

## A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NO DESEMPENHO ALCANÇADO PELOS COLABORADORES: ARTE PEDRAS MARMORARIA - PATOS DE MINAS - MG



**Luana Rocha Sales**  
8.º período do Curso de Administração do Centro  
Universitário de Patos de Minas (UNIPAM).  
luanars@unipam.edu.br



**Carlen Fonseca Gonçalves**  
Orientadora do trabalho. Professora do Curso de  
Administração do Centro Universitário de Patos de  
Minas (UNIPAM).  
carlenfg@unipam.edu.br

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo de caso sobre a influência do endomarketing na satisfação e no desempenho dos colaboradores da organização Arte Pedras Marmoraria, situada em Patos de Minas-MG, e ao mesmo tempo, verificar seu interesse em disseminar o endomarketing através da análise das estratégias em uso. O objetivo específico é identificar aspectos do clima organizacional entre os sócios Douglas Melo Camargos e Edilson Vieira dos Santos com os seus funcionários. Após essa análise, foi feita uma verificação das atividades de marketing interno e de comunicação interna, a qual consistiu no desenvolvimento proposto de novas melhorias. Para isto, utilizou-se o modelo de marketing interno, em que as técnicas de coleta de dados são feitas por entrevista estruturada e aplicação de questionários. Os principais resultados apontam que a organização até o momento tem uma boa comunicação interna, mesmo com pouco tempo no mercado. Com isso, foi possível visualizar que os sócios desempenham um bom trabalho relacionado ao endomarketing, buscando sempre compreender o quesito de comunicação direta entre empregado/empregador, assim procurando canais de melhorias em todo o tempo. Após esse resultado foi desenvolvido um plano de ações relacionado a possíveis melhorias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Endomarketing. Clima organizacional. Plano de ação.

### ABSTRACT

This paper aims to develop a case study on the influence of endomarketing on the satisfaction and performance of employees in the organization Arte Pedras Marmoraria, located in Patos de Minas-MG, and at the same time, to verify their interest to disseminate the endomarketing through the analysis of the strategies in use. The specific objective is to identify the aspects of the organizational climate among the members Douglas Melo Camargos and Edilson Vieira dos Santos with their employees. After this analysis, internal marketing and internal communication activities were verified, which consisted of the proposed development of new improvements. For this, the internal marketing model was used, where the techniques of data collection were done by structured interview and application of questionnaires. The main results indicate that the organization by the present moment has a good internal communication even with few time in the market. This way, it was possible to visualize that the partners perform a good job related to the endomarketing always seeking to understand the subject of direct communication between employee / employer, thus looking for channels of improvement all the time. After this result, an action plan related to possible improvements was developed.

**KEYWORDS:** Endomarketing. Organizational climate. Action plan.

# A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING NO DESEMPENHO ALCANÇADO PELOS COLABORADORES: ARTE PEDRAS MARMORARIA - PATOS DE MINAS - MG

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as organizações tem um papel muito importante para a sobrevivência de uma empresa no mercado atual. É por meio da decisão participativa que as pessoas se reúnem, conversam e obtêm a tomada de decisão, a qual se desenvolve por meio de um processo na identificação de problemas, verificando-se a eficácia da decisão.

Nos últimos anos, tem-se discutido bastante sobre a necessidade de as empresas estabelecerem um quadro funcional com pessoas capacitadas para um melhor crescimento do negócio. Pode-se verificar que jornais e revistas específicas têm apresentado políticas implantadas por determinadas empresas na busca pela seleção, retenção e motivação de seus funcionários. Trata-se de um assunto de interesse das organizações, principalmente daquelas que almejam o seu crescimento e contam com planos de empreendimento para alavancar os negócios.

A importância da criação de meios para os funcionários trabalharem satisfeitos se dá pela relação cotidiana que ocorre no ambiente empresarial, de forma que os funcionários, quando desenvolvem as suas tarefas diárias, obtêm uma melhor qualidade no trabalho e transparência no atendimento ao cliente. Quando o empregado conta com o acompanhamento da organização onde ele desenvolve as suas tarefas diárias, isso gera comprometimentos de trabalho, assumindo-se o papel de que o bom atendimento fideliza o cliente, assim como também o mau atendimento gera uma impressão nada agradável.

Nesta perspectiva, este estudo tem como objetivo geral desenvolver duas pesquisas qualitativas, sendo uma aplicada aos dois sócios da empresa Arte Pedras Marmoraria, localizada na cidade de Patos de Minas-MG, e outra, aos demais funcionários. Esta última está relacionada ao levantamento de dados sobre a motivação de um determinado grupo, de forma a se compreender e interpretar comportamentos sobre a opinião e as expectativas das pessoas, buscando-se, desta forma, uma análise do clima interno da organização.

Os objetivos específicos consistem em

identificar aspectos do clima organizacional entre os sócios Douglas Melo Camargos e Edilson Vieira dos Santos com os seus funcionários. Após essa análise, foi feita a verificação das atividades de marketing interno e comunicação interna, a qual consistiu no desenvolvimento proposto por esta pesquisa em estudo por novas melhorias.

A motivação deste estudo tem como principal justificativa o fato de que a comunicação interna é um dos pilares para a gestão das informações que ocorrem nos processos organizacionais. Desta maneira, obtém-se o estudo de marketing, palavra em inglês derivada de *market*, que significa "mercado". Esta palavra "é utilizada para expressar a ação voltada para o mercado. Assim, entende-se que a empresa que pratica o marketing tem o mercado como a razão e o foco de suas ações" (ARRUDA *et al*, 2005, p. 2).

Portanto, o endomarketing se apresenta como motivação do público interno das empresas, do gestor aos empregados, para o alcance dos objetivos. Pode ocorrer que num determinado setor da empresa haja várias classes de idade, e é importante ressaltar que as pessoas não agem da mesma forma ou com o mesmo pensamento. Em tudo há uma maneira específica de abordagem pessoal.

O sucesso da organização se faz também por pequenos detalhes, sendo a comunicação uma ponte que interliga todos os seus canais. Por isso se tem debatido muito sobre como é eficaz uma boa comunicação empresarial, tanto para a realização profissional da empresa quanto para as pessoas que ali desempenham determinadas tarefas.

## 2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

O estudo em questão envolve a análise da empresa Arte Pedras Marmoraria, portadora do CNPJ 25.247.436.0001-00, escolhida por se enquadrar nos processos de comunicação interna, tema da abordagem adotada no presente estudo.

### 2.1 DADOS IMPORTANTES

Nome Fantasia: Arte Pedras Marmoraria

Razão social: Douglas e Edilson Marmoraria LTDA ME

Endereço: Avenida Marabá, número 866

Bairro Caiçaras CEP: 38703 236

Cidade: Patos de Minas – MG.

Inscrição Estadual: 002.798.901.00-38

CNPJ: 25.247.436.0001-00

Telefone: (34) 3822-1040 - (34) 9.9908-0528

E-mail: marmorariaartepedras07@gmail.com

Atividade econômica principal: aparelhamento de placas e execução de trabalhos em mármore, granitos, ardósia, dentre outras pedras

### 2.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Arte Pedras Marmoraria, enquadrada como empresa Ltda., tem 25 anos no mercado e foi fundada no ano de 1992, por Levi Agnelo de Moura, que acabou estabelecendo a venda de suas cotas societárias por motivos de saúde. Em 20 de julho de 2016, em meio ao surgimento de novas oportunidades, ele repassou a marmoraria para os novos sócios Douglas Melo Carvalho e Edilson Vieira dos Santos, que constituíram como nome fantasia Arte Pedras Marmoraria e como nome empresarial, Douglas e Edilson LTDA ME.

Quase um ano depois da nova sociedade, a empresa é constituída por dois sócios, sendo Douglas na área administrativa e Edilson, que desempenha as suas funções na linha de produção com os acabamentos em geral. A área financeira e também administrativa é composta pela funcionária Paula, e na linha de produção com partes de acabamentos, estão Felipe, Nivaldo e Maximiliano. Por fim, o integrante constituinte do organograma chama-se Paulo, que além de ajudar os seus colegas de trabalho com os acabamentos, faz também as entregas e instalações dos serviços prestados pela empresa.

Figura 1. Organograma



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A Arte Pedras Marmoraria vem atuando no mercado de pedras ornamentais com qualidade e agilidade, atendendo as mais variadas demandas em peças de mármore, granitos e pedras industrializadas, de pequenas a grandes obras, como construção de escadas, balcões e até mesmo o piso no interior de uma casa por completo. A principal característica é o fino acabamento que ela proporciona ao produto final. Esta característica tem sido a base para a conquista da confiança e da fidelidade dos seus clientes, que atestam e indicam os serviços prestados.

Por uma questão de logística, a marmoraria faz a compra de suas pedras na cidade de Cachoeiro de Itapemirim, situada no estado do Espírito Santo. Para os sócios é muito viável fazer os pedidos mesmo com uma espera em torno de quatro dias para a chegada dos produtos, pois nesta cidade existe um grande maquinário que faz o acabamento das pedras. Seus principais fornecedores estão situados no Espírito Santo, e ainda há um fornecedor reserva localizado na cidade de Pompéu-MG, onde os sócios da marmoraria compram algumas pedras não encontradas pelos fornecedores principais.

Com pouco menos de um ano desta nova sociedade, é possível ressaltar que existem períodos de sazonalidades, como os meses de janeiro e fevereiro, quando a produção diminui devido à falta de pedidos ou orçamentos solicitados pelos clientes. No ramo de marmorarias, embora não haja muita concorrência em Patos de Minas, os clientes sempre trabalham com questões orçamentárias e sobressai na maioria das vezes o menor preço, com uma boa qualidade de instalação e criatividade no desenvolvimento da prestação de serviços onde as pedras serão utilizadas.

## 3 METODOLOGIA

Para a execução deste trabalho e o alcance de seus objetivos, foi feita uma análise dos sócios e funcionários da Empresa Arte Pedras Marmoraria, localizada em Patos de Minas-MG, de forma que os sócios fossem abordados entre sócios 1 e 2 e os funcionários, analisados descritivamente entre A, B, C e D. O objetivo é compreender a influência do endomarketing e da comunicação interna na satisfação e no desempenho dos colaboradores. Para os autores Laville e Dione (1999), a metodologia é um procedimento que orienta a pesquisa e auxilia

sua execução. Demo (1985), por sua vez, define metodologia como

uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuidar dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia (DEMO, 1985, p. 17).

O tema desta pesquisa científica, bem como sua relevância, de acordo com os autores mencionados, justifica-se por se tratar de um tema presente nas organizações de um modo geral. As entrevistas desenvolvidas confirmaram a relevância do assunto que se faz presente entre todas as pessoas que compõem os departamentos de uma organização nos dias atuais.

### 3.1 ESTRATÉGIA E DELINEAMENTO DE PESQUISA

Utilizando-se de meios científicos e com o emprego de pesquisas, este artigo busca compreender e identificar quais as estratégias adotadas pela empresa diante de falhas ou processos de melhorias na comunicação interna. "Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos" (ANDRADE, 2012, p.109).

A pesquisa é uma forma de descobrir respostas para questões, utilizando-se métodos científicos. É realizada a partir de uma interrogação e de um problema. São levantadas várias hipóteses, e a pesquisa pode invalidar ou confirmar essas hipóteses, assim afirma o autor Lakatos (2003). Ou seja, os métodos de pesquisa constituem os instrumentos básicos em que é feita uma busca por melhorias e por análise de respostas, constituindo o pensamento e os procedimentos do cientista ao longo de um percurso para alcançar seu objetivo.

#### 3.1.1 Natureza da pesquisa

Em relação à natureza metodológica da pesquisa, Santos (2002) menciona que podem ser utilizados três critérios: as pesquisas podem

ser caracterizadas de acordo com os objetivos, segundo as fontes utilizadas na coleta de dados, ou ainda segundo os procedimentos das etapas de desenvolvimento na aplicação da pesquisa.

Pode-se dizer também que "a pesquisa é, ao mesmo tempo, um processo de descoberta e de invenção" (MATTAR, 2008, p. 164). Este trabalho científico busca, através de uma pesquisa aplicada, exercer um levantamento de informações dos sócios e funcionários da Arte Pedras Marmoraria, verificando como é a comunicação interna, considerando que a empresa tem menos de um ano no mercado e que todos eram colegas de trabalho antes da atual proposta de sociedade. A pesquisa é um procedimento útil, utilizado para juntar as informações necessárias à construção de raciocínios em torno de um fato, fenômeno ou processo que contribui com o conhecimento científico.

#### 3.1.1.1 Forma de análise dos dados

Os dados obtidos como base para o relatório final foram coletados por meio das respostas ao questionário com os sócios e funcionários da empresa, compreendendo a concepção dos entrevistados sobre os problemas de comunicação ocorridos dentro da empresa, juntamente com a interpretação da autora em consonância com o referencial teórico.

#### 3.1.2 Local e data da pesquisa

As pesquisas, juntamente com as entrevistas, foram realizadas na organização, em estudo com os sócios e funcionários em horários previamente agendados, durante o mês de agosto de 2017, de acordo com a sua disponibilidade.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, descreve-se o resultado da pesquisa, juntamente com a interpretação da autora sobre o referencial teórico, a metodologia e o cumprimento dos objetivos específicos, concluindo-se com o relatório final. Em conformidade com o planejamento original, a coleta de dados ocorreu no mês de agosto de 2017. Foram entrevistados dois sócios/gestores nos segmentos antes propostos, juntamente com quatro funcionários, em questionários de

entrevistas divididos por função. A apresentação e a discussão dos resultados foram desenvolvidas a partir dos apêndices (anexos 1 e 2 – Roteiro de Entrevista), seguindo-se a ordem dos segmentos selecionados.

O objetivo específico faz menção à pesquisa bibliográfica, que consiste em identificar aspectos do clima organizacional entre os sócios Douglas Melo Camargos e Edilson Vieira dos Santos com os seus funcionários. Após essa análise, foi feita uma verificação no que diz respeito ao marketing interno e à comunicação interna, os quais consistem no desenvolvimento da atual situação da empresa, sendo propostas novas melhorias que deram sustentação ao estudo expresso no referencial do relatório.

### 4.1 ENTREVISTA COM OS SÓCIOS

A presente entrevista foi realizada entre os dois sócios Douglas Melo Camargos e Edilson Vieira dos Santos, que no decorrer deste desenvolvimento serão abordados respectivamente como sócio 1 e sócio 2.

Abrir o próprio negócio requer muito cuidado, além de um estudo amplo sobre viabilidade de mercado, havendo assim que se analisar detalhadamente o ramo de atividade, conhecendo bem o público-alvo, analisando a melhor localização para o ponto comercial para os negócios que requerem um ponto fixo de atendimento aos clientes, definindo as estratégias de marketing e vendas, planejando e cuidando muito bem das finanças da empresa para que ela se torne um negócio bem-sucedido no mercado. Ambos os sócios já sonharam algum dia com a abertura do seu próprio negócio, porém o sócio 2 informou que nunca deixou de sonhar com a atuação em algum segmento que fosse seu, pois, mesmo não sabendo em que área atuar, tinha um sonho que carregava em si, ao pensar que algum dia, mesmo com o pouco conhecimento nos estudos, poderia obter essa aquisição.

Segundo Drucker (2002), o que um empreendedor precisa fazer é trabalhar em torno da sua ideia de negócio e, para isso, deve buscar informações onde o canal de comunicação seja cada vez mais essencial. Falar sobre o empreendedorismo, sua relação na economia, na política e principalmente na sociedade, dá a

sensação de estar realmente em um caminho sem volta, porque um passo ou uma escolha errada pode comprometer tanto externamente quanto internamente uma organização, e em meio à crise econômica que as empresas têm enfrentado nos últimos anos, o grande diferencial é o poder de escolha.

Em relação à sociedade e à administração com base em gestão organizacional, ambos os sócios relatam sobre a realização de seu próprio negócio. O sócio 2 menciona: "Me sinto realizado! A melhor sensação é saber que consegui conquistar o meu negócio, fazer parceria com o meu antigo colega de trabalho e novo sócio, mesmo sabendo que eu não tenho um grau elevado de estudo. Na minha época não tive oportunidade e nem por isso deixei de sonhar". Desta forma, para os sócios, uma análise adequada do que seja um gestor é semelhante à escrita de Maximiano (2000, p. 47), para quem os gerentes são "os agentes ou protagonistas do processo administrativo", ou seja, são os funcionários responsáveis pelo trabalho de outros, dentro da organização e cuja tarefa principal é a de obter o máximo desempenho da equipe, motivando-os a atingir, juntos, os objetivos e metas da empresa.

Para Ferreira Filho (2010), saber enfrentar riscos é a característica número um do empresário, a qual se define como saber enfrentar novos desafios, abandonar a vida relativamente segura de assalariado para experimentar os limites de sua capacidade em um negócio próprio. As dificuldades às vezes aparecem em meio ao desenvolvimento de um negócio. O sócio 1 relata que, desde o começo (2016), ele tem dificuldades com a falta de experiência no quesito da área administrativa e planejamento de negócios. Já o sócio 2 mencionou que, no começo, para ele, a maior dificuldade foi a parte financeira, pois houve momentos de muito planejamento, porque precisavam de capital imediato para a compra de materiais. A empresa não contava com nenhum mármore em estoque, e ao mesmo tempo, os sócios precisavam de mão de obra, o que incluía a contratação de novos funcionários, e assim, ambos relatam as dificuldades no começo.

A comunicação interna é muito importante na empresa, uma vez que uma boa comunicação e o bom relacionamento interno cooperam para

o seu sucesso, sendo que muitas vezes o canal da comunicação é importante no clima interno dentre todos os setores da organização. Desta forma, o sócio 1 diz que "a comunicação interna é de suma importância, pois somos uma equipe e para melhor funcionamento todos devem estar alinhados diante de seus afazeres prezando um bom relacionamento interno". Robins (2005) diz, nesse sentido, que os conflitos são construtivos quando criam novas ideias e, sendo assim, motivam a reavaliação das metas e do trabalho do grupo. Em outras palavras, é necessário evoluir na maneira de administrar as contrariedades, cogitando a possibilidade da funcionalidade de situações conflituosas e criando ferramentas que possibilitem a obtenção de resultados positivos a partir daquelas circunstâncias que a princípio não podem levar a um desenvolvimento positivo para a empresa.

A teoria de Maslow vale não apenas para ponderar sobre as necessidades básicas dos empregados, como também para abrir uma conexão sobre questões que dizem respeito à motivação. Com base nos pressupostos de Maslow (2000), entende-se que uma organização que deseja ter empregados motivados tem que "olhar" o desenvolvimento dos seus colaboradores, assim afirma o autor. No quesito motivação, o sócio 1 relata que o que deixa o seu funcionário motivado é "o fato de ele ser bem recebido na empresa e uma boa remuneração adequada à função exercida, sendo assim, o mesmo trabalha motivado e cresce junto com a empresa".

A motivação do funcionário vai além do salário ou de qualquer outra remuneração em dinheiro, pois o fator mais importante para demonstrar reconhecimento é criar motivação para que assim os empregados possam sentir orgulho de estar na empresa, de forma que não se sintam pressionados a ir para o trabalho. Ao contrário, é importante que, de algum modo, observem que desempenham uma função significativa para a empresa e que, sem a sua participação, a organização fica desfalcada, porque cada um é único e todos desempenham uma função semelhante, mas nunca de forma igual, devido às características pessoais, pois o que motiva um às vezes pode não motivar o outro.

Um líder precisa saber ouvir, sendo uma

característica considerada principal para qualquer tipo de líder. Ambos os sócios concordam que a comunicação diária não é nenhum tipo de problema e que todos os funcionários sempre tiveram liberdade de expressão. Quando algo não está indo de acordo com o planejado, ou quando acontece algum problema, eles sempre chegam aos gestores e comunicam a falha, não havendo assim um problema no ato de transmitir qualquer informação. Brum (1998) acredita que respeito e consideração pelo funcionário devem ser levados em conta pela empresa, já que nenhum benefício, por melhor que seja, pode substituir este sentimento.

Sendo assim, a comunicação interna pode ser aperfeiçoada no dia a dia, com correção e acompanhamento da dinâmica do clima organizacional. O sócio 1 diz que "a comunicação interna contribui, contudo, a partir do momento que não deixa que problemas durem muito tempo na empresa, consecutivamente tudo flui da melhor maneira, pois a comunicação é o básico para solucionar muitas coisas e ao mesmo tempo muito essencial". O autor Cerqueira (1994) aponta que

qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a autoestima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade (CERQUEIRA, 1994, p. 51).

Dessa forma, a comunicação interna é algo prioritário que deve merecer grande atenção para evitar grandes conflitos que poderiam até mesmo prejudicar a imagem da empresa.

#### 4.2 ENTREVISTA COM OS EMPREGADOS

Uma empresa que almeja sucesso e que busca sobrevivência em meio a um mercado altamente competitivo precisa enxergar o seu funcionário como o seu primeiro cliente, analisando se está satisfazendo e principalmente fidelizando o seu empregado. Sendo assim, foi realizado um roteiro de entrevista com quatro funcionários da empresa em estudo, os quais serão abordados no decorrer do desenvolvimento deste trabalho como funcionários A, B, C e D.

No que diz respeito a funções e cargos desempenhados dentro de uma organização, todas as funções subdivididas são de suma importância, uma vez que as empresas em atuação no mercado precisam de profissionais que trabalhem juntos, com toda a sua equipe, em cada segmento, e não de um indivíduo sozinho. Quando cada funcionário sabe exatamente o que fazer ou desempenhar no decorrer do dia, não há espaços em branco e toda demanda tem um responsável contribuindo assim com o tempo, principalmente para as empresas que fazem prestação de serviço.

Na divisão por tarefas, a marmoraria Arte Pedras conta com o funcionário A, que faz acabamentos em pedras e granitos, função importante, porque ele faz o desenvolvimento e consecutivamente dá forma às pedras que são cortadas na serra, considerando-se que são os detalhes que fazem toda a diferença.

Além da qualidade das pedras e mármore com que a empresa trabalha, existem outras características fundamentais que determinam o valor da prestação de serviço, uma vez que, quando o cliente vai até a empresa e solicita um orçamento utilizando qualquer tipo de pedra, o acabamento diferenciado pode deixar o ambiente completamente renovado com as medidas certas e, ao mesmo tempo, moderno e aconchegante, valorizando ainda mais a decoração e o próprio cômodo com o acabamento. Por outro lado, a marmoraria tem dado maior atenção à finalização das peças, que vão diferenciar o projeto e o trabalho frente aos concorrentes.

O funcionário B desempenha sua função como serrador, de modo que os blocos de mármore ou granito são levados para a serração. Ao longo de vários dias, as peças são cortadas em unidades com os centímetros e a espessura na medida que o cliente deseja, atividade essa sujeita a níveis muito elevados de ruído. É preciso muito cuidado para não errar com as medidas e não se machucar também, uma vez que no desenvolvimento de sua tarefa, o funcionário está exposto a riscos que poderão contribuir para acidentes no trabalho, porém, a empresa está atenta a esses riscos: todos os funcionários fazem uso diariamente de EPI, que são os equipamentos de proteção individual, a fim de prevenir que venham sofrer acidentes no decorrer da jornada de trabalho.

O funcionário C desempenha todas as funções do setor administrativo. Muitos são os desafios a serem vencidos no trabalho de uma organização, de modo que cada realidade demanda sua própria versão de departamento, uma vez que requer muita competência e responsabilidade.

O funcionário D, além dos acabamentos em pedras juntamente com o A, faz também a parte de entrega e instalações. O transporte até a polidora é geralmente manual, e essa situação é passível de originar acidentes muito graves por queda ou quebra da pedra, por isso, é uma função muito importante desempenhada com muito cuidado por aquele que a executa.

A comunicação interna é responsável por fazer circular as informações e o conhecimento, de forma que ela varia de direção para os níveis subordinados e entre os empregados de um mesmo nível de subordinação. A comunicação interna é importante, pois os empregados são parceiros e quanto mais informados estiverem mais estarão envolvidos com a empresa, com sua missão e seu negócio. Em se tratando da importância da comunicação entre os funcionários, o A menciona que sente companheirismo, amizade, além de eles trabalharem como uma verdadeira equipe. O B diz que a comunicação entre eles é aberta, que eles têm liberdade para expressar e que, em relação a isso, é muito tranquilo. O C relata que a comunicação é boa e que cada um respeita o seu espaço, pois ninguém quer passar por cima de ninguém, porque na realidade há lugar para todos na empresa. Já o D diz que a comunicação entre os colaboradores é ótima.

Expressar as ideias no cotidiano não é fácil, porém, é uma forma saudável de comunicação tanto entre os colaboradores quanto para os gestores de uma organização. Porém, devido à diversidade nas organizações, cada membro tem a sua facilidade e dificuldade na hora de se expressar, e é importante analisar que o falar é extremamente importante para o sucesso, e quanto mais cedo se resolverem os problemas através de um diálogo maduro, maior é o passo que se dá em relação às barreiras encontradas.

A manifestação primária de comunicação propriamente dita é a manifestação oral. Lupetti (2007), ensina, por exemplo, que a comunicação escrita em empresas era utilizada apenas por uma

elite. O funcionário A diz que repassa suas ideias de forma rápida e que tem um bom raciocínio, já o B diz que, dependendo do momento, ele conversa pessoalmente e acaba demonstrando práticas internas da empresa. O funcionário C menciona que expõe as dúvidas e ideias e que não encontra dificuldade nesse processo, da mesma forma, o funcionário D relata que se expressa da melhor forma possível para ajudar na execução das tarefas.

A motivação no trabalho pode ser definida de várias formas, pois o que motiva um indivíduo muitas vezes pode não ser um fator motivador para outro. No decorrer da entrevista com os funcionários, indagado sobre fatores motivacionais, o funcionário A relata: "Minha motivação é o fato de eu estar empregado, mesmo com a crise que estamos vivendo, temos que agarrar a oportunidade e agradecer todos os dias por termos um emprego". O funcionário B diz que sua maior motivação é o horário e a jornada de trabalho, além do salário que recebe em relação à função que desempenha. O funcionário C, com sua visão de gestor, relata que a sua maior motivação é a própria satisfação dos seus clientes ao receberem o material, pois ficam satisfeitos com a qualidade da prestação de serviço. Por sua vez, o funcionário D menciona que sua motivação está relacionada com o fato de aprender, desde que haja alguém disposto a ensiná-lo sempre. Para Bergamini (2008),

a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um [...] com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra, assim se faz presente a motivação em meio às organizações (BERGAMINI, 2008, p. 42).

A comunicação interna pode contribuir para o sucesso das organizações, de modo que o empregado tenha uma comunicação com o empregador, dessa forma, havendo um canal direto que contribui positivamente com a imagem interna e externa. O funcionário A relata que trabalhar tranquilo, sem exaltação e mantendo um ambiente agradável, contribui para a organização e o sucesso da empresa. Já o B menciona que pode contribuir

para um bom ambiente de trabalho, tendo uma boa harmonia e não conversando o que não se deve em horário de trabalho. Por sua vez, o funcionário C diz que a comunicação é importante, porque é a partir dela que a empresa terá um desenvolvimento eficaz em que se notam os pontos fortes e fracos da organização. Nesse mesmo sentido, o funcionário D informa que a comunicação interna é importante porque contribui com o desenvolvimento da empresa. Portanto, a comunicação é importante para o sucesso das organizações. Straubhaar (2004) afirma que a comunicação é o processo de troca de informação e, por sua vez, informação é, em resumo, o conteúdo da informação, uma vez que a comunicação se dá por conversas cotidianas, trocas simbólicas, isto é, desde a produção dos corpos às marcas de linguagem que povoam o dia a dia.

#### 4.3 DESENVOLVENDO UM PLANO DE AÇÕES

Após a análise e o desenvolvimento das entrevistas realizadas, foram verificadas algumas questões internas e consecutivamente sugeridas aos sócios, considerando-se o desenvolvimento de um plano de ações a serem vistas como melhorias no processo interno das organizações. Sendo assim, este plano de ações tem como objetivo analisar os pontos fracos da organização e propor melhorias.

No começo do desenvolvimento deste presente relatório, foi possível observar que a estrutura da organização era exposta aos fatores de clima externo, sendo que o sol e a chuva interferiam diretamente na produção, comprometendo a entrega de serviços em períodos de chuva.

Foi possível, então, verificar que entre os meses de fevereiro e agosto, a organização tomou uma nova forma: foram construídas uma fachada com o nome da empresa e uma cobertura do barracão, compondo assim parte do desenvolvimento da primeira sugestão de melhorias para a organização. A nova estrutura, além de proteger as pedras e mármore expostos ao sol, também contribuiu para que os funcionários não fiquem com uma longa jornada de trabalho completamente expostos ao tempo.

Figura 1. Foto da organização em fevereiro de 2017.



Fonte: Dados da organização. 2017.

Figura 2 Foto da organização em agosto de 2017.



Fonte: Dados da organização 2017.

Em conversa com os empregados, foi possível observar que estes não têm um local separado para o lanche da tarde, que é fornecido pela empresa, uma vez que essa divisão é composta pela área administrativa interna, com uma recepção, um banheiro e um cômodo separado onde ficam arquivadas as informações da empresa, e pela parte externa, composta pelo barracão com o estoque de pedras, máquinas e equipamentos.

Durante a execução do relatório foi proposto aos sócios que futuramente reservassem um local ou uma divisória dentro da organização para melhor atender às necessidades dos funcionários, uma vez que no horário de café a empresa fornece o lanche diário, porém não há uma estrutura separada para os vinte minutos de descanso a que eles têm direito. Os sócios concordaram com a proposta feita e confirmaram ainda que seria de grande utilidade para todos os membros da empresa.

#### REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*: elaboração de trabalhos na

graduação. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de *et al.* *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRUM, Analisa M. *Endomarketing como estratégia de gestão*: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing*: educação e cultura para a qualidade. São Paulo: Qualitymark, 1994.

DEMO, Pedro. *Introdução à metodologia da ciência*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Trad. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA FILHO, M. G. *Direitos humanos fundamentais*. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. *Metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

LUPETTI, Marcelia. *Gestão estratégica de comunicação mercadológica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no gerenciamento*. São Paulo: Qualitymark, 2000.

MATTAR, João. *Metodologia científica na era da informática*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração*: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 5 ed. rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

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

## APÊNDICES

Anexo 1 – Questionário destinado aos sócios

### **QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA**

Empresa: Arte Pedras Marmoraria

Olá! Meu nome é Luana Rocha Sales, sou formanda do Curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM e estou desenvolvendo meu TCC: Trabalho de Conclusão de Curso, sob a orientação da Professora Esp. Carlen Fonseca Gonçalves. Sua opinião é de muita importância, pois este projeto de pesquisa será utilizado como ferramenta para o levantamento de dados sobre as ações de comunicação interna, desenvolvidas em uma marmoraria, localizada na cidade de Patos de Minas (MG).

Os dados obtidos nesta pesquisa serão extremamente confidenciais e somente serão utilizados para estudo, não sendo utilizado nenhum dado pessoal dos participantes.

- 1) Em algum momento da sua vida, você planejou abrir o seu próprio negócio?
- 2) Neste momento, como você se sente sendo um dos gestores desta organização?
- 3) Para você, qual foi a maior dificuldade enfrentada no começo, quando se uniu com o seu colega de trabalho para a criação de uma nova sociedade?
- 4) Como você aborda a importância da comunicação interna entre os membros que compõem a sua empresa?
- 5) De que forma na sua percepção, o seu colaborador trabalha motivado?
- 6) O que os seus colaboradores fazem quando acontece algum imprevisto ou problema para poder transmitir até você?
- 7) Descreva em poucas palavras como você acha que a comunicação interna pode contribuir para o sucesso da sua empresa.

Anexo 2 – Questionário destinado aos funcionários

### **QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA**

Empresa: Arte Pedras Marmoraria

Olá! Meu nome é Luana Rocha Sales, sou formanda do Curso de Administração do Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM e estou desenvolvendo meu TCC: Trabalho de Conclusão de Curso, sob a orientação da Professora Esp. Carlen Fonseca Gonçalves. Sua opinião é de muita importância, pois este projeto de pesquisa será utilizado como ferramenta para o levantamento de dados sobre as ações de comunicação interna, desenvolvidas em uma marmoraria, localizada na cidade de Patos de Minas (MG).

Os dados obtidos nesta pesquisa serão extremamente confidenciais e somente serão utilizados para estudo, não sendo utilizado nenhum dado pessoal dos participantes.

- 1) Qual é o seu trabalho dentro da empresa?
- 2) Como você define esta função? Por quê?
- 3) De que forma você define a comunicação dentro da empresa entre você e seus colegas de trabalho?
- 4) Como você consegue expressar as suas ideias durante a execução de seu trabalho?
- 5) O que te deixa mais motivado no seu trabalho?
- 6) Descreva em poucas palavras como você acha que a comunicação interna pode contribuir para o sucesso de uma organização.