasileira 2005 211 f. Dissertação (Mestrado Administração) – Universidade de São Paulo. Cidade de São Paulo. Disponível em:<
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24092007-161930/en.php> >
 acesso em: 27 fev.2011.

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

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

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

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003. 496 p.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith,. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 499 p.

WINDOWS 98. **IBGE cidades**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 21 set. 2010.

WINDOWS 98. Inter-Meio. Ferramenta estratégica de credibilidade inquestionável. Disponível em: < <http://www.projetointermeios.com.br> > Acesso em: 21 set. 2010.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de Marketing: avanço e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA PARA MONOGRAFIA DO CURSO DE ADM.COM ÊNFASE EM COMÉRCIO EXTERIOR-
UNESC

ANDREIA MEDEIROS MENDES

Caro Colega,

Você está recebendo um questionário destinado a coleta de dados para a elaboração de um trabalho de conclusão de Curso, cujo objetivo é avaliar *A Contribuição do Endomarketing e a Comunicação Interna na Motivação dos Colaboradores desta empresa*. Trata-se, portanto de um estudo que visa o benefício dos colaboradores, bem como, o da empresa.

Desse modo, peço a sua autorização e participação desta pesquisa, respondendo o questionário sem a necessidade de identificação pessoal, visto que apenas o pesquisador terá acesso aos dados, garantindo assim a confidencialidade das respostas. É essencial que todas as informações aqui solicitadas sejam respondidas com sinceridade. Para responder, analise cada uma das afirmações e assinale a alternativa que melhor expresse seus sentimentos.

Quanto perfil:

Idade:

- de 18 a 30 anos
 de 31 a 45 anos
 acima de 45 anos

Escolaridade:

- Ensino fundamental completo.
 Ensino fundamental incompleto.
 Ensino médio completo.
 Ensino médio incompleto.
 Superior completo.
 Superior incompleto.
 Outra (s) qual. (s)? _____

Tempo de serviço na empresa:

- menos de um ano
 de 1 a 3 anos
 3 a 6 anos
 acima de 6 anos

Sexo:

- feminino
 masculino

Leia as afirmações a seguir e selecione a opção que represente a sua opinião. Assinale somente uma opção.

Questões		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente
1	O fluxo de comunicação segue as posições de hierarquia de autoridades, isto é, passam da direção aos chefes dos setores, dos chefes dos setores para os funcionários de cada setor.	1	2	3	4	5	6	7
2	Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades de me comunicar com alta direção.	1	2	3	4	5	6	7
3	A organização possui um programa de comunicação interna.	1	2	3	4	5	6	7
4	A comunicação interna, nesta organização, é voltada para todos os funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
5	Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reunião e / ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.	1	2	3	4	5	6	7
6	Eu não recebo informações de outros setores da organização.	1	2	3	4	5	6	7
7	Sou informado de forma clara e direta sobre o que acontece na Unidade Criciúma do Grupo RBS.	1	2	3	4	5	6	7
8	Geralmente os comunicados são feitos em tempo hábil para realização de tarefas	1	2	3	4	5	6	7
9	Recebo informações sobre os benefícios dos quais tenho direito como colaborador da Unidade Criciúma do Grupo RBS.	1	2	3	4	5	6	7

Continuação.

Continuação.

Questões		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente
10	Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo negócio da organização.	1	2	3	4	5	6	7
11	Possuo, hoje, um nível de entusiasmo maior do que aquele que possuía quando ingressei no Grupo RBS – Unidade Criciúma.	1	2	3	4	5	6	7
12	Na área em que trabalho, existe liberdade para falar, opinar, contribuir e sugerir.	1	2	3	4	5	6	7
13	Unidade Criciúma do Grupo RBS proporciona oportunidades de crescimento interno.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu sinto orgulho de pertencer a essa organização porque sou escutado e sempre recebo <i>feedback</i> .	1	2	3	4	5	6	7
15	Nunca tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16	Você obtém um retorno adequado por parte da chefia, visando estimular o aprendizado individual e melhorar o desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17	A empresa atribui importância à motivação dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
18	Eu me sinto orgulhoso por poder conversar diretamente com os meus superiores hierárquicos, quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
19	Eu posso manifestar e enviar minhas sugestões por meio de caixa de sugestão.	1	2	3	4	5	6	7
20	Seu superior imediato costuma fazer elogios ou parabenizá-lo quando realiza um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
21	Em relação as promoções internas, você se sente satisfeito com os critérios utilizados.	1	2	3	4	5	6	7
22	Estou satisfeito com a qualidade do suporte técnico e administrativo que recebo da minha chefia imediata, durante a realização da minha tarefa, quando necessário.	1	2	3	4	5	6	7
23	Os conhecimentos adquiridos nos cursos oferecidos pela empresa você aplica no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
24	A empresa fornece um bom treinamento ao funcionário para que ele tenha um bom desempenho em sua função	1	2	3	4	5	6	7
25	Você está satisfeito com quantidade de pessoas em seu setor para a realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7
26	A empresa investe em treinamentos externos / internos como cursos, palestras para aperfeiçoamento do funcionário.	1	2	3	4	5	6	7
27	A oportunidade de emprego, na mesma função, na região, é compatível ao salário que você ganha atualmente.	1	2	3	4	5	6	7
28	Você está satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa	1	2	3	4	5	6	7
29	Quanto ao plano de incentivo que é oferecido pela empresa, você acha importante, motiva você na execução sua função.	1	2	3	4	5	6	7
30	Existe no Grupo RBS – Unidade Criciúma um clima de cooperação e integração entre as diversas áreas que compõe a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
31	O nível de cooperação entre os meus colegas de trabalho é construtivo.	1	2	3	4	5	6	7
32	Existe parceria e respeito entre os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
33	Entre os colegas de trabalho, existe amizade fora da empresa	1	2	3	4	5	6	7
34	A comunicação entre os funcionários tende a gerar distorções	1	2	3	4	5	6	7
35	Você está satisfeito com as instalações físicas em seu ambiente de trabalho	1	2	3	4	5	6	7

Continuação.

Continuação.

Questões		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo plenamente
36	Em sua opinião a empresa possui um clima agradável para se trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
37	Nesta organização as chefias são altamente comprometidas com a missão da organização e passam esse comprometimento aos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
38	Conversando com os amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
39	Eu estou disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização.	1	2	3	4	5	6	7
40	Eu sinto orgulho ao dizer às pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
41	Conheço claramente a missão, a visão, os valores, os princípios e metas que a Unidade Criciúma do Grupo RBS se propõe a atingir.	1	2	3	4	5	6	7
42	A Unidade Criciúma do Grupo RBS é uma empresa que estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	1	2	3	4	5	6	7
43	Sob o ponto de vista ético você considera a empresa como sendo verdadeira e transparente.	1	2	3	4	5	6	7
44	Quando suas opiniões e sugestões são aceitas pela chefia, são colocadas em pratica.	1	2	3	4	5	6	7
45	Em sua opinião os funcionários estão realmente comprometidos com o sucesso da organização	1	2	3	4	5	6	7
46	As minhas manifestações espontâneas e informais são valorizadas pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
47	Desejo sair da organização onde trabalho nos próximos meses	1	2	3	4	5	6	7
48	Aceito os objetivos e valores da organização	1	2	3	4	5	6	7
49	Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual porque a organização me comunica tudo a respeito do seu negocio	1	2	3	4	5	6	7
50	A empresa se preocupa com bem estar dos seus funcionários.	1	2	3	4	5	6	7

Dos canais de comunicação existentes na empresa, qual(is) você prefere utilizar? Você poderá selecionar mais de uma opção.

- Face a face
- Reuniões
- E-mail
- Telefone
- Mural
- Videoconferência

Na sua opinião, qual(is) dos canais de comunicação existentes na empresa é mais eficiente na transmissão das informações? Você poderá selecionar mais de uma opção.

- Face a face
- Reuniões
- E-mail
- Telefone
- Mural
- Videoconferência

Para você, quais fatores abaixo relacionados estão presentes no seu local de trabalho? Você poderá selecionar mais de uma opção.

- Excesso de informação.
- Distância entre os setores da empresa.
- Diferença de status e poder entre os envolvidos.
- Falta de conhecimento sobre a rotina de trabalho dos outros funcionários.
- Os chefes e outros setores retardam o fluxo da comunicação.
- Há "lutas" por espaços.
- Falta de canais de comunicação.
- Outros, quais? _____

Na sua opinião, quais são as barreiras mais comuns na comunicação do seu ambiente de trabalho? Você poderá selecionar mais de uma opção.

- Ruídos, conversas paralelas.
- Desconfortos físicos.
- Diferentes pontos de vistas.
- Interferência das emoções.
- Clima de desconfiança.
- Interpretações diferentes, devido o vocabulário utilizado.
- Diferença entre o que as pessoas falam e o que indicam por seus atos, expressões, etc.
- Outros, quais? _____

Agradeço sua cooperação

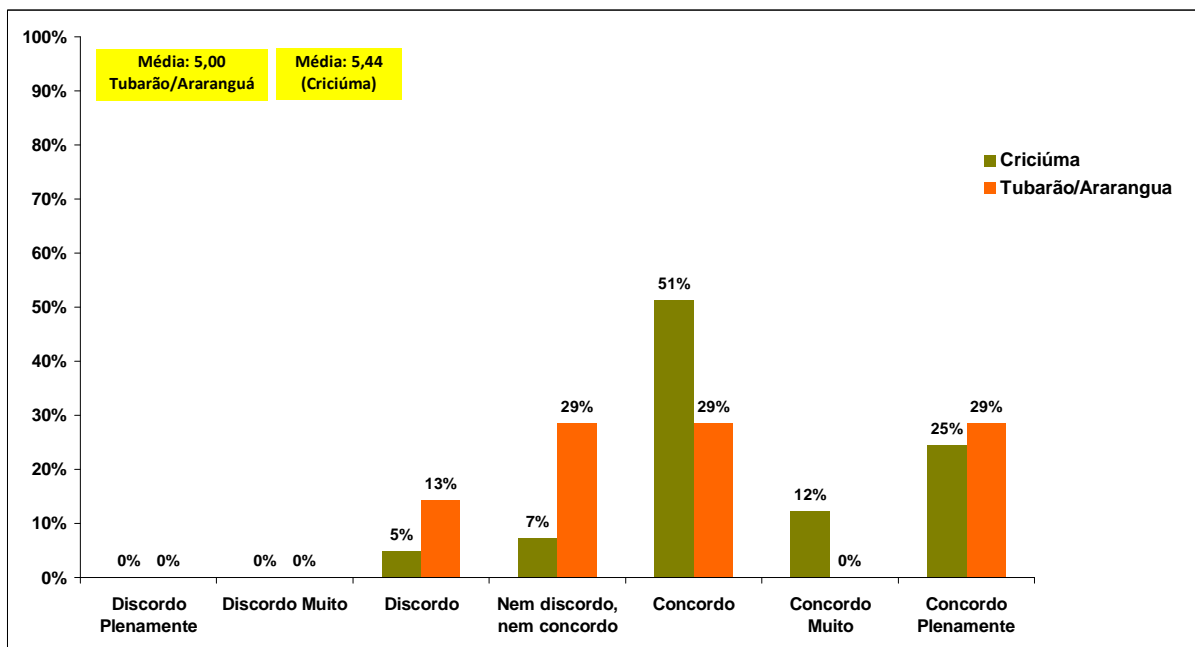
Andréia Medeiros Mendes

Acadêmica do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior

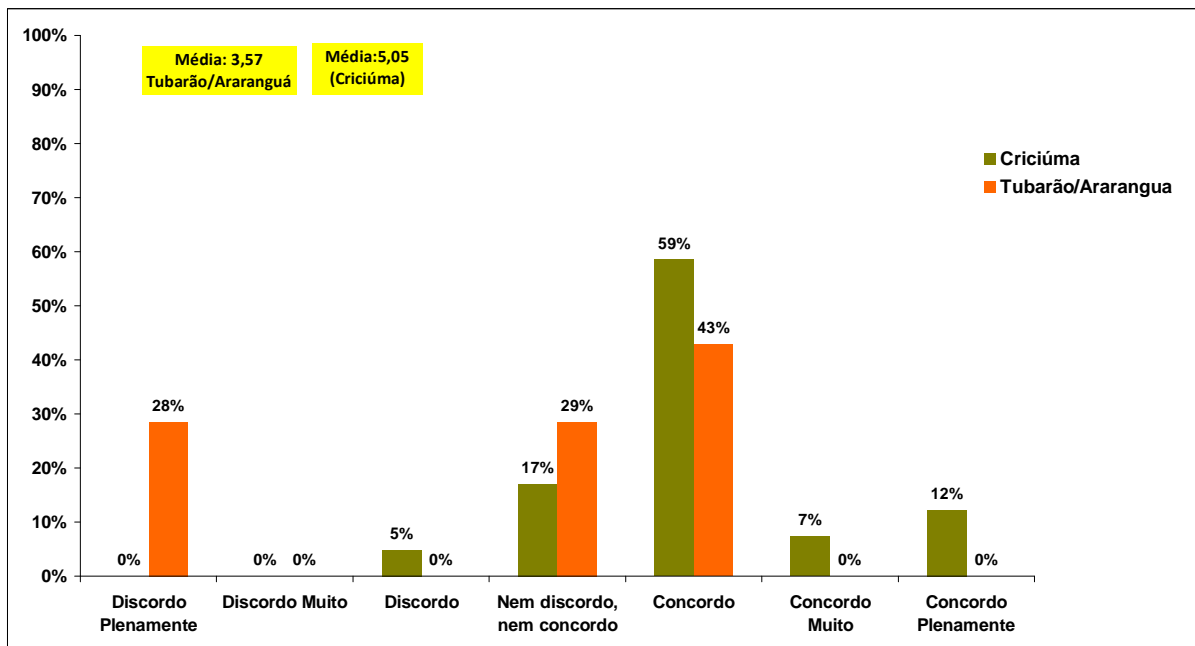
APÊNDICE II: Gráficos dos atributos com coeficiente de variação acima de 30%.

COMUNICAÇÃO INTERNA

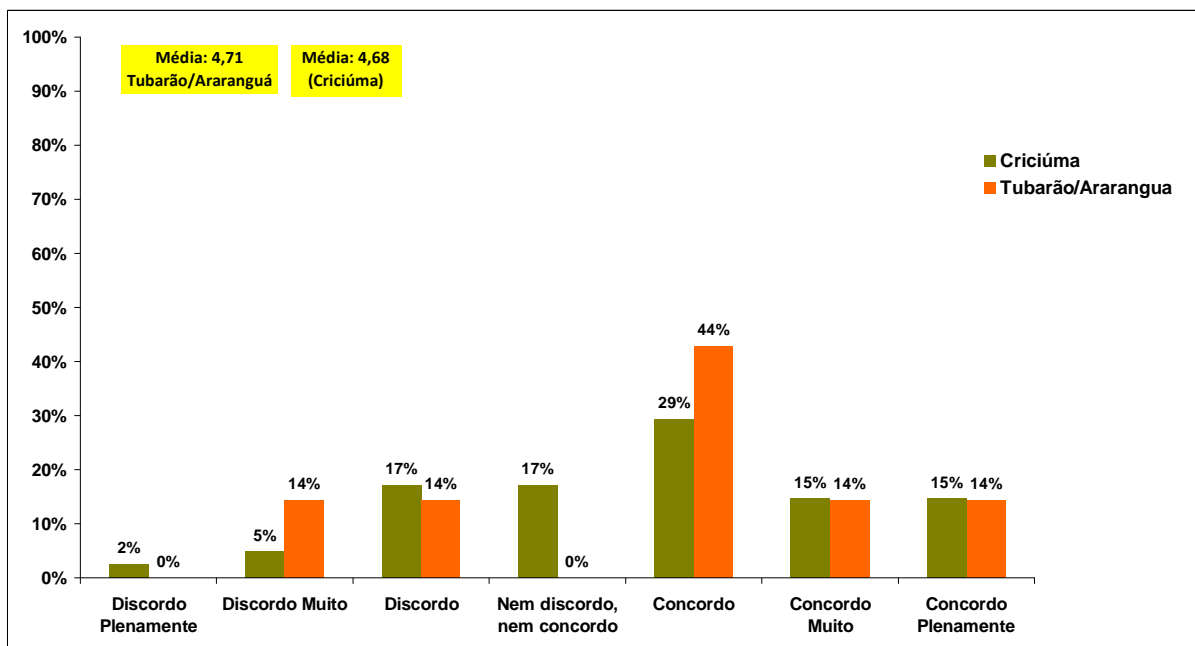
Atributo 9 - Recebo informações sobre os benefícios dos quais tenho direito como colaborador da Unidade Criciúma do Grupo RBS.



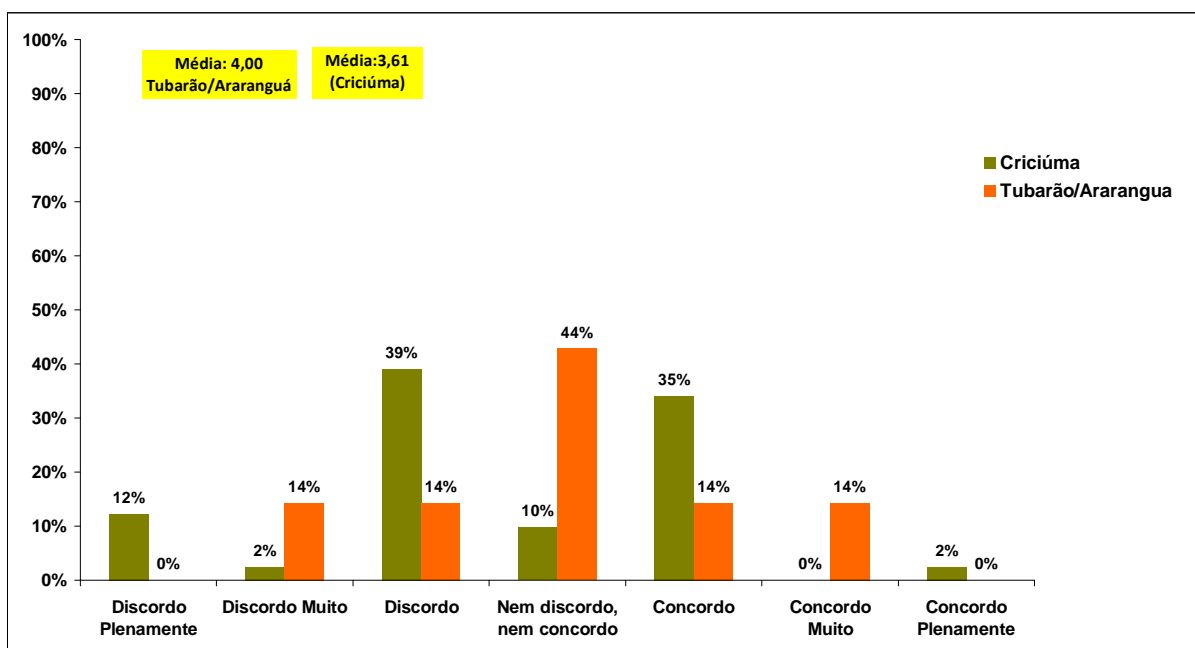
Atributo 1 - O fluxo de comunicação segue as posições de hierarquia de autoridades, isto é, passam da direção aos chefes dos setores, dos chefes dos setores para os funcionários de cada setor.



Atributo 5 - Eu tenho tido, freqüentemente, oportunidades de participar de reunião e / ou encontros especiais, onde exponho a minha opinião.

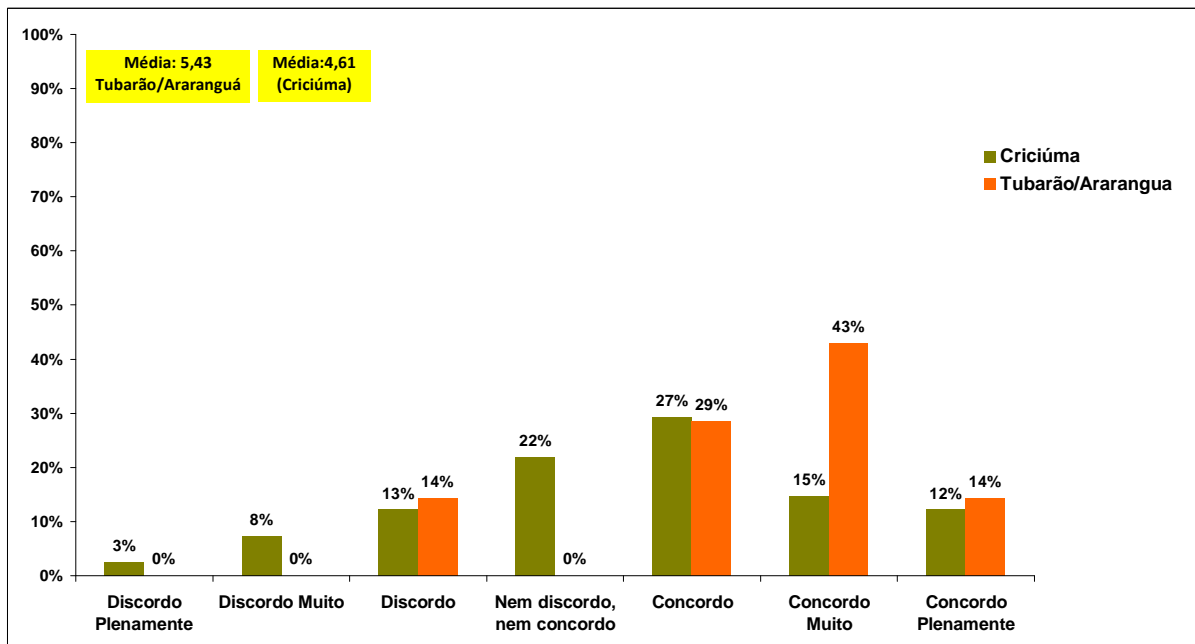


Atributo 6 - Eu não recebo informações de outros setores da organização.

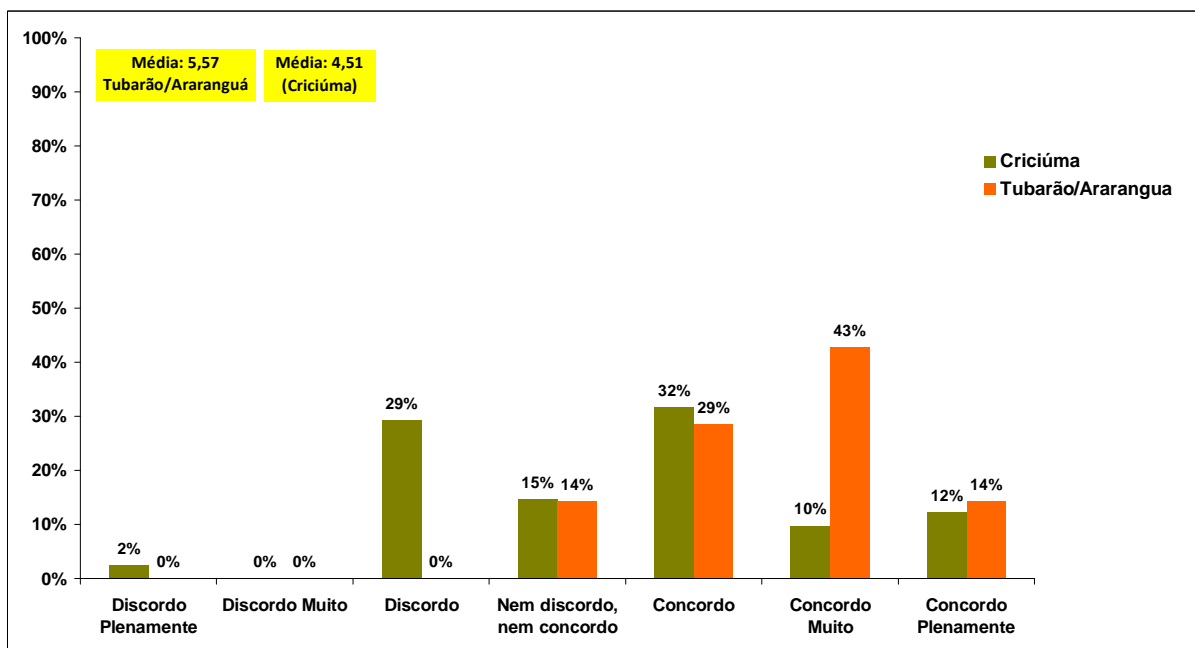


MOTIVAÇÃO

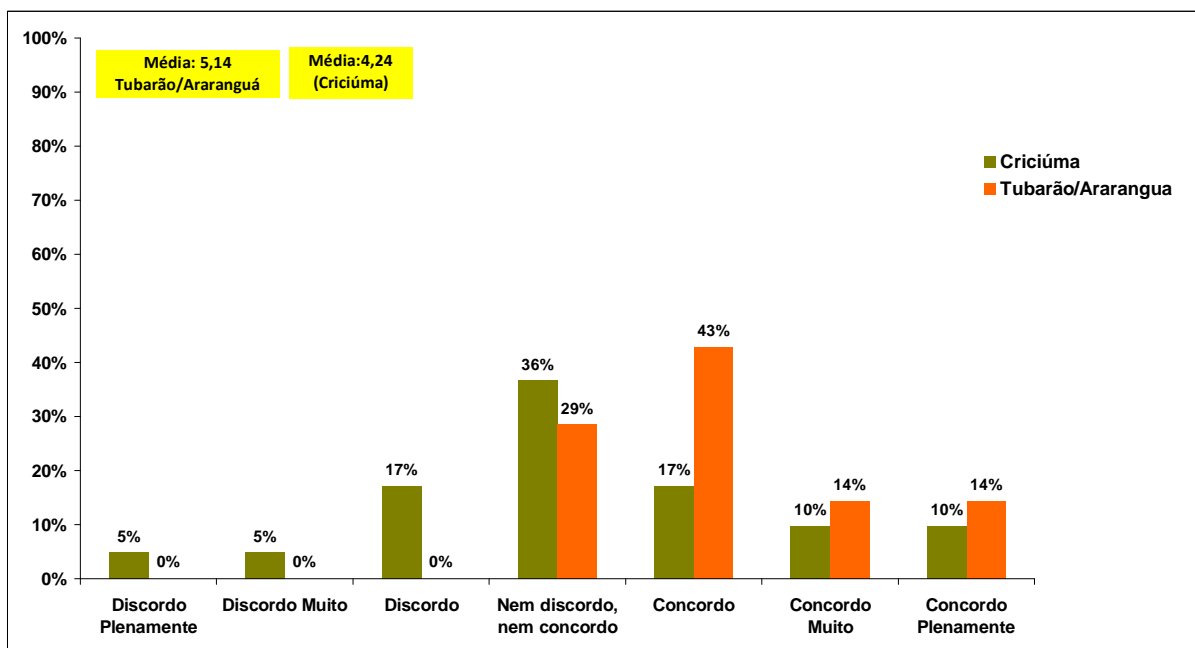
Atributo 11 - Posuo, hoje, um nível de entusiasmo maior do que aquele que possuía quando ingressei no Grupo RBS – Unidade Criciúma.



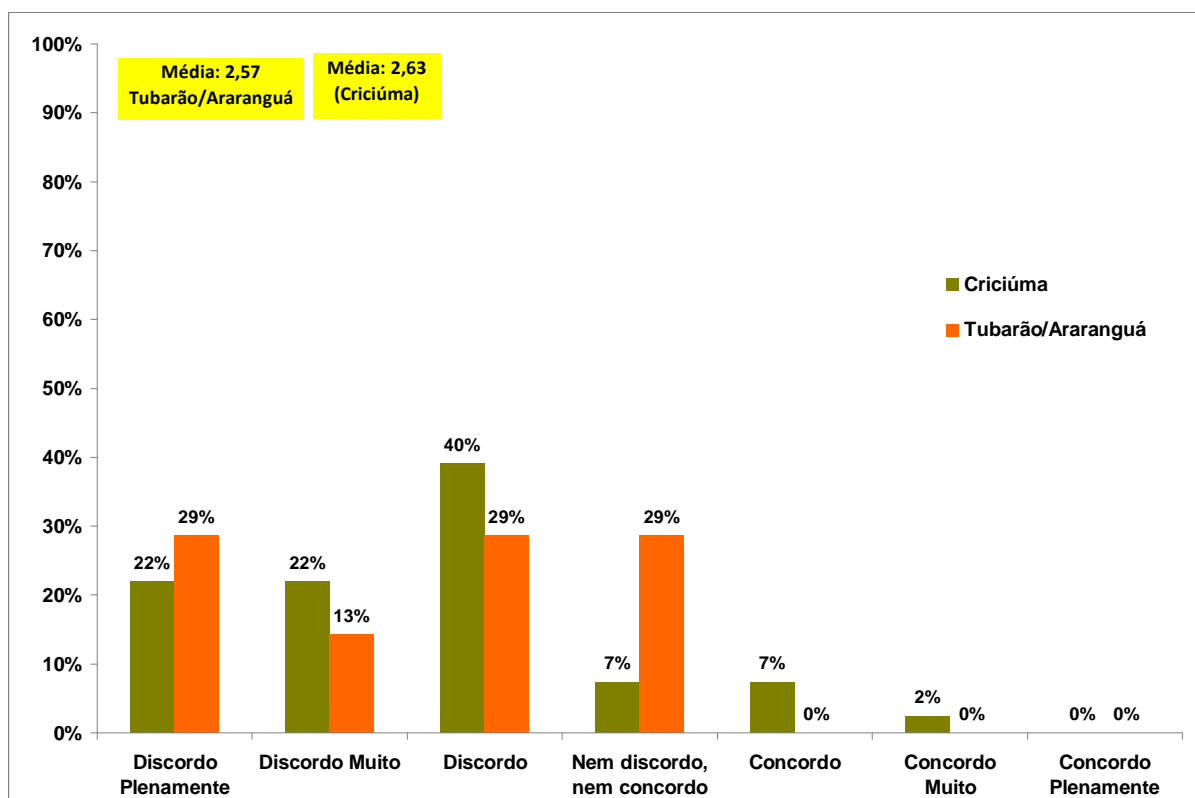
Atributo 10 - Eu sinto que sou incentivado a conhecer todo negócio da organização.



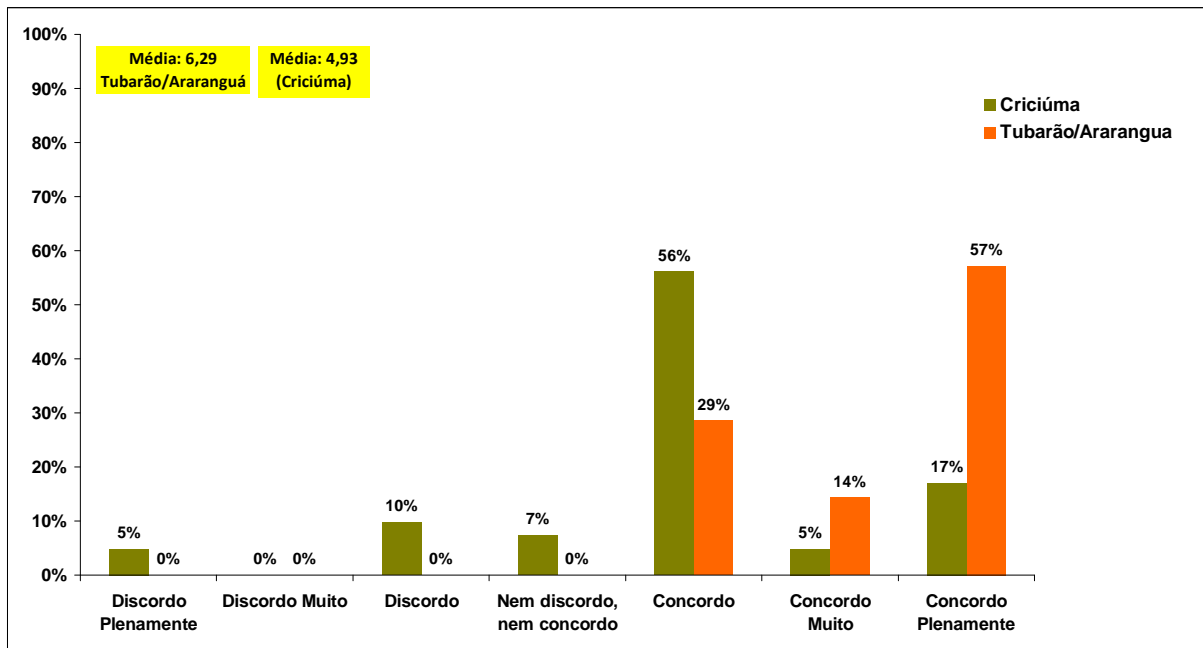
Atributo 21 - Em relação às promoções internas, você se sente satisfeito com os critérios utilizados.



Atributo 15 - Nunca tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.

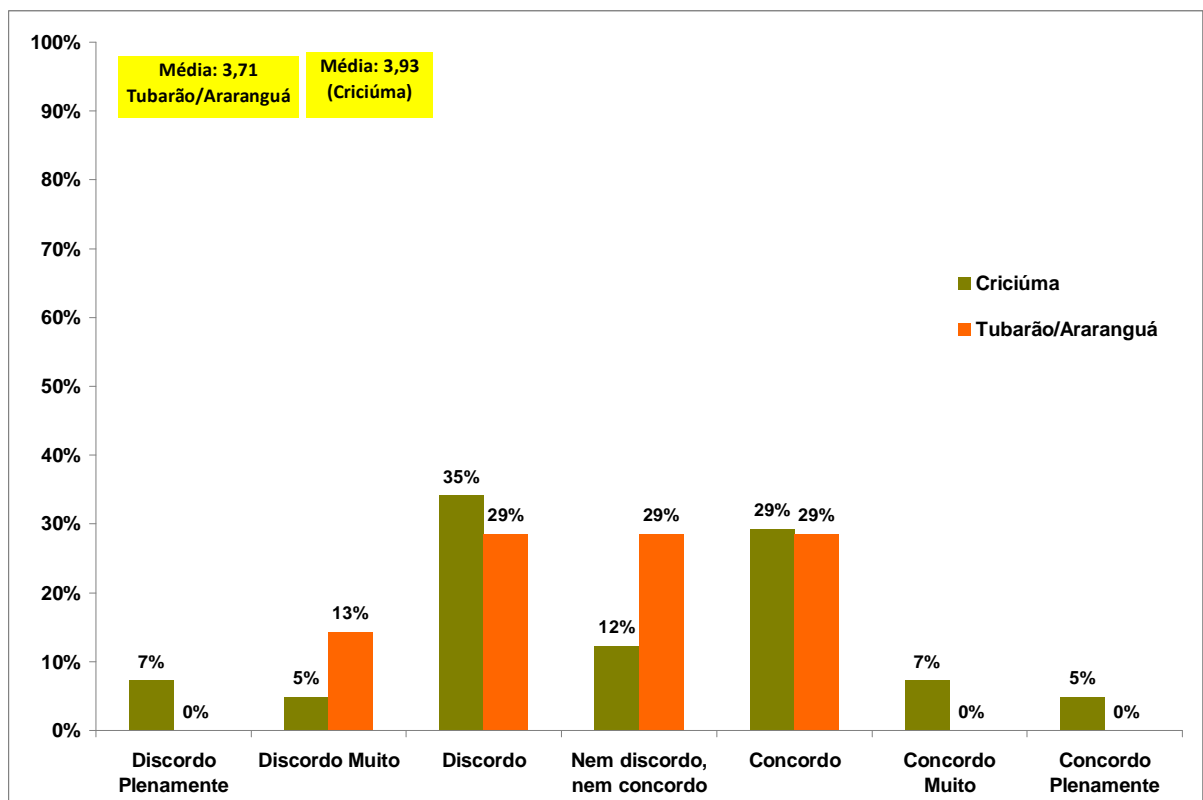


Atributo 19 - Eu posso manifestar e enviar minhas sugestões por meio de caixa de sugestão.



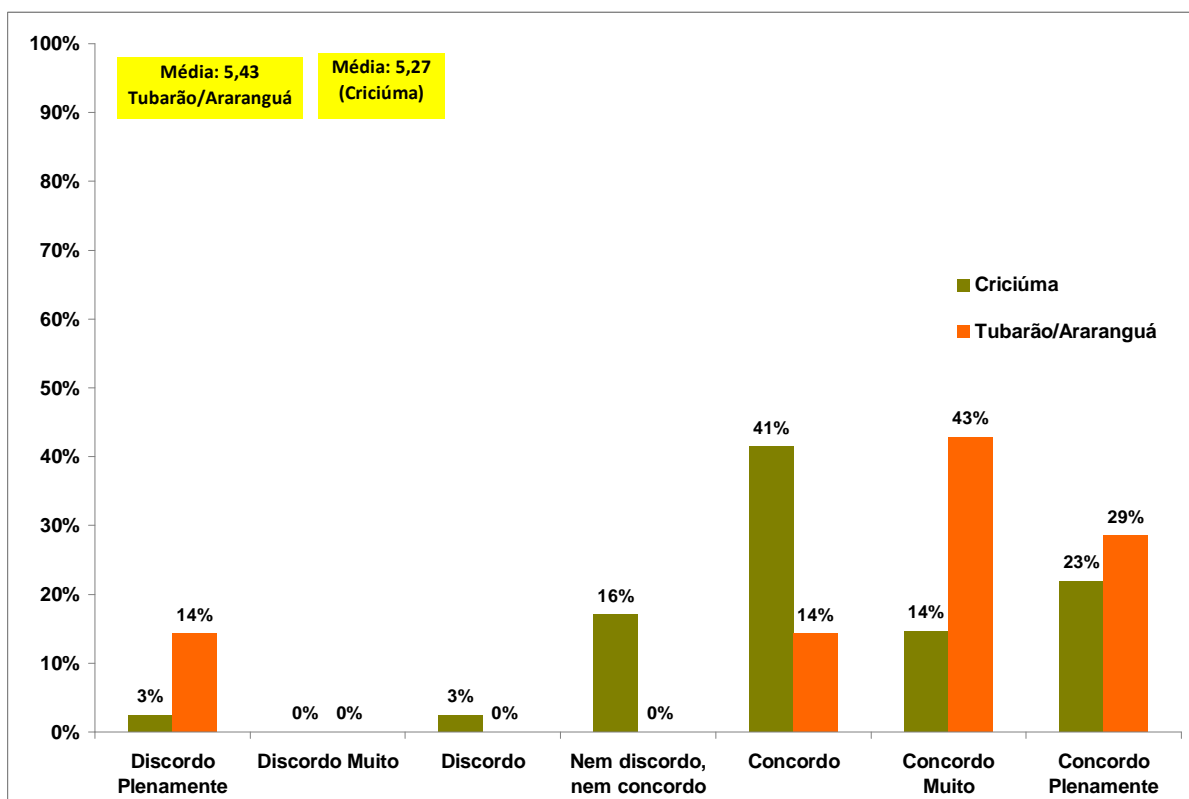
TREINAMENTO

Atributo 25 - Você está satisfeito com quantidade de pessoas em seu setor para a realização das tarefas

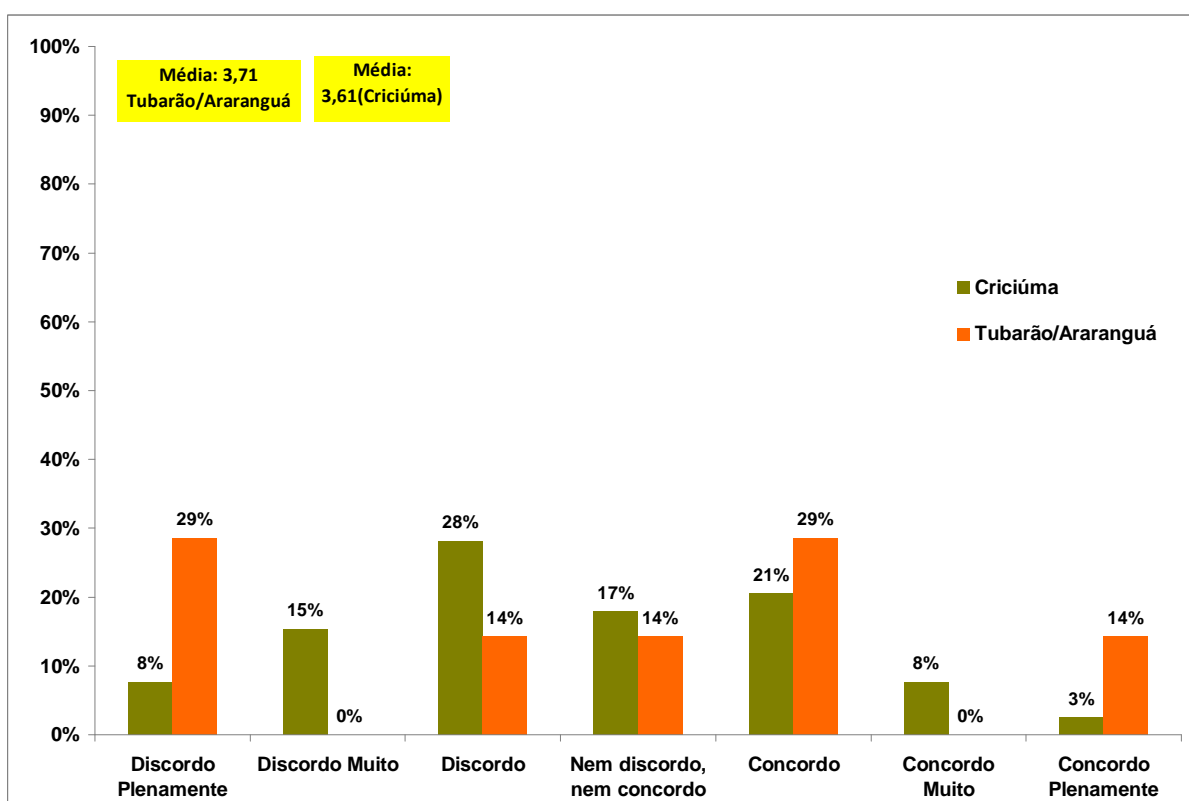


PLANO DE INCENTIVO/REMUNERAÇÃO

Atributo 29 - Quanto ao plano de incentivo que é oferecido pela empresa, você acha importante, motiva você na execução sua função.

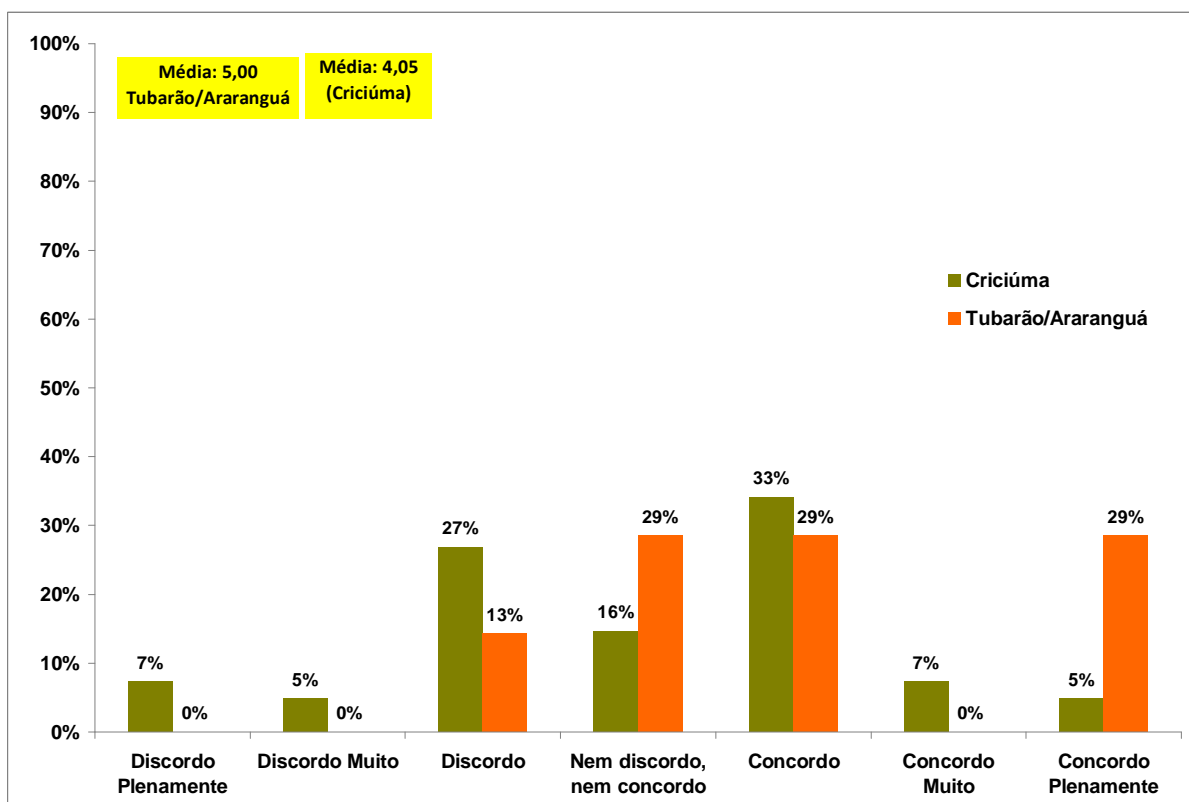


Atributo 27 - A oportunidade de emprego, na mesma função, na região, é compatível ao salário que você ganha atualmente.

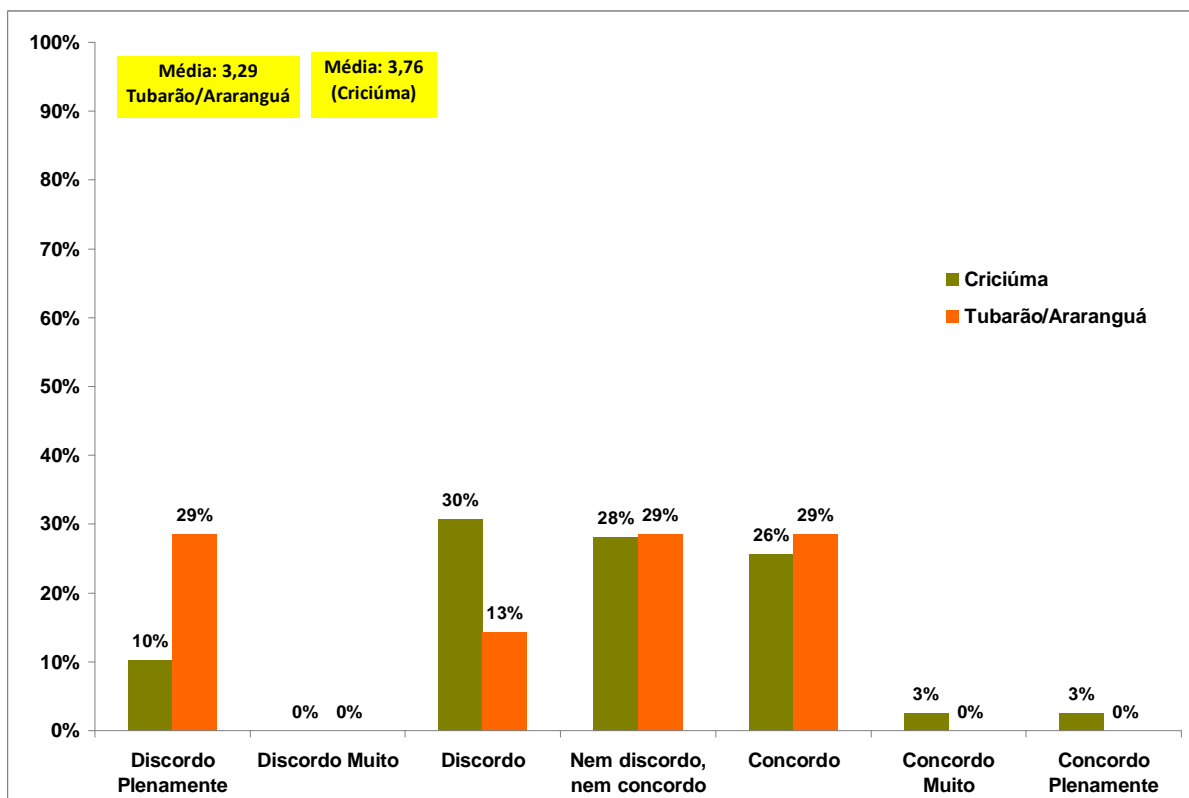


AMBIENTE DE TRABALHO

Atributo 35 - Você esta satisfeito com as instalações físicas em seu ambiente de trabalho.

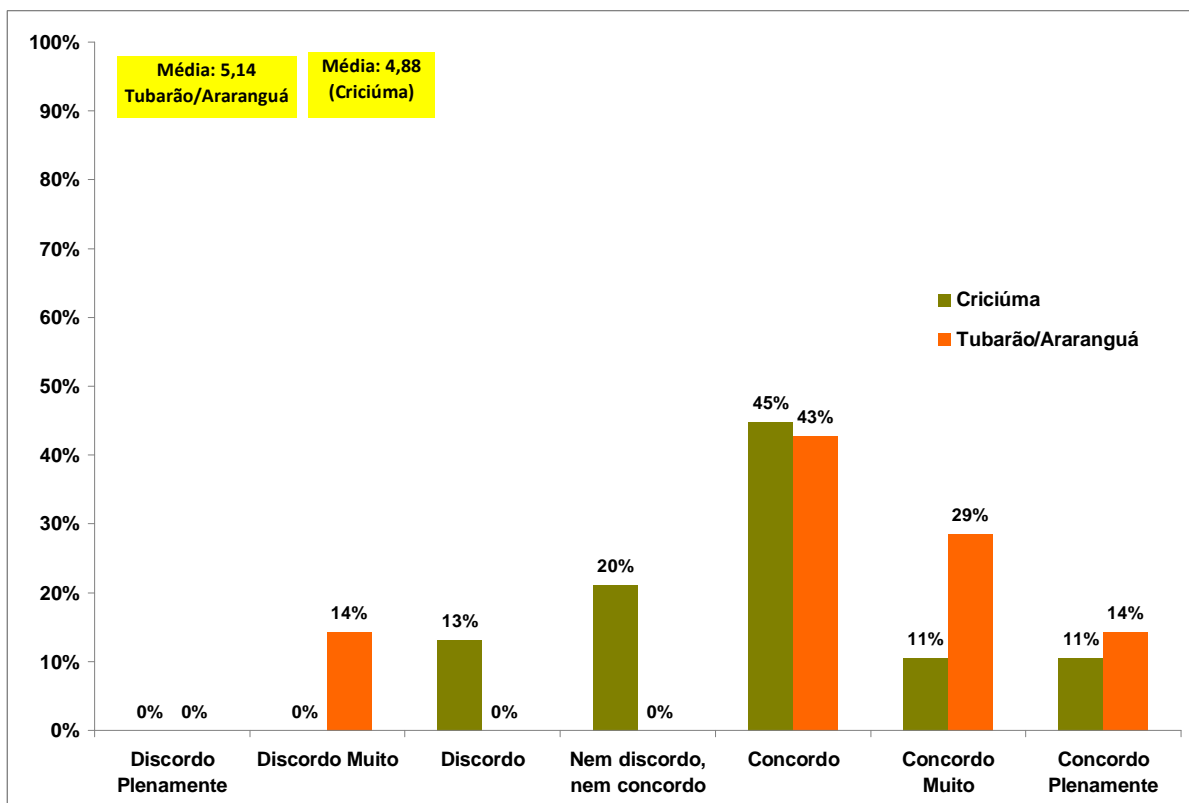


Atributo 34 – A comunicação entre os funcionários tende a gerar distorções.

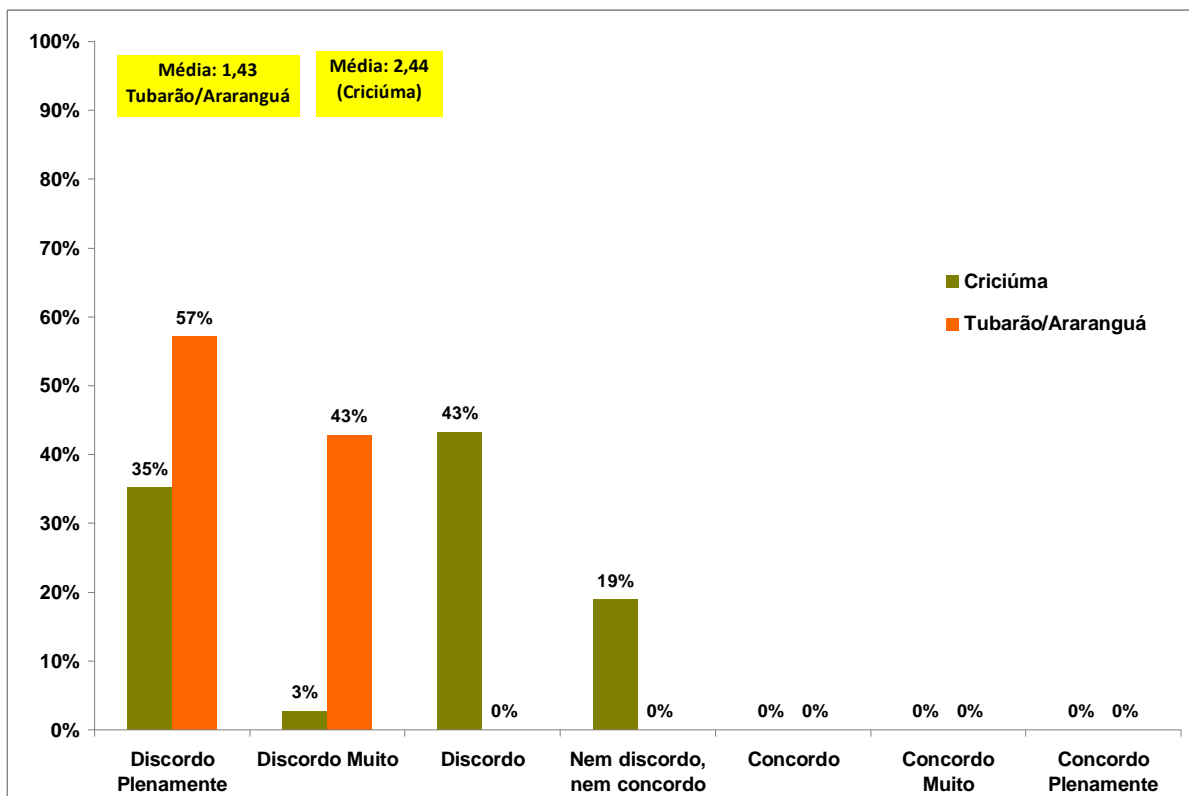


COMPROMETIMENTO/IMAGEM DA EMPRESA

Atributo 44 – Quando suas opiniões e sugestões são aceitas pela chefia, são colocadas em pratica.



Atributo 47 – Desejo sair da organização onde trabalho nos próximos meses



APÊNDICE III: Imagens de algumas ações desenvolvidas pela empresa em estudo:

Festa dos Jubilados 2010



Lista dos colaboradores homenageados, expostos no mural de cada unidade.

É tempo de reconhecimento.

Jubileus 2010

10 Anos

Adalberto Filho Renschel - RBS TV Porto Alegre
 Adilson Garcia Becker Selig - RBS TV Santa Cruz
 Adriano Soares Franco - Rádio Formiga
 Adriano Carvalho Ribeiro - RBS TV Porto Alegre
 Alexandre dos Santos Alves - Itapaver
 Alexandre de Oliveira - Jornal Diário Gaúcho
 Alexandre Guimarães Almeida - Rádio Formiga
 Alexandre Pessoa Cruz - RBS TV Florianópolis
 Alexandre Rodrigues Melo - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Álvaro Barcelos - RBS TV Porto Alegre
 Ana Paula O. Prigione de Silva - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Ana Rita Pereira de Assunção - Canal Rural
 André Isidoro Serrano - Canal Rural
 André Proença - RBS TV Florianópolis
 André Garcia Barbosa - RBS TV Porto Alegre
 André Luis Henri - RBS TV Santa Rosa
 André Luis Neves Bonini - Jornal Zero Hora
 André Luis Neves Rosa - RBS TV Florianópolis
 André Luis Pires Carreiro - Rádio Formiga
 Andréa Knig Grazi - Jornal Diário Gaúcho
 Antônio Carlos dos S. Schütz - RBS TV Curitiba
 Argemiro Wanderli F. de Souza - Jornal Zero Hora - Unid. N41
 Armando da Silva Job Neto - Jornal de SC
 Ayres Kasperbauer de Moraes - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Baúlio Rosa - RBS TV Porto Alegre
 Benício Nereuê de Costa - Jornal Povoem
 Bruno Cesar Mazzanti - RBS TV Florianópolis
 Bruno Xavier Belliger - Jornal Zero Hora
 Carlos Garcia Baldo - Jornal Diário Gaúcho
 Carlos Zentgraf - RBS TV Florianópolis
 Carlos Constantes Rodrigues - RBS TV Vitória
 Carlos Renato Araujo Santos - Grupo RBS RJ
 Carlos Roberto Oliveira - Jornal Zero Hora
 Carlos Marley da Cruz Aragão - RBS TV Porto Alegre
 Cassiano Lucas Reich Casagrande - Jornal Zero Hora
 Cassiano Maria Neves - RBS TV Porto Alegre
 Cavellier Assand Assand - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Cássio Nunes Talcott - Jornal Zero Hora
 César Xavier Rodrigues - RBS TV Porto Alegre
 César dos Santos Magalhães - Jornal Diário Gaúcho
 César Oliveira de Freitas - Rádio Cidade
 César Cesar Aguiar - RBS TV Curitiba
 Cristiano Corbelli - Jornal Zero Hora de Santa Catarina
 Daniela Bianchi - JSC

Dani Dali Dehenna - Jornal Diário Catarinense - Unid. Chaperin
 Dani Zéfiroso Pereira - Jornal Diário Catarinense
 Daniela Loureiro Rodrigues - RBS TV Florianópolis
 Diego Marinho Figueira - Jornal Diário Gaúcho
 Edineia Maria Alves Silva - Canal Rural - Unid. Brasília
 Eliezer da Silva Frick - Jornal Zero Hora - Unid. Cruz Alta
 Elier Luis de Souza Paschoa - RBS TV Porto Alegre
 Eduardo Gonçalves - Grupo RBS SC
 Eduardo Odebrecht Rodrigues - Jornal Diário Gaúcho
 Elaine de Silva Pereira - Jornal Povoem
 Elaine Maria de Costa - RBS TV Porto Alegre
 Fabiana Elera do Nascimento de Souza - RBS TV Florianópolis
 Fábio Naves - Jornal Diário Catarinense
 Fabrício Barcelos Cardoso - JSC
 Felipe Sampaio Gomes - Grupo RBS
 Fernando M. de Oliveira - RBS TV Itagi - Unid. Lacerdopolis
 Fernando Lopes Melo - Itapaver
 Flávia de Silva Kempff - Jornal Diário Gaúcho
 Flávia de Assunção Raposo - Jornal Diário Gaúcho
 George Francisco Santos - RBS TV Curitiba
 Giseleide Costa Mollinger - RBS TV Florianópolis
 Geraldo Ferreira de Silva - JSC
 Glória Ayras Magalhães - RBS TV Porto Alegre
 Gisele Loureiro Garcia - Jornal Zero Hora
 Graziela Leite de Deus - Jornal Zero Hora
 Gustavo Maria Motta de Oliveira - RBS TV Porto Alegre
 Gustavo Abrão Pederzo dos Santos - Jornal Zero Hora de SC
 Gustavo Rastner Schaefer - RBS TV Florianópolis
 Hélio José de Silva - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Heloisa Maria Queiroz - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Jackson Luis Apere Jorjani - TVCCM Porto Alegre
 Jaques de Oliveira - Jornal Zero Hora
 Jaqueline Araújo dos Santos - RBS TV Florianópolis
 Jéssica Aparecida de Silva - RBS TV Florianópolis
 Jéssica Bernick - Jornal Diário Catarinense
 Jean Carlos Balduino - Jornal Diário Catarinense
 Jean Carlos Pereira dos Santos - Canal Rural
 Jefferson Luis Dias Pacheco - RBS TV Porto Alegre
 João Oliveira Pinheiro Baptista - RBS TV Vitória
 João Alexandre dos Santos - RBS TV Porto Alegre - Unid. N41
 João Renato Pires - JSC São Paulo
 Juliana Costa Lacerda - Jornal Povoem
 Juliana de Montevideo Lima - Canal Digital

Grupo **RBS**

É tempo de reconhecimento.

Jubileus 2010

10 Anos

Juliano Spaldiero Mendi - Jornal Zero Hora
 Júlio de Cavallini S. C. Neto - RBS TV Santa Cruz - Unid. Lacerdopolis
 Kátia Barbosa de Freitas Benetton - Unid. Brasília
 Leandro Leal Guterres - Jornal Zero Hora
 Lucas Vilgas - RBS TV Florianópolis
 Luciana Thiemme Schmitt - RBS TV Florianópolis
 Lucas Augusto Sandoval - Jornal Zero Hora
 Luciano dos Santos Jaeger - Jornal A Notícia
 Leonardo Freitas - Rádio Cidade
 Leonilda Rausch de Assis - TVCCM Porto Alegre
 Lucretia Wünsch Corvelo - RBS TV Porto Alegre
 Lenita Boff Duarte - Jornal Zero Hora
 Lis Alben Gomes de Oliveira - Jornal Diário Gaúcho
 Luciana Bombardieri - RBS TV Florianópolis
 Luciane Martins Garcia - Jornal Zero Hora
 Luis Henrique Gomes Bonfatti - Jornal Zero Hora
 Luis Renato Oliveira Lomanto - RBS TV Itagi
 Luiz Carlos Ferreira Silveira Martins - Rádio Cidade
 Maria Inez Oliveira dos Santos - Rádio Formiga
 Marcelo Silveira Lima dos Santos - Rádio Cidade
 Marcelo Leite de Oliveira - Jornal Diário Gaúcho
 Marcelo Luis Babier - RBS TV Curitiba
 Marcelo Machado Pinheiro de Oliveira - Canal Rural
 Marcelo Mielon Pinay - Jornal Diário Catarinense
 Marcelo Neves Binder - Jornal Diário Catarinense - Unid. Tubarão
 Marcos dos Santos Barros - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Marcos Lucas Stoffan de Castro - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Marcia Masini - RBS TV Florianópolis
 Marcia Paula Sartori - Itapaver
 Marcos Vinícius de Sá - Jornal Zero Hora
 Marcos Cesar Lovell - Jornal Zero Hora - Unid. Centro
 Marcos Valério Pires - JSC - Unid. Itajaí
 Maria Paula Lero - TVCCM Porto Alegre
 Marlene Rossetto de Moraes - Rádio Cidade
 Maria Aparecida Rodrigues - Jornal Zero Hora
 Maristela Whitaker Naves - RBS TV Santa Rosa
 Maria Silvana Pinho de Freitas - Jornal Povoem
 Michelle de Godard - Itapaver
 Nélson Borges de Azevedo - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Nilson Rogério de Aquino - Jornal Zero Hora - Unid. Cruz Alta
 Nívia Theresinha Martins - RBS TV Florianópolis
 Osvaldo Roberto - Jornal Zero Hora - Unid. Cruz Alta
 Patrícia de Silva Pires - Jornal Zero Hora

Patrícia de Silva Pires - Jornal Zero Hora
 Paulo Pires Valdes - RBS TV Porto Alegre
 Paulo André Tóris dos Santos - Jornal Zero Hora
 Paulo Cassio Abate - Jornal Diário Catarinense
 Paulo Roberto Lopes Gomes - RBS TV Florianópolis
 Paulo Roberto D. de Jesus - RBS TV Curitiba - Unid. Serrão Gonçalves
 Priscila Gabriela de Carvalho - Rádio São Paulo
 Rafael de Oliveira da Rosa - Jornal Diário Catarinense
 Rafael Silva dos Santos - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Raquel Marcela Pereira - Jornal Diário Catarinense - Unid. Lagoa
 Rejane Soares de Silva - Jornal Zero Hora
 Renato Guiza Rodrigues - Jornal Diário Gaúcho
 Ricardo de Carvalho Barreto - TVCCM Florianópolis
 Ricardo Diniz - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Ricardo Machado Dias - Jornal Zero Hora
 Roberto Silveira Schuler - Jornal Diário Gaúcho
 Robinson Luis Estrada - Jornal Zero Hora
 Roberto Oliveira de Andrade - Jornal Zero Hora - Unid. Cruz Alta
 Rodrigo Bragança Costa - RBS TV Porto Alegre
 Rodrigo Bruni Mendes - Rádio Ardenas Pelotas
 Rodrigo Colares Machado - RBS TV Florianópolis
 Rogério de Melo - RBS TV Santa Cruz
 Rogério Constante de Silva - RBS TV Florianópolis
 Rosalvo Sales - RBS TV Porto Alegre
 Rosiane Cristina de Oliveira - Jornal Zero Hora
 Rosângela Maria Carmoza Aguiar - RBS TV Porto Alegre
 Rosângela Moreira de Oliveira - Jornal Diário Gaúcho
 Rosário Vaccaro - RBS TV Curitiba
 Sandro Zamboni - Jornal Povoem
 Sérgio Rogério Leite - RBS TV Florianópolis
 Silvi Regina da Rosa - Rádio Cidade
 Sílvia Silva - Jornal Diário de Santa Maria
 Simone Pereira Borges - Jornal Zero Hora
 Simone Conceição Romagnolo - Rádio Cidade
 Sora Regina Paula Machado - Jornal Diário Catarinense
 Vanderlei dos Reis - RBS TV Florianópolis
 Vanessa Zaccarias de Oliveira - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Vitor Hugo - RBS TV Santa Cruz
 Vitor dos Santos Castro - Jornal Zero Hora
 Wagner José Pinheiro - Jornal Zero Hora - Unid. Cruz Alta
 Wagner Mackenzie Roque - Canal Rural
 Yverson Zornis S. Damasceno - Jornal Zero Hora - Unid. Pelotas

Grupo **RBS**

É tempo de reconhecimento.

Jubileus 2010

15 Anos

Adalberto Rampi - RBS TV Florianópolis
 Adão Jorge dos Santos - TVCCM Porto Alegre
 Adilson Pughamento - JSC
 Adriano Regina Scherer Wagner - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Adriano Sérgio de Moraes - Rádio Cidade
 Almozer Pedro Tinjari - RBS TV Chapadão
 Alexandre Van Kahl - Jornal Zero Hora
 Alexandre de Souza - Jornal Diário Catarinense
 Ana Paula Bona - Jornal Povoem
 Anderson Luis Cordeiro - Jornal A Notícia
 Andrea Compagnon Lima - Jornal Zero Hora
 Aníbal dos Santos - RBS TV Florianópolis
 Antônio Lora - Jornal Diário Catarinense
 Angelo Pereira - Jornal A Notícia
 Antônio Carlos de Lima - Jornal Zero Hora - Unid. Pelotas
 Antônio Carlos de M. Inagahi - Jornal Zero Hora
 Antônio Marcos Luis Pereira - Canal Rural
 Antônio Naves de Almeida - Jornal Povoem
 Antônio Ricardo Koller Costa - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Adriano Sassi - Rádio Cidade
 Ayres Luis de Silveira Chaves - Rádio Cidade
 Bárbara Palovina Almeida de Carvalho - JSC
 Carlos Alberto dos S. Silva - RBS TV Porto Alegre
 Carlos Alberto Pereira - Rádio Diário de Pelotas
 Carlos Henrique Reis - Jornal Povoem
 Cassiano Constantes de Souza - Jornal Diário Catarinense
 César Ricardo Bato - Jornal Diário Catarinense
 Celso dos Santos Abate - Canal Rural
 César Pires - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Cláudia Braga Delibonari - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Cláudia Santos Capella - RBS TV Florianópolis
 Cláudia de Silva - RBS TV Florianópolis
 Cláudio Soares Gomes - Jornal A Notícia
 Constante Otta Bremer - Jornal Diário Gaúcho
 Constante Regina dos Santos - RBS TV Florianópolis - Unid. São José

Daniel Angeli - Jornal Povoem
 Daniela dos Santos Souza - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Daniela Pitt Andreola - RBS TV Porto Alegre
 Daniel de Oliveira Duarte - Jornal Zero Hora
 Daniel Wagner Coimbra - Jornal Zero Hora
 Dargen Nelson Araujo de Silva - Jornal Zero Hora
 Domingos Sávio Rodrigues Aquino - Jornal A Notícia
 Domingos Sávio Soares Nichele - Rádio Cidade
 Edson Araujo - Jornal Povoem
 Edson Assis de Moraes - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Elizabeth Bond - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Elvino de Brito Evangelista - Jornal Povoem
 Everson Luis Lima Garcia - Rádio Ardenas
 Everson M. de Silva - RBS TV Porto Alegre - Unid. Capangari
 Everaldo Godwin - Jornal Povoem
 Fabiano Loureiro Coimbra - RBS TV Florianópolis
 Fábio de Almeida Melo - Jornal A Notícia
 Fabrício Machado Balduino - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Fernando Cristiano Basso - RBS TV Chapadão
 Francineia Aguiar - RBS TV Porto Alegre
 Frank Luiz Maia Barros - Jornal A Notícia
 Gilvane Silveira de Assis - Rádio Ardenas Pelotas
 Gilvane Tristão - TVCCM Porto Alegre
 Gilvanete Barreto - Jornal A Notícia
 Gilvane Baptista de Oliveira Pereira - RBS TV Porto Alegre
 Giovanni Rodrigues - RBS TV Porto Alegre
 Gustavo Melo de Oliveira - Jornal Zero Hora
 Everaldo Godwin - Jornal Povoem
 Jackson Richard Pacheco - JSC
 Jefferson Gomes Martins Bar - RBS TV Itagi
 João Machado - Jornal Zero Hora
 João Albin de Deus - Jornal Zero Hora
 José Olympio Medeiros Pederzo - Rádio Cidade
 José Paulo Zito Figueiredo - Jornal Zero Hora
 Jonas Garcia Carfoni - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Juliana Wagner - Jornal Diário Catarinense

Grupo **RBS**

É tempo de reconhecimento.

Jubileus 2010

15 Anos

Julio Cesar Bello Coimbra - Jornal Zero Hora
 Kris Meurer Mattos - RBS TV Florianópolis
 Klécio Silva dos Santos - Unid. Brasília
 Lucas Antônio Justini - RBS TV Santa Rosa
 Luciano Gustavo Louzer - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Leonardo Martins Assis - Rádio Cidade
 Liane Zanini - Jornal Zero Hora
 Lúcia Reges - Jornal Diário Catarinense
 Luciano de Costa Hamber - Rádio Ardenas e Itapaver
 Luciano Garcia de Lima - Jornal Zero Hora
 Luciano Marquês Lucas - RBS TV Porto Alegre
 Lídio Fernando Sant - Jornal A Notícia - Unid. Jangadei de São
 Luis Ribeiro dos Santos Góes - Jornal Zero Hora
 Luis Carlos Nogueira Py Jr. - Jornal Diário Gaúcho
 Luis Edmundo - TVCCM Porto Alegre
 Marcia Sartori - RBS TV Curitiba
 Marcelo de Cavalli - Jornal Zero Hora
 Marcelo Henrique de Oliveira - Jornal A Notícia
 Marcelo Luciano Thiel - RBS TV Porto Alegre
 Marcelo Sampaio Dalla Morla - Rádio Ardenas Florianópolis
 Marcos Antônio P. Migliorini - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Marcos dos Santos Fontoura - Jornal Diário de Santa Maria
 Marcos Severo de Costa - RBS TV Porto Alegre
 Marcos Vinícius Donatelli - RBS TV Florianópolis
 Marcos Vinícius P. Malmaceda - Rádio Cidade
 Maria Julia Szwed Pires - Jornal Diário Catarinense
 Maria Luiza de Silva Pires - Jornal Zero Hora
 Mário Henrique Brasil - Jornal Zero Hora
 Marlene dos Santos - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Marliete Zula Sauter - Jornal Diário Catarinense
 Marliete Salgado Azeite - TVCCM Porto Alegre
 Maurício Sérgio Grando - Rádio Cidade
 Mauro Sérgio Mendes - RBS TV Curitiba
 Maximiliano Abel Rami Paol - Jornal Zero Hora
 Matheus dos Santos - RBS TV Florianópolis

Nara Helvina São Monteiro - Gestão e Finanças Porto Alegre
 Naura Maria Soares Balzer - Rádio Cidade
 Nelson Dario de Souza - RBS TV Florianópolis
 Nilson de Nascimento Coimbra - RBS TV Porto Alegre
 Nilson Roberto Paulo Sandoz - RBS TV Curitiba
 Paulo Luis Silveira - Jornal Zero Hora
 Paulo Ricardo de Andrade - RBS TV Porto Alegre
 Paulo Roberto de Lencina - Jornal Povoem
 Paulo Roberto M. Malmaceda - Jornal Diário Catarinense
 Rangelito Araújo Coimbra - Jornal A Notícia
 Ricardo Fagundes Duarte - Jornal Zero Hora
 Ricardo Fogaça Pereira - Itapaver
 Ricardo Vidali - Jornal Zero Hora
 Rogério Pereira Machado - Jornal Zero Hora
 Rosalvo José Bruchardt - RBS TV Florianópolis
 Rosa Silveira - Jornal Povoem
 Rosário Del Magno - Jornal Povoem
 Rossini Thiesen - Jornal Zero Hora
 Roberto Farias Borges - Jornal Zero Hora
 Sandro Ernesto G. Hoffbauer - RBS TV Santa Rosa
 Sandro Roberto Zaverly - RBS TV Curitiba
 Sandoir Simões - Jornal Zero Hora
 Sérgio de Santos Pereira - RBS TV Porto Alegre
 Simone Felipe Dorelli - RBS TV Itapaver
 Simone Silveira Cardoso - RBS TV Curitiba
 Sueli Soares de Silva - RBS TV Florianópolis
 Susana Reis - Jornal A Notícia
 Tasso Mariana Duarte - Canal Rural
 Tassio Borges Duarte - Jornal Zero Hora
 Márcio Sérgio Machado - Jornal Diário Catarinense
 Vanessa Soares de Silva - Jornal Zero Hora
 Wagner Lima dos Santos Jr. - RBS TV Rio Grande
 Zita Maria M. de A. Torres - Jornal Zero Hora
 Zolner Assunção Nunes - RBS TV Florianópolis

Grupo **RBS**

"O tempo de reconhecimento."

Subleões 2010

20 Anos

Alexandre Bach - Jornal Zero Hora
 Alexandre Oliveira Bilhalva - Jornal Zero Hora
 André Araújo de Azevedo - Rádio Cidade
 Angélio Silva Dias - Correio e Finanças Porto Alegre
 Cláudia Aparecida N. Duarte - Jornal Zero Hora
 Cyro Silveira Martins Filho - TVCOM Porto Alegre
 Dilmir Santos da Silva - Jornal Zero Hora
 Edmar Martins - RBS TV Florianópolis
 Eduardo Reis de Oliveira - Jornal Zero Hora
 Eduardo Uchena de Lima Neto - Jornal Zero Hora
 Ely Archangelo S. Nascimento - RBS TV Porto Alegre - Urad, Brasília
 Ennio Carlos Sales Pedreira - Jornal Zero Hora
 Fábio Krumholz - RBS TV Florianópolis
 Fernando Daniel Conde Sobral - Jornal Zero Hora
 Fernando Rech - RBS TV Porto Alegre
 Genesio dos Reis Santiago - Jornal Zero Hora
 Gilmar Rodrigues Godard - Jornal Zero Hora
 Heleno Sandro Casanova Vieira - RBS TV Porto Alegre
 João Luiz Luchini - RBS TV Santa Rosa
 João Carlos Aguiar - Jornal Diário Catarinense
 Jorge Luis Moura Blacou Duarte - RBS TV Porto Alegre
 Juliano Antônio Lima - Jornal Diário Catarinense
 Júlio César Pires - Rádio Imprensa Porto Alegre
 Luis de Assis - RBS TV Florianópolis
 Luis José Silva - RBS TV Florianópolis
 Maria Inês Kehl Spier - Correio e Finanças Porto Alegre
 Marcello Coelho - Jornal Zero Hora
 Marcello Pinheiro da Travenca - Jornal Zero Hora
 Mariana Vidotto Pichler Meyer - Jornal Zero Hora
 Maria de Lourdes D. Rodrigues - Jornal Zero Hora
 Messias James Sales - Jornal Zero Hora
 Ney Alves Machado - RBS TV Porto Alegre
 Nivaldo Elias Zin - Jornal Zero Hora
 Nilson Silva de Costa - Jornal Zero Hora
 Patrícia Rossi de Luz - Jornal Diário Catarinense
 Paulo Raul dos Santos Schneider - RBS TV Cruz Alta
 Paulo Raul Soares Henrique - Jornal Diário Catarinense
 Paulo Roberto Machado Prado - Correio e Finanças Porto Alegre
 Paulo Alexandre Cassaro - Jornal Diário Catarinense
 Ricardo Vain Hübnerhoff - RBS TV Florianópolis
 Sérgio Luis Vieira - RBS TV Porto Alegre
 Silvio Nasser Borhais - RBS TV Porto Alegre
 Tania Leônia Bassoiani Wabner - Correio e Finanças Porto Alegre

Grupo **RBS**

"O tempo de reconhecimento."

Subleões 2010

25 Anos

Adair João Fernandes dos Santos - Correio e Finanças Porto Alegre
 Denise Maria Bauder - RBS TV Porto Alegre
 Dólar Jungblut Müller - Jornal Zero Hora
 Edson Renato Santiago Borges - RBS TV Uruguaiana
 Elcio Espinola - RBS TV Florianópolis
 Gábor Csor Keszler - Correio e Finanças Florianópolis
 Henry Goldfeld - Correio e Finanças Porto Alegre
 Jacara de Oliveira Silveira - Jornal Zero Hora
 João Renato do Nascimento da Silva - Correio e Finanças Porto Alegre
 Jorge Luiz de Souza Rosa - Jornal Zero Hora
 José Alberto Santos de Andrade - Rádio Gaúcha
 Leandro José de Quadros - Rádio Gaúcha
 Luis Fernando Velly Zanini - RBS Cristal
 Luiz Carlos do Nascimento Jr. - RBS TV Florianópolis
 Maria da Graça de Castro Beck - Correio e Finanças Porto Alegre
 Maria Elvira Cassari Pereira - Jornal Zero Hora
 Nelson Luiz de Oliveira - Jornal Zero Hora
 Nilson Luiz de Souza - Jornal Zero Hora
 Paulo Denis Dall'Bo - RBS TV Chapadão
 Pedro Luiz Pigheman - Grupo RBS
 Rosimar Maria Manfrotti Rossetti - RBS TV Porto Alegre
 Sérgio Francisco T. Villar - Jornal Zero Hora
 Sérgio Luis F. de Silva - RBS TV São Grande
 Susana Milena Lourenço Lopes - Jornal Zero Hora
 Tássia Pires Dias - Jornal Zero Hora
 Viana Terezi Müller - RBS TV Porto Alegre
 Wilson José de Oliveira - RBS TV Blumenau
 Vítor Hugo Pires de Paiva - Jornal Zero Hora

30 Anos

Cláudio Arambóvia Pires - RBS TV Ingaí
 Cláudio Pimenta do Nascimento - Rádio Gaúcha
 Domingos Martins Scheibel - Rádio Gaúcha
 Edson Luís Nunes - Rádio Imprensa Florianópolis
 Elian de Menezes Rabello - Correio e Finanças Porto Alegre
 Gilmar Schuly - Canal Rural
 Lara Marcelle Bona - Jornal Zero Hora
 João Klug - RBS TV Inovação
 José Manoel Pacheco - RBS TV Caruaru
 José Paulo de Oliveira Po Móg - RBS TV Porto Alegre
 Kenry Braga - Rádio Gaúcha
 Lindberth Müller - RBS TV Porto Alegre
 Luiz Armando Vaz - Jornal Diário Gaúcho
 Márcio Augusto Melo Silveira - Jornal Zero Hora
 Odemar de Andrade Filho - RBS TV Florianópolis
 Paulo Rodrigues da Silva - Jornal Zero Hora
 Régis da Silva Salimada - N.A.S.
 Valde Gomes Proença - Jornal Zero Hora
 Vitor Gonçalves dos Santos - Rádio Gaúcha

35 Anos

Antonio Pires de Castro - RBS TV Porto Alegre
 Luiz Alberto Santana - RBS TV Porto Alegre
 Luiz Fernando Mello - Jornal Zero Hora
 Rodolfo Sestini - Jornal Zero Hora

40 Anos

Marcos Aurélio Campos de Carvalho - Jornal Zero Hora

50 Anos

Helena Aguiar - Rádio Gaúcha

Grupo **RBS**

Festa da Família RBS TV Criciúma

