



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

ERIKA SOUZA DE ARAÚJO

**UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO
REDECOMPRAS**

CAMPINA GRANDE - PB
2018

ERIKA SOUZA DE ARAÚJO

**UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO
REDECOMPRAS**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Comunicação Social da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do Título de Bacharel em Comunicação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria do Socorro Tomaz Palitó Santos.

CAMPINA GRANDE - PB

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A663a Araújo, Erika Souza de.

Uma análise das estratégias de comunicação interna do grupo Redecompras [manuscrito] : / Erika Souza de Araujo. - 2018.

62 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Jornalismo) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

Orientação : Prof. Dr. Maria do Socorro Tomaz Palló Santos, Departamento de Comunicação Social - CCSA.

1. Comunicação interna. 2. Endomarketing. 3. RedeCompras. 4. Comunicação organizacional.

21. ed. CDD 658.45

ERIKA SOUZA DE ARAÚJO

**UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO GRUPO
REDECOMPRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Curso de Graduação em
Jornalismo da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de bacharel em Jornalismo.

Aprovada em: 12/06/2018

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dra. Maria do Socorro Tomaz Palito Santos (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dra. Cássia Lobão Assis
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Ms. Maria de Fátima Cavalcante Luna
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A todos aqueles que acreditaram em mim
e que de alguma forma contribuíram para
concretização deste ciclo acadêmico.

AGRADECIMENTOS

O que seria da vida se não fossem os ciclos? Por mais importantes que eles sejam, em determinados momentos, eles precisam se fechar para dar espaço aos novos. Meu ciclo como graduanda em jornalismo chegou ao fim.

Em meio a isso, é impossível não lembrar da minha primeira ida à Universidade Estadual da Paraíba e das tantas e tantas outras que se deram nesses mais de 5 anos. Sou grata por cada experiência que vivi e pelos conhecimentos adquiridos.

Gostaria de agradecer a Deus, por sempre ter me sustentado e guiado cada um dos meus passos.

A minha mãe, Maria do Socorro, por ter feito tudo que estava ao seu alcance para realização deste sonho, e principalmente, por tornar cada conquista minha, uma realização sua.

A minha orientadora Socorro Palitó, por todo carinho, direcionamentos e contribuições ao longo deste trabalho.

Ao Grupo RedeCompras por ter me acolhido no ano de 2016 e acreditado em mim, enquanto profissional.

As minhas amigas de infância Edith Diniz e Lidayana Melo, pelas longas conversas e pela companhia quase que diária. Muito do que sou hoje, devo a vocês!

A Renally Amorim, por ter se tornado uma grande amiga durante minha vida acadêmica. Nem preciso dizer que nossa amizade já ultrapassou os muros da universidade.

Agradeço também, ao meu namorado Rudielle Mendes, que foi uma das boas surpresas trazidas pelo curso de Jornalismo. Obrigada por ter sido tão paciente comigo e por me compreender tão bem.

RESUMO

Esta monografia teve como objetivo analisar a comunicação interna do Grupo Rede Compras (GRC) como ferramenta para a melhoria do sistema organizacional. Para isto, são apresentados conceitos relacionados à comunicação, à comunicação organizacional e ao endomarketing, com base nos estudos de autores como Margarida M. Krohling Kunsch, Samuel Bekin e Maurício Tavares. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, que possibilita uma melhor compreensão dos fenômenos individuais, processos organizacionais e políticos da sociedade. O resultado da pesquisa indica que as ações de comunicação interna, quando utilizadas de forma estratégica, contribuem de forma significativa para o crescimento corporativo.

Palavras-Chave: Comunicação Interna; Endomarketing; RedeCompras

ABSTRACT

This monograph aimed to make an internal communication analysis of the Rede Compras Group (GRC) as a tool to improve the organizational climate. For this, concepts related to communication, organizational communication and endomarketing are presented, based on the studies of authors such as Margarida M. Krohling Kunsch, Samuel Bekin and Maurício Tavares. The methodology used was the Case Study, which allows a better understanding of individual phenomena, organizational and political processes of society. The research results indicate that internal communication actions, when used strategically contribute significantly to corporate growth.

Keywords: Internal Communication; Endomarketing; RedeCompras

RESUMEN

Esta monografía tuvo como objetivo hacer un análisis de la comunicación interna del Grupo Red Compras (GRC) como herramienta para la mejora del clima organizacional. Para ello, se presentan conceptos relacionados con la comunicación, la comunicación organizacional y el endomarketing, con base en los estudios de autores como Margarida M. Krohling Kunsch, Samuel Bekin y Maurício Tavares. La metodología utilizada fue el Estudio de Caso, que posibilita una mejor comprensión de los fenómenos individuales, procesos organizacionales y políticos de la sociedad. El resultado de la investigación indica que las acciones de comunicación interna, cuando se utilizan de forma estratégica contribuyen de forma significativa al crecimiento corporativo.

Palavras Clave: Comunicación Interna; Endomarketing; RedeCompras

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Visão parcial da fachada loja I Fonte: Google Maps.....	15
Figura 2 - Visão parcial da fachada da loja II Fonte: Erika Souza.....	16
Figura 3 - Visão parcial da fachada da loja III.....	16
Figura 4 - Visão parcial da fachada do RedeBairro Foto: Google Maps.....	17
Figura 5 - Visão parcial do Campina Atacado.....	17
Figura 6 - Visão parcial da fachada do BomQue\$ó.....	18
Figura 7 - Quadro de avisos da loja III.....	28
Figura 8 - Porta do RedeBairro que era utilizado como mural.....	28
Figura 9 - Registro realizado no refeitório do RedeBairro.....	29
Figura 10 - Novo modelo de quadro de avisos.....	29
Figura 11 - Postagem divulgando o nome da personagem do GRC.....	33
Figura 12 - Inauguração dos espelhos da loja III.....	34
Figura 13 -Visão geral do Comunica edição n° 14 – ano: 02 (a esquerda) e edição n° 10 – ano: 02 (a direita).....	35
Figura 14 - Visão geral da edição de fevereiro do Comunica - formato jornal.....	35
Figura 15 - Edição de fevereiro do Comunica - formato jornal.....	36
Figura 16: Entrega do Comunica - formato jornal (24.02.17).....	36
Figura 17 - Edição do mês de maio de 2017 do Comunica (a esquerda) e edição do mês de outubro de 2017 (a direita).....	38
Figura 18 - Edição dos aniversariantes do mês de janeiro de 2017 (a esquerda) e do mês de julho de 2017 (a direita).....	38
Figura 19 - Edição do Comunica mês de setembro de 2017 (a esquerda) e de julho de 2017 (a direita).....	42
Figura 20 - Ação do dia do amigo na loja II.....	43
Figura 21 - Ação aniversariantes do mês (loja I).....	43
Figura 22 - Ação Dia das Mães (loja III).....	44
Figura 23 - Ação Dia dos Pais (loja III).....	44
Figura 24 - Palestra sobre prevenção e tratamento de doenças.....	45
Figura 25 - Ação Outubro Rosa.....	46
Figura 26 - Ação Bate Papo com o Nutri.....	47
Figura 27 - Pausa Ativa GRC.....	47
Figura 28 - Campeonato de Futebol.....	48
Figura 29 - Integra.....	49
Figura 30 - Layout da página #SouGRC no Facebook.....	51
Figura 31 - Layout do perfil #SouGRC no Instagram.....	51
Figura 32 - Conteúdo motivacional.....	52
Figura 33 - Coluna EsteÉ.....	53
Figura 34 - Postagem (Mande sua Foto).....	53
Figura 35 - Registro da ação Abril Verde (2018).....	54
Figura 36 - Campanha sobre Segurança do Trabalho.....	54
Figura 37 - Postagem (sorteio do Dia da Sogra).....	55

Figura 38 - Postagem (Dia do Operador de Caixa).....	55
Figura 39 - Captura de tela (grupos do WhatsApp).....	55
Figura 40 - Captura de tela (grupos do WhatsApp).....	56
Figura 41 - Pesquisa de satisfação (eficácia das ações da empresa)	61
Figura 42 - Pesquisa de satisfação (avaliação do Comunica)	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Lojas visitadas.....	30
Gráfico 2 - Panorama da frequência de leitura dos quadros de aviso da loja.....	31
Gráfico 3 - Motivador de leitura dos quadros de avisos.....	31
Gráfico 4 - Meios pelos quais os colaboradores gostariam de receber informações.....	32
Gráfico 5 - Forma escolhida pelos colaboradores para entrega do Comunica.....	37
Gráfico 6 - Visão geral dos níveis de leitura do quadro de avisos em 2016.....	40
Gráfico 7 - Visão geral dos níveis de leitura do quadro de avisos em 2017.....	40
Gráfico 8 - Avaliação do Comunica.....	41
Gráfico 9 - Avaliações das edições do Comunica.....	41
Gráfico 10 - Direcionamento para próximas ações.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GRC	Grupo RedeCompras
CD	Centro de Distribuição
GPTW	Great Place To Work

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	12
2- OBJETIVOS	13
2.1- Objetivo geral.....	13
2.2 - Objetivos específicos	13
3. METODOLOGIA	13
4. OBJETO DE ESTUDO.....	14
4.1 Apresentação da empresa.....	14
4.2- Missão, visão e valores do grupo redecompras	18
5- CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	19
6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
6.1- Missão visão e valores	22
6.2- Meios de comunicação na comunicação interna.....	23
6.3- Fluxo de comunicação nas organizações	23
6.3.1 Fluxo de comunicação ascendente	24
6.3.2 Fluxo de comunicação descendente	24
6.3.3 Fluxo de comunicação horizontal.....	24
6.3.4 Fluxo de comunicação transversal.....	24
6.3.5 Fluxo de comunicação circular.....	24
6.4 - Endomarketing.....	25
6.5- Comunicação e mídias sociais	27
7- ANÁLISE DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	27
7.1- Avaliação da eficácia das ações existentes na empresa.....	30
7.2- Lançamento do Posicionamento #SouGRC	32
8.0- Execução de atividades programadas	34
8.1- Identidade visual do Comunica	34
8.1.2 - Pesquisas de satisfação.....	39
8.1.3- Frequência de leitura dos quadros de avisos	39
8.1.4- Leitura do Comunica.....	41
8.1.5- Melhores ações.....	42
8.2- Direcionamento para as próximas ações	45
8.3 - Comunicação digital: o uso das redes sociais e aplicativos	50

9- CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
10- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
11- ANEXOS.....	61

1- INTRODUÇÃO

A comunicação interna é uma peça chave para empresas que buscam o crescimento organizacional. Este sistema efetivo de diálogo permite a interação, canalização de informações e o alcance de conhecimentos que podem auxiliar na tomada de decisões. Há alguns anos, tal prática não era vista com tanta prioridade pelas entidades. Hoje podemos dizer que houve uma mudança significativa nesse quadro, e a comunicação interna assumiu papel de destaque no planejamento estratégico das organizações modernas.

As empresas passaram a se preocupar mais com seus clientes internos e vê-los como potencializadores e cooperantes dos projetos institucionais. Deve-se levar em consideração que colaboradores satisfeitos com seu ambiente de trabalho tendem a ser mais dedicados, dinâmicos e produtivos.

A imagem da empresa é conquistada diariamente e se reforça em cada ação comunicativa que ela mantém com seus diversos públicos, sendo o primeiro público de uma empresa os seus colaboradores. Daí reside a importância de uma comunicação interna eficiente e proativa.

O nível das informações que o funcionário recebe está diretamente ligado ao aumento de sua participação nos objetivos da empresa. A comunicação interna quando realizada de forma assertiva, expande sua visão proporcionando um conhecimento sistemático dos processos. A valorização do profissional por sua competência e empenho na organização resulta em um processo de motivação, que, por sua vez, coopera para o progresso da equipe. A comunicação é parte importante nesse estágio de integração entre a organização e seus colaboradores. Neste sentido, segundo Bekin (2004, p. 99)

A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação. O funcionário está motivado? Ok, vamos mantê-lo motivado, abastecendo-o com informações, dados, referências e etc. O engajamento é o elemento central pretendido.

O endomarketing ou marketing interno, por sua vez, é uma ferramenta facilitadora, que tem por intuito contribuir para que os objetivos da empresa sejam passados com transparência aos colaboradores. Para Bekin (2004), esta prática intenciona harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa.

O endomarketing visa estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno. O ponto de partida rumo a essa lealdade é os funcionários conhecerem tão bem quanto possível os objetivos da organização, com um detalhe adicional - não menos importante - de que esses objetivos sejam harmonizados com os de cada pessoa. Desta forma torna-se possível consolidar o vínculo da empresa com seus funcionários, de maneira que o produto final corresponda à melhoria do valor de mercado dessa organização (BEKIN, 2004, p. 49).

Por meio desta monografia, objetiva-se identificar as estratégias de comunicação interna desenvolvidas pelo Grupo RedeCompras (GRC), empresa fundada em 1991 e que atua na cidade de Campina Grande - PB na venda de gêneros alimentícios com uma rede de supermercados e lojas de atacado espalhadas pelos principais bairros da cidade. Neste estudo de caso, buscamos identificar os instrumentos de comunicação que são utilizados pela empresa junto ao público interno, suas técnicas e os resultados obtidos com a comunicação na organização.

2- OBJETIVOS

2.1- Objetivo geral

Identificar as estratégias de comunicação interna utilizadas pelo Grupo RedeCompras.

2.2- Objetivos específicos

- Identificar quais os instrumentos de comunicação são utilizados pela empresa junto ao público interno;
- Apontar os resultados obtidos com a comunicação para a organização;
- Analisar as possíveis modificações no sistema comunicacional visando sua maior funcionalidade.

3- METODOLOGIA

Para a construção deste trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica, descritiva e quantitativa e o uso de fontes secundárias. Para um maior aprofundamento do tema proposto foi realizado um estudo de caso, que se deu por meio de minha atuação como estagiária no setor de endomarketing, do Grupo RedeCompras.

O estudo de caso contribui para uma melhor compreensão dos fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. Para Yin (2001), ele corresponde a uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange abordagens específicas de coletas e análise de dados. Ainda segundo Yin (2001, p. 33), o estudo de caso “representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

Para atender aos objetivos propostos, optou-se pela utilização do método de pesquisa quali-quantitativa. Os dados foram coletados através de questionários com perguntas abertas e semi-estruturadas direcionadas aos colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos da empresa. A apresentação e exposição dos dados se dá por meio de gráficos para facilitar a compreensão do objeto estudado.

Compreende-se por análise qualitativa a qualidade das características empíricas do objeto. Considera-se também a existência de uma relação dinâmica, contextual e especial entre o pesquisador e o objeto. Já a quantitativa, parte do princípio de que tudo pode ser quantificável. Ou seja, opiniões, problemas e informações serão melhor compreendidos se traduzidos em forma de números. “O método qualitativo difere do quantitativo não só por empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise dos dados” (MARCONI, 2001, p. 270).

Este estudo estrutura-se quanto aos fins em pesquisa exploratória e descritiva. Também é considerado de natureza exploratória para verificar a existência do endomarketing na organização. Já pesquisa descritiva, por ter como objetivo principal identificar e descrever as informações obtidas no Grupo RedeCompras.

O estudo também é considerado bibliográfico, pois na construção do referencial teórico foram realizadas pesquisas em artigos, dissertações e livros, com o objetivo de obter conhecimento para descrever as teorias nele apresentadas.

4- OBJETO DE ESTUDO

4.1- Apresentação da empresa

Em 1978 com o intuito de expandir o comércio já existente na cidade de Casinhas, situada no vizinho estado de Pernambuco, os irmãos Vamberto Farias, Francisco e José Vital, que possuíam uma pequena bodega naquele município, que atendia à vizinhança, se

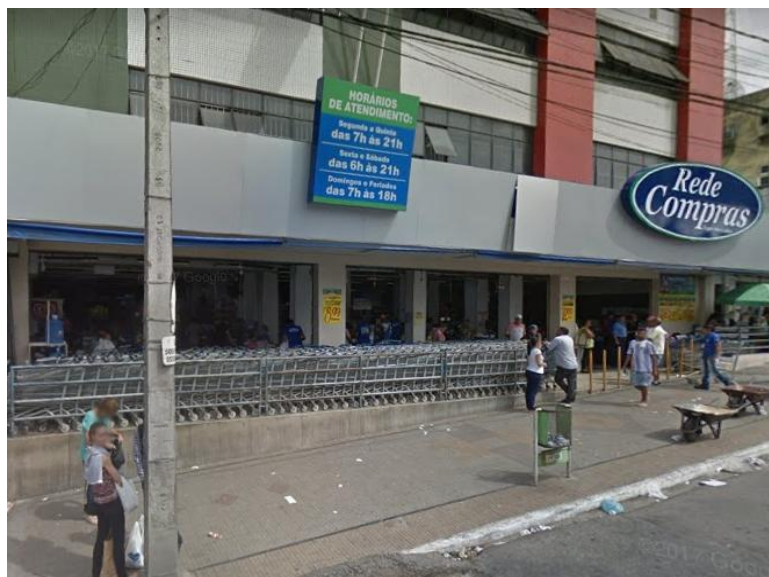
instalaram em Campina Grande, na Paraíba, onde passaram a ajudar o pai na venda de gêneros alimentícios em um “box” na Feira da Prata.

Em 1991 os irmãos abriram o primeiro supermercado, denominado “O Barateiro”. Em 1994 os empresários inauguraram sua segunda loja e, posteriormente, uma terceira. Logo depois, foram fundadas mais duas lojas e uma Central de Distribuição (CD) na cidade de Campina Grande.

Por razões de estratégia de marketing alguns anos mais tarde, as lojas passaram a se chamar RedeCompras. O Grupo Rede Compras (GRC) atualmente possui 600 colaboradores, divididos em mais de 60 cargos, nas seguintes lojas:

Loja I: Situada na rua Floriano Peixoto, n° 912 - Centro, a loja possui 113 colaboradores, com uma área de vendas de aproximadamente de 900 m² e uma área total de 1.072,00 m²

Figura 1: Visão parcial da fachada loja I



Fonte: Google Maps

Loja II: Situada na rua Coronel João Lourenço Porto, n° 374 - Centro, o supermercado possui 273 colaboradores, com uma área de vendas aproximada -de 2.700 m² e uma área total de - 2.804,30 m².

Figura 2: Visão parcial da fachada da loja II



Fonte: Erika Souza

Loja III: Situada na rua Marcílio Dias, nº 325, - Centro, a loja conta com 78 colaboradores, com uma área venda aproximada - 750 m² e uma área total de 1.057,00

Figura 3: Visão parcial da fachada da loja III



Fonte: Erika Souza

O **RedeBairro** situado na Rua Olindina Pedro Santos, nº 412, - Malvinas, o supermercado conta com 56 colaboradores e uma Área de vendas aproximada - 850 m² e uma área total - 1.068,00 m²

Figura 4: Visão parcial da fachada do RedeBairro



Fonte: Google Maps

O **Campina Atacado** Situado na Rua Severino Cândido Fernandes, nº66, no bairro do Catolé, o Campina Atacado possui 51 colaboradores. Ele atua como Centro de Distribuição (CD) das lojas I, II, III, Rede Bairro, como também para vendas externas para clientes de atacado.

Figura 5: Visão parcial do Campina Atacado



Fonte: Erika Souza

O **BomQueSó** situado na rua José Sobreira, nº 100, no bairro Sandra Cavalcante, o atacarejo conta com 29 colaboradores.

Figura 6: Visão parcial da fachada do BomQue\$ó



Fonte: Erika Souza

4.2- Missão, visão e valores do grupo RedeCompras

Missão

Superar as expectativas de compra dos nossos clientes, tentando sempre oferecer preços baixos, excelência no atendimento, variedade de produtos e qualidade nos serviços prestados.

Visão

Ser reconhecido como o melhor grupo atacado/varejista do Estado da Paraíba, utilizando-se de infraestruturas adequadas e práticas sustentáveis, e apoiado por colaboradores comprometidos e fornecedores verdadeiramente parceiros.

Valores

- Crença em Deus
- Humildade em ser
- Responsabilidade em crescer
- Honestidade em agir
- Prontidão em servir
- Respeito em conviver
- Eficiência em atender

5- CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

No ano de 2016, o Grupo RedeCompras (GRC) deu início às primeiras atividades de endomarketing voltadas aos colaboradores. Ações como o Dia das Mães e o Dia dos Pais, por exemplo, aconteciam de forma discreta. Elas eram conduzidas pela equipe de Recursos Humanos do GRC com o apoio de uma agência de publicidade.

Ao assumir a gestão sênior da área administrativa da empresa, a especialista e doutora em Direito Tributário, Jéssica Leal A. Rocha Cavalcanti, percebeu a necessidade de reestruturação nos setores de Capital Humano, Jurídico, Saúde e Segurança do Trabalho.

O Grupo RedeCompras com o objetivo de estar entre as melhores empresas de varejo para se trabalhar na região Nordeste e mediante alguns estudos, percebeu que parte das empresas que haviam recebido a certificação *Great Place To Work* (GPTW)¹ que tem por objetivo avaliar a gestão das organizações visando aplicar pesquisas com seus empregadores e colaboradores, possuíam um departamento voltado para as ações de Endomarketing. A diretoria pôde chegar a essa conclusão, tomando como base algumas visitas técnicas realizadas em supermercados dos estados de São Paulo, Ceará e Paraíba.

Desta forma, viu-se que a inserção de um núcleo efetivo de endomarketing na empresa iria incentivar a melhoria das relações entre os funcionários e a diretoria do GRC, através de ações de marketing e comunicação eficiente, tendo em vista que o endomarketing possui relevância dentro do meio corporativo, possibilitando um diálogo mais claro entre a organização e seus cooperantes.

O núcleo de endomarketing foi inserido no GRC em outubro de 2016 de uma forma tímida, a partir da contratação de uma estagiária do curso de Jornalismo². O departamento dispõe de um computador e uma câmera fotográfica. A impressão de materiais acontece na impressora do setor de cartazes, que também dá suporte às áreas de Inteligência de Mercado e Comercial.

¹ A Great Place To Work é uma empresa de pesquisa, consultoria e capacitação, fundada nos Estados Unidos no

² A própria autora desta pesquisa, que após o período de estágio foi efetivada na empresa.

6- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Desde os primórdios a comunicação possui a finalidade de conduzir as ações entre os seres humanos. O ato de se comunicar se fez essencial para a vida em sociedade. A palavra Comunicação deriva do termo latino *communicare*, que, segundo MATOS (2009, p.2), significa “tornar comum, partilhar, repartir, trocar opiniões (...)”. Ainda de acordo com o dicionário Aurélio o termo corresponde a: “Processo de emissão, transmissão, e recepção de mensagens por meio de métodos e/ou sistemas convencionados” (FERREIRA, 1989, p. 134).

A comunicação interna tornou-se primordial na gestão de negócios como parte integrante dos propósitos da empresa e adquiriu relevância estratégica para as organizações. Tal ação propicia a criação de uma ponte entre a organização e seus liderados. Por meio deste canal é possível aos colaboradores a compreensão das ações necessárias para que sejam alcançados objetivos organizacionais.

O ato de comunicar necessita ser trabalhado de forma tática, para que atinja seu público de forma ampla. Ela deve agregar a comunicação interna como valor estratégico e colocá-la no contexto dos negócios. Chiavenato (2002) ressalta que:

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam administradores- e não simplesmente executores - de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho na organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2002, apud TIBURCIO, 2013, p. 14)

A comunicação organizacional processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. KUNSCH (2010) analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus públicos. A autora denomina a comunicação organizacional como sendo “fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura diferentes modalidades comunicacionais que permitem sua atividade”. (KUNSCH, 2010, p. 149).

O termo organizacional apresenta amplitude e pode ser aplicado a qualquer tipo de organização seja ela: pública, privada ou sem fins lucrativos. Tal palavra não se restringe ao âmbito do que se denomina “empresa”.

Compreendemos por comunicação integrada um pensamento que dirige a convergência de diversas áreas, permitindo uma ação sinérgica. Desta forma, podemos dizer que a comunicação organizacional é composta pela junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa. Para KUNSCH (2010, p. 150)

[...] a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia.

A comunicação administrativa permite uma viabilização de todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. Tais ações consistem no planejamento, coordenação e controle de seus recursos, de maneira que sejam obtidos: produtividade alta, baixo custo, e maiores resultados, com base na utilização de um conjunto de métodos e técnicas.

Temos a comunicação interna como um setor planejado, com objetivos bem traçados, que permitem a viabilização de um diálogo entre a empresa e seus colaboradores. Para Rhodia (1985 apud KUNSCH, 2003. p. 154)

[...] a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo ao diálogo, a troca de informações e de experiências e a participação de todos os níveis.

A comunicação possui um papel importante dentro das organizações e é necessária para qualquer processo administrativo. Ao desenvolvê-la de forma planejada, o resultado são fatores positivos dentro das organizações. Segundo Tavares (2010 apud SANTOS, 2013, p. 62) os fatores positivos são:

- Agilidade da tomada de decisões
- Colaboração para descentralização organizacional nos departamentos
- Criação de uma boa imagem empresarial
- Desenvolvimento de um clima favorável entre os colaboradores
- Incentivo a proatividade no capital humano
- Motivação e interação entre o público
- Trazer ao conhecimento do público interno (através de campanhas, resultados de pesquisas ou novos serviços) informações sobre os clientes da empresa.

A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos da empresa, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Para Kunsh (2010) esta área está vinculada diretamente ao marketing de negócios, que visa estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda a criação da comunicação mercadológica.

Entendemos por competência da comunicação institucional, a condução da gestão estratégica de relações públicas, construção e formação de uma imagem e identidades corporativas fortes e positivas de uma organização. Nesta modalidade se aplica a disseminação da missão, visão, valores, filosofias e políticas da organização, para com o seu público interno e externo.

6.1- Missão visão e valores

Difundir entre os colaboradores a missão, a visão e os valores é um passo fundamental para o desenvolvimento de uma organização. Em todo esse processo, a comunicação como fonte disseminadora de informação assume um papel de destaque. Com as informações traçadas é possível fazer um planejamento estratégico, direcionar os colaboradores e criar laços com os clientes.

A missão tem por objetivo mostrar a razão pela qual a empresa existe (geralmente seu foco está mais relacionado ao produto ou serviço disponibilizado). Segundo Porto (2008), a missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade, enquanto que a visão está relacionada aos propósitos que a empresa almeja atingir. Para Andrade (2002), a visão de uma organização representa sua situação futura, uma meta ambiciosa a servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão.

Quando falamos de valores podemos afirmar que eles correspondem aos padrões corporativos institucionais da empresa. São configurados tomando como base os princípios éticos, morais da empresa e suas crenças. De acordo com Castello (2015), os valores representam os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos funcionários e nas relações da empresa com os clientes, fornecedores e parceiros.

6.2- Meios de comunicação na comunicação interna

As organizações utilizam com regularidade alguns instrumentos para comunicação interna. Os mais utilizados são:

Intranet - Rede local de computadores, que corresponde aos limites corporativos de uma instituição. Sua utilização propicia que as informações sejam transmitidas de forma mais ágil e dinâmica.

Murais - São compostos por quadros que apresentam folhas fixadas, contendo notícias/avisos, em formato de imagens e texto.

House organs - Compreende jornais, boletins e revistas de uma entidade. O veículo tem por objetivo divulgar as ações internas da empresa.

Eventos - Visam promover relacionamentos, gerar motivação e permear a troca de conhecimentos. Os eventos organizacionais dividem-se nas seguintes categorias: reuniões, palestras, conferências, congressos, cursos, fóruns e mesas redondas.

E-mail corporativo - Este canal de comunicação geralmente é construído pelo “nomedocolaborador@nomedaempresa.com.br”. Ele objetiva transmitir de forma oficial informações entre a empresa e seus colaboradores. Tavares (2010, p. 153), cita vários meios de comunicação que podem ser utilizados nas organizações:

Publicações internas (house organs- boletins, jornais, revistas e etc), memorando rádio, rádio interna, circular, relatório, correio eletrônico, newsletters, murais, intranet, entrevistas, eventos, congressos, encontros de vendas, eventos culturais, eventos sociais, eventos esportivos, palestras, reuniões, workshops, caixa postal/mala direta, cartas e cartões, presidente ou diretor interativo, prestação de contas invertida, café da manhã informal, e-mail confidencial e telefone amigo.

Para o mesmo autor, tais canais e técnicas servem para facilitar o desenvolvimento da comunicação, desde que sejam implantados de forma planejada e qualificada, eliminando os possíveis ruídos que distorcem a comunicação, emitindo informações erradas, que podem gerar conflitos e uma imagem negativa para empresa.

6.3- Fluxo de comunicação nas organizações

Para que sejam alcançadas melhorias no diálogo interno, é necessário observar os fluxos de comunicação entre os setores da empresa e o conteúdo das informações. As

empresas geram um grande volume de informações que representa um papel importante nas organizações quando conhecidas por todos.

Segundo Martini (2016) os principais tipos de fluxos da comunicação dentro de uma empresa se dividem em:

6.3.1- Fluxo de comunicação ascendente

Proporciona aos diretores o *feedback* necessário sobre os assuntos e problemas atuais da organização.

6.3.2- Fluxo de comunicação descendente

Segue do líder para o liderado, podendo ser chamado também de comunicação vertical ou oficial. Nesse tipo de comunicação, são transmitidas normas, procedimentos, atribuições, instruções, estratégias, objetivos e metas, práticas organizacionais, notícias institucionais etc.

6.3.3- Fluxo de comunicação horizontal

Acontece entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Esse fluxo ajuda na compreensão entre pares e torna possível que a equipe una esforços, além de satisfazer necessidades como inclusão, controle e afeição.

6.3.4 - Fluxo de comunicação transversal

O fluxo vai em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos. Geralmente encontrado em organizações mais modernas, descentralizadas e flexíveis, com uma gestão mais participativa e integrada.

6.3.5- Fluxo de comunicação circular

Nele, as informações circulam livremente entre todos os colaboradores. Ela perpassa por todos os níveis da empresa sem se ajustar às direções tradicionais.

Após a identificação dos fluxos de informação é possível perceber onde estão as falhas e os ruídos existente no processo de troca de informações. É possível também, identificar em qual a área a comunicação interna deve atuar de forma mais forte.

6.4- Endomarketing

A expressão endomarketing origina-se da palavra marketing, que possui origem inglesa e deriva de *market*, que significa mercado. De acordo com o dicionário de comunicação Barbosa (2001, p. 164) o termo corresponde a:

Estudo sistemático das forças das forças de formação da procura e da motivação do consumidor, das considerações temporárias especiais que influenciam as transações econômicas e dos esforços integrados e reações dos consumidores e compradores em um mercado.

O *Marketing* visa não só conquistar clientes, mas também fidelizá-los. É através de suas práticas que se torna possível satisfazer as necessidades dos consumidores e oferecê-los um serviço diferenciado. Sua atuação deve ser desenvolvida em todos os departamentos, para que possam ser alcançados os resultados esperados pela empresa.

O marketing é uma filosofia empresarial que uma vez implementada em todos os níveis hierárquicos da empresa, grande ou pequena, atua como fator diferencial, tanto de sucesso mercadológico como de máxima rentabilização dos investimentos em atividades direcionadas ao mercado como: pesquisas, propaganda, promoção de vendas, relações públicas e merchandising, entre outras. (KUNSCH, 2006, p. 65).

Os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes e a busca por produtos e serviços de excelência cresce a cada dia. Com isso, torna-se necessário que as empresas ofereçam aos clientes um atendimento distinto. O ponto de partida para que seja disponibilizado um atendimento de qualidade, está relacionado à compreensão dos anseios de uma empresa. Tendo como suporte o planejamento, o marketing passa a ser um artifício que contribui para o alcance das metas da organização.

Marketing é a capacidade de identificar por meio de estudos científicos do mercado as necessidades e oportunidades de produtos e serviços gerados para um determinado público-alvo, trazendo benefícios financeiros e/ou administrativos aos clientes através de transações bilaterais. (RIBEIRO, 2010 apud SANTOS, 2013, p. 19)

Sem uma contribuição sistemática de todos que fazem parte de uma empresa, torna-se difícil o processo de obtenção dos resultados esperados. Empresas que usam de estratégias de endomarketing propiciam aos seus colaboradores um ambiente de trabalho mais agradável.

Isso resulta em funcionários mais motivados, comprometidos com suas funções e em um alinhamento e objetivos da empresa e de seus funcionários.

Segundo Giuliani (2003, p. 85) “o prefixo “endo” tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro”. É neste sentido que ele afirma que a empresa que quer fidelizar clientes, primeiro, precisa conquistar seus colaboradores. As empresas que fazem essa prática, segundo ele, são mais bem-sucedidas.

O endomarketing objetiva facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado. (BEKIN, 2004, p. 47).

Transmitir o fluxo de dados que a organização tem interesse de compartilhar, e que o colaborador deve saber, são algumas das atribuições do Endomarketing. Esse diálogo propicia a troca de informações entre diretoria da empresa e sua base operacional.

Levando em consideração que a opinião dos colaboradores possui relevância na avaliação do consumidor em geral, as organizações passaram a investir cada vez mais na comunicação interna.

A necessidade de se trabalhar o endomarketing dentro das empresas torna-se notória a cada dia. Sem dúvida o uso desta ferramenta contribui para melhoria da comunicação interna, que auxilia na motivação dos funcionários, que, por sua vez, oferecem um melhor resultado final.

A motivação é representada pelas atitudes dos funcionários. Gerenciar as atitudes dos funcionários significa motivá-los de forma planejada. Motivar um funcionário não pode ser confundido com “tapinhas nas costas”, elogios e premiações esporádicas. [...] à medida que empresa motiva o funcionário, ele está sempre mais proativo e desempenhando melhor suas tarefas. (TAVARES, 2010, p. 20)

Segundo Borges (2013), ao implantar um plano de endomarketing na empresa, os departamentos devem estar ainda mais interligados para que a comunicação aconteça de maneira eficiente. Essa comunicação gerenciada propõe aos funcionários, maior liberdade no processo de tomada de decisão, que conseqüentemente trazem uma motivação maior no desenvolvimento de suas atribuições.

O marketing interno deve vir antes do externo. Na verdade, não faz sentido divulgar a excelência de um determinado serviço antes de treinar os funcionários da empresa a fim de que estes fiquem aptos a fornecê-lo. O autor define marketing interno como a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes (KOTLER, 2000, p. 37)

Cabe às organizações entender que só é possível a conquista de clientes externos, se os clientes internos estiverem satisfeitos e motivados com a empresa na qual trabalham. A obtenção de práticas de comunicabilidade como ferramenta de interação, possibilita a compreensão das ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. Afinal, os colaboradores são indivíduos contribuintes para o sucesso de uma empresa.

6.5- Comunicação e mídias sociais

Com o avanço da tecnologia as pessoas estão se conectando cada vez mais a algum tipo de comunidade online. Seja por meio de um desktop ou dos dispositivos móveis, as redes sociais passaram a ocupar um espaço relevante no cotidiano. O meio digital antes era utilizado apenas para aproximar pessoas, hoje, ele também possui o caráter de aproximar empresas de seu público interno e externo. Ao perceber a força que uma mídia social ocupa, empresas passaram a investir nessa área por meio de página em redes, sites e blogs.

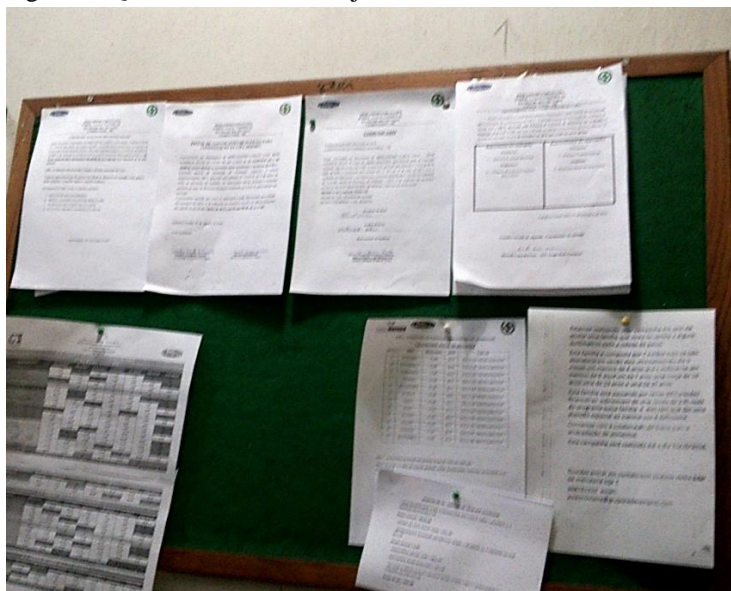
A popularização da internet se deu por volta dos anos 2000. Com ela surgiu um outro tipo de serviço de comunicação e entretenimento: as redes sociais. De acordo com o site Tecmundo (2012), os primeiros relatos de serviços que possuem características de socializar dados surgiram no ano de 1969, com o desenvolvimento da tecnologia dial-up e o lançamento do CompuServe (um serviço comercial de conexão à internet em nível internacional muito propagado nos Estados Unidos).

As ferramentas digitais propiciam ao meio corporativo, a oportunidade da implantação de uma cultura de pertencimento entre os colaboradores. Além do desenvolvimento de práticas de comunicação mais efetivas, as redes sociais também contribuem com a motivação do colaborador; a internalização de campanhas e comunicados e a promoção de interação e engajamento.

7- ANÁLISE DAS AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Voltando ao caso particular do GRC, um dos primeiros passos após a inserção do núcleo de Comunicação Interna no organograma da empresa, foi a visita às lojas do grupo, que se deu em outubro de 2016. Por intermédio deste contato foi possível verificar a existência de quadros de avisos e os espaços a eles destinados.

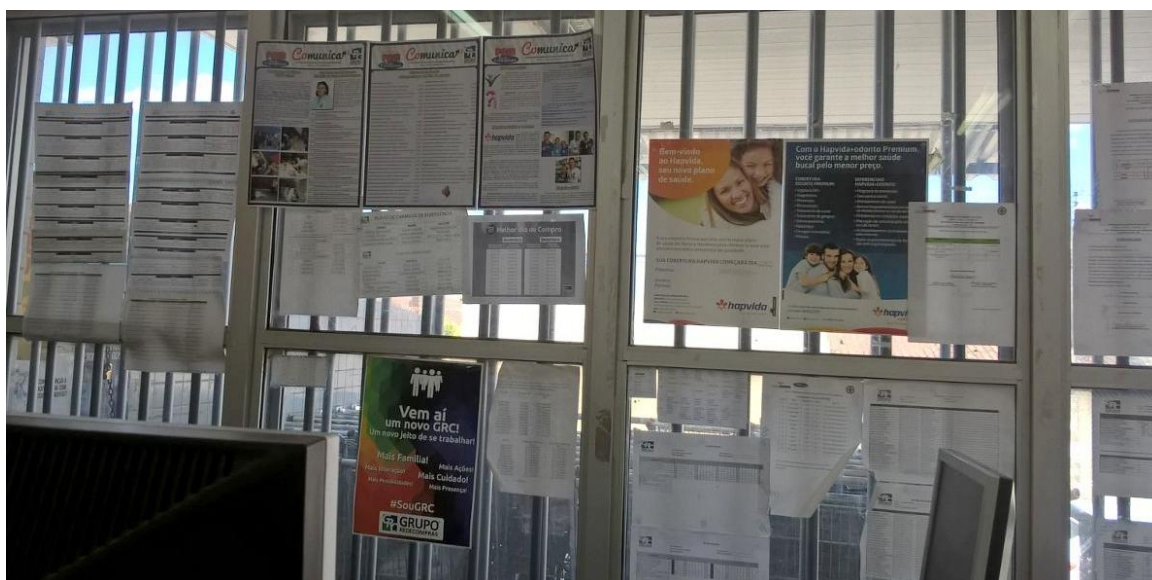
Figura 7: Quadro de avisos da loja III



Fonte: Erika Souza

Algumas lojas não apresentavam mural para avisos e as informações eram fixadas em paredes e portas.

Figura 8: Porta do RedeBairro que era utilizada como mural



Fonte: Erika Souza

Figura 9: Registro realizado no refeitório do RedeBairro. Nesse contexto, a parede de azulejo servia de base para a exposição de informações.



Fonte: Erika Souza

Com base nessas informações, e na explanação acerca da necessidade de espaços estrategicamente planejados para a exposição das informações pertinentes ao contexto organizacional, foram confeccionados novos modelos de quadros, que foram afixados nas lojas.

Figura 10: Novo modelo de quadro de avisos

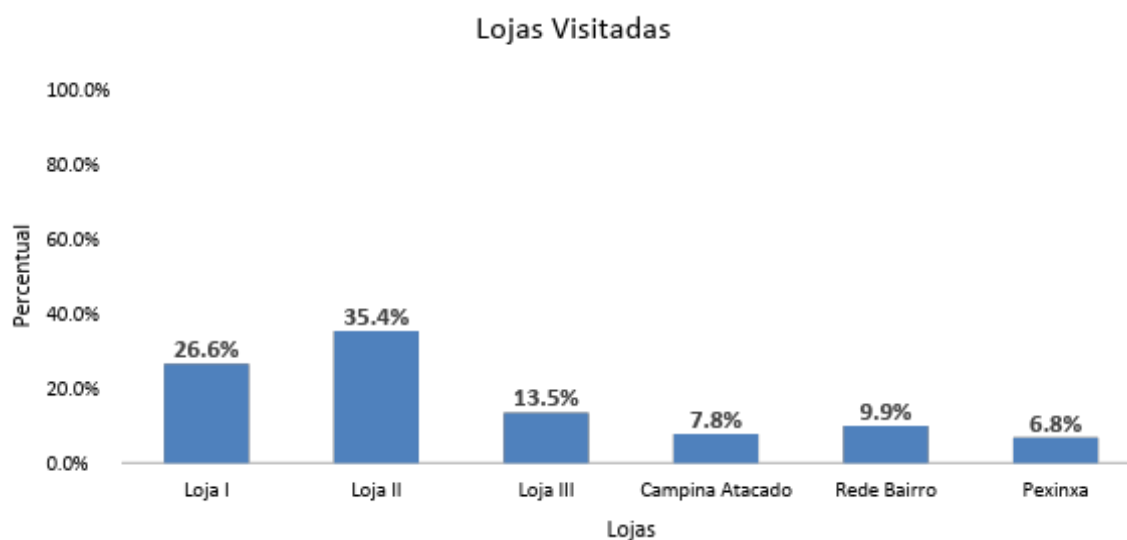


Fonte: Erika Souza

7.1- Avaliação da eficácia das ações existentes

Após o reconhecimento das atividades existentes na empresa, foi aplicada entre os funcionários uma pesquisa de satisfação, que objetivou compreender a eficácia das ações de comunicação interna. Utilizou-se como técnica de pesquisa a amostragem, a aplicação dos questionários se deu entre os dias 21 e 28 de novembro de 2016 e contou com a participação de 240 colaboradores.

Gráfico 1: Lojas visitadas

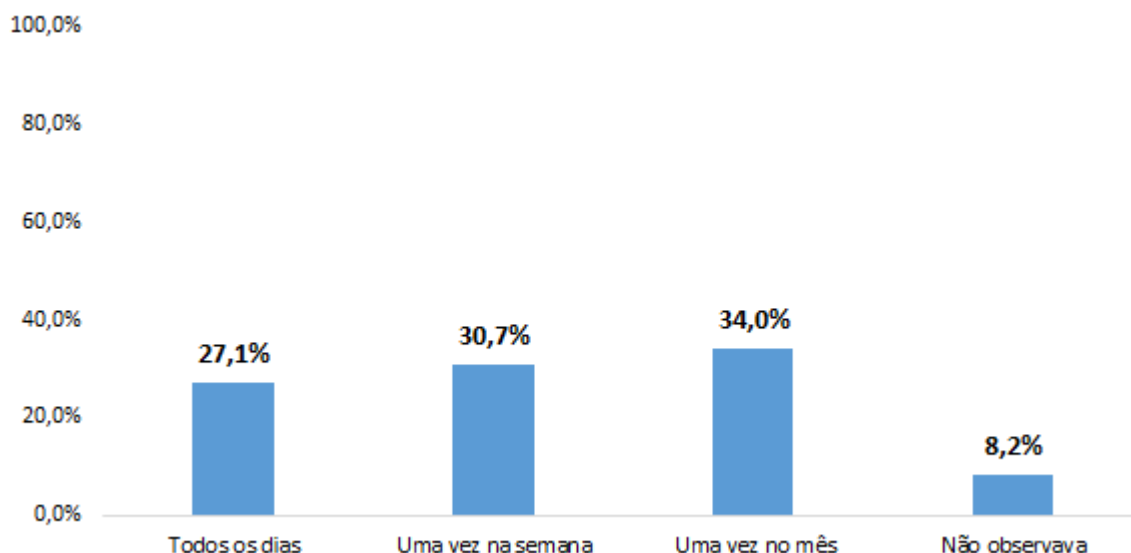


Fonte: Erika Souza

Podemos observar que a loja que recebe o maior público dentre as pesquisadas é a loja II com 35,4%, seguido pela loja I com 26,6%, ou seja, a loja II possui um público 8,8% maior que a segunda e 21,9% que a Loja III. Fator que devemos levar em consideração referente as duas lojas com a maior quantidade de visitas, maior público e maior em espaço.

A partir da aplicação do questionário foi possível constatar o nível de satisfação e entendimento dos colaboradores sobre os produtos internos da empresa. De acordo com a segunda pergunta do questionário, é possível compreender a frequência de leitura dos quadros de avisos das lojas.

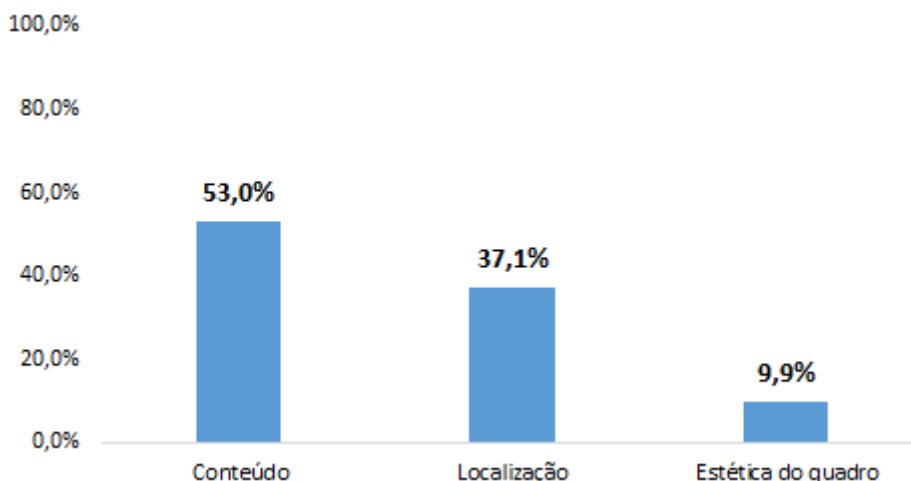
Gráfico 2: Panorama da frequência de leitura dos quadros de aviso da loja.



Fonte: Erika Souza

Observou-se que o público que lia os murais todos os dias, representa menos que 30% dos colaboradores. Já os que liam uma vez na semana ou uma vez ao mês totalizam 64,7%, seguidos pelos 8,2% que não acompanhavam as informações anexadas. É possível observar no gráfico a seguir os fatores que motivariam os colaboradores a ler mais os quadros de avisos.

Gráfico 3: Motivador de leitura dos quadros de avisos.

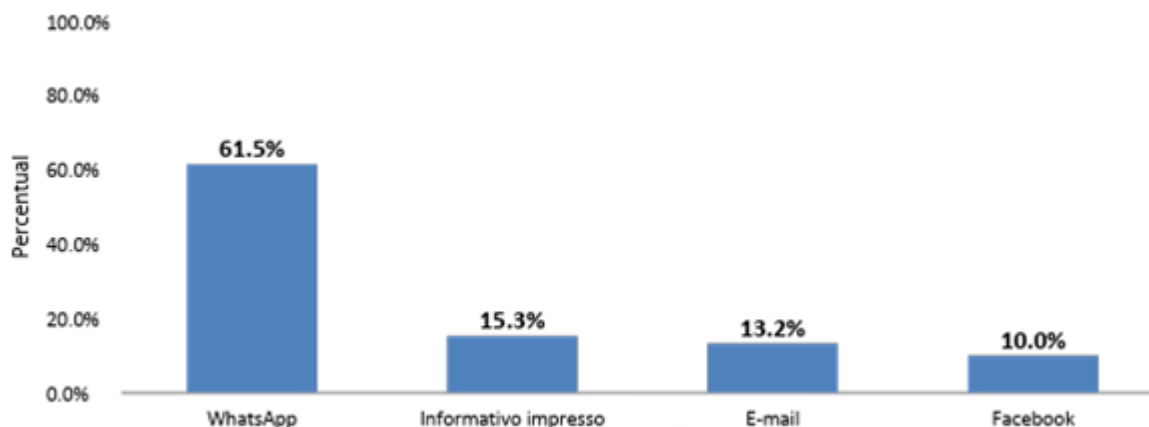


Fonte: Erika Souza

O que motivaria os funcionários a ler mais os quadros de avisos seria a mudança do conteúdo exposto com 53% e a localização dos quadros em pontos mais estratégicos com 37,1%.

A última pergunta do questionário tinha como objetivo identificar por qual meio os colaboradores gostariam de receber informações relacionadas às ações promovidas pela empresa.

Gráfico 4: Meios pelos quais os colaboradores gostariam de receber informações



Fonte: Erika Souza

O principal meio de comunicação escolhido pelos colaboradores para receber informações sobre as ações da empresa foi o WhatsApp com 61,5% seguido pelo informativo impresso com 15,3%.

Com base nos dados coletados foram programadas as seguintes ações:

- Mudança da identidade visual do Comunica;
- Padronização das informações destinadas aos murais;
- Elaboração de quadros de avisos mais interativos e posicionados em lugares estratégicos;
- Criação de grupos no WhatsApp para as lojas que ainda não possuíam;
- Criação de uma rede social voltada para o público interno.

7.2- Lançamento do Posicionamento #SouGRC

Durante o ano de 2016 os colaboradores foram preparados para algumas mudanças que iriam acontecer na empresa. Uma delas foi a implantação de uma cultura de pertencimento, que foi marcada pelo lançamento do posicionamento #SouGRC, onde considerou a adoção de práticas voltadas para a valorização dos colaboradores.

A equipe da área administrativa, composta por colaboradores efetivos e estagiários visitou todas as lojas, compartilhando a ideia de que a empresa estava adotando uma nova forma de agir, e que novas práticas estavam sendo aplicadas.

A visita contou com a distribuição de panfletos, adesivos com a logomarca da ação e de música. Durante o encontro, os colaboradores foram informados sobre algumas ações futuras e foram convidados a participar de algumas atividades, entre elas:

- Escolha do nome da personagem do Grupo RedeCompras

A medida teve como objetivo criar um personagem que representasse os colaboradores.

Figura 11: Postagem divulgando o nome da personagem do GRC



Fonte: Página no Facebook

Os colaboradores puderam conhecer a personagem do GRC, e ficaram responsáveis pela escolha de seu nome. Para que a votação acontecesse de forma transparente foram deixadas urnas e formulários nas lojas. Entre os nomes indicados, Lara se destacou recebendo mais de 350 votos.

- Inauguração dos espelhos

Figura 12: Inauguração dos espelhos do Pexinxá e da loja III



Fonte: Página no Facebook

Foram fixados espelhos nos pontos de maior fluxo de colaboradores com molduras laterais. Elas eram compostas por frases motivacionais e dicas para boa conduta.

Além destas ações, os funcionários também tomaram conhecimento sobre convênios que foram fechados com empresas da cidade na área de saúde, bem-estar e crescimento profissional.

8.0- Execução de atividades programadas

8.1- Identidade visual do Comunica

O informativo, que estava em sua 24ª edição, era caracterizado pela presença de grandes quantidades de texto, uso limitado de fotos e ausência de interatividade. Seu conteúdo era diversificado e abordava temas como: vida profissional, parcerias firmadas com a empresa e saúde e segurança do trabalho. Em algumas de suas edições o **Comunica** abria espaço para divulgação da listagem dos aniversariantes do mês.

Em 2016 o Comunica passou por uma mudança em seu *layout*, que buscou manter a essência, sem perder alguns de seus traços característicos, como a manutenção de algumas colunas.

Figura 13: Visão geral do Comunica edição nº 14 – ano: 02 (a esquerda) e edição nº 10 – ano: 02 (a direita)



Fonte: Arquivo RedeCompras

- Páginas 1 e 4

Figura 14: Visão geral da edição de fevereiro do Comunica - formato jornal



Fonte: Arquivo RedeCompras

- Páginas 2 e 3

Figura 15: edição de fevereiro do Comunica - formato jornal



Fonte: Arquivo RedeCompras

No dia 24 de fevereiro de 2017 aconteceu o lançamento do **Comunica** em formato de jornal. A ação foi conduzida pelo Endomarketing e contou com a colaboração de parte do setor administrativo da empresa.

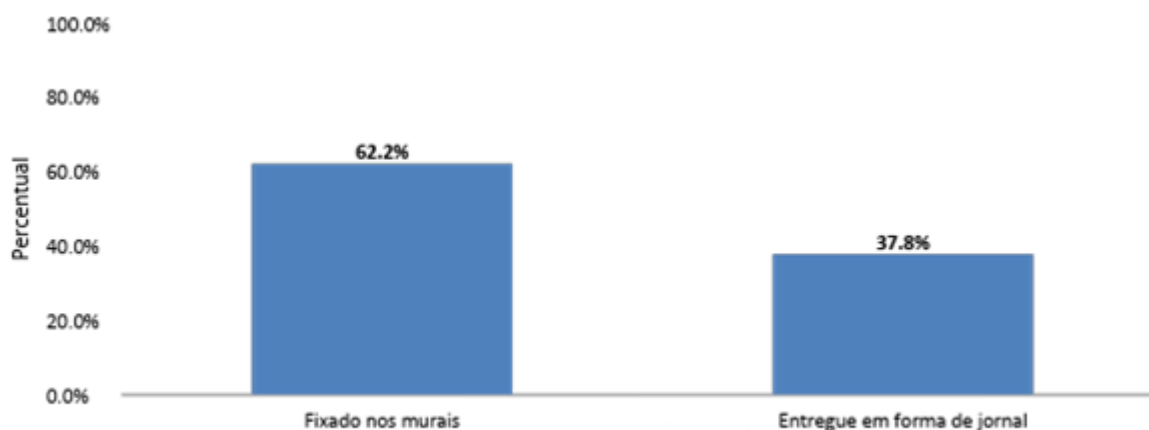
Figura 16: Entrega do Comunica - formato jornal (24.02.17)



Fonte: página no Facebook

Após a entrega do Comunica, uma pesquisa de satisfação constatou que os colaboradores preferem que o informativo seja anexado nos quadros de avisos, de acordo com o gráfico abaixo:

Gráfico 5: Forma escolhida pelos colaboradores para entrega do Comunica



Fonte: Erika Souza

280 colaboradores foram ouvidos no período entre os dias 13 e 17 de março de 2017. Com base nos dados coletados, a programação visual do Comunica foi reformulada e seu conteúdo foi aperfeiçoado. Atualmente o informativo é composto basicamente por três seções:

- **Este é**

Espaço destinado para apresentação de um dos colaboradores. Nele constam informações relacionadas à sua vida, bem como as atividades desempenhadas na loja, uma estratégia de fomentar a autoestima das pessoas que contribuem para o crescimento do GRC.

- **Acontece**

Registro das ações mais relevantes que aconteceram durante o mês, a exemplo de campanhas voltadas para o crescimento profissional.

- **Espaço voltado para a área motivacional**

É composto por frases que visam motivar o funcionário e estabelecer vínculos de proximidade.

Figura 17: edição do mês de maio de 2017 do Comunica (a esquerda) e edição do mês de outubro de 2017 (a direita)



Fonte: Arquivo RedeCompras

A empresa realizou também a setorização e a mudança gráfica no espaço destinado aos Aniversariantes do Mês.

Figura 18: edição dos aniversariantes do mês de janeiro de 2017 (a esquerda) e do mês de julho de 2017 (a direita)

The image shows two pages from the 'Aniversariantes do mês' newsletter. The left page is for January 2017 (JANEIRO) and lists employees from RedeCompras Loja-I, RedeCompras Loja-II, RedeCompras Loja-III, RedeBairro, and Campina Atacado. The right page is for July 2017 (DO MÊS DE JULHO) and lists employees from RedeCompras Loja-I, RedeCompras Loja-III, RedeCompras Loja II, and Campina Atacado. Both pages include photos of employees and celebratory messages.

Fonte: Arquivo RedeCompras

8.1.2- Pesquisas de satisfação

Em março de 2017 deu-se início a uma coleta mensal de informações, onde foi avaliado pelos colaboradores:

- A frequência de leitura do Comunica (diariamente, semanalmente, mensalmente ou se não lia)
- A edição do Comunica
- As ações que aconteceram durante o mês
- Para qual área as ações do mês seguinte deveriam ser voltadas (saúde, família, lazer ou social).

A partir da coleta dos dados foram realizados os ajustes necessários, juntamente com a criação de ações voltadas para área de interesse da maioria dos funcionários.

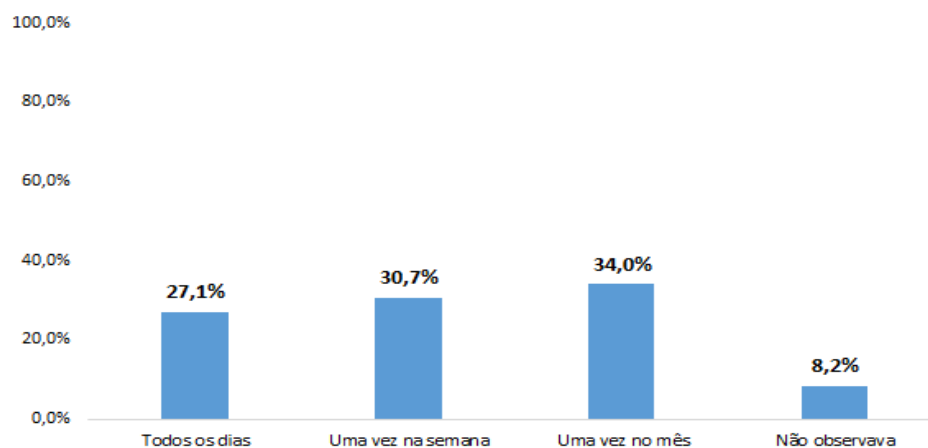
Para realização da análise a seguir coletou-se o resultado de cinco pesquisas que foram aplicadas entre os meses de maio e setembro de 2017, onde 270 colaboradores responderam ao questionário.

8.1.3- Frequência de leitura dos quadros de avisos

A primeira pesquisa relacionada aos murais aconteceu em novembro de 2016 e apontou que 27,10% dos colaboradores liam os quadros de avisos todos os dias e 30,7% liam as informações uma vez na semana.

O resultado das pesquisas realizadas entre os meses de maio e setembro, apontaram um aumento significativo no número de visualizações dos quadros de avisos.

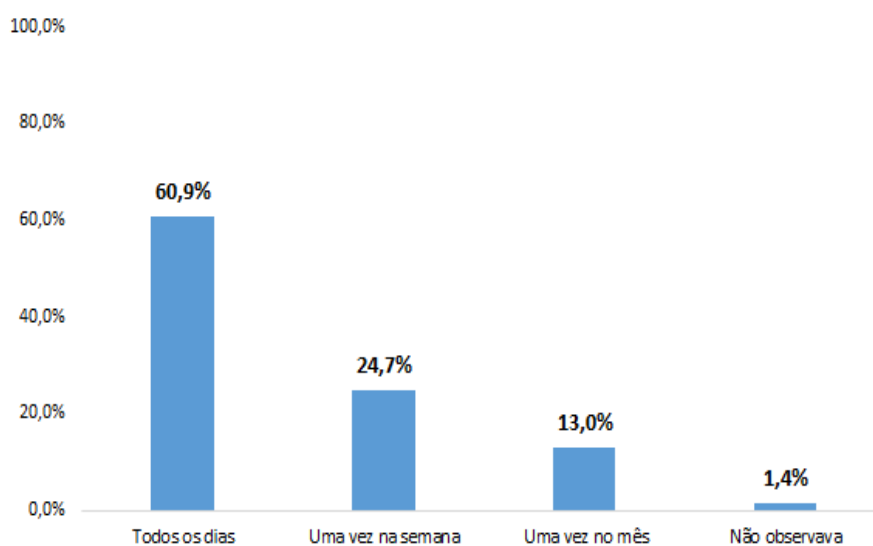
Gráfico 6: Visão geral dos níveis de leitura do quadro de avisos em 2016



Fonte: Erika Souza

Observou-se que mais da metade dos colaboradores (60,9%) leem os quadros de avisos todos os dias, seguido por (24,7%) que fazem a leitura uma vez na semana. Ao somarmos a frequência de leitura diária e a semanal este percentual sobe significativamente para 85,6%.

Gráfico 7: Visão geral dos níveis de leitura do quadro de avisos em 2017



Fonte: Erika Souza

8.1.4- Leitura do Comunica

Também foi possível constatar o nível de satisfação dos funcionários em relação às edições do Comunica, como podemos observar nos dados a seguir:

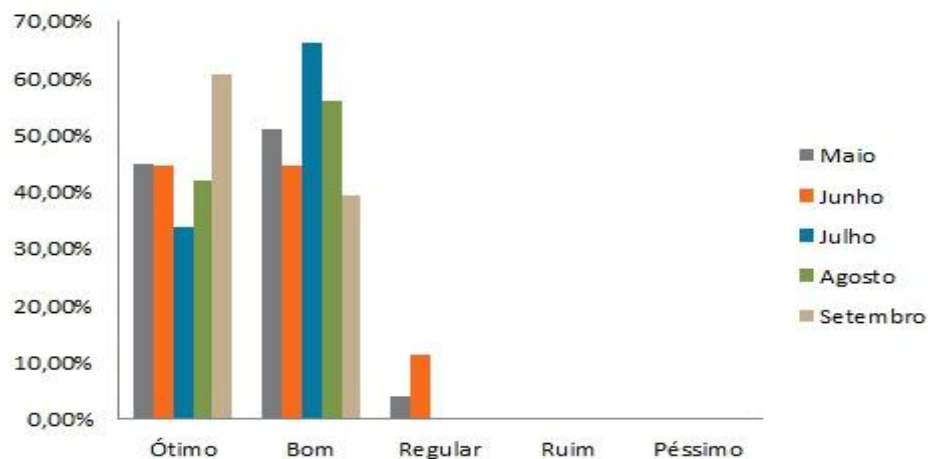
Gráfico 8: Avaliação do Comunica



Fonte: Erika Souza

Em sua totalidade aprova o Comunica, pois podemos considerar a aprovação como a soma de ótima e boa e ressaltando a avaliação Ótima com 60,6%.

Gráfico 9: avaliações das edições do Comunica



Fonte: Erika Souza

É possível observar que as edições dos meses de julho e setembro apresentaram uma melhor avaliação.

Figura 19: edição do Comunica mês de setembro de 2017 (a esquerda) e de julho de 2017 (a direita)



Fonte: Arquivo RedeCompras

A edição do mês de julho foi avaliada como ótima por 33,8% dos entrevistados e boa por 66,2%. Já a edição de setembro foi avaliada como ótima por 60,6% dos entrevistados e boa por 39,4% deles.

8.1.5- Melhores ações

Durante o ano de 2017 o Grupo RedeCompras promoveu 25 ações. A comunicação interna atuou como peça chave na divulgação do antes, durante e depois das atividades. A produção se deu por meio de cartazes, gravações, registros fotográficos e postagens nas redes sociais da empresa. De acordo com pesquisas realizadas entre os meses de maio e setembro do mesmo ano, cinco ações se destacaram na opinião dos colaboradores.

- Dia do Amigo (Julho - 66,3%)

Figura 20: ação do dia do amigo na loja II



Fonte: página no Facebook

Foram disponibilizados no Capital Humano cartões, onde os colaboradores escreveram mensagens para seus amigos que trabalhavam no GRC. No dia 21 de julho, a equipe da área Administrativa esteve nas lojas realizando a entrega.

- Aniversariantes do mês (Junho - 65%)

Figura 21: ação aniversariantes do mês (loja I)



Fonte: página no facebook

Os funcionários que faziam aniversário no mês de junho foram convocados para participar de um “treinamento” relacionado a Saúde e Segurança do Trabalho. Quando eles chegaram na sala de reuniões da loja I, foram surpreendidos com uma pequena homenagem.

- Dia das Mães (Julho - 56,1%).

Figura 22: ação do dia das mães na loja III



Fonte: página no Facebook

Em comemoração ao Dia das Mães, o Grupo RedeCompras preparou um café da manhã para suas colaboradoras. Na ocasião, houve sorteio de brindes e a exibição de um vídeo feito com fotos delas com seus filhos.

- Dia dos Pais (Julho - 38,3%).

Figura 23: ação do dia dos pais - loja III



Fonte: página no Facebook

A ação consistiu em um café da manhã para os funcionários. Na ocasião foram sorteados alguns brindes e os pais puderam desfrutar de um momento diferente.

- Palestra sobre prevenção e tratamento de doenças (36,6%)

Figura 24: palestra sobre prevenção e doenças (loja II)



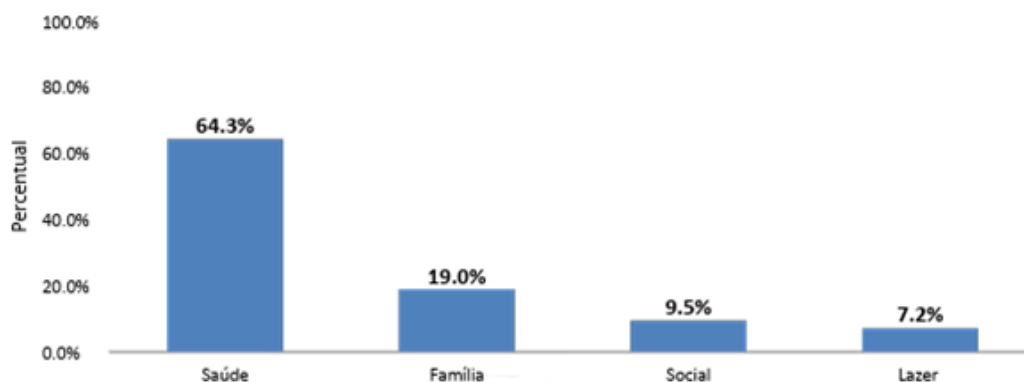
Fonte: página no Facebook

No mês de novembro foi promovida uma palestra sobre a prevenção e o tratamento de algumas doenças. Durante o encontro foram oferecidos também testes de glicemia, tipagem sanguínea, aferição de pressão arterial e cálculo de Índice de Massa Corpórea (IMC).

8.2- Direcionamento para as próximas ações

De acordo com as pesquisas realizadas, o índice de interesse por ações voltadas para área de saúde se apresentou de forma contínua.

Gráfico 10: direcionamento para próximas ações



Fonte: Erika Souza

O principal direcionamento para as próximas ações seria a saúde com (64,3%) seguido por ações que contemplem a família com (19,0%). Com base nestes dados, foram realizadas as seguintes atividades:

Outubro Rosa

Figura 25: ação Outubro rosa



Fonte: página no Facebook

A ação aconteceu no dia 25 de outubro e visou trazer esclarecimentos acerca do câncer de mama e do câncer de colo do útero. Além disso, foram oferecidos alguns serviços de saúde.

Bate-papo com o Nutri

Figura 26: ação bate papo com o Nutri



Fonte: página no Facebook

No mês de outubro foi realizado o “Bate-Papo com o Nutri”. O encontro aconteceu na loja II e contou com a presença do nutricionista Pablo Norte, que trouxe esclarecimentos sobre a melhoria da qualidade de vida.

Pausa Ativa

Figura 27: pausa ativa GRC



Fonte: página no Facebook

A Pausa Ativa era uma atividade que já existia na empresa, mas passou a agir de forma mais efetiva a partir do mês de outubro de 2017. A atividade acontece todas as lojas, sob direção da fisioterapeuta Jisely Leal e considera a execução de exercícios laborais de alongamento. Entre as diversas ações promovidas pelo Grupo RedeCompras podemos citar também:

Campeonato de Futebol

Figura 28: campeonato de futebol



Fonte: página no Facebook

Em comemoração ao Dia do Comerciário a empresa promoveu um campeonato de futebol. A ação, que já está em sua 9ª edição, premiou as categorias de: artilheiro, time campeão e vice, melhor goleiro e a melhor torcida. Ao final do jogo, os colaboradores participaram de uma feijoada.

Integra

Figura 29: integra



Fonte: página no Facebook

O evento aconteceu entre os dias 20 e 26 de novembro de 2017 e teve por objetivo integrar as ações anuais da empresa em uma semana. O Integra promoveu ações práticas em loja, como: palestras motivacionais, preventivas e educativas.

Boas Festas

O Boas Festas teve por intuito homenagear os fornecedores parceiros da empresa e também os colaboradores que estavam entre **Melhores do ano**.

A categoria foi composta por colaboradores que:

- Possuíam no mínimo um ano na empresa (de 30/07/2017 a 30/10/2017)
- Participaram do concurso Colaborador Nota10
- Não tinham faltas (dias) injustificadas
- Não tinham faltas em horas maior ou igual a 07:00 horas
- Não tinham recebido suspensão
- Não tinham recebido mais que 1 advertência escrita
- Não tinham recebido mais que 4 termos de ocorrência de ponto no período de nov/2016 a junho/2017

Bodas GRC

Os colaboradores que estavam no Grupo RedeCompras há 5,10,15,20 e 25 anos foram homenageados com bottons de reconhecimento, para usarem em seu fardamento e alguns brindes.

Equipe vencedora do concurso Colaborador Nota10

O concurso teve início no mês de setembro de 2017 e objetivou estimular o processo de aperfeiçoamento profissional. O projeto foi dividido em três etapas:

1- Formação de equipes: elas eram formadas por no máximo 10 colaboradores do mesmo setor. Cada equipe elegeu seu representante.

2- Inscrições: no dia 01 de setembro deu-se início às inscrições dos cursos a distância da Escola ABRAS (os cursos deveriam ser finalizados até 31 de outubro)

3- Ao término dos cursos os representantes de cada equipe deveriam encaminhar ao Capital Humano:

-Certificados de conclusão dos cursos de TODOS da equipe.

-Relatório de equipe do Curso específico (por área)

A equipe com o melhor desempenho, ao final do curso, foi premiada com um jantar.

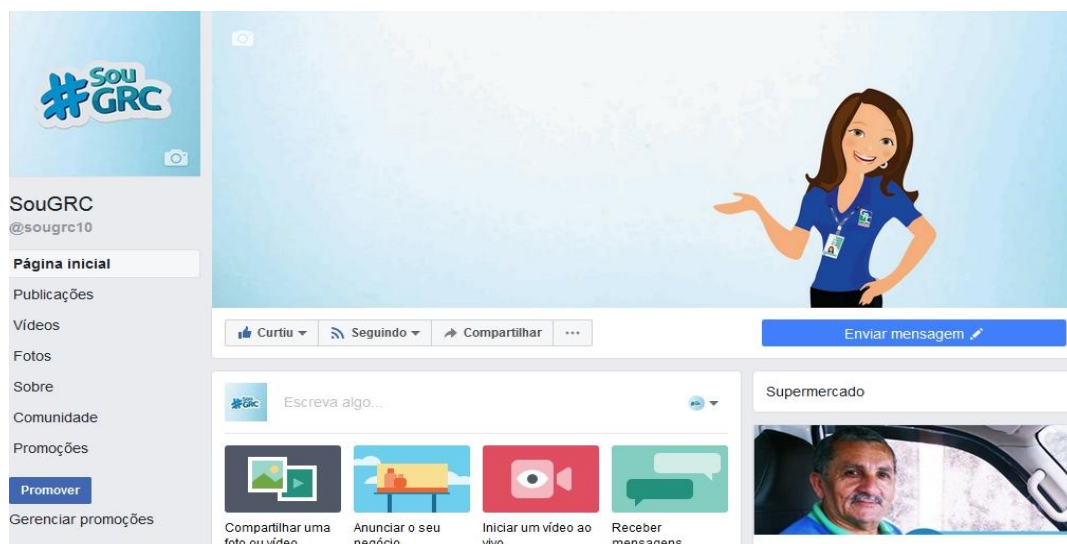
8.2 - Comunicação digital: o uso das redes sociais e aplicativos

Segundo Palagi (2009) as mídias sociais são ferramentas *online* desenvolvidas para permitir a interação social a partir do compartilhamento e da criação de informação nos mais diversos formatos.

A utilização das redes sociais tem propiciado resultados satisfatórios para as empresas e seus cooperados. Colaboradores mais integrados, motivados e participantes dos projetos da instituição, são alguns fatores que merecem ser pontuados.

Tendo em vista o papel desenvolvido por essas mídias no meio corporativo, o GRC criou no mês de novembro de 2016, uma página no Facebook. A rede denominada “#SouGRC”, atualmente possui 676 curtidas, alcance médio de 250 pessoas por publicação e envolvimento de 155%.

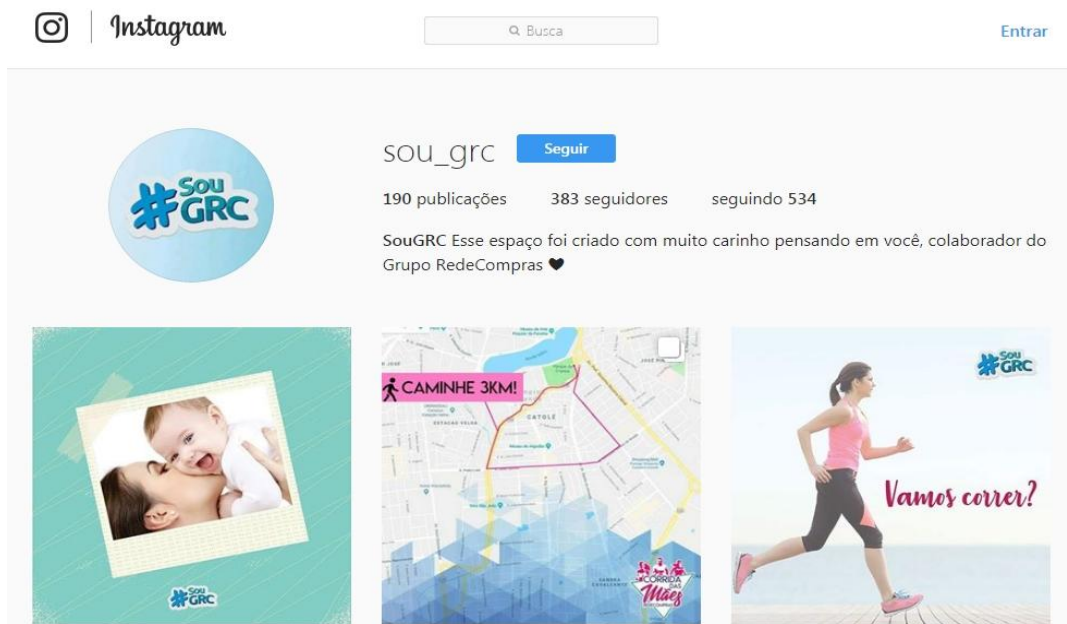
Figura 30: Layout da página #SouGRC no facebook



Fonte: página no Facebook

A criação de uma conta no Instagram se deu no mês de julho do ano seguinte.

Figura 31: Layout do perfil #SouGRC no Instagram



Fonte: página no Facebook

O conteúdo publicado nos perfis se dividiu nas seguintes categorias:

- **MOTIVACIONAL**

Figura 32: Conteúdo motivacional postado na página do Facebook



Fonte: página no Facebook

Semanalmente são realizadas postagens voltadas para motivação e crescimento profissional do colaborador.

- **ESTE É**

Figura 33: Coluna EsteÉ postada no Facebook



Fonte: página no Facebook

As publicações acontecem aos domingos e buscam apresentar o colaborador aos demais, relatando um pouco de sua história e sua rotina na empresa.

- **MANDE SUA FOTO**

Figura 34: postagem mande sua foto



Fonte: página no Facebook



O espaço é destinado para o envio de imagens realizadas em horário de descanso e fora do local de trabalho. A ideia é apresentar o potencial interativo da organização, para além das funções laborais.

- **REGISTRO DE AÇÕES**

Figura 35: Registro da ação Abril Verde (2018)



Fonte: página no Facebook

As atividades realizadas na empresa recebem cobertura e são divulgadas na página.

- **CAMPANHAS INTERNAS**

Figura 36: postagem feita em relação à segurança do trabalho



Fonte: página no Facebook

O espaço incorpora campanhas institucionais voltadas para os seguintes temas: Saúde e Segurança do Trabalho, Políticas para uma boa conduta, e postagens direcionadas para área cultural e social. Na página são lançados sorteios, que tomam como base, as datas comemorativas que constam no calendário sazonal.

Figura 37: postagem do sorteio do Dia da Sogra



Fonte: página no Facebook

No planejamento de postagens, existe também, um espaço destinado para o calendário de profissões existentes dentro do GRC.

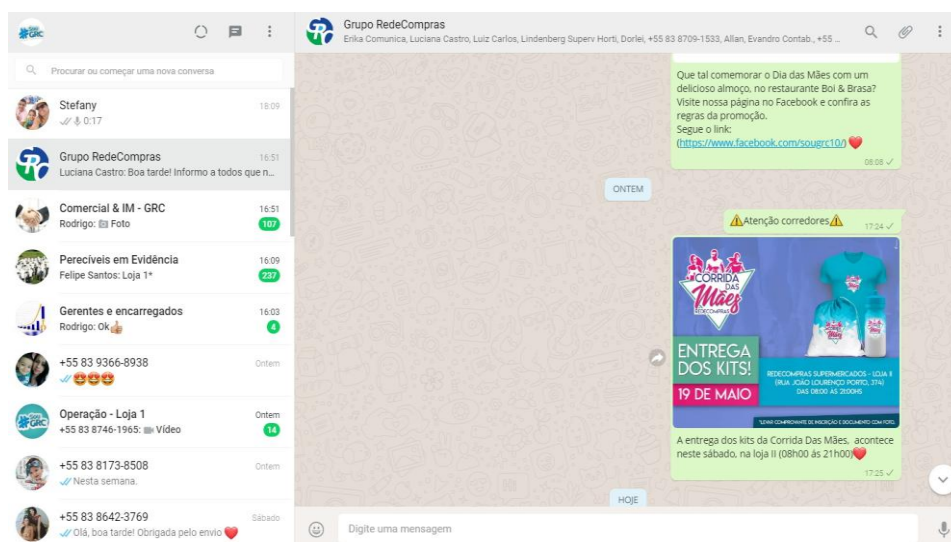
Figura 38: postagem dia do Operador de caixa



Fonte: página no Facebook

WHATSAPP

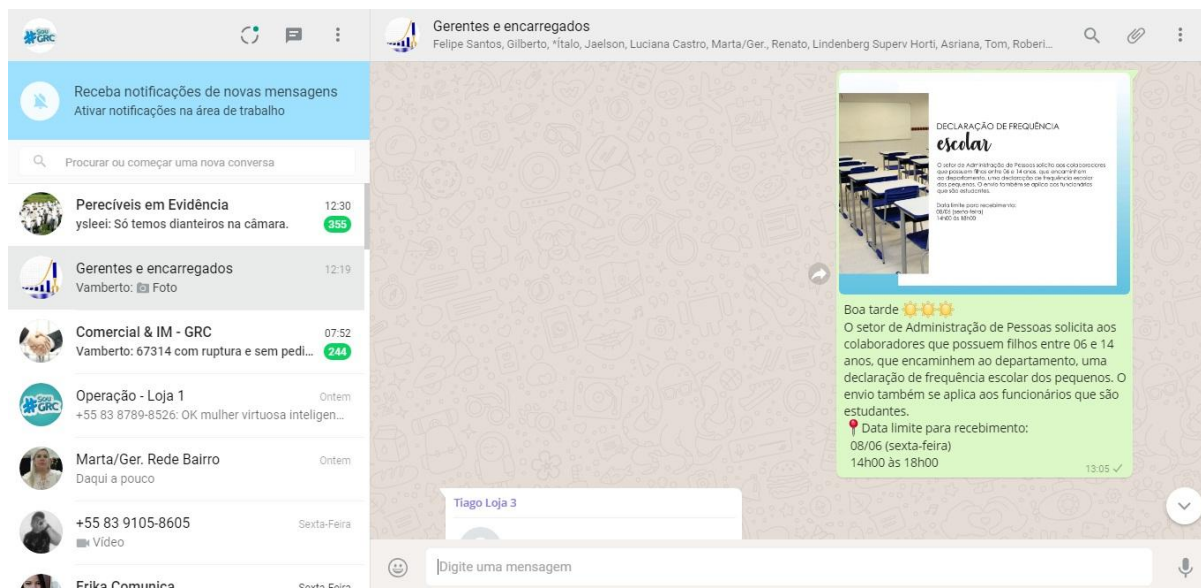
Figura 39: Imagens dos grupos de WhatsApp da empresa



Fonte: Erika Souza

Os grupos no WhatsApp são um dos principais canais de comunicação do GRC com os seus cooperantes. Existem grupos gerais e específicos em cada loja, neles são passadas informações acerca das ações internas da empresa.

Figura 40: Imagens dos grupos de WhatsApp da empresa



Fonte: Erika Souza

9- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar a comunicação interna como ferramenta para melhoria do clima organizacional do Grupo RedeCompras. Com isso, buscou-se identificar os instrumentos utilizados pela empresa junto ao público interno, suas estratégias de comunicação e apontar os resultados obtidos através do endomarketing.

Vê-se que as ações de comunicação interna assumiram um posicionamento tático dentro das empresas, tornando-se um diferencial competitivo. Sua execução possibilita o compartilhamento de informações, promoção de iniciativas e a internalização das medidas da organização.

Foi possível constatar por meio de pesquisas as práticas mais satisfatórias na percepção dos colaboradores, assim como, as mudanças promovidas no âmbito corporativo. Durante a primeira pesquisa realizada no GRC, em novembro de 2016, observou-se que 27,10% dos colaboradores liam os quadros de avisos todos os dias e 30,7% liam as informações uma vez na semana.

Após algumas mudanças realizadas na estética e localização dos quadros, juntamente com o aperfeiçoamento de seu conteúdo, foi possível perceber que mais da metade dos colaboradores entrevistados (60,9%) leem os quadros de avisos todos os dias, seguido por (24,7%) que fazem a leitura uma vez na semana. Ao somarmos a frequência de leitura diária e a semanal este percentual sobe significativamente para 85,6%.

Deve-se levar em consideração também, o nível de aprovação das edições do Comunica. O informativo é aprovado em totalidade, tomando como base o resultado das pesquisas realizadas entre os meses de maio e setembro de 2017. Elas apontam que as somas das avaliações “ótima” e “boa” totalizam 60,6 % o que equivale a mais da metade dos colaboradores entrevistados.

A reformulação de layout do Comunica, juntamente com o aperfeiçoamento do seu conteúdo, possibilitou que a leitura fosse mais agradável. Com isso, os colaboradores passaram a ler com mais frequência as informações nele contidas. A mudança na estética dos murais também contribuiu para este resultado, levando em consideração que os quadros de avisos se apresentam de forma mais atrativa e posicionados em pontos com maior fluxo de pessoas.

A criação de mídias digitais internas, como o Facebook, Instagram, e a canalização dos grupos do WhatsApp, propiciou instantaneidade no encaminhamento de mensagens,

proporcionando também o aumento da interação e do diálogo entre a organização e seus colaboradores.

Outro fator relevante que merece ser pontuado corresponde a execução de práticas contínuas, que buscam motivar os colaboradores, por meio de atividades voltadas para áreas como: saúde, família, lazer e social. O Dia do Amigo, Dia das Mães e Aniversariantes do Mês, foram ações que se destacaram de acordo com pesquisas realizadas entre os meses de maio e setembro de 2017, e que têm contribuído de forma significativa para o crescimento institucional da empresa, onde a comunicação exerceu um papel fundamental ao informar e motivar a participação de todos os colaboradores.

Funcionários satisfeitos e bem informados tendem a executar suas atividades com mais dedicação e empenho. Este fator reflete diretamente na qualidade do atendimento ofertado aos clientes e no relacionamento interpessoal com os demais colaboradores. O aperfeiçoamento das ações existentes e a criação de projetos de endomarketing propiciou uma nova forma de diálogo entre a diretoria e os demais setores da empresa.

Percebe-se que o GRC vê a comunicação como um instrumento estratégico de valor para chegar ao seu produto final. Ele não só valoriza a comunicação externa, mas acima de tudo assume um papel proativo com relação a comunicação interna, onde várias ações são implementadas. Contudo, entende-se que a empresa precisa realizar mais investimentos na estrutura do setor, que atualmente é composto por um único profissional.

10- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.
- KOTLER, Philip; KAREN, F. A. Fox, **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. 2. ed. São Paulo, Athas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Trad. Bázan Tecnologia e Linguística. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- SANTOS, Maria L. Borges. **Estratégias de Endomarketing para o crescimento organizacional: um estudo de caso na empresa Noroeste-Picos**. (Monografia em administração) - UFPI. Picos, 62.p. 2013
- TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo, Athas. 2006.
- YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre, Bookmam. 2001.

PUBLICAÇÕES ELETRÔNICAS

- MARTINI, Radamés. 2016. Disponível em:
<<http://culturacolaborativa.socialbase.com.br/fluxos-comunicacao-setores-empresa/>>
Acesso em: 25 março. 2018
- PALAGI, Leo. Entendendo as mídias Sociais, 2009. Disponível em:
<<http://www.slideshare.net/leopalagi/midias-sociais-a-insero-da-publicidade-em-redessociaispresentation>> Acesso em: 7 maio. 2018
- PORTO, Marcelo Antoniazzi. Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 22 fev. 2008
- TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lídia Chagas. A comunicação interna como estratégia organizacional, 2013. Disponível em:
<http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_comunicacao_interna_estrategica.pdf>.
Acesso em: 26 fevereiro.2018.

TYBEL, D. 6 tipos de citação mais comuns em TCC. Guia da Monografia, 2017. Disponível em: <<http://guiadamonografia.com.br/tipos-citacao/>>.

Acesso em: 05 abr. 2017.

<http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf> Acesso em: 15 março. 2018

<https://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/33036-a-historia-das-redes-sociais-como-tudo-comecou.htm>> Acesso em: 13 janeiro. 2018.

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/endomarketing-do-conceito-a-pratica/45241/> Acesso em: 17 janeiro. 2018.

<https://endeavor.org.br/valores/> Acesso em 05 fevereiro.2018

<https://endomarketing.tv/author/eric-vazzoler/> Acesso em: 18 maio. 2018.

11- ANEXOS

Figura 41: pesquisa de satisfação (eficácia das ações da empresa)

PERGUNTAS RESPOSTAS

Com que frequência você observa os quadros de avisos de sua loja?

- Todos os dias
- Uma vez na semana
- Uma vez no mês
- Não observa

O que te motivaria a ler mais os quadros de avisos?

- Conteúdo
- Estética do quadro
- Localização

Por que meio você gostaria de receber informações sobre as ações da empresa?

- E-mail
- Facebook
- Informativo impresso
- WhatsApp

Captura de tela: Erika Souza

Figura 42: pesquisa de satisfação (avaliação do Comunica)

Você prefere que o Comunica seja fixado nos quadros de avisos ou entregue em forma de jornal?

- Fixado nos quadros
- Entregue em forma de jornal

Você conhece a página #SouGRC?

- Sim
- Não

*Caso sim, você a avalia como:

- Boa
- Ótima
- Ruim
- Péssima
- Regular

Possui alguma sugestão para melhoria da página?

Captura de tela: Erika Souza