

## O Endomarketing em uma Empresa de Comunicação: Caso RBS TV Chapecó

Autoria: Diogo Pereira dos Santos, Juliana Aparecida Giongo Nakalski

### Resumo

Este trabalho é um estudo de caso sobre como se apresenta o endomarketing em uma grande empresa de comunicação da região oeste de Santa Catarina: RBS TV/Rádio Atlântida Chapecó. Entre os objetivos específicos está o de conhecer o que os colaboradores pensam sobre a empresa, seus produtos e serviços; verificar o grau de motivação dos colaboradores com os desafios da empresa; verificar se as decisões da direção da empresa chegam até os colaboradores de forma clara e avaliar se os canais de comunicação internos utilizados pela empresa são eficientes. Para obtenção dos dados utilizaram-se as técnicas do Grupo de Foco e do Questionário individual com todos os colaboradores da unidade. Comprovou-se que eles sentem orgulho em fazer parte da organização, gostam do trabalho que realizam, acreditam que a empresa cumpre seu papel social e é respeitada e valorizada pela comunidade, porém, internamente, sentem-se desinformados sobre os acontecimentos da unidade, percebem que nem sempre as informações partem da direção de forma objetiva, as regras de remuneração e promoção não estão expostas de forma clara, o que acaba gerando a médio e longo prazo uma desmotivação e insatisfação dos colaboradores.

### Introdução

O Endomarketing é apontado atualmente como caminho certo para as organizações que pretendem manter-se no mercado e alcançarem índices superiores de qualidade e produtividade. Mais do que um novo projeto da área do Marketing ou de uma estratégia de gestão diferenciada, o Endomarketing vem para ficar e exige alterações culturais dentro da organização e a admissão de novos conceitos no comportamento dos indivíduos, por isso não é tão simples implantá-lo e mantê-lo.

Wilson Cerqueira escreve na obra “Endomarketing, educação e cultura para a qualidade” (2005) que os sistemas de Endomarketing pretendem difundir uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para que funcionários de todos os níveis falem a mesma língua e compartilhem do mesmo conjunto de valores estabelecidos e aceitos pelo próprio grupo, formando um espírito de unidade. Conseqüência disso será o comprometimento e o alcance de níveis de qualidade e produtividade que outros programas seriam incapazes de provocar nos indivíduos.

Autores da área como Cerqueira (2005) e Brum (2003) colocam que muitas organizações nacionais e mundiais têm implantado com êxito seus programas de Endomarketing, outras tem tido algumas experiências isoladas e há também aquelas que estão se adaptando por obrigação, mas que ainda não entenderam a profundidade da mudança exigida, pois ela mexe em valores arraigados na gestão nas organizações. Se não houver pré-disposição dos gestores em organizar uma administração aberta, com amplo compartilhamento de informações e tarefas, esforços paralelos serão desperdiçados e não surtirão efeitos isoladamente.

Por meio de um estudo de caso, esta pesquisa mostra como se apresenta o Endomarketing na RBS TV Chapecó e como está o grau de satisfação e envolvimento dos seus funcionários. Com ele será possível compreender como esta empresa instalada em Chapecó - SC, e referência em inovação na região oeste do estado, está percebendo esta nova realidade do mercado. O trabalho evidencia a paixão que os colaboradores têm pela empresa, a capacidade que o segmento tem de encantar as pessoas, inclusive seus próprios colaboradores, mas também suas fragilidades e deficiências, como qualquer outra empresa, que precisam ser observadas.

## Endomarketing

As empresas que apostam em diferenciais no mercado sabem que seu sucesso passa pela valorização do funcionário dentro da organização. E o Endomarketing aparece com esse propósito inovador de reunir técnicas modernas de marketing com conceitos atuais de recursos humanos, dentro de um intenso e cíclico processo de comunicação.

Bekin (2004, p. 47) define Endomarketing como:

Ações gerenciadas de marketing, eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Para compreendermos o Endomarketing, Bekin (2004, p. 03-04) ajuda a conhecer a palavra:

Em endomarketing, o sentido do marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, no próprio significado de *endo*. Ai temos a palavra grega *éndon*, que significa ‘em, para dentro, dentro de’, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.

Brum (1998), nos diz que o Endomarketing visa remover os obstáculos para que todos possam olhar na mesma direção e tenham uma visão compartilhada da empresa em todos os seus itens, como gerenciamento, serviços, produtos, mercado, etc. A autora afirma também que o propósito do Endomarketing é vender uma boa imagem da empresa ao seus funcionários.

Bekin (2004, p. 03) traz outro conceito de Endomarketing: “consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente [...]”.

Ainda sobre conceitos, Bekin (2004, p. 47) acrescenta que “é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade”.

Brum (2003, p. 48) diz que Endomarketing é “dar valor e visibilidade à informação, em todos os níveis, para que os empregados tenham uma visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados”. Neste sentido, a autora explica que um programa de Endomarketing só terá sucesso se o topo da pirâmide organizacional se comprometer, ou seja, se houver boa vontade da alta direção da empresa em compartilhar informações para que a base da pirâmide possa se engajar.

Há autores que fazem um contra-ponto à visão essencialmente prática do Endomarketing. Kunsch (2003, p. 154) é um deles: “o endomarketing limita-se a ver os funcionários como ‘clientes internos’ [...] é preciso considerar que antes de um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão”. Ela não concorda com o fato de empresa

considerar o funcionário como alguém que vai apenas servir o cliente, ou seja, a empresa não pode ser apenas um espaço de mercado.

Ricardo Fasti (1999, p. 07), no artigo “Esqueçam o Endomarketing” (*apud* KUNSCH, 2003, p. 155) reforça o pensamento de Kunsch, discordando da aplicação do conceito do Endomarketing puro. Ele o considera artificial e afirma que marketing é um conceito relacionado unicamente a mercado. “O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal [...]”.

Entre as diferentes teorias, prevalece o bom senso e o equilíbrio. Em um contexto mercadológico, o lucro garante a sobrevivência da empresa e seu crescimento, e a valorização do funcionário enquanto ser humano é um requisito para qualquer empresa moderna alcançar o seu sucesso. Portanto, o que vimos atualmente são organizações assumindo a responsabilidade de satisfazer seu cliente interno, para que este possa, por extensão, satisfazer o cliente externo. Para Brum (1998, p. 21), “quando nos deparamos com empresários tratando empregados como aliados [...] podemos dizer que nunca, na história da humanidade, foram tão próximas as relações entre o capital e o trabalho”.

### Histórico

O termo Endomarketing foi criado e registrado pelo brasileiro Saul Faingaus Bekin em 1995. Ele nos conta no livro “Endomarketing: como praticá-lo com sucesso” que esse conceito foi criado há mais de 30 anos, em função de uma necessidade profissional. Bekin (2004, p. 04) relata: “Utilizei o termo Endomarketing pela primeira vez em 1975, quando era gerente de produtos da Johnson & Johnson [...]. É uma criação pioneira, brasileira, fruto da minha necessidade pessoal e profissional de definir uma nova área de ação.”

Em 1979, o Japão vivia um momento de expansão industrial e dominava o mercado com conhecimento e qualidade. Isso chamou a atenção para os métodos utilizados pelos japoneses, que envolviam seu público interno nas ações. Brum (1998, p. 15) afirma que “um dos principais fatores que contribuíram para a virada do Japão... foi exatamente a percepção de que a mudança somente se daria a partir do envolvimento das pessoas em círculos”.

Nesse período, Bekin (2004, p. 06) começou a estudar esse fenômeno aqui no Brasil e aplicá-lo na empresa onde trabalhava. “A partir daí, tive uma certeza: para melhores resultados, você precisa mobilizar seu público interno, dar-lhe uma razão pela qual trabalhe.”

O momento mundial era marcado por grandes mudanças tecnológicas, econômicas e culturais. A nova era se apresentava mais dinâmica, alterando cultura, conceitos e visão de mercado, com o foco voltado para o cliente. Bekin (2004, p. 07) cita que “nesse novo mundo, o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas... a chave para a eficiência está na valorização das pessoas”.

Baseado nisso, o autor mune-se de argumentos para afirmar que o Endomarketing não se caracteriza como um modismo, algo passageiro. Ele aparece como uma necessidade histórica; parte de uma evolução indispensável, onde a empresa orientada para o cliente veio substituir aquela empresa cujo foco era o produto, tecnicamente falando.

Brum (1998) reforça esta teoria dizendo que o Endomarketing não é moda, é necessidade imediata das empresas que querem crescer, se desenvolver ou apenas permanecerem vivas no mercado nos próximos cinco anos.

Apesar da eminente necessidade de as empresas de todos os portes (pequenas, médias, multinacionais) voltarem suas atenções ao público interno, muitas ainda nem conhecem o Endomarketing. Bekin (2004, p. 34) fala que “as empresas brasileiras estão praticando ações

de Endomarketing às vezes de forma consciente e outras de forma puramente intuitiva”, mas que, por outro lado, todas reconhecem a necessidade de mobilizar seu público interno. Para o autor, há muita dificuldade de adaptação ao Endomarketing porque este exige mudanças culturais, e as organizações acabam adaptando-se por obrigação.

Bekin (2004) é categórico ao afirmar que nesse novo momento do mercado, em que a economia do conhecimento é mais importante que a economia material, o grande diferencial está nas pessoas e na capacidade que a empresa obtiver de manter um alto grau de informação e comunicação com seu público interno.

Segundo Brum (1998), o Endomarketing existe em decorrência da necessidade de se motivar as pessoas para a mudança, que começou na década de 50. As técnicas hoje utilizadas pelas empresas tiveram origens nas mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno que as empresas daquela época encontraram.

### **Metodologias**

Em um programa de implantação do Endomarketing numa empresa, surgem muitas dúvidas. A primeira delas é por onde começar, visto que o processo depende de uma mudança de postura dentro da organização.

Brum (2003, p. 117) escreve que o primeiro passo é ouvir as pessoas, fazendo um prévio diagnóstico verbal. Em seguida, elabora-se um relatório da empresa contemplando os quesitos comunicação e marketing interno. A partir daí é feito um planejamento do Programa de Endomarketing a ser implantado naquela organização.

Outro caminho é o levantamento das percepções do público interno através de uma Pesquisa de Clima, porém, ressalta a autora, a empresa precisa estar preparada para receber os resultados dessa pesquisa, como críticas, elogios e todos os tipos de percepções. “O que precisa ficar claro é que a Pesquisa de Clima mostra a percepção e não a realidade. Portanto, o que precisa ser mudado é a percepção das pessoas e não os aspectos pesquisados.”

Ainda Brum (2003) coloca que uma Pesquisa de Clima completa deve contemplar avaliação da motivação, imagem interna e externa, gestão de recursos humanos, qualidade e produtividade, e comunicação.

Bekin (2004, p. 62) dá uma dica importante: “é fundamental ter um diagnóstico”. E segue: “fazemos uma radiografia internada da empresa que leva em conta suas forças, suas fraquezas, as oportunidades existentes e as ameaças ao seu desempenho”.

O autor coloca que a empresa pode estar perdendo boas oportunidades de mercado se os funcionários não estão munidos de informações para enxergarem tais oportunidades. Esse pode ser um ponto crítico verificado por um diagnóstico. “[...] junto com o diagnóstico é também fundamental haver um objetivo [...] para depois partir-se para uma auto-análise e uma verificação dos recursos existentes”.

### **Relações com o trabalho**

Ao longo dos anos houve muitas mudanças na maneira como as organizações tratam seus funcionários. Transformações que foram evoluindo em virtude da tecnologia, do comportamento do mercado e da própria relação que as pessoas têm com o trabalho. O filme “Tempos Modernos” com o gênio Charles Chaplin retrata bem a realidade da década de trinta, com a industrialização a toda vapor e as pessoas sendo tratadas como máquinas.

Brum (2003) fala que o trabalho sempre foi visto de uma forma torturante, em todos os aspectos. Porém, aos poucos, essa relação foi evoluindo e as empresas passaram a assumir a responsabilidade que possuem com a qualidade de vida das pessoas. Hoje, pode-se dizer que a

tanto a empresa quanto os funcionários têm um esforço mútuo de luta em prol de um crescimento coletivo.

Ribeiro (2005) coloca que a gestão de pessoas é uma das áreas da administração que mais sofreu transformações nos últimos tempos. A globalização, as novas tecnologias e a busca pela qualidade fizeram as organizações chegar a uma conclusão importante: a vantagem competitiva está nas pessoas. São elas que conhecem a organização, seus pontos fortes e fracos. Elas detêm o conhecimento, a criação, o status e o poder de inovação.

Autores modernos da administração defendem que as pessoas precisam sentir-se bem no ambiente de trabalho para que possam produzir mais e melhor. Brum (2003, p. 26) vai mais longe e questiona: “será que o prazer no trabalho realmente pode ser conquistado?”. E complementa dizendo que o trabalho pode ser sim uma fonte de prazer, no momento em que proporciona sensações boas como a do dever cumprido, de ter merecido o salário ganho e ter feito um pouco além do que foi pedido.

No quesito felicidade, Brum (2003) afirma que isso é muito subjetivo e complexo, e que não é correto deixar somente nas mãos da empresa a responsabilidade de fazer seus funcionários felizes. Porém, a empresa pode proporcionar condições de bem-estar físico e psíquico às pessoas, contribuindo para que elas sejam felizes. Entre essas condições destacam-se a criação e manutenção de canais de comunicação abertos, diretos e claros; o respeito às diferenças pessoais e o estímulo para que sejam fontes de crescimento e não de atrito.

Cohen e Fink (2003) explicam que antigamente as empresas precisavam trabalhar com o sistema de submissão e controle para garantir que seus objetivos fossem atendidos. Atualmente, as organizações tentam gerar um sentimento de compromisso de seus funcionários, o que leva a uma relação mais duradoura e com maiores benefícios para ambos.

De acordo com Ribeiro (2005), as políticas de Recursos Humanos atualmente reforçam e estimulam a proximidade entre empregado e empregador. Hoje é fácil encontrar empresas promovendo seminários, dinâmicas em grupo, encontros com funcionários, publicações periódicas e campanhas internas, por exemplo. Ele afirma que o grande papel dos Recursos Humanos numa organização é criar oportunidades para que as pessoas cresçam.

Dutra (2002) diz que a empresa precisa oferecer um espaço propício, estimular o desenvolvimento e dar suporte, o colaborador precisa fazer seu papel de buscar esse crescimento, cabendo às pessoas a gestão do seu desenvolvimento e de sua carreira. Brum (2003) também escreve nessa linha, e julga coerente que se dividam as responsabilidades entre empresa e funcionário, cada um assumindo seu papel.

Segundo Kunsch (2003, p. 159), “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa”. Caim (2006) coloca que o público interno é o primeiro a perceber e a repercutir o que acontece na empresa. Portanto, somente com a conquista do público interno, é que será possível a conquista do público externo.

De acordo com Dutra (2002), um dos maiores desafios das empresas nos dias de hoje e num futuro próximo, é o de criar condições favoráveis para que as pessoas se desenvolvam, se realizem e sejam reconhecidas com seu trabalho. Isso porque a maioria das empresas não tem clareza do que espera dos seus funcionários e quais as perspectivas de crescimento profissional que poderá oferecer. Eis aí o grande trunfo do novo modelo de gestão de pessoas: como aproveitar o melhor de cada um.

Segundo Bekin (2004, p. 55),

a valorização de um funcionário pode ser estabelecida por meio de prêmios, viagens, dinheiro em espécie ou de maneira que esse funcionário ‘sinta-se’ importante, porque é tratado de modo digno, respeitoso, com consideração e admiração.

Conforme Caim (2006), a motivação e a dedicação ao trabalho está diretamente relacionada à imagem da empresa que interiorizamos ao longo das nossas experiências profissionais, e essa interiorização ocorre mais por motivos emocionais do que racionais.

Para Ribeiro (2005), a motivação pode ser definida como algo que leva alguém a ter um determinado tipo de comportamento, e dentro de uma organização, ela tem grande valia por ser um poderoso recurso para ajudar a empresa a atingir suas metas. O autor explica que para um funcionário assimilar com eficiência um conhecimento novo, ele deve estar motivado para que possa enxergar um propósito naquele esforço.

Caim (2006) defende a idéia de que somente a comunicação humana é capaz de criar vínculos entre funcionários e estabelecer um sentimento de empatia, que, por sua vez, gera um sentimento de pertencimento. De forma mais objetiva, é preciso atender as demandas afetivas dos funcionários para obter bons resultados nos negócios.

Para Brum (2003, p. 31), um Programa de Endomarketing não deve ser formal a ponto de conter apenas canais e instrumentos informativos. Ele deve conter também “ações de incentivo ao relacionamento, que são oportunidades de aproximação e de abertura entre as pessoas”.

A autora segue afirmando que todo gestor sonha em ter nas mãos uma fórmula mágica capaz de motivar seus funcionários, porém, enquanto essa fórmula não é descoberta, empresas mais evoluídas apostam em fatores como informação e integração para motivar as equipes.

A motivação não é algo decorrente apenas de fatores externos como prêmios, distinções, aumento de salário, etc., que provocam um contentamento momentâneo. A motivação é, antes de tudo, algo intrínseco, de forças interiores que existem em cada ser, e que dependem da sua carga genética e de outros itens ligados à formação e à educação (BRUM, 2003, p. 31).

Para Dutra (2002, p. 25), o envolvimento e comprometimento de uma pessoa com uma organização não acontece através de discursos bonitos sobre as metas da empresa e seus objetivos sociais, nem tampouco com salários, benefícios e vantagens, mas sim pelo atendimento de suas expectativas ao longo do tempo. “[...] caso a pessoa não verifique vantagens concretas para si própria na relação com a empresa no presente e no futuro, ela dificilmente irá comprometer-se”.

Para Cohen e Fink (2003, p. 233), “a confiança é o centro de todas as relações humanas, dentro e fora das organizações”. Para haver ligação entre duas partes (empregado/empregador), é necessária uma reciprocidade entre o que uma dá e recebe. Neste aspecto, para que haja proximidade, entusiasmo e confiança, a relação deve fazer com que a pessoa se sinta apoiada. Os autores dizem ainda que embora uma confiança profunda e abrangente não possa ser exigida numa relação de trabalho, quando ela está presente torna o trabalho mais fácil e prazeroso.

## **Resultados para o cliente/consumidor**

Segundo Edvinsson e Malone (1998), antigamente o consumidor tinha um baixo grau de exigência porque estava acostumado àquela sociedade de consumo de massa com padrão único de produtos e atendimento. O consumidor de hoje, bem diferente, participa de um controle sobre o processo de compra e é mais exigente, quer ter condições de definir pessoalmente o produto ou o serviço que atenda as suas necessidades, quer rapidez na entrega, exige qualidade e um serviço impecável. As empresas, por consequência, passaram a viver uma corrida para agradar e surpreender seus clientes.

Para Requena (2003, p. 29), cliente é “aquele ser que possui a capacidade de experimentar livremente os sentimentos na sua integral intensidade, como uma ‘pura cultura’, sem inibições [...], sem ficar preso pelo conhecimento de sentimentos contraditórios”. E complementa dizendo que, se a qualidade é o alvo que as empresa buscam, a satisfação do cliente é um termômetro para saber se a empresa está chegando neste alvo.

Pinheiro (2006, p. 16) explica que, dentro das teorias do comportamento do consumidor, a teoria comportamental prega que “o consumo... é um conjunto de reações fisiológicas e comportamentais observáveis, geradas por estímulos localizados no meio ambiente”. Ou seja, no ambiente de consumo há estímulos que levam o consumidor a ter uma reação positiva ou negativa aos produtos ou serviços disponíveis.

Desta forma, e reforçando a teoria de Pinheiro, Brum (2003, p. 42), diz que “quando a empresa e empregado são capazes de trocar informação, o cliente também é beneficiado”, pois, se o empregado estiver motivado e conhecer a empresa para a qual trabalha, as informações importantes a cerca dos produtos, será capaz de criar estímulos positivos para o cliente.

Neste sentido, Pinheiro (2006) afirma que conhecer o comportamento do consumidor é de fundamental importância para os profissionais do marketing (e também do Endomarketing), pois a criação de estratégias deve levar em consideração as características individuais, sociais, culturais e situacionais que interferem no momento da aquisição.

## **Comunicação**

Para Kunsch (2003, p. 158) “a comunicação, considerada o quarto poder da República, pela força que a mídia exerce sobre a sociedade, passa a ser incorporada também como poder dentro das organizações”.

Caim (2006) diz que a comunicação tem a função de produzir consenso e gerar aceitação. Ela também é um processo que media interesses e expectativas.

Conforme Kunsch (2003), quando falamos em comunicação, vêm à tona as teorias do assunto que definem uma fonte, um codificador, um canal, uma mensagem, um decodificador e um receptor como elementos básicos de qualquer processo comunicativo.

Urdan (2006, p. 244) explica que:

O emissor transmite a mensagem ao receptor... a mensagem é codificada, isto é, formatada com símbolos compreensíveis num canal ou meio de comunicação. A mensagem codificada é transmitida num canal ou meio de comunicação... O canal selecionado é aquele que o receptor utiliza... Ao receber a mensagem o receptor tenta decodificá-la... o receptor reage à mensagem, gera uma resposta.

Kotler (2000, p. 571) lembra que “o processo de codificação do emissor precisa estar coordenado com o processo de decodificação do receptor”. E completa: “quando mais o campo de experiência do emissor se sobrepõe ao do receptor, mais eficaz é a comunicação”.

Há também níveis de análise de comunicação, defendidos por Kunsch (2003, p. 81), entre eles o intrapessoal, em que “a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informação”, e o interpessoal, em que “se analisa a comunicação entre os indivíduos, como as pessoas se afetam mutuamente [...]”.

### **Comunicação Interna**

A comunicação, em todos os seus níveis e aplicações, já teve sua importância comprovada. Na empresa, mais ainda, ela precisa ser levada a sério e encarada como um diferencial estratégico. Kunsch (2003, p. 159) vai mais longe ao afirmar que “a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”.

Caim (2006) explica que a comunicação, no âmbito das organizações, tem a função de mediar os interesses da empresa e seus colaboradores, reduzindo atritos e contribuindo para a criação de metas comuns.

Pinto (1994, p. 31) afirma que “trabalhador desinformado produz menos e pior [...] Trabalhador bem informado é aquele consciente do que faz e por quê”.

Para Requena (2003), há uma verdadeira tempestade de informações fluindo por todos os espaços dentro da empresa. Os assuntos são bem variados e podem ser construtivos ou não, mas a empresa pode usar esse canal para que sejam conduzidos ensinamentos e informações importantes.

Kunsch (2003, p. 154) diz que a comunicação interna deve ter um setor planejado, com metas e objetivos próprios, “para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing)”.

A qualidade da comunicação interna, para Kunsch (2003) vai depender da de vários fatores importantes, como a abertura das informações por parte dos gestores, a agilidade e autenticidade das informações repassadas e também a utilização de novas tecnologias para facilitar a comunicação e a troca.

Brum (2003) coloca que, assim como as pessoas, as empresas também têm dificuldade de se comunicar, muitas vezes não sabem dar feed-back e são incapazes de estabelecer relacionamentos saudáveis e duradouros; e por praticar essa comunicação precária, é que elas se afastam cada vez mais do seu público interno, fazendo que este deixe para trás seu amor pela empresa.

O feed-back, por sua vez, é uma ferramenta de valor inestimável na comunicação das organizações e precisa estar presente nas relações de trabalho. Segundo Cohen e Fink (2003), as pessoas podem mais facilmente alterar seus erros tendo informações sobre os efeitos do seu comportamento, do que não as tendo.

De acordo com Kunsch (2003, p. 73), estudiosos americanos afirmam que o modelo mecanicista da comunicação é que tem dominado a comunicação organizacional, principalmente nas décadas de 60, 70 e 80. Esse modelo vê a comunicação organizacional como algo tangível e mensurável. Segundo a autora, as organizações atuais não mudaram muito seu comportamento. “Várias vezes elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX.”

É importante considerar também que, dentro de uma organização, no quesito comunicação interna, o fluxo acontece por meio de duas redes: as formais e as informais.



Kunsch (2003, p. 83) explica que:

O sistema informal emerge das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida e contratada pelas organizações, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissões de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham relevante papel dentro da organização.

Segundo a autora, é a rede informal que fomenta os boatos e rumores, criando-se uma rede muitas vezes maldosa, porém decorrente da ansiedade, da insegurança e da falta de informação por parte dos funcionários. Ou seja, a comunicação informal pode ser muito boa, desde que seja canalizada para o lado positivo e bem aproveitada pela direção da empresa.

A comunicação formal, de acordo com Kunsch (2003), vem da estrutura organizacional, é a comunicação administrativa. Ela vem de cima para baixo, e está expressa nos canais formais da empresa como veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, uniformes, medidas, portarias, estratégias, etc.

Sobre as redes formal e informal, Brum (2003, p. 44) relata a importância da oficialização das informações dentro da empresa por parte da direção. Quanto mais aberta é a gestão, menos alimentam-se os boatos. “O silêncio absoluto da direção da empresa é extremamente prejudicial para o seu público interno, que usa a falta de informação para construir um cenário hipotético... na falta de informação, as pessoas inventam.”

### **Barreiras da Comunicação**

Em qualquer tipo de relação, as pessoas precisam se comunicar, o que está sempre sujeito as distorções e mal-entendidos. Cohen e Fink (2003) afirmam até uma troca muito simples e direta de informação, numa relação mínima de trabalho, está sujeita a falhas. As falhas maiores, segundo eles, acontecem quando a informação trocada é mais complexa e recheada de carga emotiva.

De forma simples, as barreiras ou ruídos da comunicação são os problemas que interferem na comunicação e prejudicam seu fluxo, comprometendo sua eficácia comunicativa. Kunsch (2003) apresenta quatro barreiras gerais: mecânicas ou físicas (relacionadas ao barulho), fisiológicas (por falhas nos órgãos vitais), semânticas (uso inadequado da linguagem) e psicológicas (preconceitos e estereótipos).

Outros autores da área consideram também algumas barreiras mais sutis que estão presentes na comunicação e são capazes de interferir e prejudicar o processo comunicativo como, por exemplo, a audição seletiva, o juízo de valor, a credibilidade da fonte, a linguagem, as pressões do tempo, as diferenças de status, etc.

Para Cohen e Fink (2003), a própria linguagem constitui uma barreira à comunicação, pois, muitas palavras são imprecisas, com significados diferentes para pessoas diferentes. E aí acontecem as falhas: quando duas partes aplicam uma interpretação diferente.

Segundo os autores, a menos que as partes envolvidas tenham habilidades para lidar com as falhas na comunicação e sejam capazes de corrigir seus mal-entendidos, é pouco provável que uma relação positiva seja mantida.

No âmbito organizacional, especificamente, Kunsch (2003, p. 75) identifica quatro barreiras: as pessoas, que podem facilitar ou dificultar as comunicações; as administrativas/burocráticas que são a forma como as organizações atuam e processam suas informações; o excesso de informações, quando o receptor fica saturado com tanta informação

que acabam confundindo ao invés de auxiliarem na ação e, por fim, as informações incompletas que, por serem fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, não comunicam na sua totalidade.

### Metodologia

Foi desenvolvido um estudo de caso sobre como se apresenta o Endomarketing na RBS TV Chapecó. A pesquisa foi descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, com os métodos de observação participante, questionário e grupo de foco, utilizando-se o software *Sphinx* para análise e tabulação dos dados.

A pesquisa do tipo estudo de caso, segundo Beuren (2003), é caracterizada principalmente pelo estudo concentrado em um único caso, onde o pesquisador tem a oportunidade de aprofundar conhecimento sobre uma determinada situação, com riqueza de detalhes.

Para Beuren (2003, p. 81), a pesquisa descritiva é um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa. Ela requer a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. “[...] descrever significa identificar, relatar, comparar [...]”. Na pesquisa descritiva, o pesquisador estuda os fenômenos, analisa, interpreta e classifica, sem interferir neles e sem manipulá-los.

A pesquisa qualitativa, segundo Beuren (2003, p. 92) faz uma “análise mais profunda em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo”.

Beuren (2003, p. 93) também fala da pesquisa quantitativa, afirmando que ela é diferente da qualitativa porque emprega instrumentos estatísticos na coleta e tratamento dos dados. “Este procedimento não é tão profundo na busca do conhecimento da realidade dos fenômenos, uma vez que se preocupa com o comportamento geral dos acontecimentos.”

A observação participante, também utilizada nesta pesquisa, é um método onde o pesquisador é membro do grupo ou universo pesquisado. Segundo Beuren (2003, p. 130), “a idéia da sua incursão na população é ganhar a confiança do grupo, ser influenciado pelas características dos elementos do grupo e, ao mesmo tempo, conscientizar da importância da investigação”. Marconi e Lakatos (2005, p. 196) afirmam que a observação participante “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele incorpora-se ao grupo, confunde-se com ele”. A dificuldade deste método está em o pesquisador manter a objetividade pelo fato de exercer influências sobre o grupo e pelo conflito que pode haver entre o papel de observador e observado.

O questionário, relata Beuren (2003, p. 130), “é um instrumento de coleta de dados construída por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador”. A autora explica que o questionário deve ser claro, com linguagem acessível e deve apresentar uma idéia de cada vez. As questões podem ser abertas, permitindo à pessoa que vai respondê-las emitir opiniões usando sua própria linguagem; ou fechadas, em que as questões já apresentam um conjunto de alternativas de respostas.

Para a análise de dados, utilizou-se o software *Sphinx*, que é uma moderna ferramenta para a transformação de um dado bruto em um dado elaborado. Segundo Freitas (2000) essa é uma ferramenta estatística eficaz que pode auxiliar pesquisadores e líderes a buscarem conhecimento, através do cruzamento de dados. O autor diz que a informação é crucial para a tomada de decisões precisas e ágeis e em função da dinâmica atual do mercado, não é possível deter-se apenas em dados estruturados, puramente quantitativos em suas formas clássicas de análise.

O grupo de foco (*Focus Group*), de acordo com Vergara (2005) é um método de coleta de dados que consiste na realização de entrevistas em grupo, que reúne pessoas com características comuns. Também é conhecido como entrevista focalizada de grupo, entrevista profunda em grupos, reuniões de grupos, pesquisa diagnóstica e pesquisa da motivação. Entre as principais características estão a presença de um moderador e a discussão focada em um único tema, com a finalidade de vislumbrar opiniões a partir de diversos pontos de vista.

Para tratamento dos dados do grupo de foco, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2005) essa técnica visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, sendo que ela admite abordagens qualitativas e quantitativas. A autora cita que a análise de conteúdo presta-se para fins exploratórios e de verificação, exige categorizações e interpretação do pesquisador. Para Ricardson (1999, p. 223), “é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos”. O autor explica que a análise de conteúdo é destinada para materiais qualitativos e que, por ter caráter científico, deve ser rigorosa e precisa. Ela ajuda na compreensão de um discurso a visa analisar e categorizar os momentos cruciais deste discurso.

A pesquisa foi realizada com o grupo de 34 funcionários da empresa RBS TV Chapecó (Televisão Chapecó S/A e RBS Empresa Catarinense de Comunicação Ltda), localizada na cidade de Chapecó – SC, no período de junho a outubro de 2007. De acordo com Beuren (2003, p. 118) “população ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”.

### **Considerações sobre a análise do grupo de foco**

Para o tratamento dos dados do grupo de foco realizado no dia 26 de junho de 2007, na sede da RBS TV e Rádio Atlântida Chapecó, com a presença de 08 (oito) colaboradores, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2005) essa técnica visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, sendo que ela admite abordagens qualitativas e quantitativas. A autora cita que a análise de conteúdo presta-se para fins exploratórios e de verificação, exige categorizações e interpretação do pesquisador.

Durante o encontro com o grupo de foco, lançaram-se questões que foram amplamente debatidas pelos participantes. Em relação aos canais de comunicação utilizados hoje na RBS TV Chapecó, o grupo de foco apontou apenas aspectos negativos em relação ao mural. Em relação ao e-mail, houve seis opiniões favoráveis, destacando-se aspectos como facilidade, agilidade e acessibilidade. As reuniões gerais também foram apontadas pelos participantes como uma importante ferramenta de comunicação. Em relação à comunicação das decisões da direção da empresa para os funcionários, todos os participantes julgaram que as informações repassadas não são claras.

Sobre a motivação dos funcionários, os oito participantes apontaram aspectos positivos, apesar de que quatro deles apresentarem também aspectos negativos. Sobre a satisfação, cinco participantes manifestaram opinião positiva, e apenas um manifestou opinião negativa. Sobre os sentimentos dos funcionários em trabalharem na RBS TV Chapecó e Rádio Atlântida, dos oito participantes, sete manifestaram que se sentem satisfeitos e houve oito manifestações de valorização. Ou seja, todos os sentimentos manifestados foram positivos. Percebe-se neste tópico, que, apesar da insatisfação dos funcionários em relação à circulação das informações na empresa, a imagem da empresa no mercado é forte e positiva, o que faz com que os funcionários percebam suas tarefas como fonte de aprendizado e crescimento profissional, e a empresa assuma o papel de “vitrine” de bons profissionais e uma exportadora de talentos. Sobre os produtos e serviços que a empresa oferece, todos os participantes reconheceram que a empresa tem credibilidade.

### **Considerações sobre a análise simples do questionário**

O questionário com 44 (quarenta e quatro) perguntas abertas e uma fechada foi respondido por 34 (trinta e quatro) colaboradores, no período de 24 de setembro a 26 de outubro de 2007. Eles responderam ao questionário impresso de forma particular e não lhes foi solicitada identificação.

Do total de colaboradores que responderam à pesquisa, 15 são do sexo feminino, 18 do sexo masculino e houve uma não-resposta. Referente ao estado civil dos colaboradores, a maioria são casados e possuem 2 pessoas em seu grupo familiar. A escolaridade foi um item muito positivo apontado pela pesquisa: quase 65% dos colaboradores possuem nível superior de instrução ou são pós-graduados. Referente a renda mensal, a grande maioria recebe entre 760,01 e 1.520,00, equivalente a 2 e 4 salários mínimos.

Da questão de número sete a de número 43, as frases eram afirmativas e cabia ao colaborador assinalar qual opção mais correspondia a sua opinião: muito de acordo, acordo, indeciso, desacordo ou muito em desacordo. As questões foram agrupadas em sete blocos para facilitar a análise.

#### **Motivação e relação com o trabalho**

Sobre o nível de entusiasmo do colaborador, se ele é superior àquele que possuía quando ingressou na empresa, mais de 73% dos colaboradores responderam positivamente. Sobre o fato de gostarem do trabalho que realizam na empresa, todos responderam de forma positiva. Referente a dedicação na realização de tarefas e utilização ampla de conhecimentos, todos concordaram com a afirmação. Os colaboradores foram questionados se há um clima agradável e prazeroso para se trabalhar na empresa; 27 pessoas responderam positivamente.

#### **Espírito de equipe**

Sobre a cooperação dentro da área de trabalho para o alcance das metas, 22 pessoas estão de acordo. Referente a cooperação entre as diversas áreas da empresa, a luz amarela acende-se: são 21 colaboradores com sentimentos negativos sobre a afirmação. Sobre relacionamento, a questão era se o colaborador sentia-se a vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos colegas de trabalho; a grande maioria respondeu de forma positiva. O sentimento familiar foi questionado; se os colaboradores sentiam-se parte da empresa ao ponto de comemorar suas conquistas como alguém muito próximo; a grande maioria, 31 pessoas, disseram estar de acordo com a afirmação. Sobre a preocupação da empresa com a qualidade de vida dos colaboradores, 13 colaboradores acreditam que ela não existe.

#### **Treinamento e desenvolvimento**

Sobre a existência de programas de treinamento nas áreas, 22 pessoas assinalaram negativamente. Na mesma linha, os colaboradores foram questionados se têm tido a oportunidade de se aperfeiçoar através de cursos, palestras e programas de treinamento oferecidos pela empresa, sendo que 21 manifestaram opinião positiva. Questionados se a empresa incentiva a atualização e aperfeiçoamento dos colaboradores, mais de 70% concordaram com a afirmação.

#### **Remuneração e reconhecimento**

Projetando o futuro, os colaboradores foram questionados se pretendem assumir algum cargo de gestão ou serem responsáveis por algum projeto dentro da empresa; 30 pessoas responderam positivamente. Foi questionado se a empresa reconhece um trabalho bem feito de forma não-monetária, com elogios e comemorações: 21 responderam de forma positiva e 13 negativamente. Em relação às oportunidades de crescimento, os colaboradores foram perguntados se a empresa proporciona oportunidades de crescimento interno: mais de 44% dos colaboradores ou estão indecisos ou discordam que há oportunidades de crescimento

interno. Ainda sobre crescimento interno, os colaboradores foram questionados se as regras para promoção dentro da empresa estavam expostas de forma clara: quase 70% pensam que as regras não estão expostas de forma clara. Sobre remuneração, os colaboradores foram perguntados se o sistema de remuneração adotado pela empresa era claro, sendo que 13 têm dúvidas. Ainda referente a remuneração, havia a questão se os colaboradores consideravam combatíveis suas funções com o salário que recebiam: 20 responderam negativamente.

#### **Padrões de liderança**

Foi perguntado se o colaborador considerava seu superior imediato uma referência profissional e se confiava nas decisões tomadas por ele: 25 pessoas manifestaram sentimentos positivos. Foi questionado se os colaboradores sentiam-se a vontade na presença do Gerente Executivo da empresa: 18 pessoas disseram estar de acordo e 15 em desacordo. Sobre a relação de proximidade, questionou-se se os gestores da empresa estão preocupados em estabelecer uma relação de proximidade com os colaboradores, sendo que 22 pessoas responderam positivamente. Foi questionado se o colaborador recebia retorno do seu superior imediato sobre seu desempenho profissional: 25 manifestaram sentimentos positivos. Sobre as impressões que os colaboradores têm de seus gestores imediatos como fontes de informação, 23 manifestaram opinião positiva e 11, negativa.

#### **Comunicação**

Os colaboradores deveriam responder se procuram seu superior imediato para buscar informações sobre seu desempenho: 24 responderam de forma positiva. Em relação à liberdade de pensar e agir dentro da empresa, 27 pessoas responderam positivamente. Ainda sobre informação, os colaboradores foram indagados se conheciam claramente as metas que deveriam cumprir: 30 responderam estar de acordo. Sobre a circulação de informações na empresa, eles foram questionados se são informados de forma clara e direta sobre os acontecimentos que ocorrem na empresa; aqui o sinal amarelo acende-se, pois 20 colaboradores manifestaram posição neutra ou negativa sobre a circulação de informação na empresa. Perguntados se conheciam claramente a missão, visão, valores, princípios e metas da empresa, mais de 70% dos colaboradores manifestaram opinião positiva. Sobre o uso dos canais de comunicação que a empresa oferece, 24 pessoas disseram estar de acordo. Sobre o conteúdo dos canais de comunicação na empresa, havia a questão que indagava se esses canais cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informação aos colaboradores, 25 pessoas responderam de forma positiva.

#### **Imagem da empresa**

Sobre a imagem da empresa que os colaboradores passam aos seus amigos e familiares, se essa imagem é de uma empresa forte e vencedora, mais de 90% dos colaboradores afirmaram que comentam com as pessoas próximas fatos positivos relacionados a empresa. Referente aos serviços que a empresa oferece, se o colaborador acredita que os serviços são de primeira linha e satisfazem o cliente final, a grande maioria respondeu positivamente. Foi questionado se a empresa estabelece um bom relacionamento com a comunidade: 31 pessoas manifestaram sentimento positivo. Foi questionado se a empresa é respeitada pela sociedade, imprensa e formadores de opinião: 33 colaboradores disseram estar de acordo. Referente às mudanças na empresa, os colaboradores foram questionados se consideravam positivas as mudanças que estão ocorrendo: 24 responderam de forma positiva.

A última questão foi aberta e solicitava críticas e sugestões dos colaboradores da RBS TV e Rádio Atlântida Chapecó para a direção da empresa. Nenhuma resposta foi registrada.

#### **Considerações Finais**

A especialista Analisa de Medeiros Brum já escrevia que o Endomarketing não é a realidade das organizações, mas sim, a percepção que os colaboradores têm da realidade. Deficiências existem, mas também existe falta de divulgação dos benefícios que a empresa oferece e das ações que faz em prol do colaborador. Ela diz também que poucas empresas brasileiras têm planos de Endomarketing estruturados, e que a maioria delas possui apenas ações isoladas, mas, que de certa forma, todas estão caminhando para um novo momento quando assumem a importância dos colaboradores como seu maior capital.

O presente trabalho confirmou todos os pressupostos da pesquisa: os colaboradores têm muito orgulho por trabalhar em uma grande empresa de comunicação como a RBS TV Chapecó/Rádio Atlântida; gostam do que fazem, alguns se sentem motivados e a maioria definiu-se satisfeito; percebem que a empresa trabalha com excelência seus produtos e serviços e cumpre seu papel social sendo reconhecida e valorizada pela comunidade. Porém, acreditam que as informações não circulam de forma adequada na empresa e as decisões dos gestores nem sempre chegam aos colaboradores de forma clara e objetiva.

Comprovou-se também que alguns canais de comunicação interna funcionam de forma eficaz e cumprem seu papel de levar um bom número de informações aos colaboradores da unidade, como e-mail e reuniões gerais, mesmo assim essas ferramentas poderiam ter seu uso otimizado e aperfeiçoado.

No quesito informação, houve uma grande lacuna. Percebe-se que a empresa trabalha com excelência a comunicação para o seu público externo, porém é deficiente na comunicação com seu público interno, dentro da unidade de Chapecó. Tanto o Grupo de Foco quanto o Questionário, duas ferramentas utilizadas para este estudo de caso, apontaram que os colaboradores sentem-se desinformados sobre os mais diversos assuntos internos, e, muitas vezes, desestimulados em decorrência disso. A pesquisa apontou, por exemplo, que as regras para promoção interna não estão expostas de forma clara, que os critérios de remuneração não são claros e que as informações nem sempre chegam a todos de forma oficial e objetiva.

Os especialistas da área do Endomarketing são unânimes ao destacar a importância do compartilhamento de informações dentro da empresa para que todos caminhem na mesma direção, rumo ao sucesso. Alguns até dizem que o grande vilão das organizações é justamente a falta de informações. É imprescindível que os colaboradores conheçam suas tarefas e metas, qual é a missão, visão e valores da empresa; precisam estar cientes de onde a empresa quer chegar, a realidade dela no mercado, a qualidade de seus produtos e serviços, suas deficiências, etc. Precisam também estar cientes de quais os benefícios que a empresa oferece e quais as vantagens em fazer parte daquela organização. Somente abastecidos de muitas informações é que o colaborador poderá defender a empresa e trabalhar com excelência para o cliente externo, revertendo isso em lucros para o empreendedor.

As melhores empresas para se trabalhar hoje em dia são aquelas que fazem o colaborador sentir-se parte dela, como proprietário. Para isso, o colaborador precisa ser confiado, precisa ter liberdade para agir e necessita que acreditem em seu potencial. Esses predicados unidos a uma boa quantidade de informações fazem qualquer pessoa defender com todas as forças a organização onde trabalha.

Ao final deste estudo, percebe-se que a RBS TV/Rádio Atlântida Chapecó não necessita de grandes campanhas motivacionais voltadas para o orgulho de pertencer à organização. Esse sentimento já existe. No entanto, recomenda-se que a empresa priorize a informação interna, pois, a falta dela gera um distanciamento dos colaboradores e permite um cenário adequado para que a desconfiança e o descontentamento possam atuar livremente.

A RBS TV/Rádio Atlântida Chapecó não necessita de Endomarketing, e sim, de comunicação interna. Ela necessita estabelecer um sistema, um processo ou um programa

sistemático e integrado de informação. Num primeiro momento, a informação corporativa (quem somos, para onde vamos, quais nossos desafios, etc.) e, depois, a informação local, operacional, do dia-a-dia da empresa. O ideal é que seja criado um movimento interno com foco na informação em todos os níveis e para todos os níveis. A sugestão é de que sejam criados grupos de informação, com foco na informação corporativa, em recursos humanos, mercado e produto, processos, etc. Cabe ressaltar que deveria ser um processo sofisticado, pois o nível de expectativa dos colaboradores é alto, em função do próprio negócio da empresa: comunicação.

### **Bibliografia**

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_. **Respirando o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CAIM, Fábio. **Marketing e comunicação para pequenas empresas**. CAIM, Fábio; LOURENÇO, Silene de A G; TRAJANO, Tânia; GARCIA, Maria Tereza (org.). São Paulo: Novatec Editora, 2006.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **O ser total**. Porto Alegre: AGE, 2002.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa**: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1995.

COHEN, Allan R.; FINK Stephen L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. MONTEIRO, Maria José Cyhlar (trad.). Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIAS, Sergio Roberto (coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**. GALMAN, Roberto (trad.). Revisão Técnica Petros Katalifós. São Paulo: Makros Books, 1998.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; MOSCAROLA, Jean. **Análise de dados quantitativos e qualitativos**: casos aplicados. Porto Alegre: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa**. São Paulo: Globo, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo, Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LUPETI, Marcélia. **Planejamento de comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PINHEIRO, Roberto Meireles. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PINTO, Eduardo. **Comunicação para a produtividade**: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Quarter, 1994.

REQUENA, Ivan Bim. “Endomarketing” – elas, as pessoas. **Revista Científica de Administração/Unidade de Ensino Superior Expoente**. v1, n.1. Curitiba: Editora e Gráfica Expoente, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. Colaboradores José Augusto de Souza Peres (*et al*) São Paulo: Atlas, 1999.

URDAN, Flávio Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.