



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
INSTITUTO CEUB DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO - ICPD**

MAYARA SANTOS RODRIGUES

**COMO INCENTIVAR A PRODUTIVIDADE
DE UMA EQUIPE DE COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

**UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E
APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM)**

Brasília/DF

2022

MAYARA SANTOS RODRIGUES

**COMO INCENTIVAR A PRODUTIVIDADE
DE UMA EQUIPE DE COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

**UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E
APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM)**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília UniCEUB como pré-requisito para obtenção de Certificação de Conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação.

Orientadora: Prof.^a Dra. Joana d' Arc Bicalho Félix

Brasília/DF

2022

MAYARA SANTOS RODRIGUES

**COMO INCENTIVAR A PRODUTIVIDADE
DE UMA EQUIPE DE COMUNICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

**UM ESTUDO DE CASO DA ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E
APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS (ENFAM)**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília UniCEUB como pré-requisito para obtenção de Certificação de Conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação.

Aprovado em: _____ de _____ de _____

Banca examinadora:

Prof.^a Dra. JOANA D'ARC BICALHO FÉLIX

Orientadora

Prof. Dr. GILSON CIARALLO

Examinador

Prof. Me. BRUNO ASSUNÇÃO NALON

Examinador

AGRADECIMENTOS

Aos familiares, por todo apoio nos momentos bons e ruins da minha carreira acadêmica e profissional como comunicadora.

Aos colegas da Enfam, em especial à Pollyana Ester, que prontamente se comprometeram em auxiliar no meu trabalho com leituras, revisões, e claro, em responder ao questionário desenvolvido para que essa pesquisa fosse possível.

À orientadora Prof.^a Dra. Joana d'Arc Bicalho, por todo o conhecimento, sabedoria e paciência aplicados durante todo o processo da pós-graduação, tanto nas aulas quanto na orientação do TCC.

RESUMO

A comunicação interna e o endomarketing são dois compostos de comunicação que podem ajudar os gestores a motivar equipes, engajar funcionários e incentivar a criatividade. Seu uso não é complexo, mas é necessário que a empresa tenha atenção aos detalhes. O objetivo desta pesquisa é listar e criar estratégias de comunicação interna e endomarketing para promover o engajamento e a criatividade na equipe. Com ambas estratégias voltadas para o público interno, usá-las de forma inteligente pode trazer melhores resultados para a produção dos projetos propostos pela instituição, além de engajar e permitir a participação do colaborador no processo de decisão. Com foco na gestão de equipes no setor público, este trabalho submeteu a equipe de comunicação da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) à um questionário, a fim de compreender como a instituição trabalha com essas duas ferramentas. Além disso, esse texto dá sugestões de uso do endomarketing e da comunicação interna com base nas respostas obtidas durante a pesquisa. Percebeu-se durante todo o processo que a empresa não tem uma boa comunicação interna e os esforços para engajar as equipes não são suficientes. Porém, há espaço de crescimento da comunicação dentro da instituição que poderá ser benéfico para todos os setores quando devidamente aplicados.

Palavras Chave: endomarketing; comunicação interna; gestão e engajamento de equipe; criatividade.

ABSTRACT

Internal communication and endomarketing are two compounds of communication that can help management to motivate teams, engage employees and encourage creativity. The use is not that hard, but it is necessary that the company has attention to details. The goal of this research is to list and create internal communication and endomarketing strategies to promote the engagement and creativity on the team. With both strategies to the internal public, using them in an intelligent way may bring better results to projects production design by the institution, beyond engaging and allow the participation of the employee on the decision process. With focus on team management of the public sector, this work submitted the communication team of Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam) to a questionnaire in order to comprehend how the institution works with this two tools. Beyond, this text gives suggestions to use endomarketing and internal communication based on the answers obtained during the research. Notice during all processes that the company has no good internal communication and the effort to engage the team is not enough. Although, there is space for communication growing inside the institution that could be beneficial to all sections when properly applied.

Keywords: endomarketing; internal communication; team management and engagement; creativite.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 OS PRINCÍPIOS DE ENDOMARKETING	10
1.1 O papel do gestor, gestão de pessoas e endomarketing.....	12
2 COMUNICAÇÃO INTERNA QUE ENVOLVE E ENGAJA.....	14
2.1 A qualidade da comunicação interna depende da cultura organizacional.....	15
3 COMBO DO SUCESSO NA GESTÃO DE EQUIPES.....	18
3.1 A equipe de comunicação da Enfam tem algo a dizer.....	19
3.2 Há sempre formas de melhorar	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	43

INTRODUÇÃO

As relações de emprego sempre geraram pautas para discussões. Hoje em dia, os assuntos relacionados ao tema estão sendo cada vez mais abordados por pesquisadores da área de comunicação e gestão de pessoas. Muito do aumento desse interesse tem relação com a reforma trabalhista, o impacto da pandemia da covid-19, o qual contribuiu para taxa recorde de desemprego no Brasil (IBGE, 2021), e os ajustes que governo e empresas tomaram para manter empregos ativos mesmo quando o cenário não era favorável. Até mesmo os servidores concursados e trabalhadores terceirizados de vários órgãos brasileiros sentiram o impacto das mudanças impostas no modo de trabalho (tecnológicos e comportamentais) em razão das restrições e do isolamento social. Na relação de trabalho, o ânimo dos colaboradores nunca esteve tão afetado quanto agora, por efeito da crise econômica e sanitária.

Desde os anos de 1980 e meados de 1990 (BRUM, 2010), as empresas buscam aplicar intuitivamente estratégias de endomarketing para tornar mais competente a comunicação com os empregados. Estratégias que evoluíram com o aprofundamento dos estudos e a necessidade de criar uma comunicação mais criativa e que engajassem o público interno.

No setor público, podemos observar uma conversa tímida sobre os tópicos comentados. O esforço para incluir os colaboradores nas atividades do órgão vem principalmente por e-mails e cartazes. Há o interesse de engajar o público interno, porém a comunicação não é segmentada. Além disso, a burocracia e hierarquia vertical muitas vezes atrapalham e atrasam o processo criativo dos funcionários da instituição.

Mas, como usar o endomarketing como estratégia de engajamento para comprometer os colaboradores de uma equipe de comunicação com suas atividades e ainda alcançar maiores resultados criativos durante o processo?

Este trabalho de conclusão de curso, de natureza aplicada, tem como objetivo geral listar e criar estratégias de engajamento com a equipe de comunicação da Enfam (escola pública especializada em disciplinas de especialização para juízes de Direito) utilizando o endomarketing para comprometer os colaboradores e incentivá-los a alcançar maiores resultados criativos.

Como objetivos específicos, busca-se compreender os princípios de endomarketing, a ponto em que o conhecimento dos conceitos adquiridos possa ser aplicado na gestão de equipes. Para embasamento, procura-se entender as diretrizes da comunicação e como ela se aplica na comunicação pública. Além disso, busca-se perceber a cultura local da instituição através de pesquisa com o público interno e melhorar o relacionamento do órgão com os

colaboradores.

Por isso, investigou-se através de pesquisa qualitativa o atual cenário da relação instituição x colaborador que a equipe de comunicação da Enfam tem com o órgão. De acordo com o autor Ciarallo (2019, p. 41), a pesquisa qualitativa é recomendada “quando os questionamentos propostos apontam para a compreensão de facetas mais profundas e recônditas da realidade humana”.

Por meio de perguntas fechadas e abertas, foi questionado ao grupo selecionado o que eles percebem da abordagem de comunicação interna da empresa, qual o nível de satisfação com o trabalho e quais estratégias poderiam ser aplicadas pelos gestores para manter ou melhorar o relacionamento instituição-colaborador e o capital criativo da equipe.

Vale ressaltar que, com base na Resolução 196/96 (Ministério da Saúde), essa pesquisa foi submetida ao Comitê Ético de Pesquisa do UniCeub. Além disso, para proteger a veracidade das informações, a autonomia da opinião e identidade dos participantes, não foi solicitado o nome daqueles que concordaram participar da pesquisa.

Escolheu-se o estudo de caso como método da pesquisa. Essa metodologia de pesquisa “consiste em coletar e analisar informações sobre um grupo ou família, a fim de estudar aspectos variados de sua vida. [...] É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa entendido como uma categoria de investigação” (PRODANOV, 2013, p. 60). Vale ressaltar que Martins (2006 apud PREDANOV, 2013, p. 11) caracteriza o estudo de caso “como estratégia de pesquisa, independentemente de qualquer tipologia, [que] orientará a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos”.

Este trabalho justifica-se relevante para os gestores do setor público, em especial à gestão da Enfam, que passam a compreender a importância em melhorar a relação do público interno com a instituição através de estratégias de endomarketing e obter conhecimento de como engajar pessoas, podendo assim estimular a criatividade da equipe de comunicação da Escola. Além disso, mostra-se relevante na importância social que traz a qualidade do ambiente laboral, levando em consideração que é necessário garantir a qualidade de vida e saúde mental dos colaboradores.

O trabalho possui três capítulos teóricos de desenvolvimento e uma conclusão. No capítulo um, faz-se introdução ao marketing e ao conceito de endomarketing, estudam-se os desafios da gestão e da gestão pública. No capítulo dois, fala-se sobre comunicação geral e se aprofunda-se no tema sobre a importância da comunicação interna para a implementação das estratégias de endomarketing para alcançar os objetivos propostos por este trabalho. No

terceiro e último capítulo teórico, é abordada a diferença entre endomarketing e comunicação interna como estratégias complementares para engajar e motivar equipes.

1 OS PRINCÍPIOS DE ENDOMARKETING

Não há dúvidas de que gerir uma equipe é um processo complexo. Todos os dias, há novos desafios na relação de trabalho e é função do gestor encontrar soluções para manter a equipe unida, motivada e funcional. Para isso, a pessoa que desenvolve o papel de chefe dentro do órgão deve se equipar de conhecimentos estratégicos que possam ajudá-lo nessa tarefa.

Uma delas é o marketing, instrumento, estratégia e ferramenta utilizada por gestores e profissionais de comunicação para alcançar um objetivo. Em resumo, busca-se por meio de estudos e estímulos levar o indivíduo X à ação Y. De acordo com Neves (2005, p. 18), marketing “trata-se de um processo que visa satisfazer as necessidades das partes através da troca”. Ainda de acordo com o autor, “o marketing é usado para entender quais são essas necessidades [...] através do processo de pesquisa, analisando o comportamento desses consumidores”.

Como gestor, entender o comportamento daqueles que trabalham na equipe é essencial para estimular o interesse dos indivíduos do grupo. Compreender a cultura organizacional desse grupo pode ajudar o chefe a encontrar soluções para motivar e influenciar o time a encontrar soluções criativas para problemas da organização. A pesquisa é uma maneira de descobrir essas respostas. Perguntar para os funcionários o que eles pensam sobre as dificuldades da empresa e abrir espaço para o diálogo ajuda a manter a equipe motivada.

Porém, indo mais a fundo nos conceitos, o que realmente pode ajudar o gestor a conhecer a sua equipe, engajar e mantê-la motivada é o endomarketing. Também conhecido como marketing interno, Araújo Júnior (2013, p. 15) diz que “o endomarketing surge da necessidade dos gestores buscarem para as suas organizações novas técnicas que tratam seus funcionários como aliados no processo de decisão”. Mas a sua importância se estende para além da tomada de ações. Silva e Rosa (2020, p. 2) completam, definindo endomarketing como “uma ferramenta que possibilita às organizações o alinhamento das atitudes dos colaboradores para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa”.

O engajamento dos colaboradores com os objetivos da organização pode fazer a diferença no resultado tanto de uma campanha de divulgação – do lançamento de um novo curso – quanto de eventos com objetivos sociais, como por exemplo, uma campanha de doações promovido pela instituição. Souza (2019) nos deu um exemplo de como objetivos em comum podem estimular a participação dos colaboradores com ações da empresa.

A melhor forma de fazer isso é estimulando ações que despertem a solidariedade, traço inerente à natureza humana. [...] Agora experimente gerar cooperação no seu

ambiente de trabalho, isso irá se traduzir em empatia, que proporciona e reforça os laços de confiança, indispensável para uma convivência construtiva. Essa colaboração eleva as pessoas ao nível de altruísmo. Cria-se um círculo virtuoso do bem, solidificando as relações (SANTOS, 2018 apud SOUZA, 2019, p. 30).

Mesmo que o objetivo final não seja necessariamente a solidariedade em si, criar um propósito útil de serviço para um bem maior gera identificação. E o endomarketing pode, além de informar os colaboradores, engajar os membros da equipe para que eles busquem, junto com os gestores, o melhor resultado possível do desafio proposto.

As empresas que entenderem e souberem se estruturar com uma comunicação interna eficiente e planejamento estratégico com as práticas de Endomarketing® estarão mais próximas da excelência na entrega de qualidade ao cliente final. (SOUZA, 2019, p. 28)

Souza (2019, p. 28) defende que para que o colaborador esteja motivado, a organização “precisa ‘vender’ sua visão de negócio. O compromisso só acontece quando o empregado compartilha dessa visão” e usa como motivação para melhorar o trabalho que lhe foi designado. No caso do órgão que é objeto de pesquisa deste estudo, o objetivo final é entregar, para magistradas e magistrados de todo o Brasil, conteúdo de qualidade para que esses juízes tenham visão atualizada dos processos e desafios da sociedade. Com isso, busca-se que o sistema do judiciário seja beneficiado através do processo de aperfeiçoamento e aprendizagem dos discentes da Enfam.

Com o endomarketing, o gestor pode e deve informar o seu colaborador da “razão de existir” do órgão. Mostrar que é uma tarefa importante a ser cumprida. Além de expor missão, visão e valor da organização para estabelecer diretrizes de trabalho aos colaboradores da empresa. Nesse processo, o funcionário consegue enxergar o seu papel na organização. Passa a perceber que a função que exerce é igualmente importante aos outros setores da instituição. É nesse momento em que o colaborador se sente motivado e busca se comprometer com as tarefas designadas pelo gestor. Sente-se inspirado a entregar o melhor de si, atender bem e encontrar soluções para problemas enfrentados pela organização.

Para que isso ocorra de forma eficiente, de acordo com o blog *Abmex* (2022), é necessário que o gestor entenda os anseios da equipe, atenda às expectativas dos funcionários e avalie a cultura organizacional de modo em que os valores, crenças, posicionamentos e objetivos da instituição sejam capazes de tornar o ambiente interno agradável aos colaboradores. Além disso, a justificativa do uso da ferramenta se sustenta quando a empresa cria consciência de que os próprios funcionários são os *stakeholders* (público estratégico) da marca. Famá (2022) enfatiza em artigo publicado no blog *StrategyBox* a importância do

marketing interno no processo de construção da imagem da instituição, seja ela pública ou privada:

O investimento em ações de marketing interno justifica-se pela influência que os funcionários de uma empresa possuem dentro dela mesma. São as pessoas envolvidas diretamente com todos os processos que garantem a operacionalização, portanto, são os mais aptos a desenvolverem opiniões e influenciar pessoas a respeito da marca. (FAMÁ, 2022)

Criar essa reputação positiva, com base na opinião fundada pelos colaboradores da instituição, é, de certo, uma boa forma de conquistar credibilidade no mercado e ser chamariz de novos talentos para a instituição. Mesmo quando falamos de empresa pública, esse conceito é importante. Mostrar para o colaborador que ele trabalha em um órgão que se preocupa com seus fundamentos, em ter uma boa imagem institucional, além de se preocupar com o bem-estar do funcionário. Isso mantém o engajamento da equipe. É o diferencial que faz os servidores concursados buscarem a melhoria do serviço para conquistarem funções merecidas. E no caso de terceirizados, proporciona para o gestor uma equipe sólida, sem muitos pedidos de demissões provocadas pela busca de um melhor ambiente institucional, além de garantir a sensação de continuidade do trabalho.

Falou-se algumas vezes neste capítulo para que a chave para uma estratégia de endomarketing seja eficiente, o gestor precisa ouvir e conhecer a sua equipe. Exercitar a empatia. Mas, além disso, é importante colocar em prática a intenção de transformar o ambiente organizacional em um lugar agradável, a fim de engajar os colaboradores e estimular a criatividade da equipe. Ainda de acordo com o blog *Abmex* (2022), algumas ações de endomarketing que podem ser tomadas para cumprir esses objetivos são melhorar o clima organizacional, promover eventos de integração e realizar pesquisas de satisfação. Para que essas demandas sejam possíveis, o chefe da seção precisa conhecer e melhorar a comunicação interna.

1.1 Papel do gestor, gestão de pessoas e endomarketing

Para o gestor, a sua principal função é a mais desafiadora. Gerir talentos dentro da instituição não é tarefa simples. Solicitar que um grupo de pessoas com personalidades, perspectivas e ritmos diferentes trabalhem juntos exige muito tempo, estudo e empatia por parte do chefe da seção. É necessário fazer tudo isso e ainda manter um ambiente agradável, pois, um trabalhador satisfeito com seu local de trabalho entregará projetos melhores. Mesmo no setor público, onde o lucro não é o objetivo final, estar atento a essa questão é importante. Afinal, os órgãos têm como propósito servir a sociedade. A Enfam, mesmo sendo direcionada

com serviços para magistrados (público final), têm o dever com a sociedade brasileira. É através da escola que juízes recém empossados fazem o curso de preparação inicial para assumir o cargo. A instituição também busca oferecer cursos de formação continuada para atualização dos juízes em questões relacionadas às novas leis e necessidades dos brasileiros. A justiça é dinâmica. Por isso, os magistrados devem sempre buscar novos conhecimentos.

Falando em gestão dentro do órgão público, é importante realçar que o gestor precisa estar ciente do dever da instituição, pois, passará para a sua equipe de trabalho as diretrizes do órgão. É através do papel do administrador que o grupo terá acesso ao processo de decisões da alta gestão do órgão, podendo também fazer parte de cada etapa com reuniões de *brainstorm*. O bom gestor público fará papel de ponte entre os trabalhadores e a alta gestão, uma vez que ele representa ambos os lados dentro da instituição.

Seu propósito fundamental é, no entanto, promover e direcionar o desenvolvimento das relações de trabalho e o tratamento dos seus conflitos, utilizando, como referência, o objetivo comum de prestar e atender - com qualidade, eficácia e democracia - aos serviços e às demandas da cidadania em benefício da dignidade da pessoa humana. (BRAGA, 1998, p. 11)

Cabe ao supervisor visualizar e coordenar os processos dos projetos definidos pela instituição. Para Meireles (2017, p. 17) é necessário que o administrador tenha uma visão holística. Um conceito importante no cenário atual, pois a visão do todo proporciona conhecimento do funcionamento de todo o processo de produção, desde a criação e execução de projetos designadas à sua equipe. Desta maneira, o gestor terá mais informações para usar o endomarketing a fim de engajar e estimular a equipe quando necessário.

Mesmo depois de estudar e compreender os princípios de endomarketing, os desafios do gestor permanecerão. Claro que isso não é um convite para a desistência, e sim um estímulo para continuar buscando o aprimoramento contínuo próprio e da equipe gerida. Agora será possível ver com clareza os benefícios que as estratégias de endomarketing podem trazer para o gestor e a organização quando utilizada de forma estratégica, organizada e intencional.

2 COMUNICAÇÃO INTERNA QUE ENVOLVE E ENGAJA

A comunicação é a base de toda a sociedade moderna. Ela é o elo entre a mensagem e o receptor. De acordo com Duarte (2022, p. 9), a comunicação “é um processo dinâmico e contínuo” entre atores sociais. O autor cita que a comunicação é um processo, unificando grupos, organizações que interagem, constroem e trocam significados. Ainda nas palavras do autor, “A essência da comunicação refere-se a dialogar, tornar comum, compartilhar. Organizações são forjadas nessa dinâmica”. (DUARTE, 2022, p. 9)

Dentro das instituições, muitos problemas começam com a falta desse processo importante entre os gestores e colaboradores, tanto na linha horizontal quanto vertical de hierarquia. E em alguns casos, observa-se também uma comunicação lenta entre setores, dificultando a entrega e o estímulo da criatividade no trabalho da equipe. A burocracia é parte do problema. É importante ressaltar que em qualquer cenário “a comunicação não é tarefa só dos especialistas, ela é assunto de todos e de todos os momentos, desde o staff de direção que determina a política de comunicação até o chão de fábrica.” (VIGNERON, 2001, p. 98)

Como responsabilidade de todos, a comunicação, definida por Barbosa e Rodrigues (2017, p. 8) como “o ato de se expressar por meio de uma linguagem, seja ela voluntária ou involuntária”, tem o poder de facilitar a produção de conteúdo dentro da instituição. Com a comunicação da organização bem estruturada, os setores podem acelerar o desenvolvimento das tarefas delegadas, além de encontrar e resolver mais rápido problemas que possam surgir durante o processo de produção. É possível que com processos bem desenvolvidos a equipe de comunicação possa contribuir com soluções criativas para que seja atendida a necessidade do cliente final, que no caso do presente trabalho são as magistradas e magistrados à serviço da justiça brasileira.

Comunicação será sempre a principal base das relações profissionais e pessoais. É importante entender que, mesmo em um ambiente de trabalho, essa relação precisa ser humana, buscando a empatia com todos os lados envolvidos para que possam trabalhar juntos. O principal objetivo da comunicação interna é aproximar a gestão dos funcionários, de modo que as decisões tomadas também façam parte do dia a dia da equipe e não fiquem só no campo das ideias. Mostrar quais são os planos de curto, médio e longo prazo da instituição, deixá-los informados de qualquer mudança e contribuir no engajamento da equipe. Assim os resultados na hora da execução será muito próximo do esperado, pois, todos aqueles que estão participando de projeto X estão cientes do seu papel e da importância de desempenhá-lo bem.

Curvello (2012, p. 13) diz que a comunicação interna ou comunicação organizacional exerce o papel estratégico de construção de relacionamento entre a empresa e o colaborador. Diz também que estar alinhado com a administração de recursos humanos, buscando integrar os membros da empresa com os objetivos da instituição, é uma característica do processo comunicativo. Portanto, a comunicação interna é uma das ferramentas do endomarketing e é indispensável para engajar os colaboradores com os projetos propostos pela instituição.

Oliveira (2018, p. 63) enfatiza que “a estratégia não deve estar presente apenas quando mencionamos objetivos mensuráveis, mas também deve ser utilizada à escala humana”. De acordo com a autora, é possível, com a comunicação interna, criar equilíbrio da gestão e estabilidade pessoal e profissional dos colaboradores. Assim, uma das funções mais básicas da estratégia mencionada é deixar o colaborador ciente da cultura organizacional e convidá-lo a participar da mesma. (KREPS, 1990 apud OLIVEIRA, 2018, p. 64)

Não restam dúvidas de que a aplicação de estratégias de comunicação interna são benéficas para a instituição. Bruno (2019) diz que ações podem melhorar o clima organizacional, aumentar a taxa de produtividade interna, diminuir a rotatividade de funcionários e diminuir efeitos durante uma crise. O autor também diz que é de grande relevância que o gestor conheça bem a empresa e seus colaboradores e tenha um planejamento que antecipe ações e objetivos a serem alcançados. Além disso, uma vez que tanto o gestor quando os funcionários passam a conhecer a cultura organizacional do órgão, é importante que os canais oficiais de publicidade das informações, uma vez definidas pela equipe responsável pela comunicação interna, passem a fazer parte do ritual de labor dos colaboradores. Dessa forma, a comunicação clara e acessível, a transparência com os funcionários e a desburocratização do contato entre os departamentos será consequência de uma estratégia de gestão bem planejada.

2.1 A qualidade da comunicação interna depende da cultura organizacional

O primeiro passo para ter uma boa comunicação interna é conhecer a cultura organizacional. Faz parte das funções do gestor entender como funcionam as rotinas laborais da equipe para que o fluxo do trabalho seja fluido. Importante dizer que essa não é uma tarefa simples. É necessário a habilidade de observação, empatia, e o mais importante de tudo, ouvir o que os colaboradores têm a dizer a respeito do processo laboral.

A cultura da organização visa oferecer aos seus membros uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar e um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus diversos atores. A cultura está vinculada à existência de um grupo social, que compartilha os mesmos valores e padrões de comportamento profissional. (HERMAN; LOURENÇO; BARACCAT, 2019, p. 9)

A cultura organizacional é responsável por manter a harmonia dentro da instituição. Uma vez que todos estão cientes dos protocolos a serem seguidos, os atritos serão consideravelmente atenuados. Além disso, conforme Herma, Lourenço e Baraccat (2019, p. 13), a cultura organizacional permite que aqueles que trabalham dentro da instituição compreendam como o órgão funciona.

A cultura é conhecida por todos os membros da organização através do relato de sua história, pela prática de suas normas e de seus símbolos. O líder tem participação ativa na manutenção ou na mudança da cultura junto com seus liderados; assim, a cultura não permanece estática, sendo disseminada e vivenciada por todos. (BERGAMINI, 2006 apud HERMAN; LOURENÇO; BARACCAT, 2012 p. 20).

Machado e Bedin (2022, p. 7) dizem que a cultura organizacional está ligada diretamente a uma história coletiva. Ela é a identidade da empresa. É como é visto o caráter e a personalidade da organização. E enquanto peça fundamental quando se trata da motivação da equipe, “esta é a consequência do relacionamento interpessoal e dos estímulos que a organização criou para motivar o funcionário, sendo uma dimensão mais interna, devido às percepções cada um.” (MACHADO; BEDIM, 2022, p. 17).

Vale ressaltar que, como qualquer outra, a cultura organizacional é desenvolvida por um processo. O conhecimento é passado de pessoa para pessoa conforme o passar do tempo. Com a chegada de novos membros na comunidade, é esperado que a socialização ensine o novo integrante. De acordo com Dias (2012, p. 46) esse é um bom momento para estudar a cultura organizacional e conhecer os funcionários da instituição através da observação e pesquisa “principalmente, porque muito do que está no coração da cultura não será revelado nas regras de comportamento ensinadas”.

Outro ponto importante da cultura organizacional é que essa estrutura promove a competição saudável dentro do ambiente. Pois, essa propõe e permite um ambiente aberto para levantamento de novas ideias, um espaço no qual os colaboradores podem sugerir o aperfeiçoamento de métodos, conseguem participar do processo de criação de um novo curso e eventos ou, caso necessário, abandono de projetos que não fazem mais sentido para a organização. Nesse cenário, os recursos envolvidos (recurso humano, intelectual, financeiro, etc) serão destinados para aquilo que realmente é importante para organização e cumpra com o propósito de entrega do órgão.

Uma vez que o chefe da equipe conhece a cultura da instituição e sabe o que move a equipe, usar ferramentas de endomarketing e comunicação interna para engajar e instigar a criatividade do grupo será mais eficiente. Na mensagem será possível criar direcionamento e

textos que criam sentimentos de pertencimento. Além disso, a comunidade dentro do trabalho será mais forte e os membros do grupo buscarão resolver os problemas de forma conjunta. Criarão soluções melhores e mais rápidas para os desafios do dia a dia da instituição. Neste cenário, os talentos da instituição se sentirão estimulados a buscar cada vez mais conhecimento, a criatividade fluirá naturalmente no processo de criação. E, como os integrantes da equipe farão parte da tomada de decisão e do planejamento das atividades do órgão, sentirão o reconhecimento pelo trabalho desempenhado, cumprindo assim o objetivo da comunicação interna.

Depois de apresentados dois compostos importantes da comunicação para engajamento do público interno, é interessante ressaltar que a comunicação interna e o endomarketing podem ser facilmente confundidos entre si, afinal, ambos têm o colaborador da instituição como foco. Porém são estratégias diferentes e complementares. De acordo com o blog *FIA Business School* (2020), o endomarketing se propõe a estudar e conhecer a necessidade e desejos dos colaboradores da organização, não se limitando somente à esse propósito e podendo utilizar a colaboração de outras áreas como recursos humanos e cerimonial para promover premiações, eventos e programas que visam o bem estar dos funcionários. Já a comunicação interna “se ocupa da troca de informações em si, ou seja, das interações que promovam mensagens sobre a organização, seus objetivos, situação e quais tarefas precisam ser executadas” tendo como limite o propósito de comunicar. De qualquer forma, ambos os estudos, individualmente ou combinados, são boas ferramentas de engajamento e estímulo da criatividade do grupo de trabalho.

3 COMBO DO SUCESSO NA GESTÃO DE EQUIPES

Para se ter uma comunicação que engaje e incentive equipes, o uso de estratégias de endomarketing e comunicação interna são indispensáveis. Cada estratégia tem o seu propósito, mas o combo dos dois estudos pode resultar em um diálogo entre instituição X gestor X trabalhador muito mais eficiente. Como busca de campo, elegem-se abaixo, no quadro 1, os principais pontos a serem investigados, de acordo com os autores utilizados nos capítulos um e dois do embasamento teórico deste estudo.

Quadro 1 - Comparação Endomarketing X Comunicação Interna

	O que se pede?	Qual autor?
Endomarketing		
	Empresa precisa “Vender” a visão de negócio + colaborador precisa compartilhar dessa visão	Souza (2019)
	Colaborador aliado do processo de decisão	Araújo Júnior (2013)
	É necessário alinhar as atitudes do colaborador com objetivos estratégicos da empresa	Silva e Rosa (2020)
	Gestor precisa compreender cultura organizacional + tornar ambiente interno agradável	Abmex (2022)
	É necessário promover eventos de interação e realizar pesquisas de satisfação	Abmex (2022)
	Colaboradores aptos a influenciar pessoas a respeito da marca	Famá (2022)
	Pode utilizar a colaboração de outras áreas da instituição para engajar o colaborador (RH, cerimonial e outros)	FIA Business School (2020)
Comunicação Interna		

	Precisa estar alinhado com o RH	Curvello (2012)
	Ciência do colaborador com a cultura organizacional	De Oliveira (2018)
	Melhorar o clima organizacional, aumentar a taxa de produtividade interna, diminuir a rotatividade de funcionários e diminuir efeitos durante uma crise	Bruno (2019)
	Pesquisa e observação para compreender a cultura organizacional	Dias (2012)
	Se ocupa da troca de informações de interesse da organização, com objetivo de comunicar	FIA Business School (2020)

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Endomarketing e comunicação interna são ambas estratégias pensadas para trabalhar com o público interno, mas são diferentes entre si. Como enfatizado pelo Fia Business School (2020), a comunicação interna tem o seu limite no objetivo da comunicação dos interesses da instituição. Enquanto o endomarketing tem a possibilidade de trabalhar com outros setores. Quando levado em consideração o objetivo final, é possível combinar ambos os compostos para realizar grandes feitos na instituição.

3.1 A equipe de comunicação da Enfam tem algo a dizer

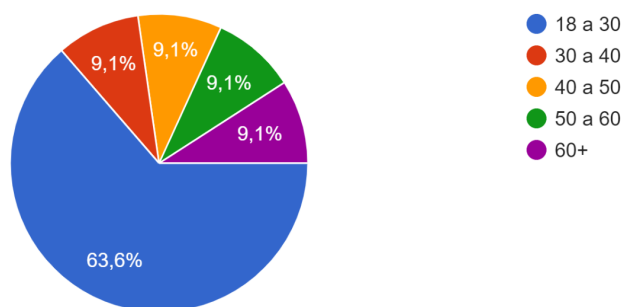
Discutiu-se veementemente durante toda esta pesquisa a importância em ouvir a opinião dos colaboradores. Principalmente quando se trata dos processos relacionados à decisão, que mostram a missão, visão e valores da instituição para o público interno (e conseqüentemente para o público externo). Por essa razão, a equipe de comunicação da Enfam foi escolhida como objeto de pesquisa. Foi disponibilizado um questionário para a equipe sobre o endomarketing e comunicação da empresa. As questões da pesquisa foram divulgadas pelo canal do Whatsapp, em grupo oficial de trabalho, e por e-mail enviado para o endereço eletrônico corporativo de cada um dos membros da equipe. Também foi realizada uma chamada verbal durante reunião de pauta que acontece todas às segundas-feiras. Dos 13

integrantes habilitados para responderem às questões, 11 colaboradores da equipe participaram da pesquisa. No total, foram 29 perguntas, entre elas quatro para mapear o perfil da equipe.

Gráfico 1 – Idade dos colaboradores

Qual a sua idade?

11 respostas

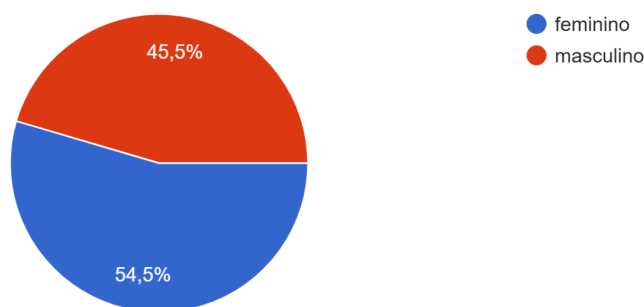


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2 – Sexo dos funcionários

Qual o seu sexo?

11 respostas



Fonte: Elaborado pela autora

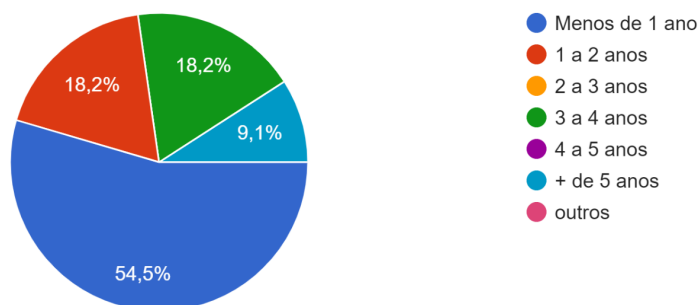
De acordo com as respostas dispostas no formulário e apresentados pelos gráficos 1 e 2, os quais abordam o perfil do grupo, a equipe de comunicação da Enfam é composta em sua maioria por mulheres (54,5%). Pode-se afirmar que é uma equipe relativamente jovem. As respostas coletadas apresentam que 63,6% da equipe tem de 18 a 30 anos. Mesmo assim, há

colaboradores mais velhos. As idades de 30 a 40, 40 a 50, 50 a 60 e 60+ tiveram 9,1% cada uma.

Gráfico 3 – Tempo de trabalho

Há quanto tempo trabalha na Enfam?

11 respostas

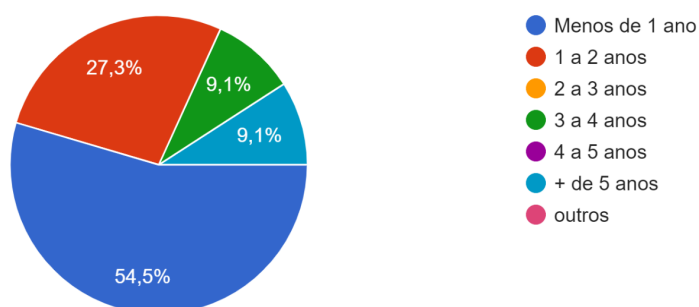


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 4 – Tempo de serviço na comunicação da Enfam

Há quanto tempo trabalha na equipe de Comunicação da Enfam?

11 respostas



Fonte: Elaborado pela autora

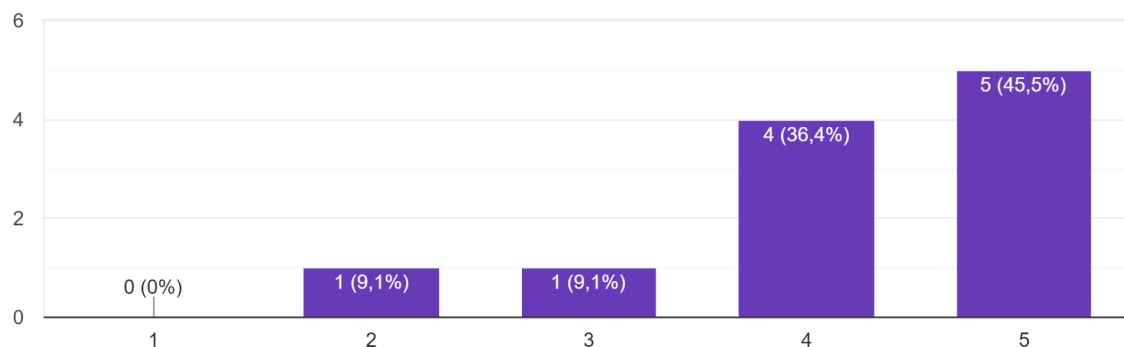
Os resultados apresentados pelos gráficos 3 e 4 também mostram que a maioria da equipe tem pouco tempo de trabalho dentro da instituição. Os números apontam que a grande maioria tem menos de um ano de trabalho na instituição (54,5%). Em seguida, vem trabalhadores com até dois anos de serviço (18,2%). Também há colaboradores mais experientes na equipe, com três a quatro anos (também com 18,2%) e mais de cinco anos

(9,1%) de serviço. Pode-se observar que 100% da equipe começou a trabalhar direto na equipe de comunicação da Enfam quando ingressou na instituição.

Gráfico 5 – A relevância do trabalho

O quanto você considera relevante para a Enfam e para a sociedade o trabalho que realiza?

11 respostas

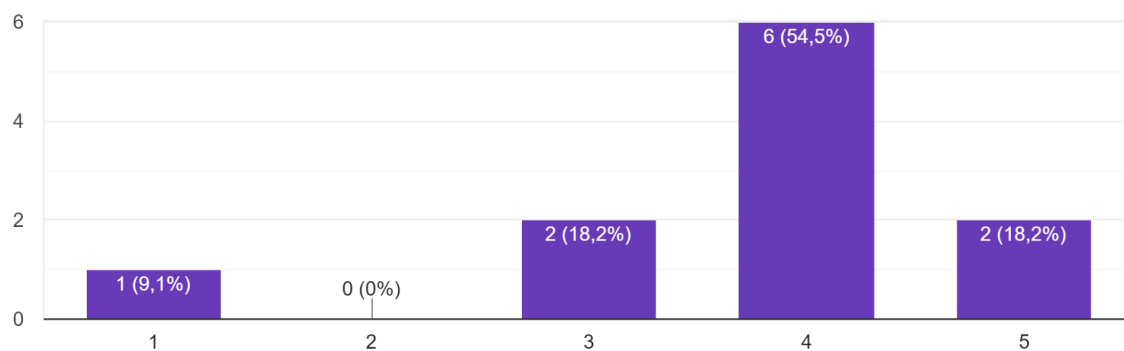


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 6 – Satisfação com o trabalho desempenhado

Você se sente satisfeito(a) no seu trabalho hoje?

11 respostas



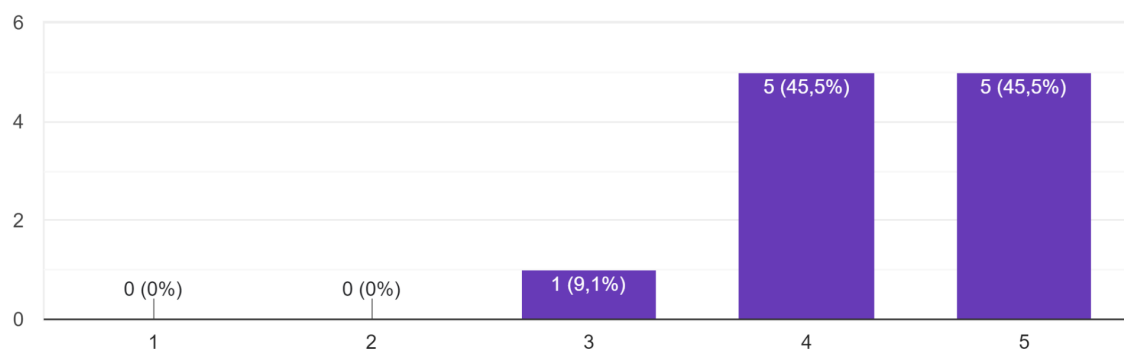
Fonte: Elaborado pela autora

Considerando as respostas recebidas, o gráfico 5 mostra que a maioria da equipe de comunicação da Enfam tem consciência da importância do trabalho que desempenha dentro do órgão. Cinco dos onze colaboradores (45,5%) consideram “muito importante” o trabalho realizado dentro da instituição. Seguindo de 36,4% que consideram “importante” as atividades que desempenham. E por consequência, a maioria da equipe se sente satisfeita no trabalho (54,5%).

Gráfico 7 – Saúde no ambiente de trabalho

Você diria que tem um ambiente de trabalho saudável?

11 respostas

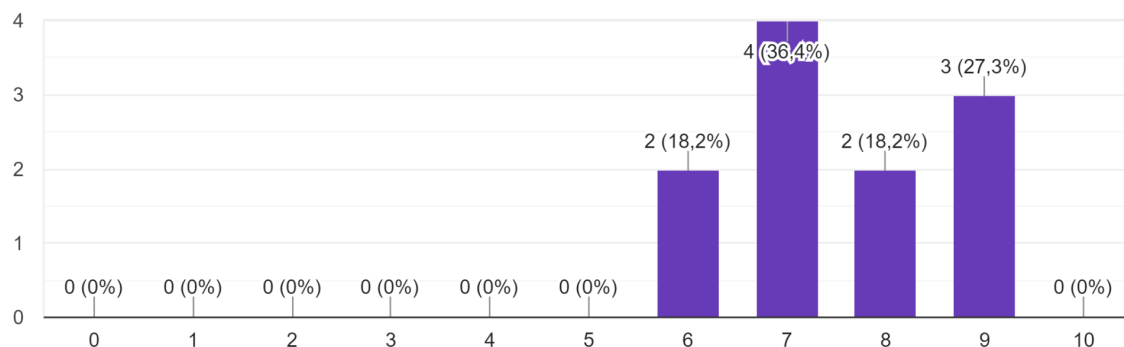


Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Gráfico 8 – Potencial produtivo individual

De 0 a 10, classifique onde está o seu potencial produtivo no trabalho hoje:

11 respostas



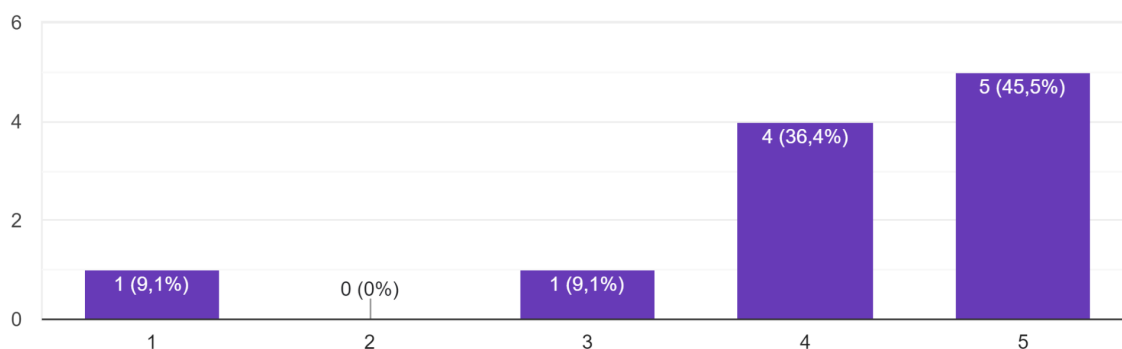
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico 7, a pesquisa mostra que os colaboradores consideram o ambiente de trabalho saudável (45,5% para saudável e 45,5% para muito saudável). Isso reflete no potencial produtivo da equipe. Todos da equipe consideram que estão acima da média, sendo que a maioria marcou nota 7 (36,4%) na autoavaliação.

Gráfico 9 – Criatividade no trabalho

Para você, a criatividade é essencial no seu processo de trabalho?

11 respostas

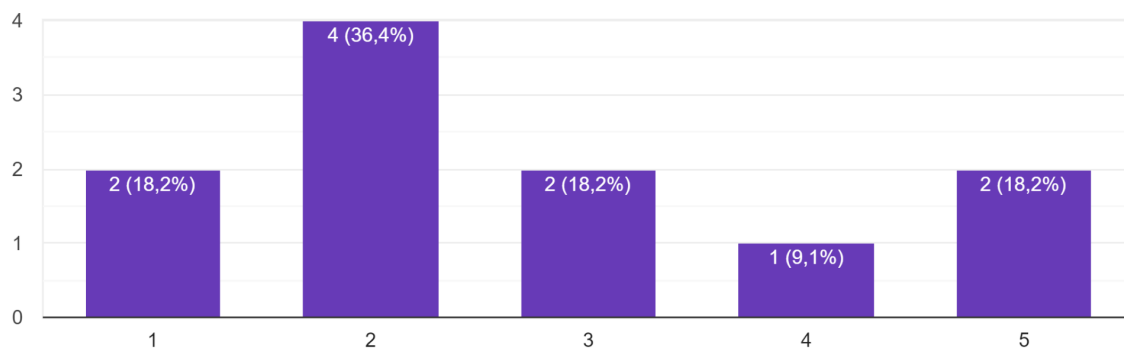


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 10 – Estímulo de criatividade e inovação

Você considera que é estimulado em um espaço de criatividade e inovação para a realização do seu trabalho?

11 respostas



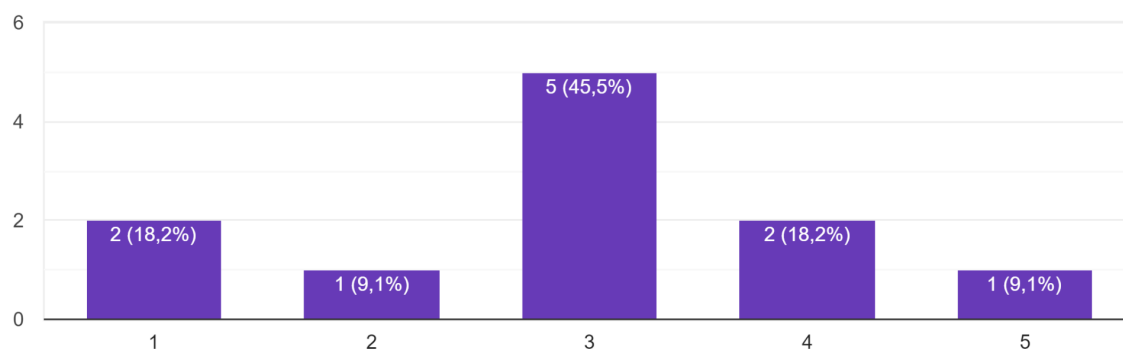
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentados nos gráficos 9 e 10, mesmo sendo considerado muito essencial para o grupo (45,5%), grande parte da equipe (36,6%) diz que não é estimulado por um espaço de criatividade e renovação na realização do trabalho.

Gráfico 11 – Valorização do trabalho

A gestão se preocupa em mostrar que valoriza o seu trabalho?

11 respostas



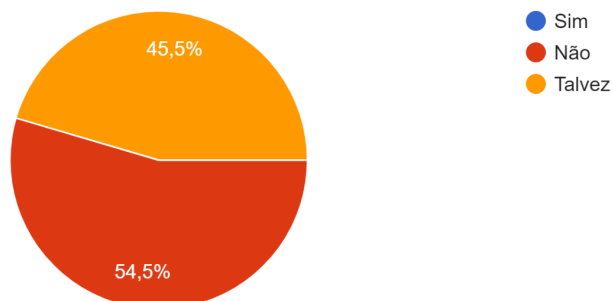
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico 11, a equipe tem a sensação que a gestão não se empolga em mostrar que valoriza o serviço realizado pela equipe. No total, foram cinco votos para o “mais ou menos” (45,5%) quando questionados se o “gestor se preocupa em mostrar que valoriza o trabalho” da equipe. Considerando o conteúdo abordado pelo blog *Abmex* (2022) no capítulo um, é importante passar para o colaborador que o trabalho que ele desempenha é importante para a instituição. Como porta voz, o gestor deve cumprir esse papel. Escutar os anseios da equipe, equilibrar expectativas e manter uma equipe sólida.

Gráfico 12 – Eventos de interação

A empresa tem eventos que promovem a interação entre a equipe?

11 respostas

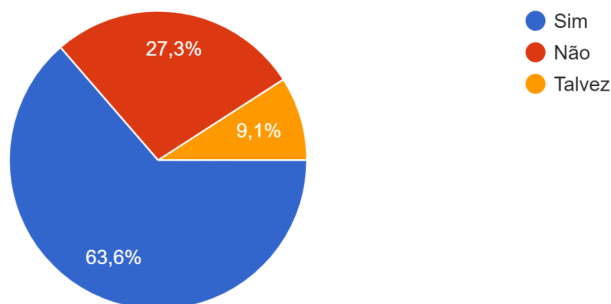


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 13 – Curso de aperfeiçoamento

Você já participou de algum curso de aperfeiçoamento importante para o seu trabalho proporcionado pela empresa?

11 respostas



Fonte: Elaborado pela autora

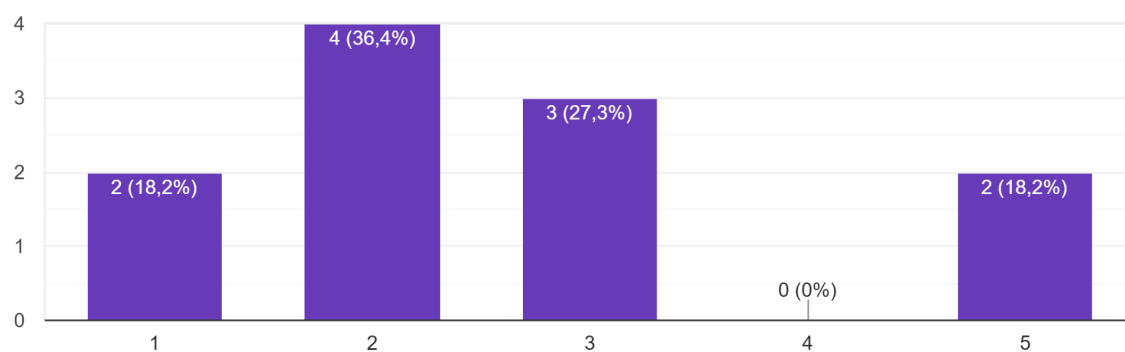
Eventos internos são uma maneira importante de criar interação entre os integrantes da seção. De acordo com o gráfico 12, seis dos participantes da pesquisa (54,5%) dizem que a empresa não promove eventos para interação da equipe. O restante (45,5%) não tem certeza. Porém, quando se trata de aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários como mostrado no gráfico 13, pode-se dizer que há um cenário diferente. Sete (63,6%) colaboradores confirmaram que participaram de aperfeiçoamentos, importante para o trabalho que desempenham, proporcionados pela empresa. Vale lembrar que Souza (2019) dizia que a

melhor forma de estimular a participação dos colaboradores com os objetivos da empresa é promovendo ações que despertem a solidariedade (como uma campanha de doação, por exemplo). Entretanto, é interessante observar que atividades em grupo, como cursos, workshops, seminários, também funcionam como gatilho de engajamento com os colaboradores quando pensado como estratégia de endomarketing. Mesmo que a empresa não promova eventos de interação específicos para a equipe de comunicação, o gestor se preocupa em manter a equipe sempre em evolução quando oferece oportunidades de especialização para o grupo.

Gráfico 14 – Cultura organizacional

Você diria que conhece a cultura organizacional da Enfam?

11 respostas

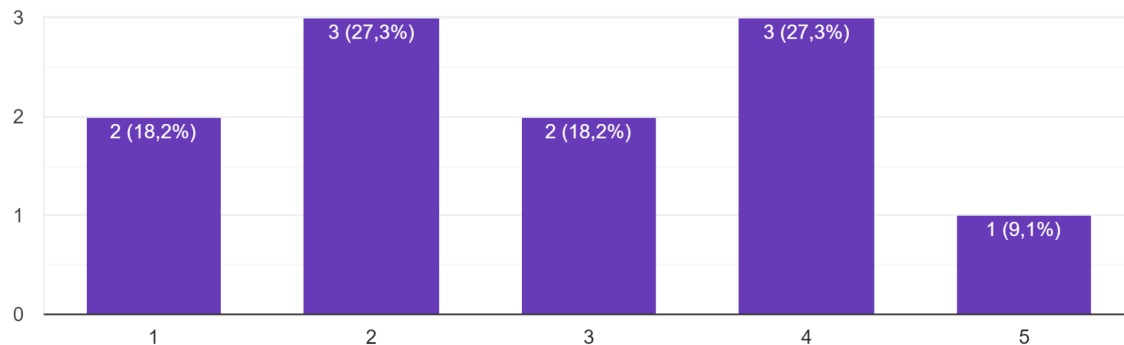


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 15 – Cultura organizacional e trabalho produtivo

Você diria que a cultura organizacional da instituição estimula o seu trabalho produtivo?

11 respostas



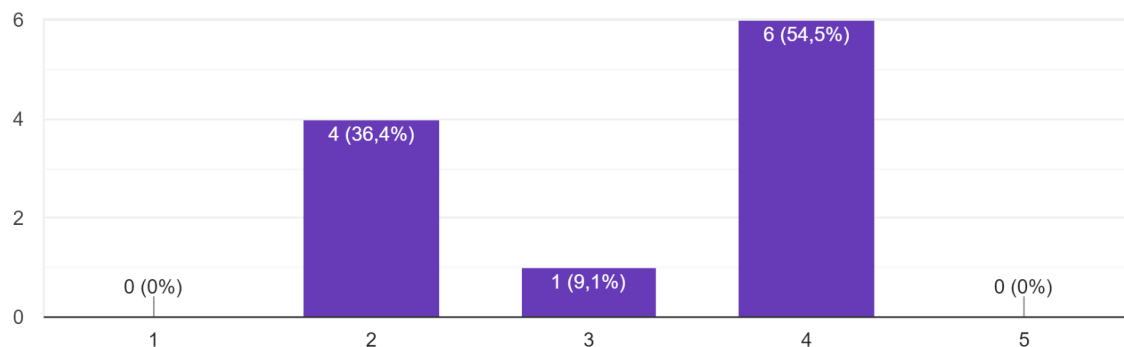
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme comentado no segundo capítulo deste trabalho, Herman, Lourenço e Baraccat (2019) descrevem a comunicação organizacional como normas e maneiras de pensar que orientam os colaboradores da empresa. Na pesquisa, observou-se que os colaboradores estão pouco familiarizados com a cultura organizacional da Escola (36,6%). Vale acrescentar que os integrantes do grupo ficaram divididos quando a pergunta foi “Você diria que a cultura organizacional da instituição estimula o seu trabalho produtivo?”. Duas pessoas disseram que não estimulam nada (18,2%). Três disseram que não estimulam (27,7%), e outras três disseram que estimulam. Vale o alerta que uma cultura organizacional é peça fundamental quando relacionada à motivação de equipes. Se estiver frágil, abre espaço para atritos dentro da instituição.

Gráfico 16 – Missão, visão e valor

Você está familiarizado com a missão, visão e valor da instituição?

11 respostas

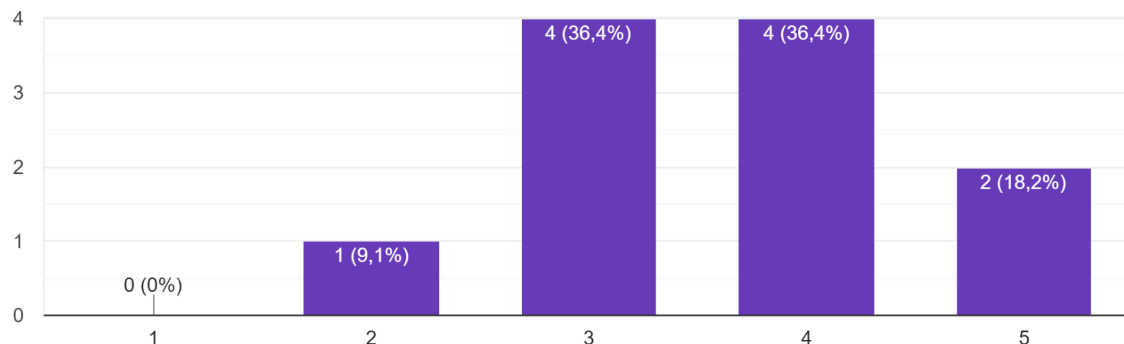


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 17 – Atividades diárias na MVV

Você considera que as suas atividades diárias contribuem com a missão, visão e valor da instituição?

11 respostas



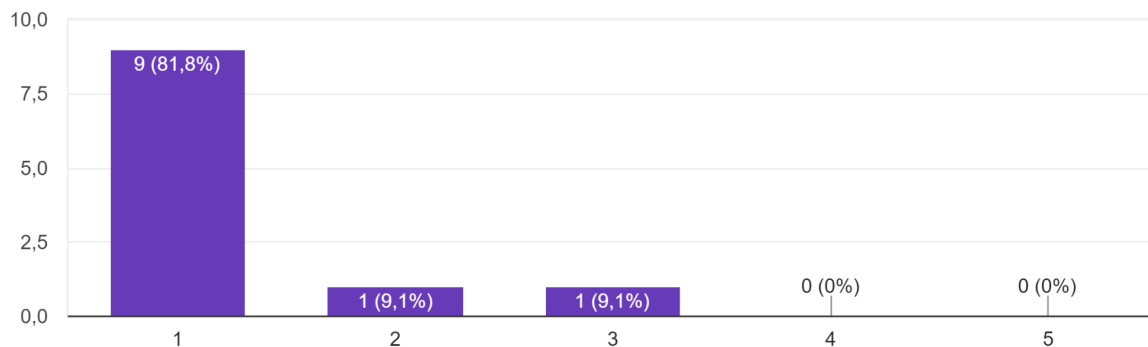
Fonte: Elaborado pela autora

Souza (2019) diz que é importante promover e “vender” o propósito da instituição para que os colaboradores se sintam importantes para a instituição e assim, gere engajamento. Algo interessante a se observar é que a equipe tem conhecimento da missão, visão e valor da instituição (54,5% estão familiarizados). Inclusive, grande parte dos participantes (36,4%) consideram que as atividades diárias que desempenham colaboram com a missão, visão e valor do órgão.

Gráfico 18 – Participação no processo de decisão

Você sente que faz parte dos processos de decisão da instituição?

11 respostas



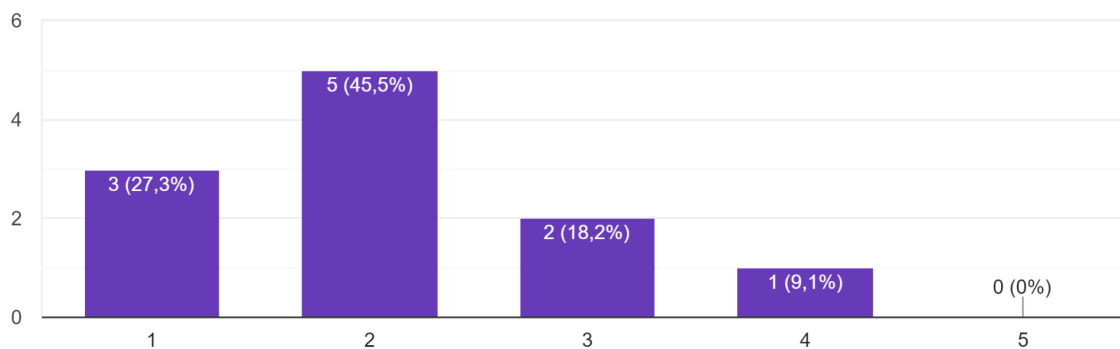
Fonte: Elaborado pela autora

Porém, mesmo com conhecimentos importantes sobre a instituição, conforme apresentado no gráfico 18, os membros da equipe não são consultados durante o processo de decisão de novas demandas ou projetos (81,8%), indo contra as recomendações dadas por Araújo Júnior (2013), que via colaborador é um grande aliado no processo de decisão.

Gráfico 19 – Comunicação Interna

Você diria que a empresa tem uma boa comunicação interna?

11 respostas

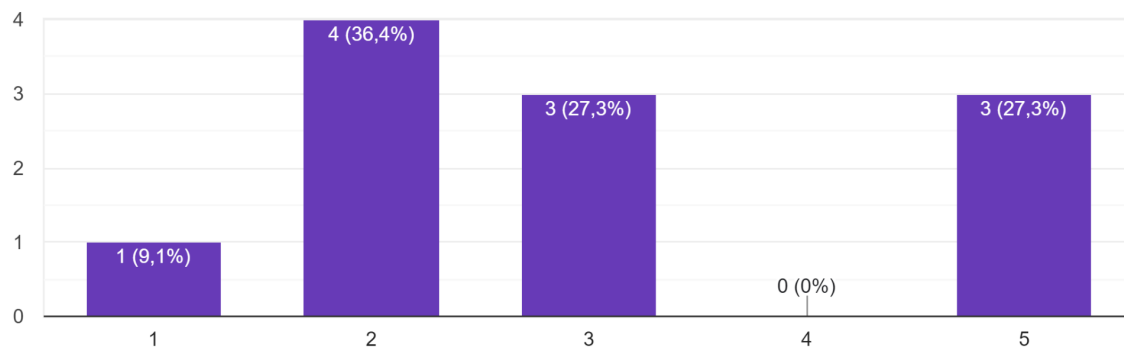


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 20 – Velocidade de informações

Você acha que as informações chegam até você na velocidade ideal para o prazo final proposto de cada projeto?

11 respostas

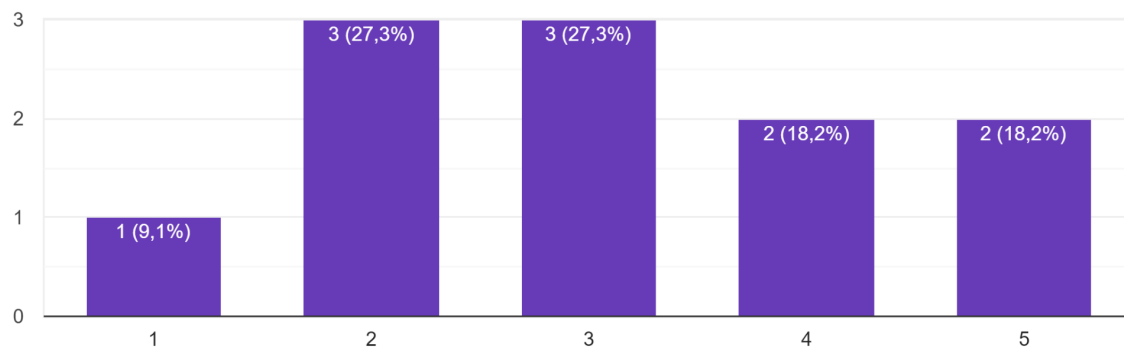


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 21 – Recepção de informações importantes

Você sente que recebe todas as informações importantes necessárias para o seu trabalho?

11 respostas



Fonte: Elaborado pela autora

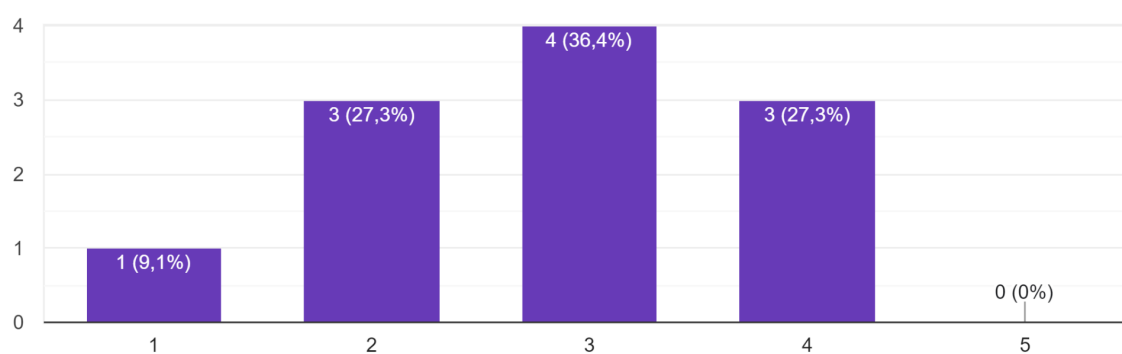
Também no capítulo dois, foi abordada a comunicação interna. Curvello (2012) diz que esta exerce papel estratégico na construção da relação com o colaborador, e também busca integrar os objetivos da empresa na administração dos recursos humanos. É uma ferramenta indispensável para o engajamento de equipes, mas que de acordo com a pesquisa, não está sendo bem utilizada. Quando questionados sobre a comunicação interna da

instituição, 45,5% dos colaboradores consideraram-na ruim. Isso pode ser consequência da demora para receber informações importantes que atrasam o fluxo das demandas. A maioria do grupo (36,4%) diz que as informações não chegam na velocidade ideal para o prazo estipulado pela demanda. O grupo ainda diz que nem sempre recebe todas as informações importantes e necessárias para a produção do trabalho (27,3). Outros dizem que recebem mais ou menos (27,3%).

Gráfico 22 – Informações importantes de outros setores

Você tem facilidade de conseguir informações importantes com outros setores da instituição?

11 respostas

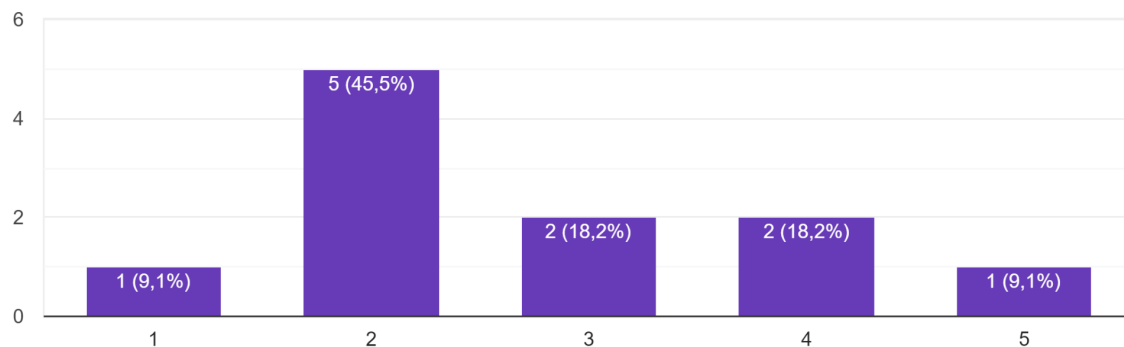


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 23 – Fluxo de trabalho na comunicação

Você diria que o fluxo de trabalho da equipe de comunicação é comprometido por falta de uma boa comunicação interna?

11 respostas



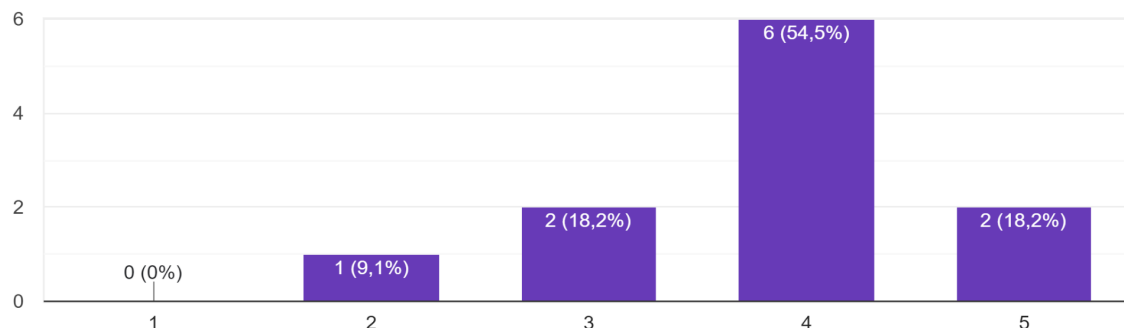
Fonte: Elaborado pela autora

Sobre a facilidade de receber informações de outros setores, podemos ver no gráfico 22 que a equipe ficou novamente dividida. Foram 4 votos (36,4%) para um meio termo, sendo que tivemos três votos (27,3%) para ter pouca facilidade e ainda outros três (27,3%) para muita facilidade em receber informações de diferentes setores. Algo muito importante de ressaltar é a reclamação da equipe sobre a falta de uma boa comunicação interna na empresa. A maior parte dos entrevistados (45,5%) alegaram que o trabalho é comprometido na empresa por não possuir uma comunicação interna adequada. Isso mostra que o administrador precisa trabalhar a visão holística (observar de forma panorâmica todo o conjunto) para integrar a comunicação de todos os setores e melhorar o fluxo de trabalho. Um dos colaboradores enfatiza que para a melhora da comunicação interna da instituição, é necessário “a criação de fluxos de comunicação eficientes, portais de atualizações sobre a instituição e áreas; reuniões frequentes com membros de equipes variadas; possibilidade de feedback horizontal; e apresentação básica de todas as áreas e equipes”. Esse depoimento fortalece que é necessário que o administrador tenha clara a visão do todo e que possibilite, por meio da comunicação interna, que a equipe também tenha essa clareza.

Gráfico 24 – Comunicação Interna do setor de comunicação

Você diria que o seu setor tem uma boa comunicação interna?

11 respostas

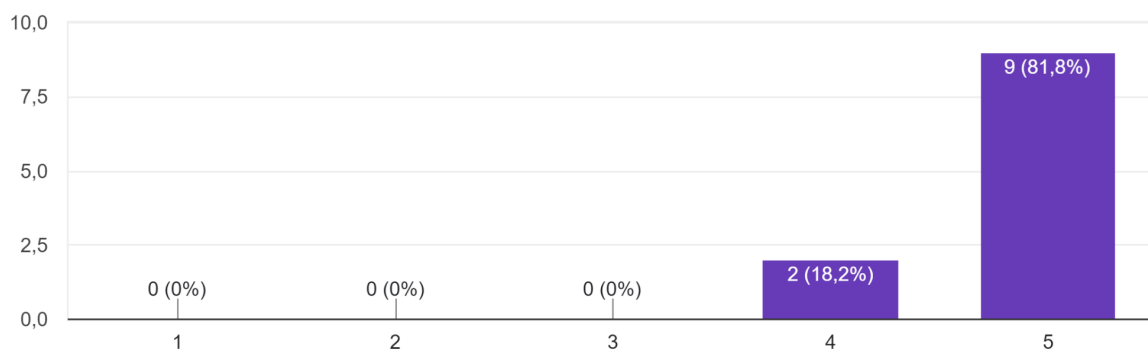


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 25 – Trabalho em equipe

Você tem facilidade em trabalhar com seus colegas de equipe?

11 respostas



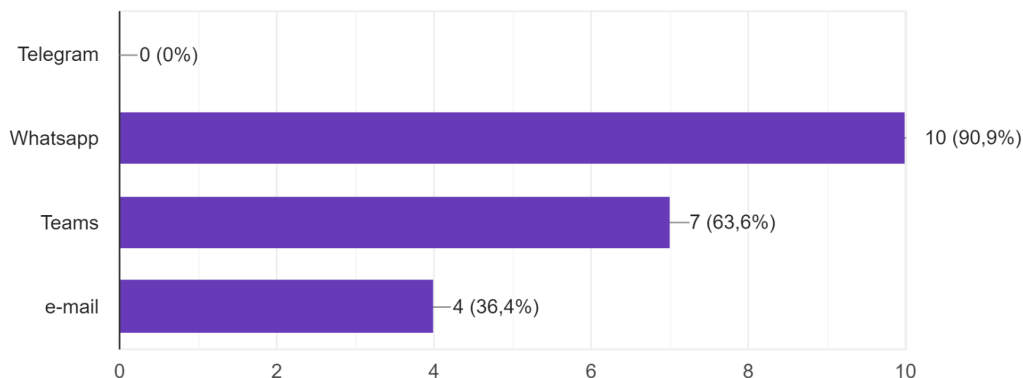
Fonte: Elaborado pela autora

Um contraponto interessante de comparação é observar a comunicação interna do setor. Conforme o gráfico 26, seis pessoas (54,5%) consideram-na boa. Isso também é visível quando questionados sobre a facilidade em trabalhar com os colegas da equipe. Nove integrantes do grupo (81,8%) consideram que têm muita facilidade em trabalhar com os colegas de equipe.

Gráfico 26 – Meios de comunicação do cotidiano

Quais os meios de comunicação interna você usa no seu dia a dia de trabalho?

11 respostas

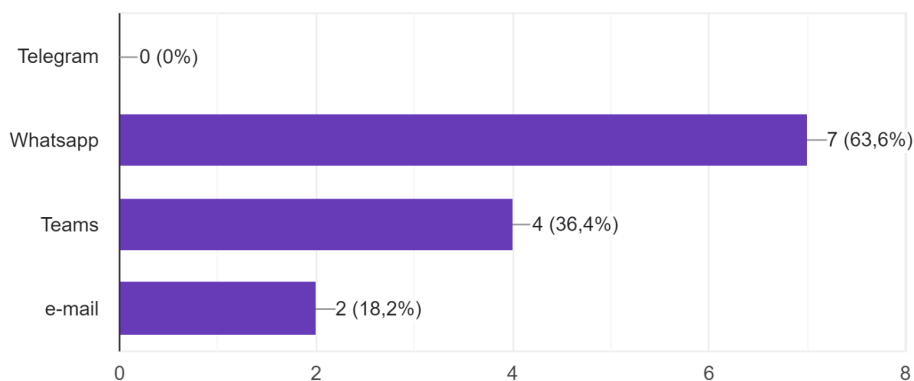


Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 27 – Plataforma de comunicação interna

Qual plataforma de comunicação interna você mais gosta de usar no seu dia a dia?

11 respostas



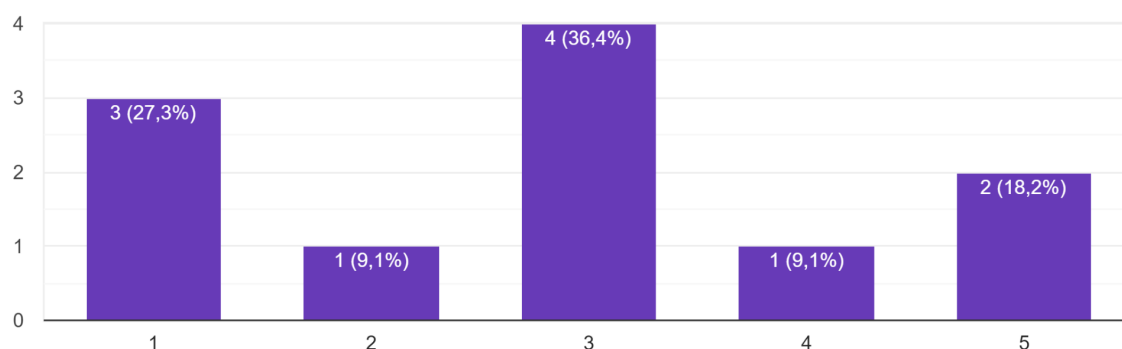
Fonte: Elaborado pela autora

O meio de comunicação mais utilizado pela equipe é também o favorito dos colaboradores. Conforme mostrado nos gráficos 26 e 27, o Whatsapp é disparado o mais utilizado pela equipe de comunicação da Enfam (90,9%). Em seguida o Teams (63,3%), a plataforma da Microsoft com várias ferramentas que proporcionam a organização das demandas, e o e-mail (36,4%) por último, mas também essencial para a comunicação interna e o fluxo de trabalho da equipe.

Gráfico 29 – Divulgação fora do trabalho

Você conversa com outras pessoas (fora do ambiente laboral) sobre o seu trabalho na Enfam?

11 respostas



Fonte: Elaborado pela autora

É importante ressaltar que a opinião do colaborador sobre a empresa é um dos cartões de visita para o público externo. No caso da Enfam, esse recurso está em desuso. Quatro dos participantes da pesquisa (36,4%) disseram que conversam “mais ou menos” sobre o trabalho exercido na Enfam com pessoas fora do ambiente laboral. Outros três (27,3%) dizem que não conversam sobre o trabalho com outras pessoas.

3.2 Há sempre formas de melhorar

Através da análise, é possível perceber que a equipe de comunicação da Enfam trabalha bem entre si e acha bom o trabalho que desempenha. Porém, o fluxo de comunicação, principalmente quando se fala de conseguir informações importantes entre os setores, apresenta um déficit, barreiras que dificultam o trabalho do dia-a-dia. O tempo que leva para conseguir essas informações, produzir o conteúdo e publicá-las ainda é muito grande.

Pelo o que entendi, as informações que chegam às áreas de trabalho da Enfam são insuficientes para que os servidores façam um bom trabalho, o que resulta na má comunicação entre as equipes em si. Como um efeito dominó. Todos recebem meias informações e trabalham com o que tem. (Anônimo, resposta da pesquisa)

Os participantes da pesquisa apontaram que é necessário ter uma melhor estrutura para promover a comunicação entre os setores. Um entrevistado anônimo disse “acho que todos os setores deveriam se comunicar melhor, não só a comunicação”. Esse trecho reforça mais uma

vez a importância da visão holística do gestor, de modo que consiga construir boas estratégias de endomarketing para engajamento das equipes. Uma vez que a comunicação é fluída, o grupo já tem incentivo de trabalhar melhor o seu processo criativo para exercer uma tarefa, seja esse funcionário do setor de comunicação ou qualquer outro.

Falou-se no primeiro capítulo deste trabalho da importância em que o gestor encontre maneiras de manter a equipe unida, motivada e funcional. É necessário dar espaço para visibilidade do trabalho dos colaboradores para que se sintam parte da comunidade corporativa. Promover o feedback, mesmo que de forma sutil, pode gerar efeitos positivos para o engajamento da equipe. “A criação e divulgação dos processos e da importância da área de comunicação na instituição” sugerido por uma entrevistada anônima, considerando que a equipe não faz parte dos processos de decisão do órgão, que tem um déficit na entrega de informações importantes quando são de outros setores, assim atrasando a produção do trabalho da equipe, poderia ser uma estratégia de comunicação interna que cumpriria o papel de informar e de ajudar a equipe a se manter funcional.

Considerando todas as opiniões coletadas dos membros da equipe de comunicação e os teóricos listados durante essa pesquisa, percebe-se que o grupo tem muito potencial e vontade de crescer para entregar um trabalho ainda melhor para a Enfam. A criatividade é essencial para as tarefas desenvolvidas por essa equipe e podem ser estimuladas, principalmente, através da participação dos processos de decisões. Escutar a opinião do grupo só tem a trazer novas ideias e benefícios para o órgão. É necessário que o gestor reconheça as necessidades do time, de modo a manter a harmonia do grupo, que possa administrar melhor os recursos humanos disponíveis. A comunicação interna da instituição precisa de aprimoramentos, como, por exemplo, conexão entre os setores para facilitar e agilizar o processo das demandas. Além disso, é preciso que haja por parte da administração o interesse em criar projetos ou eventos e engajamento entre as equipes para fortalecimento do vínculo e do sentimento de pertencimento dos integrantes da equipe com a instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O endomarketing e comunicação interna são ferramentas que podem proporcionar os melhores resultados de uma equipe, tendo em vista a importância de se estabelecer um bom ambiente de trabalho. Eles podem ser usados para estimular a criatividade e engajar os colaboradores com os objetivos estipulados pela organização, de modo que conquistem melhores resultados. Contudo, existem muitas barreiras que dificultam a aplicação dessas ferramentas no dia-a-dia e são necessárias estratégias para ter sucesso neste planejamento. Para essas estratégias se tornarem efetivas, são cruciais as análises em torno da percepção dos membros da equipe sobre a comunicação interna, cultura organizacional e quais as possibilidades de mudança a serem implantadas.

No que diz respeito ao objetivo geral desta pesquisa, de criar e listar estratégias de engajamento da equipe de comunicação da Enfam através dos princípios do endomarketing e comunicação interna, este estudo encontra respostas tanto bibliograficamente quanto em campo, por meio de aplicação de questionário. Para isso, foi preciso compreender os princípios de endomarketing, entender as diretrizes da comunicação e como ela se aplica na comunicação pública, além de perceber a cultura local da instituição através de pesquisa com o público interno. A equipe de comunicação da Enfam foi a escolhida como objeto de estudos no sentido de perceber se a comunicação interna da organização é eficiente de maneira geral. Foram onze voluntários (de uma equipe de 14 pessoas) que se disponibilizaram em responder um formulário de 29 questões no Google Formulários e foi garantido o sigilo da identidade desses colaboradores. Com a realização da pesquisa, foram demonstradas deficiências na comunicação e gestão de pessoas da equipe. Os funcionários tiveram a oportunidade de refletir sobre o tema, e através de um questionário, mostraram as fragilidades da comunicação interna.

Os colaboradores também indicaram estratégias que acreditam ser necessárias para se efetivar esse engajamento, ideias essas que podem vir a ser aplicadas pela Enfam. Uma das principais indicações apontadas durante o questionário, foi a necessidade de melhoria da divulgação dos processos e da importância da área da comunicação, de modo em que a instituição trabalhasse como uma só. Isso foi apontado pois a equipe não faz parte dos processos de decisões da instituição e geralmente demora a receber informações importantes para completar as tarefas demandadas para a seção. Esta sugestão reforça a relevância que o gestor tem dentro do órgão. Não só demandar tarefas, mas deixar todos cientes da necessidade de cada parte do processo e manter o ambiente de trabalho coeso e produtivo. O feedback

também foi apontado como importante para o processo criativo da equipe, para estimular o grupo e engajar a equipe.

O objetivo de criar e listar estratégias de comunicação interna e endomarketing que fizessem sentido para a equipe de comunicação da Enfam foi cumprido com esta pesquisa acadêmica. O próximo passo seria colocar em prática as sugestões levantadas durante toda a análise do questionário e repetir todo o processo, a fim confirmar a efetividade das estratégias e mapear as melhorias feitas pela gestão. Também seria uma boa prática aplicar o questionário em outros setores da instituição para verificar se eles compartilham da mesma visão que a equipe de comunicação e comparar se as estratégias desenvolvidas para uma equipe também se aplicam a outras.

REFERÊNCIAS

ABMEX. Rio de Janeiro, 2022. **Endomarketing: Entenda o Que é e Como Aplicar!**.

Disponível em: <<https://blog.abmex.com.br/endomarketing/>>. Acesso em :12 de set. de 2022.

ARAÚJO JUNIOR, Alzindo Campos de. **A função estratégica da comunicação interna no processo de fidelização do empregado à marca na empresa TERAMAG**. São Luís, 2013.

BARBOSA, Pollyana Ester Lemos; RODRIGUES, Mayara Santos. **Comunicação Assistiva: Manual de Acessibilidade da propaganda para o Público Surdo**. Unieuro, 2017.

BARROS, Alexandre. **Desemprego mantém recorde de 14,7% no trimestre encerrado em abril**. Agência IBGE Notícias, 2021. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31050-desemprego-mantem-recorde-de-14-7-no-trimestre-encerrado-em-abril>>. Acesso em 29 de out. de 2021.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. SciELO - Editora FIOCRUZ, 1998. Edição do Kindle.

BRUNO, Elias. **O que é comunicação interna? Aprenda as 10 estratégias para fazer a da sua empresa!**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/comunicacao-interna/#:~:text=10%20melhores%20pr%C3%A1ticas%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%201%20Conhe%C3%A7a,transparente%20com%20os%20funcion%C3%A1rios.%20...%20More%20items...%20>>. Acesso em: 13 de set. de 2022.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010. Versão Kindle.

CIARALLO, Gilson. **Caminhos da produção do saber acadêmico-científico: características, planejamento e estruturação do trabalho acadêmico**. Brasília: UniCEUB : 2019.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. – Brasília: Casa das Musas, 2012.

OLIVEIRA, Filipa Neiva Santos. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. 3 ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2012. - 3ª ed.

DUARTE, Jorge. **Estratégia em comunicação**. 2. ed. – Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2022.

FAMÁ, Ana. São Paulo, 2022. **O que é Endomarketing e qual a importância para a saúde colaborativa da sua empresa?**. Disponível em:

<<https://blog.strategybox.com.br/o-que-e-endomarketing-qual-importancia/>>. Acesso em: 12 de set. de 2022.

FIA, Business School. **Comunicação interna**: o que é, objetivos e estratégias de sucesso. 2020. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/comunicacao-interna/>>. Acesso em: 22 de set. de 2022.

HERMAN, Rafael; LOURENÇO, Andre Eduardo Godoi ; BARACCAT, Eduardo. **Cultura Organizacional**: Análise comparativa entre micros, pequenas e grandes empresas. Jundiaí: RHM Educação Corporativa: 2019. Edição do Kindle.

MACHADO, Fábio Darcie; BEDIN, Marcelo Tripodore. **Cultura e Clima Organizacional**: Modo de Vida das Organizações. São José do Rio, 2022. UNKNOWN. Edição do Kindle.

MEIRELES, Robison Batista. **Gestão de pessoas**. SENAI-SP Editora, 2017. Edição do Kindle.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Resolução nº 196 de 10 de novembro de 1996**. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/1996/res0196_10_10_1996.html>. Acesso em: 17 de nov. de 2021.

NEVES, Marcos Fava. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Edi Brando da. ROSA, Caroline da. **Endomarketing: Eventos como estratégia de relacionamento**. Ijuí: Salão do Conhecimento, 2020.

SOUZA, M Imaculada. **Endomarketing X Engajamento e Motivação: Como ter uma equipe motivada**. (misouza Livro 1) Edição do Kindle, 2019.

VIGNERON, Jacques. **Comunicação interna: além das mídias**. Revista Líbero, v. 4, n. 7, 2000.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Uma pesquisa foi realizada com a equipe de comunicação da Enfam. Do dia 28 de setembro ao dia 10 de outubro de 2022, foi disponibilizado um formulário com 29 questões para os participantes. As questões foram direcionadas de forma a buscar informações a respeito da comunicação interna e endomarketing utilizadas pela empresa, a fim de compreender o comportamento e opinião dos integrantes do grupo da instituição sobre as estratégias adotadas pelo órgão. Abaixo estão denotadas as perguntas produzidas:

Qual a sua idade?

18 a 30

30 a 40

40 a 50

50 a 60

60+

Qual seu sexo?

feminino

masculino

não quero responder

Há quanto tempo trabalha na Enfam?

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

2 a 3 anos

3 a 4 anos

4 a 5 anos

+ de 5 anos

outros

Há quanto tempo trabalha na equipe de Comunicação da Enfam?

Menos de 1 ano

1 a 2 anos

2 a 3 anos

3 a 4 anos
4 a 5 anos
+ de 5 anos
outros

O quanto você considera relevante para a Enfam e para a sociedade o trabalho que realiza?

1 2 3 4 5

Você se sente satisfeito(a) no seu trabalho hoje?

1 2 3 4 5

Você diria que conhece a cultura organizacional da Enfam?

1 2 3 4 5

Você diria que é um ambiente de trabalho saudável?

1 2 3 4 5

Você diria que a cultura organizacional da instituição estimula o seu trabalho produtivo?

1 2 3 4 5

De 0 a 10, classifique onde está o seu potencial produtivo no trabalho hoje:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Para você, a criatividade é essencial no seu processo de trabalho?

1 2 3 4 5

Você diria que a empresa tem uma boa comunicação interna?

1 2 3 4 5

Você diria que o seu setor tem uma boa comunicação interna?

1 2 3 4 5

O que você acredita que poderia melhorar a comunicação interna da nossa instituição?

Aberta

Quais os meios de comunicação interna você usa no seu dia a dia de trabalho?

Telegram

Whatsapp

Teams

e-mail

outros:

Qual plataforma de comunicação interna você mais gosta de usar no seu dia a dia?

Telegram

Whatsapp

Teams

e-mail

outros:

Você sente que recebe todas as informações importantes necessárias para o seu trabalho?

1 2 3 4 5

Você acha que as informações chegam até você na velocidade ideal para o prazo final proposto de cada projeto?

1 2 3 4 5

Você tem facilidade em trabalhar com seus colegas de equipe?

1 2 3 4 5

Você tem facilidade de conseguir informações importantes com outros setores da instituição?

1 2 3 4 5

justifique

A gestão se preocupa em mostrar que valoriza o seu trabalho?

1 2 3 4 5

Você considera que é estimulado em um espaço de criatividade e inovação para a realização do seu trabalho?

1 2 3 4 5

A empresa tem eventos que promovem a interação entre a equipe?

1 2 3 4 5

Você já participou de algum curso de aperfeiçoamento importante para o seu trabalho proporcionado pela empresa?

sim

não

Você diria que o fluxo de trabalho da equipe de comunicação é comprometido por falta de uma boa comunicação interna?

1 2 3 4 5

Você está familiarizado com a missão, visão e valor da instituição?

1 2 3 4 5

Você considera que as suas atividades diárias contribuem com a missão, visão e valor da instituição?

1 2 3 4 5

Você sente que faz parte dos processos de decisão da instituição?

1 2 3 4 5

Você conversa com outras pessoas (fora do ambiente laboral) sobre o seu trabalho na Enfam?

1 2 3 4 5