

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DO ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE EM
UMA EMPRESA CALÇADISTA**

**INTERNAL COMMUNICATION AS AN ENDOMARKETING TOOL: AN ANALYSIS IN A FOOTWEAR
COMPANY**

Valesa Lemos Da Silva, Vanessa Piovesan Rossato, Julia Tontini, Michel Barboza Malheiros e Tamires Silva

Da Silva

RESUMO

Com as constantes mudanças e alterações no mercado, para que uma empresa tenha resultados promissores precisa de colaboradores eficazes e qualificados (NASCIMENTO et al., 2018). Nesse sentido, os funcionários precisam estar motivados e uma vez conectados com a empresa, consideram a organização com um espaço de realização profissional (MACIEL et al., 2019). A comunicação interna visa auxiliar nas relações de trabalho no ambiente organizacional, tendo como premissa inicial o conhecimento do valor humano dos colaboradores (SOUZA; SANTOS, 2014). Pode-se notar a importância dessa ferramenta, capaz de melhorar a produtividade, refletindo-se na qualidade de produtos e serviços ofertados aos clientes (GRAZIANO et al., 2016). Diante desse contexto, o objetivo da presente pesquisa é analisar a comunicação interna como estratégia essencial de endomarketing dentro de uma empresa do setor calçadista localizada no noroeste do Rio Grande do Sul. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, onde aplicou-se um questionário como instrumento de coleta de dados. Os resultados obtidos apresentam contribuições embasadas na análise dos principais canais de comunicação formais e informais utilizados pela empresa a partir da percepção dos respondentes, além de sugestões futuras de pesquisa nesse campo.

Palavras-Chave: Endomarketing. Canais de comunicação. Comunicação formal. Comunicação informal.

ABSTRACT

With the constant changes and modifications in the market, for a company to have promising results it needs effective and qualified employees (NASCIMENTO et al., 2018). In this sense, employees need to be motivated and once connected with the company, consider the organization with a space for professional fulfillment (MACIEL et al., 2019). Internal communication aims to assist in working relationships in the organizational environment, having as its initial premise the knowledge of the human value of employees (SOUZA; SANTOS, 2014). It can be noted the importance of this tool, capable of improving productivity, reflecting on the quality of products and services offered to customers (GRAZIANO et al., 2016). Given this context, the objective of this research is to analyze internal communication as an essential internal marketing strategy within a footwear company located in the northwest of Rio Grande do Sul. For this, a descriptive quantitative research was conducted, where a questionnaire was applied as a data collection instrument. The obtained results present contributions based on the analysis of the main formal and informal communication channels used by the company from the respondents' perception, as well as future research suggestions in this field.

Keywords: Endomarketing. Communication channels. Formal communication. Informal communication.

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DO ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA CALÇADISTA

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças e alterações no mercado, para que uma empresa tenha resultados promissores precisa de colaboradores eficazes e qualificados (NASCIMENTO et al., 2018). Nesse sentido, os funcionários precisam estar motivados e uma vez conectados com a empresa, consideram a organização com um espaço de realização profissional (MACIEL et al., 2019). Assim, as empresas têm procurado maneiras de fazer com que o colaborador se sinta cada vez mais pertencente a organização, buscando satisfazer suas necessidades para que eles retribuam com todo seu potencial (CERVI; FROEMMING, 2017). Diante desse contexto, a fim de fazer com que o público interno se sinta pertencente a organização, emerge o conceito de endomarketing.

De acordo com Bekin (2012), o endomarketing pode ser definido como ações gerenciadas de marketing, eticamente voltadas ao público interno (colaboradores) das organizações. Dessa forma, o endomarketing pode ser considerado uma ferramenta estratégica suplementar que aliada a área dos Recursos Humanos, visam integrar os colaboradores com os objetivos da organização (SILVA; ESTENDER, 2018). Assim, trabalha-se para que a cultura, missão, visão do empreendimento estejam em consonância com os valores dos colaboradores, a fim de haver uma sincronia entre a organização e o público interno. Como consequência, tem-se funcionários mais ativos, que colaborem de maneira mais enfática com a empresa (REIS et al., 2017).

Diante desse parâmetro, as empresas que praticam o endomarketing possuem vantagens competitivas, uma vez que instigam seus colaboradores a manterem-se entusiasmados e com efeito, proporcionam resultados positivos para a receita da organização (MACIEL et al., 2019). Brum (2010), ratifica que o endomarketing é uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas organizações, que prospectam sucesso empresarial,

Graziano et al. (2016) realizou uma pesquisa empírica com o propósito de identificar quais os benefícios oferecidos pelos programas de endomarketing nas empresas analisadas. Como resultado, identificou maior proatividade dos funcionários na realização das tarefas, pois se estimula a participação de todos os trabalhadores na organização, além de uma melhora significativa dos índices de produtividade. Diante dessa acepção, uma ferramenta do endomarketing consiste na comunicação interna (REIS et al., 2017).

A comunicação interna pode ser definida como o conjunto de ações que a empresa coordena com o intuito de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coerência interna em torno de valores que necessitam ser reconhecidos e partilhados por todos e que podem ajudar para a construção de uma boa imagem externa (CURVELLO, 2012). Para que essa ferramenta obtenha sucesso é preciso que as ações sejam bem planejadas e implementadas de forma organizada (NASCIMENTO et al., 2018).

A tarefa de atrair e manter colaboradores constantemente satisfeitos com a empresa não é simples, exige muito investimento e atenção aos detalhes, como a interação dos colaboradores, qualidade de vida pessoal e profissional, identificação com os valores e objetivos da empresa, sentimento de valorização, liberdade para expressar suas opiniões (BEKIN, 2012; NASCIMENTO et al., 2018). Quando bem planejada, a comunicação interna contribui muito para o alinhamento de interesses dos colaboradores com os da

empresa, gerando uma sinergia que é refletida na entrega de valor do produto (KUAZAQUI; LISBOA; GAMBOA, 2005)

Dessa forma, a comunicação interna visa auxiliar nas relações de trabalho no ambiente organizacional, tendo como premissa inicial o conhecimento do valor humano dos colaboradores (SOUZA; SANTOS, 2014). Pode-se notar a importância dessa ferramenta, capaz de melhorar a produtividade, refletindo-se na qualidade de produtos e serviços ofertados aos clientes (GRAZIANO et al., 2016)

Revela-se que são incipientes pesquisas empíricas acerca da prática do endomarketing nas organizações, uma vez que o estudo bibliométrico de Cassundé, Junior, Farias e Mendonça (2014) encontrou treze trabalhos brasileiros referente a temática entre os anos 1961 e 2012 (CERVI; FROEMMING, 2017). Ademais, por meio desse estudo contribui-se aos clientes internos, tendo como propósito que eles se sintam pertencentes a organização vendo oportunidades de crescimento.

Diante desse contexto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: como a comunicação interna de uma loja do comércio calçadista localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul contribui, enquanto ferramenta essencial, no processo de Endomarketing? Dessa forma, o objetivo da presente pesquisa é analisar a comunicação interna como estratégia essencial de endomarketing dentro de uma empresa do setor calçadista gaúcho.

Para consecução do trabalho, essa pesquisa está dividida em cinco seções. Além desta introdução, encontra-se o referencial teórico abrangendo os temas de comunicação interna, canais de comunicação interna e endomarketing. Após apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados. Em seguida, revela-se os principais resultados encontrados e por fim encontra-se as considerações mais relevantes acerca da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Historicamente os colaboradores não estão no centro de atenção de seus líderes e gestores. Tal fato explica-se pela razão de que o foco é o cliente externo, por este garantir a existência da empresa. A realidade exposta neste trecho remete a um contexto organizacional ainda muito presente nas empresas contemporâneas (CREMONEZI et al. 2014; BENEDICTO et al., 2018). Desse modo, diversos são os esforços para direcionar a atenção ao público interno, garantindo que este esteja em sintonia com a empresa.

Neste contexto, os investimentos destinados a agregar valor à comunicação interna passaram a ser essenciais dentro das organizações, sendo considerado como uma importante ferramenta para o desenvolvimento da empresa (CREMONEZI et al. 2014). Ainda, segundo os referidos autores, a empresa que desenvolve métodos eficazes de comunicação se destaca no mercado de trabalho.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação interna é uma ferramenta estratégica incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da empresa. Além do mais, favorece o alinhamento de interesses entre os colaboradores e a empresa, por meio do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; BENEDICTO et al., 2018).

Brum (2010) argumenta que a comunicação interna pode ser considerada a linha mestra que gerencia a entrada e a saída de informações, tornado possível o alcance dos objetivos organizacionais, possibilitando que os colaboradores sejam bem informados e que a empresa antecipe respostas para suas necessidades e expectativas (TORQUATO, 2010). Além disso, a comunicação interna, como afirma Bekin (2012), consiste em um

importante instrumento do endomarketing, o qual permite construir a cultura organizacional, intensificando a imagem e os relacionamentos com os *stakeholders*.

Ademais, o ser humano procura a informação que pode ser traduzida em um real benefício para sua vida pessoal e/ou profissional, resultando emoções positivas, sensações agradáveis e satisfação de expectativas (BRUM, 2010). Percebe-se assim, a importância da comunicação interna no interior das organizações e o quanto ela reflete na vida de seus colaboradores.

2.1.2 Canais de comunicação interna

Partindo da necessidade de transmitir uma mensagem de um emissor para um receptor é feita uma escolha, a fim de verificar qual a melhor forma de disseminá-la para que atinja o público de interesse (TORQUATO, 2010). Com isso, existem canais disponíveis que concretizam o envio e o retorno da mensagem entre os públicos que se comunicam.

Os canais de comunicação, de acordo com Brum (2010), devem ter sentido entre o que a empresa precisa divulgar e o que os colaboradores precisam receber de informações. Assim, utilizam-se de canais para que o colaborador tenha acesso a diversas formas e níveis de comunicação.

Nesse aspecto, Torquato (2010) explica que a escolha dos canais está correlacionada ao porte da organização, à dimensão espacial de suas unidades centrais e periféricas, aos tipos de público que se pretende atingir e a periodicidade das mensagens. Com isso, o Quadro 1 apresenta a descrição de alguns canais de comunicação interna e suas características positivas e negativas:

Quando 1 – Canais de comunicação interna e suas características

Canais de comunicação	Características positivas	Características negativas
<i>E-mails</i>	Canal de comunicação comum, pode ser acessado em diversos lugares, e é atualizado de forma rápida.	A mensagem pode ir para <i>spam</i> ao invés da caixa de entrada, dificultando a visualização. Em caso de falha na internet não haverá a transferência.
Revista interna	Espaço suficiente para diversas abordagens; Tem poder de informar, envolver, e disseminar conteúdos estratégicos da organização.	Exige qualidade, criatividade e identidade, sendo dificultoso para empresas que não possuem equipamentos e profissionais qualificados para produzi-la.
Jornal interno	Foco na informação, torna claro ao público interno os acontecimentos da empresa, transmitem mensagens a respeito dos valores da organização.	Espaço delimitado para abordagem dos conteúdos, precisa ser produzido por profissionais qualificados, com conteúdo criativo e de qualidade.
Memorando	Transmite recados com finalidade específica, claro, direto e objetivo, passa informações, sugestões, solicitações, notificação, entre outros.	Possui estrutura e modelo definidos pela organização e exigências como carimbo e identificação pessoal, que devem ser sempre seguidos de forma padrão.
Circular	Dirigida de forma impressa a vários destinatários, objetiva recomendar ou ordenar a respeito de regras, padronizando comportamentos.	Gastos com impressão, dispersão do documento sem atingir a todos os destinatários, detêm tempo para cumprir as especificações.
<i>Intranet</i>	Comunicação torna-se mais rápida, informações circulam de forma instantânea, podendo utilizá-la para vincular pesquisas internas.	Todos os colaboradores precisam ter tempo, acesso ao computador e influência para utilizá-la.

Relatório	Escrito por uma pessoa ou um grupo de pessoas que detêm o conhecimento e as informações sobre o assunto.	Se não for elaborado por profissional qualificado pode ter conteúdo falho, má apresentação e organização do conteúdo.
Rádio interna	Além de transmitir informações de forma rápida ao colaborador, surge como entretenimento.	Elevado custo de produção e manutenção, exigência de profissional qualificado na área e considerada como um dos canais menos eficazes de comunicação interna.
Newsletter	Boletins informativos ou artigos, tratados com objetividade, foco na informação, e no final são expostos os contatos e <i>links</i> para maiores detalhes.	Deve ser repassado por <i>e-mail</i> ou site da empresa o que impossibilita o acesso à informação caso ocorra uma falha na internet.
TV interna	Pode acelerar a construção ou consolidação de uma cultura, proporciona alto nível de aprendizado.	Ineficiente em algumas empresas que não estão preparadas para sua adoção ou manutenção devido ao alto custo e exigências de conteúdo.

Fonte: Elaborado com base em Robbins, Judge e Sobral (2010); Torquato (2010).

Foi possível identificar diferentes canais de comunicação que podem ser úteis para a empresa, entretanto, estes possuem aspectos positivos e negativos que devem ser verificados pela empresa. Ademais, além dos canais expostos, existem diversos canais que surgem para suprir as necessidades das empresas, como o endomarketing, que será compreendido na seção seguinte.

2.3 ENDOMARKETING

Atualmente, o endomarketing pode ser entendido como um processo estruturado e alinhado ao planejamento estratégico empresarial, cujo objetivo é fornecer melhorias na comunicação e buscar a relação interna com ganhos consideráveis na produtividade das organizações (DIAS, 2007; MACIEL et al., 2019).

Segundo Chnee (1999) o termo endomarketing foi elaborado por Saul Bekin em 1975, quando atuava na empresa Johnson & Johnson, para se referir a marketing interno, conceito desenvolvido anteriormente nos Estados Unidos. No contexto brasileiro, o endomarketing mostrou-se crescente a partir da década de 90, na qual as empresas brasileiras começaram a se preocupar com o futuro sustentável dos negócios (DIAS, 2007).

Para Bekin (2012), o endomarketing é o próprio marketing voltado para dentro da organização, com o objetivo de atrair e reter os colaboradores, pois os mesmos devem saber a importância que eles possuem no local de trabalho. O referido autor salienta que com esse *feedback* eles poderão ter um bom ambiente de trabalho e maior entendimento do que devem fazer.

Nessa concepção, ao melhorar o relacionamento interno dos colaboradores, a agilização e transferência dos fluxos de comunicação, a introdução de modificações nas atitudes e comportamentos, as práticas do endomarketing favorecem o desenvolvimento, dos colaboradores. Além do mais, deve-se ter consciência de que todas as ações precisam voltar-se para a satisfação dos consumidores da empresa (BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2002).

O endomarketing é composto por diversas ferramentas, possuindo fundamental importância para que estas estejam presentes em todos os níveis hierárquicos da empresa, a fim de obter um resultado satisfatório (BOHNENBERGER; PINHEIRO, 2002; BEKIN, 2012). Dentre essas ferramentas destaca-se a comunicação interna, responsável por melhorar de forma significativa o relacionamento dos colaboradores.

Sendo assim, como argumentam Maciel et al. (2019), o endomarketing apresenta um papel fundamental na gestão das empresas, visto que além de oportunizar a criação

de estratégias, mostra que a empresa obtém êxito em seus processos. É um mercado de dentro para fora, focado nos colaboradores internos para que os mesmos venham a estar satisfeitos com a organização e como consequência positiva desse fator, obter resultados mais eficazes.

3 MÉTODO

Para atender ao objetivo proposto de analisar a comunicação interna como estratégia essencial de endomarketing dentro de uma empresa do setor calçadista localizada no Rio Grande do Sul, realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa. Dessa forma, para a coleta de dados construiu-se um questionário, onde foram analisados 14 funcionários de uma empresa. Destaca-se que antes da real aplicação realizou-se um pré-teste e foram feitas as alterações necessárias.

O questionário foi composto por questões fechadas, organizadas com base em uma escala de cinco pontos para as alternativas de respostas, através das quais se buscou identificar a opinião dos colaboradores pesquisados quanto aos canais de comunicação formais e informais utilizados pela empresa e seus conteúdos. Este padrão de escala é conhecido como escala *Likert*, e amplamente utilizado em questionários de pesquisa para avaliar opinião (COSTA, 2011).

Após a coleta, os dados foram tabulados e analisados estatisticamente por meio do programa IBM SPSS STATISTICS 22 e as tabelas foram geradas através do Microsoft Office Excel 2016. Assim, após esse processo de coleta e compilação dos dados para análise, em seguida encontram-se os resultados e as discussões referentes aos achados da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para compreender a comunicação interna da empresa estudada, buscou-se analisar a forma de comunicação formal e informal usada, referindo-se a opinião dos colaboradores quanto a essas. Assim, dividiu-se a análise em duas subseções, uma sobre a comunicação formal e em seguida destacando sobre a comunicação informal.

4.1 COMUNICAÇÃO FORMAL

Segundo Argenti (2006), as reuniões, uma maneira de comunicação formal, são uma forma de garantir que os colaboradores terão acesso à gerência. Ressalta-se a importância de manter reuniões presenciais regulares com grupos relativamente grandes. Essas reuniões precisam ocorrer com frequência, pelo menos, trimestralmente, e precisam ser utilizadas como oportunidades para a gerência comunicar os resultados e o progresso da empresa em iniciativas relevantes, e demonstrar a intenção de responder às contribuições dos colaboradores. Da mesma maneira, essas reuniões devem ser uma oportunidade para os colaboradores fazerem perguntas para os gerentes em um fórum aberto, além de ser também o momento da gerência buscar conhecer a opinião dos colaboradores e quais aspectos são mais relevantes para eles. Ainda de acordo com Argenti (2006), o que geralmente ocorre é a convocação de reuniões deste tipo, quando a empresa tem uma declaração importante, diminuindo a probabilidade de um diálogo relevante.

Assim, na Tabela 1 analisou-se a importância da realização de uma reunião mensal e diária com a gerente; o quanto as informações transmitidas nessas reuniões auxiliam no trabalho dos colaboradores; se as mesmas são claras e o grau de participação dos

colaboradores nessas reuniões. Abrange, ainda, a opinião dos colaboradores sobre a eficácia do meio utilizado.

Tabela 1 - Canal de comunicação formal - Reunião

Afirmativa	Discordo plenamente/nunca	Discordo em parte/raramente	Não concordo nem discordo/indiferente	Concordo em parte/quase sempre	Concordo plenamente/sempre
1. Considero importante a reunião mensal com o gerente geral.	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	92,86%
2. As informações transmitidas, na reunião mensal, com o gerente geral, auxiliam no meu trabalho.	0,00%	0,00%	0,00%	7,14%	92,86%
3. As informações repassadas na reunião mensal com o gerente geral são claras.	0,00%	7,14%	14,29%	28,57%	50,00%
4. Participo dando opiniões e sugestões na reunião mensal com o gerente geral.	0,00%	14,29%	7,14%	42,86%	35,71%
5. Considero importantes as reuniões diárias com o gerente da loja.	7,14%	21,43%	28,57%	14,29%	28,57%
6. As informações transmitidas nas reuniões, diárias, auxiliam no meu trabalho.	7,14%	14,29%	50,00%	7,14%	21,43%
7. As informações repassadas nas reuniões diárias são claras.	14,29%	7,14%	50,00%	7,14%	21,43%
8. Participo dando opiniões e sugestões nas reuniões diárias.	21,43%	7,14%	50,00%	14,29%	7,14%
9. As reuniões são o melhor meio de receber informações.	7,14%	7,14%	0,00%	21,43%	64,29%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

As duas primeiras questões, envolvendo, respectivamente, a opinião dos colaboradores a respeito da importância da reunião mensal com o gerente geral e sobre a afirmação de que as informações transmitidas na reunião mensal auxiliam no trabalho dos colaboradores apresentaram alto nível de concordância nas respostas: na primeira, 13 respondentes (92,86%) concordam plenamente que a reunião geral é importante, enquanto 1 respondente (7,14%) concorda em parte. Na segunda questão, observou-se que 13 colaboradores (92,86%) concordam plenamente com a afirmação de que as informações transmitidas na reunião mensal auxiliam no trabalho dos colaboradores e apenas 1 colaborador (7,14%) concorda em parte com essa afirmação.

Para o cálculo da média e do desvio padrão de cada afirmativa, estabeleceu-se um valor para cada opção de resposta, atribuindo-se valor 5 para a opção concordo plenamente/sempre; 4 para a opção concordo em parte/quase sempre; 3 para não concordo nem discordo/indiferente; 2 para discordo em parte/raramente e 1 para discordo

plenamente/nunca. Assim sendo, tanto na primeira afirmativa, como na segunda prevaleceu a concordância, com uma média de 4,93 e um desvio padrão de 0,27 em ambas as questões.

A respeito da clareza das informações repassadas na reunião mensal, 7 colaboradores (50%) disseram concordar plenamente com a afirmativa e 4 colaboradores (28,57%) concordaram em parte. Destaca-se que 2 respondentes (14,29%) não concordam e nem discordam neste aspecto e 1 (7,14%) discorda em parte. A média apurada foi de 4,21 e o desvio padrão de 0,97. Mesmo prevalecendo a concordância, é importante monitorar este aspecto devido ao fato de que a concordância em parte, com o tempo, pode se tornar discordância; bem como a indiferença.

Quanto à afirmativa 4, sobre a participação, com opiniões e sugestões, na reunião mensal com o gerente geral, dos 14 respondentes, 6 colaboradores (42,86%) concordam em parte e 5 colaboradores (35,71%) concordam plenamente. A média calculada foi de 4,00 e o desvio padrão de 1,04. Assim sendo, prevaleceu a concordância em parte. Este aspecto, também, precisa ser monitorado pelos responsáveis pela organização. Já a questão 5, sobre a importância das reuniões diárias com o gerente da loja, obteve o maior percentual de respostas (71,43%) entre o não concordo e nem discordo e o concordo plenamente. Com isso, avalia-se que é importante a organização acompanhar, efetivamente, o uso deste canal de comunicação.

As três questões seguintes, sobre o quanto as informações transmitidas nas reuniões diárias auxiliam no trabalho dos colaboradores, sobre a clareza das informações repassadas nas reuniões diárias e sobre avaliação do grau de participação, com opiniões e sugestões, nas reuniões diárias, respectivamente, apresentaram elevado grau de indiferença: nas três questões, 7 respondentes (50,00%) não concordaram nem discordaram das afirmações. As médias obtidas foram de: 3,21 para a questão 6; 3,14 para a questão 7 e 2,79 para a questão 8. Enquanto que os desvios-padrões encontrados para as mesmas questões foram de 1,19; 1,29 e 1,19 respectivamente. Verifica-se, portanto, a necessidade de monitoramento desses fatores pela organização.

Na nona afirmação, foi avaliado a preferência pelas reuniões como melhor meio de comunicação utilizado pela empresa. Os resultados demonstraram que a maior porcentagem de colaboradores concorda que as reuniões são o melhor meio para receber informações, sendo que 9 colaboradores (64,29%) concordam plenamente e 3 colaboradores (21,43%) concordam em parte. A média calculada para essa afirmativa foi de 4,29 e o desvio padrão encontrado foi de 1,27.

Referente ao canal de comunicação formal – *WhatsApp*, segundo Coimbra et al. (2016), este vem conquistando cada vez mais espaço nas áreas de comunicação nas organizações, por ser um canal de comunicação mais rápido e eficaz para troca de informações. A estratégia mais utilizada é a de que funcionários façam uso do aplicativo para enviar mensagens para o gerente, trocando informações sobre qualquer problema ou questionamento que ocorra, sem precisar abandonar seu local de trabalho.

Na Tabela 2, é apresentado o canal de comunicação formal *WhatsApp* no que diz respeito ao acesso a esse canal; o incentivo para utilizá-lo; a importância das informações transmitidas e se as mesmas auxiliam no trabalho dos colaboradores; bem como se as informações são claras e se há participação dos colaboradores neste canal. Este fator analisado abrange, ainda, a opinião dos colaboradores sobre a eficácia do meio utilizado.

Tabela 2 - Canal de comunicação formal - *WhatsApp*

Afirmativa	Discordo plenamente/ nunca	Discordo em parte/ raramente	Não concordo nem discordo/ indiferente	Concordo em parte/ quase sempre	Concordo plenamente / sempre
1. Tenho acesso a este canal.	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
2. Há incentivo para utilizar este canal.	7,14%	0,00%	0,00%	7,14%	85,72%
3. As informações transmitidas são importantes.	0,00%	0,00%	7,14%	14,29%	78,57%
4. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.	0,00%	7,14%	7,14%	35,72%	50,00%
5. As informações são claras.	7,14%	0,00%	14,29%	28,57%	50,00%
6. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.	21,43%	14,29%	7,14%	35,71%	21,43%
7. Este é o melhor meio de receber informações.	21,43%	21,43%	14,29%	28,56%	14,29%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Em relação às questões 1, 2 e 3, envolvendo o acesso ao *WhatsApp*, o incentivo para a sua utilização e a importância das informações transmitidas pelo canal, respectivamente, prevaleceu a concordância, onde 14 respondentes (100%) afirmaram estar satisfeitos com o acesso; 12 colaboradores (85,72%) concordaram plenamente com a segunda assertiva, enquanto que na questão três, 11 colaboradores (78,57%) concordam plenamente e 2 colaboradores (14,29%) concordam em parte. As médias obtidas foram de 5,00; 4,64 e 4,71, enquanto que os desvios-padrões foram de 0; 1,08 e 0,61 respectivamente.

As questões 4 e 5, por sua vez, sobre a percepção dos colaboradores quanto à transmissão de informações via *WhatsApp* que auxiliam em seu trabalho e clareza das mesmas, notou-se novamente a concordância dos respondentes: 7 respondentes (50,00%) concordam plenamente e 5 respondentes (35,72%) concordam em parte com a afirmativa 4, enquanto 7 respondentes (50,00%) concordaram plenamente e 4 (28,57%) concordam em parte com a afirmativa 5. As médias obtidas foram de 4,29 e 4,14 respectivamente e os desvios-padrões foram de 0,91 e 1,17.

Quanto a questão 6, a respeito da participação, com opiniões e sugestões, no *WhatsApp*, 5 respondentes (35,71%) concordam em parte, 3 respondentes (21,43%) concordam plenamente, 3 respondentes (21,43%) discordam plenamente, 2 respondentes (14,29%) discordam em parte e 1 respondente (7,14%) não concorda nem discorda que participa com opiniões e sugestões. A média calculada é de 3,21 e o desvio padrão de 1,53. Verifica-se, dessa forma, que este fator deve ser acompanhado pela organização, pois apesar da maioria concordar, existe um percentual significativo de discordância.

Na sétima afirmativa, onde se avaliou a preferência pelo *WhatsApp* como melhor meio de comunicação utilizado pela empresa, prevaleceu a concordância em parte, pois 4 colaboradores (28,56%) concordaram em parte, 3 (21,43%) discordaram em parte, 3 (21,43%) discordaram plenamente, 2 (14,29%) concordaram plenamente e 2 colaboradores (14,29%) não concordam e nem discordam. A média calculada para essa afirmativa foi de 2,93 e o desvio padrão encontrado foi de 1,44, o que indica uma heterogeneidade significativa nas respostas.

Sobre o canal de comunicação formal – dinâmicas de grupo com a psicóloga, Segundo Failde (2007), essas dinâmicas de grupo são consideradas atividades que

facilitam a sensibilização e a conscientização, e que incentivam o indivíduo a buscar o autodesenvolvimento na vida pessoal, profissional e grupal. Trabalhar com dinâmicas de grupo significa manter a percepção e a mente abertas para todos os acontecimentos, pois seres humanos são imprevisíveis. Na Tabela 3, composta por 7 questões, é apresentada a avaliação pelos colaboradores do canal de comunicação formal- dinâmicas de grupo com a psicóloga.

Tabela 3 - Canal de comunicação formal - Dinâmicas de grupo com a psicóloga

Afirmativa	Discordo plenamente / nunca	Discordo em parte/ raramente	Não concordo nem discordo/ indiferente	Concordo em parte/ quase sempre	Concordo plenamente / sempre
1. Tenho acesso a este canal.	7,14%	0,00%	7,14%	7,14%	78,58%
2. Há incentivo para utilizar este canal.	7,14%	0,00%	0,00%	14,29%	78,57%
3. As informações transmitidas são importantes.	7,14%	7,14%	0,00%	7,14%	78,58%
4. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.	7,14%	7,14%	7,14%	7,14%	71,44%
5. As informações são claras.	7,14%	14,29%	0,00%	14,29%	64,28%
6. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.	35,72%	0,00%	7,14%	28,57%	28,57%
7. Este é o melhor meio de receber informações.	28,57%	14,29%	21,43%	14,29%	21,43%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando questionados a respeito do acesso às dinâmicas de grupo com a psicóloga, afirmativa um, 11 respondentes (78,58%) afirmaram concordarem plenamente, 1 (7,14%) concorda em parte, 1 (7,14%) não concorda e nem discorda e apenas 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que tem acesso a este canal. A média apurada para este item é de 4,50 e o desvio padrão é de 1,16. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Em relação ao incentivo para utilizar as dinâmicas de grupo com a psicóloga, afirmativa dois, 11 respondentes (78,57%) concordaram plenamente, 2 respondentes (14,59%) concordam em parte e apenas 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que recebe incentivo para utilizar este canal. A média calculada é de 4,57 e o desvio padrão de 1,09. Nota-se que prevaleceu a concordância.

Quanto à importância das informações transmitidas nas dinâmicas de grupo com a psicóloga, afirmativa três, 11 respondentes (78,58%) concordam plenamente, 1 (7,14%) concorda em parte, 1 (7,14%) discorda em parte e 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que as informações transmitidas neste canal são importantes. A média apurada é de 4,43 e o desvio padrão é de 1,28. Nota-se que prevaleceu a concordância.

Ao que remete ao quanto as informações transmitidas nas dinâmicas de grupo auxiliam no trabalho dos colaboradores, afirmativa quatro, percebe-se que a maior quantidade de respondentes, 10 respondentes (71,44%) concordam plenamente, 1 (7,14%) concorda em parte e 1 respondente (7,14%) não concorda e nem discorda são transmitidas informações que auxiliam em seu trabalho. As opções “discordo em parte” e “discordo plenamente” obtiveram, ambas, 1 respondente (7,14%). A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 4,29 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 1,33. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Em relação à clareza das informações das dinâmicas de grupo, afirmativa cinco, 9 (64,28%) respondentes concordaram plenamente e 2 (14,29%) concordam em parte, 2 respondentes (14,29%) discordam em parte e apenas 1 (7,14%) respondente discorda plenamente que as informações repassadas neste canal são claras. A média calculada é de 4,14 e o desvio padrão de 1,41. Assim, prevaleceu a concordância.

Na sexta questão, a respeito da participação, com opiniões e sugestões, nas dinâmicas de grupo com a psicóloga, percebe-se heterogeneidade nas respostas, com 5 respondentes (35,72%) que discordam plenamente, 4 (28,57%) que concordam plenamente e 4 (28,57%) que concordam em parte. Ou seja, apesar da maioria concordar, há uma parcela significativa que não concorda. A média calculada é de 3,14 e o desvio padrão de 1,75. Já a sétima questão, onde se avaliou a preferência pelas dinâmicas de grupo como melhor meio de comunicação, a maior porcentagem de respondentes demonstrou não concordar com a assertiva, com 4 respondentes (28,57%) discordando plenamente, 3 (21,42%) não concordando e nem discordando e 2 respondentes (14,29%) discordando em parte. A média calculada para essa afirmativa foi de 2,86 e o desvio padrão de 1,56.

Sobre o canal de comunicação formal – mural, este pode ser considerado uma das ferramentas mais simples e baratas da comunicação empresarial. Pode ser facilmente colocado na parede e a sua impressão pode ser feita na própria organização, economizando assim tempo e gastos com gráfica. Normalmente, seu conteúdo é trocado semanalmente e sua atualização é contínua, dependendo da necessidade da empresa (MEREU, 2006).

Na Tabela 4, pode ser verificada a opinião dos participantes da pesquisa quanto ao canal de comunicação formal-mural, sendo composta por sete afirmativas, conforme apresentado a seguir.

Tabela 4 - Canal de comunicação formal - Mural

Afirmativa	Discordo plenamente/nunca	Discordo em parte/raramente	Não concordo nem discordo/indiferente	Concordo em parte/quase sempre	Concordo plenamente/sempre
1. Tenho acesso a este canal.	7,14%	7,14%	7,14%	21,43%	57,15%
2. Há incentivo para utilizar este canal.	21,43%	7,14%	21,43%	28,57%	21,43%
3. As informações transmitidas são importantes.	0,00%	14,29%	21,42%	14,29%	50,00%
4. São transmitidas informações que auxiliam no meu trabalho.	0,00%	21,43%	21,43%	21,43%	35,71%
5. As informações são claras.	0,00%	7,14%	42,86%	21,43%	28,57%
6. Participo dando opiniões e sugestões por meio deste canal.	14,29%	35,71%	7,14%	14,29%	28,57%
7. Este é o melhor meio de receber informações.	42,86%	21,43%	7,14%	14,29%	14,29%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando questionados a respeito do acesso ao mural, afirmativa um, 8 respondentes (57,14%) concordaram plenamente, 3 (21,43%) concordam em parte, 1 (7,14%) não concorda e nem discorda, 1 (7,14%) discorda em parte e 1 respondente

(7,14%) discorda plenamente que tem acesso ao mural. A média calculada é de 4,14 e o desvio padrão de 1,29. Nota-se que prevaleceu a concordância.

Quanto ao incentivo para utilizar o mural, afirmativa dois, 4 respondentes (28,57%) concordam em parte, 3 respondentes (21,43%) concordaram plenamente, 3 (21,43%) não concordam e nem discordam, 3 (21,43%) discordam plenamente e 1 respondente (7,14%) discorda em parte que há incentivo para utilizar este canal. A média calculada é de 3,21 e o desvio padrão de 1,48. Nota-se que prevaleceu a concordância em parte.

Quanto à importância das informações transmitidas no mural, afirmativa três, 7 respondentes (50,00%) concordam plenamente, 3 (21,42%) não concordam e nem discordam, 2 (14,29%) concordam em parte, e 2 respondentes (14,29%) discordam em parte que as informações transmitidas são importantes. A média apurada é de 4,00 e o desvio padrão é de 1,18. Prevaleceu a concordância.

Referente ao quanto as informações transmitidas no mural auxiliam no trabalho dos colaboradores, afirmativa quatro, percebe-se que 5 respondentes (35,71%) concordam plenamente, 3 (21,43%) concordam em parte, 3 (21,43%) não concordam e nem discordam, apenas 3 respondentes (21,43%) discordam em parte e 0 (0%) respondentes discordam plenamente que as informações transmitidas auxiliam em seu trabalho. A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 3,71 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 1,20. Prevaleceu a concordância.

Em relação à clareza das informações do mural, afirmativa cinco, 6 respondentes (42,86%) não concordam e nem discordam, 4 (28,57%) concordaram plenamente, 3 (21,43%) concordam em parte, e apenas um respondente (7,14%) discorda em parte que as informações são claras. A média calculada é de 3,71 e o desvio padrão de 0,99, o que revela que prevaleceu a indiferença. É importante monitorar este aspecto devido ao fato de que o elevado percentual da indiferença, com o tempo, pode se tornar discordância.

Quanto ao questionamento a respeito da participação, com opiniões e sugestões, no mural, afirmativa seis, 5 respondentes (35,71%) questionados discordam em parte, 4 (28,57%) concordam plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte, 2 (14,29%) discordam plenamente e apenas 1 respondente (7,14%) não concorda nem discorda que participa do mural. Apesar da maioria concordar, ressalta-se que existe uma parcela significativa que não concorda. A média calculada é de 3,07 e o desvio padrão de 1,54. Assim sendo, grande parte das respostas residem entre o discordo em parte e o concordo plenamente.

Na sétima afirmação, foi avaliado a preferência pelo mural como melhor meio de comunicação utilizado pela empresa. Ressalta-se que a quantidade de respondentes que não concordam em parte e discordam plenamente, somam 9 colaboradores (64,29%), uma parcela considerável. Percebe-se que 2 colaboradores (14,29%) concordam plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte e 1 colaborador (7,14%) não concorda e nem discorda que este é o melhor meio para receber as informações. A média calculada para essa afirmativa é de 2,36 e o desvio padrão encontrado foi de 1,53, o que indica que grande parte das respostas se encontram entre o discordo plenamente e o discordo em parte. Verifica-se, portanto, que a maior porcentagem de colaboradores não concorda que o mural é um bom meio para receber informações.

4.2 COMUNICAÇÃO INFORMAL

Segundo Lélis (2006), na verdade, a comunicação informal pode ser ruim para a empresa, quando, por exemplo, propaga muitos boatos ou ser benéfica, quando facilita a ajuda entre seus membros. Todos os tipos de fonte de informações: as fontes formais e

informais podem ser de grande utilidade na abordagem da gestão da informação e o grande diferencial é compreender como estruturar essas informações a fim de beneficiarem o andamento dos processos internos. A quantidade muito grande de informações informais não gerenciadas costuma atrapalhar os processos de informações formais.

A Tabela 5 é constituída por quatro questões, onde buscou-se analisar a opinião dos participantes da pesquisa quanto ao canal de comunicação informal, conforme apresentado na sequência.

Tabela 5 - Comunicação informal

Afirmativa	Discordo plenamente / nunca	Discordo em parte/raramente	Não concordo nem discordo/indiferente	Concordo em parte/quase sempre	Concordo plenamente/sempre
1. Considero importante a comunicação informal no ambiente de trabalho.	7,14%	0,00%	7,14%	14,29%	71,43%
2. Comunico-me, abertamente, com os colegas de trabalho.	7,14%	0,00%	0,00%	28,57%	64,29%
3. Comunico-me, abertamente, com o gerente geral e diretores da empresa.	7,14%	7,14%	0,00%	28,57%	57,15%
4. No Grupo, há comunicação informal entre todos os níveis funcionais.	14,29%	0,00%	0,00%	28,57%	57,14%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando questionados da importância da comunicação informal no ambiente de trabalho, afirmativa um, a maioria, 10 respondentes (71,43%) afirmaram concordarem plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte, 1 (7,14%) não concorda e nem discorda e 1 (7,14%) respondente discorda plenamente que a comunicação informal é importante. A média apurada para este item é de 4,43 e o desvio padrão é de 1,16, o que indica que prevaleceu a concordância.

Em relação à comunicação aberta com os colegas de trabalho, afirmativa dois, 9 respondentes (64,29%) concordaram plenamente, 4 (28,57%) concordam em parte e apenas 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que se comunica abertamente com os colegas de trabalho. A média calculada é de 4,43 e o desvio padrão de 1,09. Ou seja, prevaleceu a concordância.

Quanto à comunicação aberta com o gerente geral e os diretores da empresa, afirmativa três, 8 colaboradores (57,15%) concordam plenamente, 4 (28,57%) concordam em parte, 1 (7,14%) discorda em parte e 1 colaborador (7,14%) discorda plenamente que se comunica abertamente com o gerente geral e com os diretores. A média apurada é de 4,21 e o desvio padrão é de 1,25. Nota-se que prevaleceu a concordância.

No que diz respeito à existência da comunicação informal entre todos os níveis funcionais, afirmativa quatro, percebe-se que 8 respondentes (57,14%) concordam plenamente, 4 (28,57%) concordam em parte e apenas 2 respondentes (14,29%) discordam plenamente que se comunicam com todos os níveis funcionais da empresa. A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 4,14 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 1,41. Dessa forma, prevaleceu a concordância.

De acordo com Nogueira (2015), para a comunicação interna ocorrer de forma ativa e eficiente ela deve se concentrar em poucas mensagens, e estas mensagens por sua

vez devem ser objetivas, resumidas, firmes e com propósito, visto que quando um assunto se inicia ele deve ser finalizado.

Na Tabela 6, apresenta-se a opinião dos participantes da pesquisa quanto ao conteúdo das mensagens, analisando-se o conhecimento dos colaboradores sobre a história da empresa no comércio, bem como sua missão, visão e valores e a política de qualidade. Abrange, ainda, o conhecimento dos colaboradores sobre os diferentes gêneros de produtos oferecidos pelas lojas e se eles se consideram informados sobre o que acontece na empresa como um todo.

Tabela 6 - Conteúdo das mensagens

Afirmativa	Discordo plenamente/ nunca	Discordo em parte/ raramente	Não concordo nem discordo/ indiferente	Concordo em parte/ quase sempre	Concordo plenamente/ sempre
1. Conheço a história do Grupo no comércio.	0,00%	7,14%	7,14%	21,43%	64,29%
2. Conheço a missão, visão e os valores da empresa.	7,14%	0,00%	7,14%	21,43%	64,29%
3. Conheço a política de qualidade.	7,14%	7,14%	0,00%	14,29%	71,43%
4. Conheço os diferentes gêneros de produtos oferecidos pelas lojas.	0,00%	0,00%	7,14%	14,29%	78,57%
5. Sinto-me informado sobre o que acontece na empresa como um todo.	14,29%	7,14%	0,00%	35,71%	42,86%

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

Quando questionados quanto ao conhecimento sobre a história da empresa no comércio, afirmativa um, a maioria, 9 respondentes (64,29%) afirmaram concordarem plenamente, 3 (21,43%) concordam em parte, 1 (7,14%) não concorda e nem discorda e 1 respondente (7,14%) discorda em parte que conhece a história. A média apurada para este item é de 4,43 e o desvio padrão é de 0,94, o que indica que prevaleceu a concordância.

Em relação ao conhecimento dos colaboradores sobre a missão, visão e os valores da empresa, afirmativa dois, 9 respondentes (64,29%) concordaram plenamente, 3 (21,43%) concordam em parte, 1 (7,14%) não concorda e nem discorda e apenas 1 respondente (7,14%) discorda plenamente que conhece. A média calculada é de 4,36 e o desvio padrão de 1,15, nota-se que prevaleceu a concordância.

Quanto ao conhecimento dos colaboradores sobre a política de qualidade da empresa, afirmativa três, 10 respondentes (71,43%) concordam plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte e 1 (7,14%) discorda em parte e 1 respondente (7,14%) discorda plenamente. A média apurada é de 4,36 e o desvio padrão é de 1,28. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Ao que remete ao conhecimento dos colaboradores sobre os diferentes gêneros de produtos oferecidos pelas lojas, afirmativa quatro, percebe-se que 11 respondentes (78,57%) concordam plenamente, 2 (14,29%) concordam em parte e apenas 1 respondente (7,14%) não concorda e nem discorda. A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 4,71 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 0,61. Desta forma, prevaleceu a concordância.

Quanto a sentirem-se informados sobre o que acontece na empresa como um todo, afirmativa cinco, percebe-se que 6 respondentes (42,86%) concordam plenamente, 5 (35,71%) concordam em parte, 2 (14,29%) discordam plenamente e 1 respondente

(7,14%) discorda em parte que sente-se informado sobre o que acontece na empresa. A partir do cálculo da média foi obtido o valor de 3,86 e por meio da fórmula do desvio padrão chegou-se ao resultado de 1,46. Observa-se que prevaleceu a concordância.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar a comunicação interna como estratégia essencial de endomarketing dentro de uma empresa. Após a aplicação de um questionário e análise dos dados, foi possível compreender aspectos essenciais sobre a empresa acerca de sua comunicação interna. Dessa forma, percebeu-se que o canal de comunicação preferido pelos colaboradores são as reuniões. Além disso, de forma geral, elas foram bem avaliadas pelos colaboradores. Entretanto, as reuniões diárias merecem atenção, pois a pesquisa revela que uma porcentagem considerável se encontra indiferente e isso pode se dar pela falta de clareza das informações repassadas ou da realização das mesmas, fato que foi confirmado através da observação não-participante.

Referente ao *WhatsApp*, os colaboradores acreditam ser um bom canal para disseminação de informações, mas a participação dos colaboradores deve ser incentivada, pois alguns deles não costumam interagir. Já quanto às dinâmicas de grupo realizadas pela psicóloga, a maioria não considera um bom canal para a comunicação. Ressalta-se que uma parcela bem significativa ainda não participa ativamente durante as atividades, tratando-se dos colaboradores mais antigos, que, talvez, tenham mais dificuldades em aceitar novas ideias.

Em relação ao mural, apesar dos participantes do estudo considerarem as informações importantes e acreditarem que elas auxiliam em seu trabalho, falta mais incentivo para a sua utilização e os colaboradores não acreditam que esse seja o melhor meio para disseminar informações. Esses resultados podem estar atribuídos ao local de disponibilização deste canal, o qual não é o mais adequado.

Quanto a comunicação informal, os colaboradores se encontram bem satisfeitos. Isso significa que eles possuem liberdade para se comunicar entre si, com os gerentes e diretores. Já quanto ao conteúdo das mensagens, os colaboradores acreditam ter conhecimento sobre a história, produtos e demais conteúdo da empresa.

Como limitação desta pesquisa está o foco em compreender a comunicação formal e informal dos colaboradores, não abrangendo outros aspectos acerca da comunicação interna da empresa. Dessa forma, sugere-se para futuras pesquisas a utilização de outros métodos para compreensão da comunicação interna de uma empresa, como entrevistas em profundidade, identificando outros fatores que ainda não foram observados.

REFERÊNCIAS

- ARGENTI, A. P. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing:** como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- BRUM, A. M. **Endomarketing:** Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- BENEDICTO, S. C. et al. Organizational Communication: A Theoretical Discussion. **Reuna**, v. 23, n. 1, p. 20-37, 2018.
- BOHNENBERGER, C. M.; PINHEIRO, A. I. **Endomarketing:** uma fermenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. 28. ed. Porto Alegre: READ, 2002.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z:** como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

CASSUNDÉ, F. R. S. A. et al. What is being said about internal marketing? A study of the Brazilian business administration academic production. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 49-71, 2014.

CERVI, C.; FROEMMING, L. M. S. Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 113-135, 2017.

CHNEE, P. C. C. **Endomarketing, estratégia necessária**. São Paulo: Revista Pensamento & Realidade, 1999.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Ciência Moderna Ltda., 2011.

COIMBRA, Q. L. et al. **O uso do WhatsApp como estratégia de comunicação interna nas organizações**. São Paulo: 16º Congresso Nacional de Iniciação Científica, 2016.

CREMONEZI, G. O. G. et al. Comunicação interna nos cargos de secretariado. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 323-341, 2014.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DIAS, J. G. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. 2ed. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

FAILDE, I. **Manual do facilitador para dinâmicas de grupo**. São Paulo: Papirus, 2007.

GRAZIANO, G. O. et al. Programas de Endomarketing na Indústria de Produtos Orgânicos: Estudo do Marketing de Relacionamento. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 5, p. 626-641, 2016.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C.; GAMBOA, M. **Gestão estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

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

LÉLIS, C. E. **A influência da comunicação informal num sistema de informação**. São Paulo: XIII SIMPEP, 2006.

MACIEL, D. C. T. et al. O Endomarketing como Ferramenta Estratégica: Um Estudo da Percepção dos Colaboradores de uma Empresa Localizada no Extremo Sul Catarinense. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 169-184, 2019.

MEREU, C. S. **O jornal mural como ferramenta na comunicação interna: uma análise comparativa entre os jornais murais das empresas Emater-MG e BHTrans**. Belo Horizonte: UNI, 2006.

NASCIMENTO, G. G. et al. O Profissional de Secretariado e a Comunicação Interna Hospitalar: Atuação por meio da Assessoria. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 26-38, 2018.

NOGUEIRA, T. A. R. C. **Comunicação interna: uma análise do impacto dos ruídos e das novas tecnologias nas organizações**. São Paulo: Convibra, 2015.

REIS, T. A.; et al. Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 1, p. 128-138, 2018.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SILVA, P. B. R.; ESTENDER, A. C. O impacto do endomarketing nas organizações. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 6, n. 1, p. 19-35, 2018.

SOUZA, R. A.; SANTOS, J. N. Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 178-197, 2014.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e pública**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.