

## A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA PARA MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES DO ALPEN PARK – CANELA/RS

Vanessa dos Santos Rottmann<sup>1</sup>  
Vera Damasceno Correa<sup>2</sup>

### Resumo

O presente trabalho busca analisar de que forma a comunicação interna contribui para motivar e engajar os colaboradores de uma organização. Como estratégia metodológica, adotou-se a *pesquisa em profundidade* com as lideranças do Alpen Park e uma *pesquisa quantitativa* em formato de questionário para os colaboradores. Os dados apresentados na pesquisa apontam informações muito interessantes quanto à visão das lideranças do parque referente à comunicação e à percepção dos funcionários sobre o assunto. O presente estudo avalia de que forma a comunicação interna é efetuada, a fim de compreender como o público interno percebe esses esforços.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Engajamento. Motivação. Lideranças.

### Abstract

The present work seeks to analyze how internal communication contributes to motivate and engage the employees of an organization. As a methodological strategy, the in-depth research with the leadership of Alpen Park and a quantitative survey for employees were adopted. The data presented in the survey point to very interesting informations regarding the vision of the park leaders regarding the communication and the perception of the employees on the subject. The present study assesses how internal communication is carried out in order to understand how the internal public perceives these efforts.

**Keywords:** Internal Communication. Engagement. Motivation. Leadership.

---

<sup>1</sup> Graduada do Curso de Relações Públicas da Faccat, email: [vanessa@vivazcomunicacao.com.br](mailto:vanessa@vivazcomunicacao.com.br)

<sup>2</sup> Orientadora do trabalho, professora do Curso de Relações Públicas da FACCAT, email: [veraedcorrea@gmail.com](mailto:veraedcorrea@gmail.com)

## 1. Introdução

Existem diversas formas de se obter informação, mas, muitas vezes, não é utilizada a forma adequada de comunicação para com o público de interesse. Saber comunicar, para quem comunicar e qual o efeito que isso vai representar é um trabalho difícil, que exige conhecer bem seu público e suas expectativas.

O entendimento da importância de valorizar e de se comunicar bem com seu público interno deve ocorrer principalmente pela alta direção, que ajudará na disseminação dessa prática e que será a responsável para que se tenha o efeito esperado na organização. Kunsch (2003, p. 154) descreve que:

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

Para Torquato (2002, p. 540), a missão básica da comunicação interna é: “Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços à expansão de suas linhas de produtos”.

Seguindo o pensamento de Gil (2001), o ponto inicial da motivação é o colaborador perceber a sua importância na organização, sentir-se parte dela – não apenas o funcionário que bate seu cartão no horário, executa suas tarefas e no final do mês recebe por isso. A visão que ele tem da empresa precisa ser muito mais ampla. Precisa estar motivado para buscar além, almejar novos desafios e, conseqüentemente, passar isso para os colegas. A motivação é uma força interior, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano.

Para o desenvolvimento deste projeto, será analisado o parque Alpen Park, situado na cidade Canela (RS), voltado à área de entretenimento, com mais de 15 brinquedos para adultos e crianças. O parque, hoje, conta com 74 membros em seu quadro e apresenta alto índice de rotatividade de colaboradores, falta de comprometimento, ausência de comunicação interna atuante, pouco investimento em ações e em treinamentos para despertar lideranças.

Após levantamento das necessidades da empresa na área de comunicação interna, fica o questionamento: as ferramentas e as estratégias de comunicação interna, desenvolvidas e aplicadas no Alpen Park, deixam os colaboradores motivados e engajados?

A presente pesquisa foi elaborada com o objetivo geral de analisar se as ações de comunicação interna do Alpen Park obtêm o engajamento e a motivação dos colaboradores. Para melhor compreender o assunto, foram estabelecidos três objetivos específicos. Primeiro, mapear ferramentas, estratégias e canais de comunicação interna do Alpen Park; depois, verificar o grau de engajamento e de motivação dos colaboradores do Alpen Park e, finalmente, identificar possibilidades dentro da comunicação interna que possam fomentar a motivação e o engajamento dos colaboradores do Alpen Park.

Para tanto, a metodologia utilizada nesta monografia é qualitativa e quantitativa e de caráter exploratório. Os indicativos originam-se da relação de informações obtidas por meio de fundamentação teórica e aplicação de uma entrevista em profundidade com as lideranças do parque, e uma pesquisa em formato de questionário com os colaboradores.

Com a finalidade de encontrar respostas para o problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos, o referencial teórico aborda dois temas principais: motivação, engajamento e comunicação interna. O primeiro item refere-se às necessidades humanas nos contextos de organização, motivação, engajamento e impacto da liderança na motivação e engajamento dos colaboradores. Os conceitos foram baseados em fundamentos de autores como: Maximiano (2000), Chiavenato (2004), Dewes (2007); Gil (2012), Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2012), Costa (2012); Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) e Almeida (2001).

Em seguida, é apresentado o segundo tema principal do presente trabalho, que aborda os seguintes tópicos: a comunicação como estratégia da gestão; o papel do profissional de RP na construção da política de comunicação; a adequação do processo de comunicação na organização; a gestão da comunicação interna; estratégias e ferramentas da comunicação interna e; a comunicação interna para motivação e engajamento. Nessa etapa, foram utilizados autores como: Kunsch (2003), Nassar *et al.* (2005), Marchiori (2013); Torquato (2002), Schuler (2004), Yanaze (2007) e Tavares (2007).

Os resultados obtidos na presente pesquisa permitem refletir sobre a importância da comunicação interna dentro do parque, apresentam o olhar das lideranças perante o assunto e revelam pontos interessantes que serão abordados no transcorrer do trabalho, como a importância de sempre olhar para o colaborador como seu primeiro e mais importante cliente. Serão apresentados também, em

formato de gráficos, os retornos obtidos pelo questionário aplicado aos funcionários do Alpen Park.

A presente pesquisa espera contribuir com informações relevantes para o atendimento dos objetivos do estudo, bem como demonstrar a importância de ter colaboradores motivados e engajados – tudo isso alinhado com as lideranças, uma vez que o propósito final é entender de que forma a comunicação interna contribui para motivar e engajar os colaboradores de uma organização. Verificou-se como é elaborada a comunicação interna no Alpen Park, e foi averiguado se essa comunicação interna realizada possibilitou a motivação e o engajamento dos seus colaboradores.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1 Motivação e engajamento**

Neste capítulo, abordam-se os temas sobre as necessidades humanas no contexto da organização, tendo como base a teoria de motivação mais conhecida: a chamada *Teoria das Necessidades de Maslow*, representada por uma pirâmide que elenca a hierarquia das necessidades humanas. Também se apresenta a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores: os *higiênicos* e os *motivacionais*.

Outros aspectos analisados no transcorrer deste capítulo são a motivação dos colaboradores e a importância da motivação para o engajamento. Afinal, motivar é mostrar um caminho real para as pessoas, dar sentido às coisas e apontar metas e verificar a relevância referente à liderança, pois as organizações precisam saber conviver com as diferenças individuais e saber trabalhar o potencial de cada um.

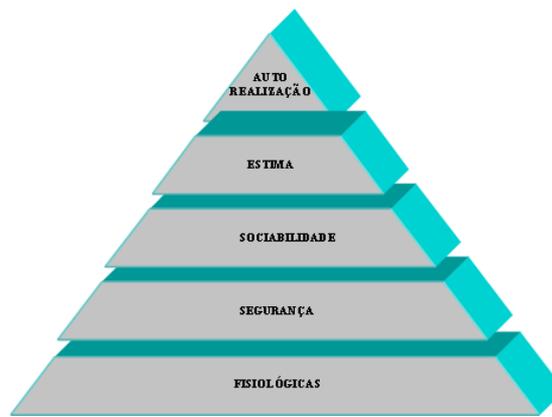
#### **2.1.1 As necessidades humanas no contexto da organização**

No entendimento de Maximiano (2000, p. 350), “[...] as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia que desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações”. A teoria das necessidades humanas foi apresentada por Abraham Maslow, a chamada *hierarquia das necessidades humanas*, pela qual elas são demonstradas em formato

de pirâmide, mostrando os níveis de importância. Maslow afirma que os seres humanos nascem com cinco sistemas de necessidades: *fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de autorrealização*.

Para Chiavenato (2004a, p. 429), “[...] a teoria da hierarquia das necessidades é a mais conhecida de todas as teorias a respeito de motivação humana”, que define que cada pessoa apresenta cinco necessidades humanas. A figura a seguir representa a hierarquia apresentada por Maslow:

Figura 1 – Hierarquia das necessidades, segundo a teoria de Maslow



Fonte: Maximiano (2000, p. 311).

Chiavenato (2004a, p. 479) descreve as necessidades apresentadas por Abraham Maslow:

- Necessidades fisiológicas: incluem a fome, o sono, a sede, o sexo e outras necessidades corporais, básicas da sobrevivência biológica;
- Necessidades de segurança: incluem a proteção e a segurança contra ameaça ou perigo físico e buscam assegurar a estabilidade das pessoas;
- Necessidades sociais: incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade, e envolvem a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano;
- Necessidades de estima: incluem fatores internos de estima, autorrespeito, autonomia, senso de competências e fatores externos, incluindo status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração;
- Necessidades de autorrealização: constituem o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

Com base nessas afirmações, entende-se que o ser humano nunca se sente feliz por completo. Quando é suprida uma necessidade, automaticamente já se cria outra para ocupar seu lugar; quando o profissional não consegue realizar algo, fica com o sentimento de frustração, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência à novidade e insegurança.

Ainda sobre os estudos realizados sobre as necessidades humanas, existe também a teoria de Frederick Herzberg, que conclui que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores. Essa teoria foi chamada de *teoria dos dois fatores*.

[...] o psicólogo Frederick Herzberg (1975) ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores. Os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Os últimos referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a satisfação e motivação (GIL, 2012, p. 207).

Dewes (2007, p. 22) colabora, descrevendo com suas palavras a visão de Herzberg: “Os fatores de higiene são fontes de insatisfação e localizam-se no ambiente em que as pessoas trabalham, tais como relacionamento com os colegas, qualidade da supervisão, salário e condições físicas do trabalho”, e conclui também que um salário considerado baixo pelo colaborador o deixa insatisfeito. O aumento da remuneração não vai deixá-lo satisfeito, apenas menos insatisfeito, uma vez que a satisfação no trabalho vem de outros fatores, que ele chamou de fatores de motivação. “Tais fatores incluem o reconhecimento, a responsabilidade e o senso de realização” (DEWES, 2007, p. 22).

Com base nas informações apresentadas, pode-se destacar que a teoria dos dois fatores constatou que a motivação vem do trabalho e não do ambiente de trabalho. As pessoas, em geral, gostam mais de seu trabalho do que do ambiente, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos. Conforme ressalta Gil (2012, p. 208),

[...] a capacidade para manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado. Nesse sentido, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento do trabalho, que consiste não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados executam, mas num deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

Pode-se observar que as teorias de Maslow e Herzberg, contextualizadas por Chiavenato (2004a) e Gil (2012), falam de motivação – mas cada uma defende uma determinada linha. Maslow utiliza a pirâmide para fundamentar a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, enquanto Herzberg segue dois fatores (higiênicos e motivacionais) usados como alicerce de sua teoria: o ambiente externo e o trabalho do indivíduo.

### 2.1.2 Motivação

Segundo Maximiano (2000), a palavra *motivação* (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa *mover*) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Desse modo, pode-se definir *motivação* como toda e qualquer ação que leva a pessoa a ter um determinado comportamento. Na compreensão de Robbins (2004), motivação é o processo responsável por intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta. Nesse caso, vale ressaltar o pensamento de Bergamini (2008, p. 42): “[...] 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”.

Motivar pessoas é sempre uma tarefa complexa para as empresas, pois cada uma tem suas necessidades, prioridades pessoais e profissionais. Bergamini (1997, p. 26) diz que:

[...] a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por mais paradoxal que isso possa parecer.

É importante que as empresas entendam o significado de motivação, que deve ser vista como um desafio permanente. O que deixa as pessoas motivadas é alcançar um objetivo, bater uma meta, conforme salienta Costa (2012, p.13): “[...] pessoas motivadas são pessoas lucrativas, empresas melhores para as pessoas trabalharem se tornam mais rentáveis, sólidas e competitivas”.

Colaboradores comprometidos estão sempre prontos para ajudar, dar ideias, sugerir melhorias, buscar soluções. São, realmente, envolvidos com a organização.

“As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir”, fundamenta Gil (2012, p. 200).

Uma empresa que consegue manter grande parte da equipe motivada precisa manter esse diferencial, pois, para o público externo, isso é visto de forma muito positiva, acabando por atrair bons profissionais. Conforme completa Bergamini (2008, p.108), “[...] a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”.

A partir disso, entende-se que a motivação na organização é de grande importância para o processo de trabalho, mas depende muito da ação dos gestores em desenvolver programas de acordo com a realidade de sua equipe.

No entanto, nenhuma pessoa é capaz de motivar a outra, pois cada uma traz consigo suas expectativas. Mas é possível construir um ambiente que favoreça a motivação. Por isso, em muitas situações as empresas se frustram com programas de motivação que acabam não dando certo. Muitas vezes, uma simples mudança no processo do trabalho acaba gerando um ato de motivação para o colaborador. Bergamini (1986, p. 8) ensina que:

[...] a preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas se desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional.

Com base nisso, motivar para engajar acaba se tornando o grande propósito das empresas que buscam se destacar perante os concorrentes – tarefa complicada, mas não impossível de ser implantada. A motivação gera o engajamento, e pessoas motivadas no seu emprego, com certeza, são mais engajadas para buscar os melhores resultados para a organização.

### **2.1.3 Engajamento**

A valorização e a felicidade do indivíduo na organização são o caminho que levará ao engajamento. Para que isso ocorra, é necessário o desenvolvimento de planos de comunicação que englobem o sentimento de pertencer dos colaboradores, a satisfação em se sentir parte do processo como um todo, agregando valor à

imagem da empresa e à imagem dos públicos envolvidos. Como diz Yanaze (1997, p. 52), “[...] uma empresa conhecida como boa empregadora atrai o interesse de bons profissionais”.

Nesse sentido, pode-se acrescentar a afirmação de Costa (2013, p. 2), quando diz: “[...] talvez hoje o maior desafio das empresas que buscam ser competitivas é formar e manter colaboradores engajados”. O autor ainda complementa: “É preciso entender que a motivação te faz começar algo, mas é o engajamento que te faz terminar bem aquilo que começou” (COSTA, 2013, p. 2).

Entre as definições de engajamento, pode-se descrever a que Costa (2012, p. 57) cita:

[...] a forma como os indivíduos agem é antes determinada por suas decisões, que, por sua vez, são influenciadas pelas crenças. O ato ou a atitude, portanto, reflete desejos ou motivações previamente construídos de fazer as coisas certas, fator que determina também a decisão correta face ao trabalho. As pessoas estão nas empresas para tomar decisões, e decisões corretas significam a estratégia empresarial colocada em prática – é dessa forma que o engajamento se revela.

Além de trabalhar feliz e desempenhar um bom trabalho, o colaborador engajado faz sua contribuição para o bom desempenho da empresa, apresentando muitos benefícios, conforme os autores Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2012, p. 8) relatam em pesquisa:

Pessoas engajadas no trabalho, bem como os setores/departamentos onde atuam, apresentam um desempenho melhor. Equipes engajadas de recepção em hotéis, por exemplo, são mais amistosas com os clientes, o que faz com que estes se hospedem novamente no mesmo hotel com maior frequência.

Sobre a pesquisa realizada, vale ressaltar a importância de permanecer com os bons profissionais, pois eles acabam tornando-se grandes aliados da empresa sempre em buscar do melhor resultado, conforme apresentado no levantamento:

[...] pessoas engajadas no trabalho são leais a suas organizações. A taxa de rotatividade de funcionários é menor entre os engajados no trabalho. Pessoas engajadas apresentam atitude pró-social que as fazem aceitar mais frequentemente tarefas desafiadoras que exigem dedicação extra. Pessoas engajadas no trabalho cometem menos erros e causam menos acidentes (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2012, p. 8).

Ainda sobre os dados levantados, pode-se observar que pessoas que são felizes no trabalho desenvolvem seu trabalho de forma prazerosa. Não veem seu trabalho apenas como uma obrigação que será recompensada no final do mês, mas

como algo de importância na sua vida. Gostam de se sentir úteis, conseguem destacar-se perante o restante da equipe, possuem ótimo relacionamento com seus colegas, reconhecem que estão ali para dar o seu melhor e enfrentam os problemas do dia a dia de forma mais tranquila.

Pessoas engajadas se divertem mais no seu trabalho: ficam mais satisfeitas com suas atividades e experimentam com mais facilidade a sensação do flow (um estado em que você fica totalmente imerso no seu trabalho e que, posteriormente, é percebido como um período prazeroso). Funcionários engajados são mais positivamente avaliados por seus superiores do que seus colegas. Funcionários engajados costumam se sentir mais confortáveis consigo mesmos, dificilmente apresentam queixas psicossomáticas e são mais resistentes ao estresse (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2012, p. 8).

Assim, o engajamento reflete-se em bom atendimento. Os empregados precisam estar envolvidos e precisam ter autonomia para agir, pois os valores da empresa mudaram sua vida. Agora, é sua vez de mudar a vida dos outros. Trata-se de criar uma plataforma a partir da qual os empregados possam fazer a diferença, colocam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). Por isso, não há engajamento sem gestão coerente e boa comunicação interna, que deve ser trabalhada como um processo estratégico da organização.

#### **2.1.4 Impacto da liderança na motivação e no engajamento dos colaboradores**

Liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar pelos meus interesses e objetivos em prol de um bem maior. De acordo com Senge (1998, p. 6), é “[...] a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existe. E é isso que fazem os líderes”.

Completando o raciocínio, podemos citar que bons líderes têm o poder de modificar a visão dos colaboradores e parceiros, contribuindo para a construção de uma organização mais colaborativa, sem se esquecer de metas e objetivos. Liderar e motivar são grandes desafios, pois cada profissional possui suas expectativas e valores, o que torna difícil agradar a todos – por isso, a grande importância de se ter uma boa liderança que consiga incentivar grande parte da equipe. De acordo com o pensamento de Gil (2012, p. 202), “[...] os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar e manter sua motivação no trabalho”.

Considerando a afirmação, salienta-se que saber liderar é manter os colaboradores motivados e engajados com a empresa, buscando sempre melhores resultados. Como diria um autor desconhecido, *inspiração vem dos outros, motivação vem de dentro de nós*. Ter bons exemplos e boas inspirações ajuda na motivação. Em consonância com Bergamini (2008, p. 106):

[...] uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. Quando se quer que alguém siga certa orientação no curso de determinada ação, é necessário que a direção esteja diretamente ligada à força de um desejo que seja valorizado por ela.

Considerando isso, pode-se dizer que gerar credibilidade para o mercado externo demanda tempo e investimento, e da mesma forma acontece com o público interno. Não será do dia para a noite que a empresa terá ótimos profissionais engajados e comprometidos com os objetivos da empresa. Esse trabalho é gradativo e permanente, podendo, assim, colher bons frutos. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 86) argumentam:

[...] ter sólidos valores essenciais compensa em vários aspectos. Uma empresa com valores tem vantagem ao competir por talento. Consegue atrair empregados melhores e mantê-los por mais tempo. A produtividade dos empregados é maior quando eles têm um sólido conjunto de valores para nortear suas ações. Além disso, eles se tornam melhores representantes da empresa para atender os consumidores. A empresa também se torna mais capaz de lidar com as diferenças dentro da organização, algo especialmente importante nas grandes corporações.

Na linha de pensamento dos autores citados acima, entende-se que empresas com funcionários satisfeitos se destacam, pois essa satisfação se reflete em atitudes positivas no momento do atendimento, agregando valor e conquistando o cliente.

Assim, pode-se entender que o ambiente dos negócios é cada vez mais rápido e competitivo e para isso as organizações precisam estar preparadas, com bons líderes capazes de enfrentar e coordenar mudanças, pois “liderar, por sua vez, é lidar com a mudança”, defende Kotter (2000, p. 2). São inúmeros benefícios para a empresa que possui uma boa liderança, pois é para ela que a atenção está voltada, pois são os líderes que irão conduzir e influenciar os demais membros da organização. Boa liderança, uma eficaz comunicação interna e metas bem alinhadas com a organização são ferramentas importantes para motivar e engajar os colaboradores.

## 2.2 Comunicação interna

A comunicação interna é responsável por informar, motivar e engajar os envolvidos junto à estrutura organizacional. Para que haja motivação e engajamento, é preciso comunicar na frequência e no tom corretos, entender os níveis de comunicação e saber utilizá-la da melhor maneira, gerando credibilidade às informações transmitidas pela organização, conforme fundamenta Kunsch (2003).

### 2.2.1 A comunicação como estratégia de gestão

A comunicação pode acontecer de várias formas, seja ela oral, escrita, simbólica ou eletrônica. Como fundamenta Chiavenato (2001, p. 165), comunicação “[...] é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

O ato de comunicar é essencial para toda e qualquer organização. O primeiro passo para o sucesso é saber usá-la de maneira eficaz diante dos diversos públicos. De acordo com o pensamento de Bueno (1995, p. 9): “[...] hoje, não se pode imaginar uma empresa que se pretenda ser líder de mercado e que volte as costas para o trabalho de comunicação”.

Seguindo nessa linha de pensamento sobre a importância da comunicação como estratégia de gestão, pode-se citar Nassar *et al.* (2005, p. 47):

[...] entendo que, em função da globalização, da competitividade cada vez mais acirrada, é fundamental que a comunicação alcance cada um dos públicos estratégicos – aqueles que impactam diretamente nos negócios e nas atividades da empresa – de forma transparente, ética e objetiva. Nesse contexto entendemos que o público formado pelos empregados e seus familiares é, sem dúvida, o maior e mais consistente avalista da reputação da empresa, sendo, portanto, além de estratégico, prioritários em termos de comunicação.

Toda a organização que realmente entender a importância da comunicação vai obter melhores resultados. Para se ter uma boa comunicação externa, o primeiro passo é saber comunicar internamente, pois os colaboradores são os primeiros a distribuir informações. Por isso, precisam receber informações de forma correta em relação a esse aspecto. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 81) abordam a questão:

[...] no Marketing 3.0, as empresas precisam convencer tanto os clientes quanto os empregados a levar a sério seus valores. Os empregados são, na realidade, os consumidores mais próximos das práticas da empresa. Precisam ser fortalecidos com valores autênticos. As empresas precisam usar com seus empregados a mesma abordagem de contar histórias que usam com seus consumidores.

Com base nas afirmações apresentadas, afirma-se que o público interno deve ser tratado com o mesmo interesse com que se trata o cliente, ter a mesma preocupação e investimento e, conseqüentemente, ter profissionais preparados para saber informar e como executar ações que terão retorno positivo. Para desenvolver esse trabalho, conta-se com o profissional de RP, conforme se apresenta a seguir.

### **2.2.2 O papel do profissional de RP na construção da política de comunicação**

Kunsch (2003) descreve as atividades das relações públicas nas organizações como função mais estratégica, buscando mais resultados concretos: “[...] é ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, [...] bem como definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro” (KUNSCH, 2003, p. 103).

Dentro das atividades desenvolvidas pelas relações públicas, existe a relevância para o lado institucional e corporativo das organizações, como pode ser visto nas seguintes atividades profissionais:

- Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional.
- Supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos.
- Preveem e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão, etc. (KUNSCH, 2003, p. 95).

Entre as atividades listadas, as relações públicas precisam sempre estar em sintonia com os objetivos da organização, buscando sempre os melhores caminhos para uma boa comunicação com os públicos de interesse. De acordo com o pensamento de Lanhez (2006, p.185), a “[...] definição estratégica do conceito organizacional deve ser integrada de forma adequada pelo profissional de relações públicas, para estruturar mensagens preferenciais”, sempre adequada à realidade dos funcionários.

Dessa forma, para se obter um trabalho efetivo de comunicação, o profissional de relações públicas deve ter o total conhecimento da organização, pois somente assim vai saber construir discursos e criar relações para a geração de ambientes nos quais as pessoas se sintam naturalmente comprometidas com a empresa.

### **2.2.3 A gestão da comunicação interna**

A comunicação é essencial para as relações humanas, mas ela precisa ser eficaz tanto nas relações humanas quanto nos negócios. Na prática, não existe organização sem comunicação, e os locais em que a comunicação não funciona não podem ser considerados organizações de sucesso salienta Costa (2012).

Os gestores passam a maior parte do tempo se comunicando, e isso ocorre de diversas formas: reuniões, informações em murais, e-mails, cara a cara. Com isso, deve-se salientar que os colaboradores cada vez mais recebem atenção especial em relação à comunicação, sendo a razão pela qual ela se tornou tão importante nas empresas e nos negócios. Como afirma Peretti (2004), a comunicação tem que ser vista como parte integrante da organização, em igualdade de importância com máquinas ou balanço social.

### **2.2.4 Estratégias e ferramentas da comunicação interna**

A comunicação é um processo de troca de informações entre uma ou mais pessoas. Nas organizações, essa comunicação deve ocorrer da forma mais correta possível, pois as empresas buscam um diferencial no mercado de trabalho. Para isso, é preciso manter seus colaboradores e seus diversos públicos bem informados. Devido a isso é que a comunicação interna ganha cada vez mais força. Kunsch (2003, p. 154) defende:

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

Com base nos autores estudados, considera-se que manter um bom relacionamento com os diversos níveis da organização exige um trabalho bem estruturado da comunicação interna, pois diversos programas, projetos e ações podem ser desenvolvidos, como: programa de integração de novos colaboradores,

aproximação dos familiares com a organização; capacitação e treinamentos para crescimento dos colaboradores; caixa de sugestões, programas de incentivos/benefícios (auxílio-educação, auxílio-alimentação, plano de saúde, plano de carreira, auxílio-combustível); intranet, murais, jornal interno; datas comemorativas, ações sociais com a comunidade, desenvolvimento de lideranças; criação de uma identidade visual interna, campanhas motivacionais, entre outros. Mas todos devem ser bem planejados e executados por profissionais capacitados.

A comunicação interna é a comunicação existente entre a empresa e os funcionários que abrange, de acordo com Tavares (2007):

- a comunicação entre departamentos, órgãos, unidades;
- a comunicação entre pessoas dos mesmos departamentos, órgãos unidades;
- a comunicação entre chefias;
- a comunicação entre funcionários e chefia direta, como supervisores, gerentes e chefia indireta, como diretores e presidentes.

Com base nos autores citados, pode-se dizer que a comunicação interna é um importante instrumento de estímulo à motivação. Porém, não basta ter um sistema de comunicação interna. É necessário que ele seja transparente, participativo e de mão dupla, pois ela reforça a instrução profissional além de ajudar a desenvolver talentos e fortalecer o vínculo do empregado com a empresa. Para Kunsch (2003, p. 282), a pesquisa de clima organizacional fornece “indicações seguras para proposições de planos que nos auxiliarão no processo do planejamento de planos, projetos e programas de relações públicas”.

Existem várias formas e processos para uma avaliação dos colaboradores sobre a comunicação interna. Cabe a cada empresa fazer uma análise para se chegar a um resultado mais preciso, aplicando ações que darão retorno esperado. Para Argenti (2006, p. 172),

[...] a melhor maneira de avaliar a eficiência dos esforços de comunicação interna da empresa é determinar as atitudes dos funcionários sobre a empresa. Isso pode ser feito por meio de uma auditoria da comunicação. Com base nos resultados da auditoria, os profissionais de comunicação podem criar o programa certo para a organização.

Dessa forma, o objetivo da comunicação nas organizações é tornar os colaboradores influentes, motivados, engajados, que influenciem os outros de maneira positiva e que sejam determinados e criativos.

### **2.2.5 A comunicação interna para motivação e engajamento**

Vale ressaltar que são vários fatores que devem ser trabalhados para envolver o colaborador, motivá-lo e engajá-lo. Hunter (2006, p. 109) defende que “[...] a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à sua equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação”, fazendo com que a organização ofereça integração aos colaboradores, para que com isso se tornem mais produtivos. Para Tavares (2007), a motivação dos colaboradores precisa ser planejada. A motivação deve acontecer em todos os momentos, não apenas quando o funcionário executou uma tarefa com excelência ou quando a empresa encontra-se bem no mercado.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é o que Tavares (2007) afirma que, quando há cansaço pela rotina de trabalho, abrem-se as portas para a desmotivação e os pensamentos negativos. Gerenciar a motivação envolve alguns passos importantes: incentivar os colaboradores a tomar iniciativas nos processos que acontecem na empresa; incentivar os colaboradores a se qualificar e valorizar as pequenas e grandes ações do colaborador. A seguir, apresentam-se os métodos que foram utilizados para realizar a pesquisa junto à empresa Alpen Park.

## **3. Metodologia**

Neste capítulo, apresentam-se os métodos e as técnicas que foram adotados para coleta e análise dos dados para responder os objetivos propostos para esta pesquisa.

Para a elaboração deste trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica na qual foram utilizados artigos, livros, documentos, entre outros, como fonte de pesquisa. Gil (2007, p. 29) salienta que “praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho, que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica”.

Pode-se também caracterizar a pesquisa bibliográfica como aquela que é tornada pública, na qual o tema de estudo pode ser encontrado em publicações avulsas, jornais, revistas, livros, teses e monografias – e ainda em meios de comunicação orais, completam Marconi e Lakatos (2002). Vale ressaltar também a visão de Cruz e Ribeiro (2003, p. 12), que afirmam:

[...] uma pesquisa bibliográfica pode visar um levantamento dos trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema estudado, pode identificar e selecionar os métodos e técnicas a serem utilizados. Além de fornecer subsídios [...] para o embasamento da pesquisa.

De acordo com Gil (1994, p. 71), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Para se obter um entendimento mais embasado sobre o tema, foi necessária uma busca em fontes variadas para se conseguir chegar a um conhecimento mais abrangente. Para o desenvolvimento do trabalho, foram pesquisados diversos temas relacionados às necessidades humanas: comunicação interna, liderança, motivação, engajamento; gestão da comunicação; o papel do profissional de relações públicas e as ferramentas e as estratégias da comunicação interna.

Na visão dos autores Samara e Barros (2002, p. 29), o estudo exploratório, quando se considera um projeto de pesquisa, “[...] pode ser essencial como primeiro passo para se determinar uma situação de mercado ou para se analisar tendências de um segmento específico”, como é o caso da presente pesquisa, que pretende analisar as ações de comunicação interna, desenvolvidas pelo Alpen Park, para obter motivação e engajamento dos colaboradores.

Para Gil (2007, p. 41), “as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Seguindo esse pensamento, Mattar (2005, p. 85) afirma:

[...] este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção vaga do problema de pesquisa. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão dos objetos de pesquisa, por parte do pesquisador são, geralmente, poucas ou inexistentes.

Pesquisas quantitativa e qualitativa foram adotadas para realização do trabalho. A pesquisa quantitativa envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos, e será o método utilizado na aplicação do questionário com os funcionários. A qualitativa é mais subjetiva e envolve examinar e refletir sobre as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas, e também se utilizou neste trabalho quando se realizou a entrevista em profundidade, como descrito mais adiante.

[...] pensar em pesquisa quantitativa e em pesquisa qualitativa significa, sobretudo, pensar em duas correntes paradigmáticas que têm norteado a pesquisa científica no decorrer de sua história. Tais correntes se caracterizam por duas visões centrais que alicerçam as definições metodológicas da pesquisa em ciências humanas nos últimos tempos. São elas: a visão realista/objetivista (quantitativa) e a visão idealista/subjetivista (qualitativa) (QUEIROZ, 2006, p. 86).

Em relação ao estudo qualitativo, Godoy (1995) esclarece que ele não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico para a análise dos dados: parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo na medida em que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo.

Godoy (1995, p. 21) ainda afirma que: “[...] a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais [...]”.

Um estudo qualitativo é capaz de revelar uma riqueza maior de dados, facilitando uma exploração maior de eventuais contradições.

Já a pesquisa quantitativa traduz em números as opiniões e as informações para serem classificadas e analisadas, utilizando técnicas estatísticas (é o modelo de pesquisa que se desenvolveu neste estudo). Os estudos quantitativos, geralmente, procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido.

Diehl (2004) ressalta que a pesquisa quantitativa apresenta-se pela quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, objetivando resultados para evitar possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando maior margem de segurança. A coleta de dados, geralmente, é realizada por questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para a pesquisa que, em análise, é mostrada por tabelas e gráficos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2002), questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Na pesquisa quantitativa deste trabalho, coletaram-se dados dos colaboradores com questões estruturadas, fechadas e em modelo de questionário

(APÊNDICE A), nas quais avaliaram de 0 a 5, sendo: 0 para *não sabe*, 1 para *péssimo*, 2 para *ruim*, 3 para *regular*, 4 para *bom* e 5 para *ótimo*.

Outro aspecto importante para um pesquisa é conhecer o universo e definir a amostra. O universo da presente pesquisa é composto por 74 funcionários, mas a amostra será aplicada com 37, que representam 50% – suficientemente representativo para os levantamentos dos dados propostos no questionário. Conforme esclarecem Marconi e Lakatos (2002, p. 30),

[...] nem sempre há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou a permanência do tempo. Nesse caso, utiliza-se o método de amostragem, que consiste em obter um juízo sobre o total (universo), mediante a compilação e exame de apenas uma parte, a amostra [...]

Em relação à definição da amostra, optou-se por uma amostragem aleatória sistemática. Como propõe a definição dos autores Marconi e Lakatos (2002, p. 44), “[...] a população, ou a relação dos seus componentes, deve ser ordenada de forma tal que cada elemento seja identificado, univocamente, pela posição”. A pesquisa contemplou todos os setores da empresa – direção, administrativo, bilheteria, engenharia, atendimento, limpeza, manutenção, monitoramento e portaria – para que, com isso, pelo menos um colaborador de cada setor participasse da pesquisa, que teve como principal objetivo conhecer a visão de todos perante a organização, o grau de envolvimento, de engajamento e o seu entendimento em relação à comunicação interna e às ferramentas aplicadas.

Na parte qualitativa da pesquisa, adotou-se outra técnica: a entrevista em profundidade, que, de acordo com Duarte e Barros (2005, p. 64), pode ser considerada “[...] uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para a descrição de processos complexos”.

Para Duarte e Barros (2005), o uso de entrevistas permite identificar, descrever e perceber inúmeros fenômenos – por isso o motivo de ela ser utilizada em pesquisas de comunicação interna, comportamento organizacional, levantamentos biográficos, entre outras amostragens.

O roteiro organizado para a entrevista em profundidade foi elaborado com seis perguntas (APÊNDICE B), que se aplicaram com as lideranças do Alpen Park – Renato Fensterseifer, Roy Michaelson, Elói Augusto Hehn e a relações-públicas Samanta Vasques. Buscou-se entender a visão deles sobre comunicação interna,

assim como conhecer ferramentas, estratégias e canais de comunicação como colaborador. Segundo Duarte e Barros (2005, p. 63),

[...] por meio da entrevista em profundidade é possível, por exemplo, entender como produtos de comunicação estão sendo percebidos por funcionários, explicar a produção da notícia em um veículo de comunicação, identificar motivações para o uso de determinado serviço.

Como foi mencionado anteriormente, este trabalho teve o objetivo de analisar se as ações de comunicação interna do Alpen Park obtêm engajamento e motivação dos colaboradores, a partir do mapeamento de ferramentas, estratégias e canais da comunicação interna; verificar o grau de engajamento e motivação, e identificar possibilidades dentro da comunicação interna que possam fomentar a motivação e o engajamento dos colaboradores.

Para realizar a análise dos dados levantados nas entrevistas em profundidade, utilizou-se a análise de conteúdo descrita por Moraes (1999, p. 9).

[...] a análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Seguindo a mesma linha, cita-se a definição de Bardin (2011, p. 47):

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Entretanto, de uma maneira geral, é importante citar com clareza os procedimentos do trabalho, pois isso ajuda a delimitar os dados que são efetivamente significativos para a pesquisa.

Diante da diversidade de formas de se transcrever as etapas da técnica, o presente trabalho utilizou a descrita por Bardin (2011), que se organiza em três fases: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; inferência e interpretação.

A *pré-análise* é a fase em que se organiza o material a ser analisado por meio de quatro etapas: *leitura flutuante*, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados; *escolha dos documentos*, que consiste na demarcação do que será analisado; *formulação das hipóteses e dos objetivos* e

*referenciação dos índices e elaboração de indicadores*, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2011).

A segunda fase é a *exploração* do material, que consiste numa descrição analítica que diz respeito ao *corpus* (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado e a referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nessa fase (BARDIN, 2011). A escolha das categorias surge de questões norteadoras em relação à comunicação interna, às estratégias e às ferramentas, com motivação e engajamento, podendo inicialmente se categorizar em: *estratégias* – relativo ao que é feito; *práticas* – como é feito e como são desenvolvidos os processos; e *resultados* – como os gestores percebem tudo isso, com a organização desses em temas.

Os temas que se repetem com muita frequência são recortados “[...] do texto em unidades comparáveis de categorização para análise temática e de modalidades de codificação para o registro dos dados” (BARDIN, 2011, p. 100). A análise das pesquisas em profundidade construiu-se a partir da fala dos entrevistados, mas outras categorias poderão aparecer no transcorrer do trabalho. Conforme a explicação de Moraes (1999, p. 11),

[...] numa abordagem quantitativa, dedutiva, de verificação de hipóteses, os objetivos são definidos de antemão de modo bastante preciso. Numa abordagem qualitativa, construtiva ou heurística, esta construção, ao menos em parte, pode ocorrer ao longo do processo. Nesta abordagem, assim como as categorias poderão ir emergindo ao longo do estudo [...]

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, etapa destinada ao tratamento dos resultados. Ocorre nela o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2011).

#### **4. Análise dos resultados**

Os resultados indicam que há boa aceitação referente aos treinamentos ofertados pelo Alpen Park. Isso se mostra importante, pois é um trabalho que deve ter continuidade e aprimoramento ao longo do tempo, para que os colaboradores executem suas funções com mais agilidade, eficiência e assertividade.

Os entrevistados demonstram sentir-se parte da empresa e compreendem a importância do seu trabalho. Mesmo assim, em vários momentos da pesquisa, podem ser observadas oportunidades para trabalhar a comunicação, a motivação e o engajamento dos colaboradores, seja por meio de ações, informações, benefícios ou reconhecimento.

Dessa forma, é reforçada a importância de se pensar a comunicação interna de forma mais estratégica, destacando a cultura organizacional para, com isso, haver engajamento e motivação natural dos colaboradores, já que, nas respostas apresentadas na pesquisa, a grande maioria se sente bem e gosta de trabalhar no Alpen Park.

A pesquisa também deixa claro que é preciso atentar para a preparação das pessoas que estão nos cargos de liderança, promovendo uma orientação para que elas tenham conhecimento das ações que são desenvolvidas e executadas dentro do parque e que saibam como interagir com os colaboradores, a fim de deixá-los mais motivados e fazer com que sejam proativos em suas funções. Um dos passos que podem ser destacados é a necessidade de promoção da autonomia, para que os colaboradores resolvam questões pertinentes ao trabalho que executam, agindo sempre de forma a trazer resultados positivos e satisfatórios para a empresa.

Entretanto, nas entrevistas em profundidade realizadas com as lideranças do parque, pode ser sinalizado descontentamento em relação à comunicação interna, em função de não haver planejamento mais consistente e atuante. Como foram citadas em vários momentos durante as entrevistas, as ações – em sua grande maioria esporádicas –, são realizadas de acordo com a demanda, sem envolvimento da equipe, a não ser para sanar a situação em questão.

Em um panorama geral, tanto nas entrevistas em profundidade quanto nos questionários aplicados com os colaboradores, nota-se que há várias oportunidades para a realização de ações planejadas que podem trazer resultados para o parque, sejam elas de curto, médio e longo prazo. Também, é importante salientar que o potencial de sucesso da aplicação dessas ações é muito grande, pois os colaboradores já se mostram satisfeitos em trabalhar na empresa mesmo sem ter ações de comunicação interna específicas, para que eles se sintam parte da empresa.

Considerando o objetivo geral e os específicos deste trabalho, que visaram analisar se as ações de comunicação interna oferecidas no Alpen Park engajavam e

motivavam os colaboradores, verificando o grau de engajamento e motivação, e identificando possibilidades dentro da comunicação interna que poderiam fomentar a motivação e o engajamento, é possível chegar à conclusão de que há colaboradores engajados com as propostas do parque e motivados para a realização do seu trabalho, mesmo que não sejam feitas ações específicas e pensadas para isso. Na pesquisa realizada com os funcionários, há mais pontos positivos do que negativos, o que demonstra o envolvimento dos colaboradores com a empresa, abrindo muitas possibilidades para se desenvolver um planejamento estratégico voltado ao público interno e focado nos resultados.

## **5. Considerações finais**

Qualquer empresa sem comunicação interna planejada não está preparada para viver momentos de crise; pois não mantém serviços e produtos que respondam às expectativas de um mercado cada dia mais exigente. É preciso ter foco e valorizar os colaboradores que trazem resultados para a empresa, para que ela se mantenha saudável ao longo dos anos.

Ter boa comunicação externa pode parecer suficiente para se obter o sucesso da organização, mas de nada adianta se ela não for realizada com um planejamento de comunicação interna que vise obter o comprometimento e o engajamento do público interno – tudo executado de maneira permanente e transparente para todos os públicos da organização. As empresas devem considerar seu público interno como o mais estratégico para o seu negócio, aquele que vai ajudar a conquistar os objetivos e as metas da empresa, fazendo-a crescer no mercado.

As lideranças do Alpen Park demonstram que compreendem a importância de uma comunicação interna planejada, mas não têm essa preocupação como prioridade, o que futuramente pode vir a ser um grande problema. Manter os colaboradores engajados e motivados é um trabalho que deve ser contínuo, e o quanto antes colocar isso em prática, melhor para a organização, já que evita gastos redobrados em transformar colaboradores desmotivados em pessoas que realizem suas atividades com motivação e engajamento com as causas da empresa.

Pelas respostas apresentadas na pesquisa com os colaboradores, acredita-se que um trabalho bem planejado e estruturado de comunicação para o público interno traria um retorno muito positivo tanto para a empresa quanto para seus colaboradores. Afinal, os funcionários gostam e estão felizes em trabalhar no Alpen

Park, o que facilita muito para obter uma força de trabalho ágil e com liberdade de decisão, de forma segura e alinhada à estratégia da empresa. Tudo isso só é possível pela comunicação interna, que capacita por meio do treinamento e se reforça ao utilizar estratégias e ações de motivação.

É mais que isso: é demonstrar que eles são peças fundamentais da empresa, e que cada um deles tem sua importância para o bom funcionamento da organização, também é vital para o sucesso. Muitas vezes, as empresas se dedicam à comunicação durante apenas um período, geralmente em datas comemorativas como aniversário da empresa, Natal, Dia do Trabalho, entre outras, mas se esquecem de que é necessário ter a manutenção dessa comunicação para manter seus colaboradores engajados e motivados. Para uma comunicação ser eficaz, ela deve ser constante não apenas em confraternizações ou momentos específicos selecionados de acordo com as demandas.

A empresa Alpen Park, analisada nesta pesquisa, acredita no poder da comunicação interna para motivação e engajamento dos colaboradores e mostra grande interesse em pensar de maneira mais estratégica essa ferramenta para que, com isso, construa-se uma relação forte e consolidada com os colaboradores. Essa pesquisa serve como alerta para as lideranças do Alpen Park e mostra as possibilidades de ações que podem ser executadas.

A comunicação interna não deve ser colocada em segundo plano no Alpen Park, pois a empresa busca excelência em atendimento em um mercado altamente competitivo, principalmente na região em que o parque está inserido, na qual existem outros concorrentes do gênero. O primeiro passo é trabalhar e pensar o público interno, que representa os primeiros clientes e os grandes formadores de opinião do negócio.

Esse olhar para os colaboradores torna a empresa diferente das outras. O mesmo envolvimento que ela mostra pelo funcionário será o mesmo durante o atendimento ao cliente.

## **Referências**

ALMEIDA, Sérgio. *Ah! Eu não acredito!:* como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

ARGENTI, Paul P. *Comunicação empresarial:* a construção da identidade, imagem e reputação. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo.* São Paulo: Edições 70, 2011.

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1986.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008. BUENO, Wilson C. *Comunicação na era da qualidade*. São Paulo: Contexto, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- COSTA, Daniel. *Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense, 2012.
- COSTA, Daniel. *Formar colaboradores engajados é o desafio das empresas*. Porto Alegre: ConsumidorRS, 2013. Disponível em: <<http://consumidorrs.com.br/2013/inicial.php?case=2&idnot=28040>>. Acesso em: 23 maio 2016.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. *Metodologia científica: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.
- DEWES, Fernando. *Comportamento organizacional: temas selecionados*. Taquara: FACCAT, 2007.
- DIEHL, Astor Antonio. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 12. reimp. São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GOMES, Maria Tereza. Será que você é um líder?. *Você S.A.*, São Paulo, n. 1, p. 49-57, abr. 1998.

- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTTER, Philip. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia*. São Paulo: Campus, 2000.
- KUNSCH, Margarida. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Sammus, 2003.
- KUNSCH, Margarida. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.
- LIMA, Manolita Correa. *Monografia a engenharia da produção acadêmica*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARCHESI, Amauri. Comunicação interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: Aberje, 2005.
- MARCHIORI, Marlene Regina (Org.). *Comunicação em interface com cultura*. São Caetano do Sul: Difusão, 2013.
- MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. *Teorias motivacionais*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7- 32, dez. 1999.
- NASSAR, Paulo. *et al. Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: Aberje, 2005.
- NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisa em administração FEA-USP*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, jul./dez. 1996.
- QUEIROZ, Luis Ricardo Silva. Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: perspectivas para o campo da etnomusicologia. *Claves: Revista do Programa de Pós-Graduação em Música da Universidade Federal da Paraíba*, João Pessoa, n. 2, p. 87-98. 2006.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieterneel; VAZQUEZ, Ana Cláudia. Engajamento no trabalho. *Nós em Rede*, v. 1, n. 5, jun./jul. 2012.

SCHULER, Maria (Coord.). *Comunicação estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1998.

TAVARES, Mauricio. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2007.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação: organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de marketing e comunicação*. São Paulo: Saraiva, 2007.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. Relações públicas e marketing. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.