

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO-SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM MARKETING EXECUTIVO**

KRAMER DA SILVA RODRIGUES

**O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL
PARA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS**

Aracaju - SE
2009

KRAMER DA SILVA RODRIGUES

**O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL PARA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO
NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação e Extensão da Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe -
FANESE, como requisito para obtenção
do título de Especialista em MBA em
Marketing Executivo.

Aracaju - SE
2009

KRAMER DA SILVA RODRIGUES

**O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL
PARA MELHORIA DA COMUNICAÇÃO NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE como requisito para obtenção do título de Especialista em MBA em Marketing Executivo.

Sérgio Andrade Galvão
Avaliador

Coordenador do Curso

Kramer da Silva Rodrigues
Aluno

Aprovado com média:_____

Aracaju (SE),_____de_____de 2009.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo ampliar a discussão sobre o Endomarketing como estratégia organizacional na melhoria da comunicação, abordando as principais vantagens estratégicas do bom relacionamento entre todos aqueles que estão envolvidos no processo de gerenciamento de projetos, ressaltando que a necessidade de se comunicar é uma questão de sobrevivência humana e no mundo dos negócios não é diferente. Desta forma, a escolha do tema em questão se deu pela necessidade de investigar a importância de comunicação interna como estratégia articulado as ações de Endomarketing na gestão organizacional. Para tanto, foi utilizado, enquanto procedimento metodológico, o levantamento bibliográfico, através de diversas fontes, tais como, obras, artigos, revistas impressas e digitais. Em termos gerais, o resultado do trabalho levou à conclusão de que é possível e importante primar pelo bom relacionamento interno dentro de uma empresa, pois a boa comunicação representa um diferencial competitivo. É nesse sentido que o Endomarketing, como estratégia de comunicação interna, ganha relevância, uma vez que ele representa um instrumento para a empresa melhorar o nível de informação e comunicação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação entre os seus colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. Endomarketing. Organizações.

ABSTRACT

This paper talks about the Endomarketing as a organizational strategy for improving communication, addressing the strategic advantages of good relations between all those involved in project management, emphasizing that the communication is important for human survival and the business world too. The choice of the theme appeared of the need to investigate the importance of the internal communication as strategy for articulate actions Endomarketing in the organizational management. The methodological procedure used was the bibliographic search through various sources, such as, books, articles, magazines printed and digital. The result of the study showed that it is possible and important the good internal relationships within a company, because good communication is a competitive advantage. Thus, the Endomarketing as a strategy for internal communication becomes relevant, because it represents a tool for the company to improve the level of information and communication and, therefore, to establish closer ties among its employees.

PALAVRAS-CHAVE: Communication, Endomarketing. Organization

SUMÁRIO

RESUMO.....	03
1 INTRODUÇÃO.....	05
2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	08
3 O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO.....	12
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS.....	19
ABSTRACT.....	21

1 INTRODUÇÃO

Diversas pesquisas têm analisado a importância das estratégias organizacionais consideradas, eficientes para melhoria da produtividade, competitividade e comunicação nas empresas, dentre elas, o *Endomarketing*. A multiplicação de trabalhos dessa natureza – Kotler (2006), Cerqueira (2002), Brum (2000), Rego (2002), Cardoso (2006), Pimenta (2002), Ribeiro (2004), e outros - trouxe também uma variedade de abordagens e técnicas de *Marketing* voltadas para o sucesso da empresa no mercado empresarial altamente competitivo.

Nos últimos anos, em virtude das novas exigências mercadológicas advindas da economia global, o segmento empresarial vem passando por relevantes transformações, culminando em mudanças na sua filosofia de atuação, representadas por um modelo moderno de administrar, com um novo perfil de competências exigidas para os profissionais da área de Recursos Humanos. Tais transformações têm viabilizado uma atuação mais diretiva no que refere à comunicação interna.

Tal perspectiva chama a atenção para o fato de que produzir bens e serviços para obter lucros é uma tarefa ampla e envolve um bom relacionamento entre as pessoas que estão envolvidas nos projetos organizacionais, já que elas, na verdade, são as maiores responsáveis pelo desempenho da empresa.

Sendo assim, conquistar e manter colaboradores motivados implica maior aprofundamento das necessidades e informações sobre os clientes internos, que demanda o desenvolvimento de estratégias que requerem a implementação de processos planejados e discutidos de comunicação interna, uma das mais complexas tarefas do meio empresarial (RIBEIRO, 2004).

Nesse sentido, a busca por um ambiente comunicativo exige que o processo organizacional fuja do tradicional e passe para o encantamento, proporcionando um relacionamento em que ocorra a satisfação entre todos os envolvidos no gerenciamento dos projetos organizacionais, a fim de alcançar o sucesso da empresa.

É oportuno acrescentar que a comunicação organizacional é um dos processos fundamentais, que constitui a base para quase todas as atividades nas empresas, uma vez que a importância é demonstrada pelo fato de que os gestores

passam a maior parte do seu tempo se comunicando. Assim, esta atividade oferece uma perspectiva importante para a análise do comportamento organizacional.

Frente o exposto, este estudo investiga a importância das estratégias de *Endomarketing* para o bom desempenho da comunicação nas empresas, abordando as principais vantagens estratégicas do bom relacionamento entre gestores e colaboradores.

O *Endomarketing* tem vários objetivos dentro de uma organização, representa uma ferramenta de extrema importância para melhoria da produtividade nas organizações, principalmente, no que diz respeito à comunicação interna. A razão de tal importância é porque se constitui em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa a fim de melhorar a base cultural da organização, visando: “a prática dos valores estabelecidos com base na cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização, estabelecimento de canais adequados de comunicação interna, melhoria no relacionamento interpessoal, dentre outros” (CERQUEIRA, 2002, p.51).

Diante desse quadro, é que surge a importância da temática do *Endomarketing* e sua relação com a comunicação interna na otimização dos bons resultados empresariais, a qual precisa ser analisada cuidadosamente, visando à melhoria da produtividade e, conseqüentemente, o sucesso da organização.

Todavia, apesar de sua grande importância, existe ainda, no meio empresarial, uma filosofia conservadora que utiliza estratégias tradicionais, não inovando nas formas de manter e conquistar seus clientes internos, ou seja, há uma deficiência em estratégias de *Endomarketing*. Conforme D'Angelo et al. (2006), essa estratégia é uma filosofia empresarial que prevê a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes internos, vislumbrando um horizonte de longo prazo. Seja em mercados corporativos, públicos ou privados, sua adoção demanda o engajamento da organização em uma postura cultural, estratégica e operacional que se coadune com seus princípios.

A partir das considerações descritas, questiona-se: Quais as influências do *Endomarketing* na conquista e manutenção de clientes internos? A fim de responder o questionamento descrito, o objetivo deste estudo é verificar a importância e a funcionalidade das estratégias de *Endomarketing* para a conquista e manutenção de clientes internos.

O procedimento metodológico utilizado recaiu sobre a revisão bibliográfica, por intermédio de um levantamento bibliográfico sobre obras nacionais e internacionais que tratam do tema, visando verificar as contribuições teóricas de alguns estudos sobre o *Endomarketing* com ênfase em bancos de dados digitais. Considerando ainda, as fontes secundárias impressas clássicas e contemporâneas.

2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As últimas décadas do século XX foram caracterizadas por mudanças rápidas e profundas, avanços científicos, tecnológicos e de informação; os vários campos de estudos trouxeram uma constante quebra de paradigmas para a sociedade e para o mercado.

No cenário organizacional, a administração foi uma das áreas que mais sofreu transformações, sendo a mais afetada pelas transformações que ocorrem no mundo de economia globalizada.

De acordo com Chiavenato (2004), na economia global, há uma nova ênfase sobre as pessoas no trabalho, advinda do resultado dos novos paradigmas que foram desenvolvidos por um longo período de tempo. Isso ajudou a equiparar os valores humanos aos demais valores no trabalho.

Hoje, o grande paradigma é o de formar um ambiente favorável, ter políticas avançadas, qualidade nos serviços e produtos, alta produtividade e competitividade, satisfação do cliente, além de formas de reconhecer e compensar os trabalhadores (CHIAVENATO, 2004). Tal perspectiva, não reside apenas em diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também definir o modelo de comunicação que a empresa deve assumir.

Vive-se no momento do discurso da inovação. Por isso, nas empresas e em todos os setores da economia há uma verdadeira corrida pelas estratégias inovadoras no meio empresarial em produtos, em serviços, em soluções, em processos, em conceito de negócio; em abordagem do mercado, em tecnologias, entre outros.

Para Bueno (2004), a nova realidade de competição leva a uma série de transformações, não somente nas imagens e valores, mas também mudanças tecnológicas, estruturais e comportamentais. Os novos tempos requerem novas atitudes e novas estratégias. As empresas têm de repensar sua missão e seus métodos de atuação. Dessa forma, não adianta somente a teoria da inovação.

Completa Bueno (2004) que num mundo globalizado é crescente a necessidade de competência e profissionalismo. Em meio a todas estas transformações o ser humano pode ser um dos fatores responsáveis pela

competitividade permanente da organização. Somente um profissional capacitado e qualificado pode produzir um serviço de qualidade.

Algumas empresas possuem excelentes produtos, outras são donas de grandes talentos humanos, máquinas, tecnologias, sistemas de distribuição. Todavia, apesar destes e outros predicativos, pequenas e grandes organizações acabam quase que invariavelmente por excluir algo essencial às empresas: a comunicação interna.

Todavia, desenvolver uma boa comunicação interna é trabalho árduo, na medida em que a sociedade atual é fruto de uma cultura que separou e alienou o indivíduo no trabalho. É lugar comum encontrar espaços organizacionais afirmando promover aprendizagem e desenvolvimento, mas perpetuando em suas práticas, a lógica da aprendizagem e adestramento através da disciplina.

O ato de comunicar é inerente ao homem e se faz presente no cotidiano dos povos, desde o primeiro momento em que os mesmos estabeleceram contato, pois "a comunicação é uma necessidade básica da pessoa humana, do homem social" (BORDANAVE, 1997, p.19).

Estudos revelam que a comunicação na sociedade primitiva, em consonância com momento histórico, era efetivada de forma rudimentar. No entanto, as pesquisas realizadas buscando aprender de que forma a comunicação da época se processava, não esclarecem a questão, como bem expressa Bordanave (1997, p.23)

A comunicação humana tem um começo bastante nebuloso. Realmente não sabemos como foi que os homens primitivos começaram a se comunicar entre si; se por gritos, ou grunhidos como fazem os animais, ou se por gestos, ou ainda se por combinação de gritos, grunhidos e gestos.

Verifica-se que a questão que envolve o início do processo de comunicação entre os homens ainda se constitui uma realidade não compreendida. Todavia, o que se sabe é que o homem em sua trajetória evolutiva, necessitando estabelecer vínculos, pela sua inerência social, desenvolveu habilidades de comunicação, onde se destaca a fala com pensamentos lógicos favorecendo assim para o repasse de valores, hábitos e costumes, definindo formas de vida do seu povo e conseqüentemente caracterizando cultura de sociedades específicas.

Para os autores Nassar e Figueiredo (2005), o ato de comunica-se é a comungação da harmonia e do equilíbrio veiculados por meio de gestos e palavras. O cotidiano é preenchido por pequenos atos comunicativos que refletem o ser humano. No ato de comunicar as palavras ganham forças. Usam-se as palavras no planejamento, usa-se para programar o futuro para si e para outros.

Nesse processo de aprimoramento, se conta, na atualidade, com vários espaços de processamento de comunicação, nos quais o avanço tecnológico tem colaboração consideravelmente para o desenvolvimento do mesmo, chegando a sua máxima no final deste século, com o advento da comunicação virtual. Assim sendo, observa-se que o processo da comunicação desde o seu surgimento até a atualidade tem contemplado numa visível evolução, revolucionando as relações sociais (JESUS FILHO, 2000).

Desse modo, desde o surgimento da espécie, o homem, de uma forma ou de outra, tenta se comunicar e se relacionar bem com seus semelhantes, visando “negociar” idéias e compartilhar experiências. O relacionamento entre os homens, através da comunicação, passou a ser, pois, uma condição de sobrevivência. E, no âmbito empresarial, as estratégias de comunicação tornam-se indispensáveis para mover a aceitação da empresa interna e externamente. Nesse sentido, a alta administração trabalhando em conjunto com as outras áreas da empresa em prol de uma política eficaz de comunicação, gera uma imagem de credibilidade e sucesso organizacional (CASTELLIANO, 2000).

Na concepção de Cardoso (2006), a comunicação é um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funciona, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.

Observa-se que a comunicação representa um instrumento de melhoria nas relações interpessoais, tornando o ambiente organizacional mais dinâmico e estimulando atitudes inovadoras, criativas e dinâmicas de todos envolvidos nos processos organizacionais.

De acordo com Pimenta (2002), a comunicação é o processo de transmissão e compreensão da informação entre um emissor e um receptor. É algo prioritário que deve merecer, principalmente por parte da cúpula da empresa, grande atenção.

Pelos conceitos descritos percebe-se que a comunicação é um processo fundamental no bom funcionamento de uma organização. Ela representa a base para quase todas as atividades nas empresas.

Na concepção de Gomes (2004, p.56):

A comunicação é essencial para eficácia de qualquer organização e os grupos formados dentro da mesma. Quando houver a falta dela as consequências serão drásticas. Um grande exemplo é o processo de comunicação entre os aeroportos e as aeronaves que necessita de uma comunicação perfeita, pois do contrário poderá haver sérios acidentes.

Nessa perspectiva, entender a importância da comunicação interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica, é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Como também é importante compreender a importância da comunicação interna para que o trabalho entre os colaboradores flua de forma eficiente, a fim de que seja atingido o objetivo pretendido.

Diante das inúmeras mudanças que ocorrem em todo o ambiente mercadológico, considera-se imprescindível a utilização da comunicação para que uma organização venha a se adaptar às novas exigências impostas para o mundo empresarial. Desse modo, conforme Mazza (2003), o papel da comunicação não é o de corrigir alguma falha existente entre gestores e colaboradores, mas sim criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente dentro e fora dela, isto é, por meio de palavras e ações, a fim de alcançar a real concretização do conceito institucional frente aos diferentes públicos, acarretando uma melhor aceitação dos seus produtos e serviços no mercado e o reconhecimento do seu nome pela comunidade.

3 O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

A comunicação organizacional perpassa todas as ações de uma organização, contribuindo para a construção de sua identidade e cultura. A comunicação é percebida como estratégica, onde assume o compromisso de servir de suporte para a gestão, reconhecendo-se como capaz de lidar com suas demandas relacionais, construindo pontes entre a organização e seus públicos de interesse.

Para Chiavenato (2004), as organizações mais bem sucedidas não só investe em programas de marketing, como também adotam culturas flexíveis, sensíveis para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus colaboradores, principalmente, quando eles atuam em mercados altamente competitivos.

Desse modo, os gestores precisam levar em consideração os aspectos culturais e civilizatórios do sistema como um todo, para que seja possível oferecer alternativas para as crises e problemas inerentes de um sistema que está enfrentando os desafios da imprevisibilidade e em constante mutação.

Atualmente, no cenário organizacional, presencia-se a prática do “*Endomarketing*” (ou marketing interno), como estratégia da comunicação para poder acompanhar as mudanças das concorrentes.

Muito se tem discutido sobre as diferenças entre Marketing e Endomarketing, uma vez que se confundem os perfis. Kotler (2006, p.27) define o marketing como um “Processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessita e deseja através da criação, oferta e troca de valores com produto”.

Há mais de 50 anos o Marketing foi descoberto e tornou-se a principal alavanca de crescimento dos negócios em larga escala. Os reflexos sobre a produção industrial foram diretos e imediatos.

Para Oliveira (2005), hoje, o marketing é um conjunto de ferramentas que torna a empresa cada vez mais competitiva no mercado. Justamente nesse aspecto competitivo as empresas crescem e lutam por segmentos do mercado. Na verdade trava-se um verdadeiro duelo de Titãs entre empresas e o campo de batalha é o mercado consumidor.

Para fazer com que o mercado externo responda, a empresa necessita de produtos ou serviços aceitáveis. Assim, um desempenho orientado para o cliente e,

portanto, um bom marketing interativo não pode ocorrer, a não ser que a organização tenha algo a oferecer a seus colaboradores em retorno.

Bacon (1994) descreve algumas vantagens e benefícios do marketing:

Uma comunicação na qual a pequena empresa tem maior controle sobre a mídia e a mensagem; evita que a mensagem da pequena empresa concorra lado a lado com anúncios ou comerciais de ofertas concorrentes; por ser uma comunicação mais precisa, possibilita reduzir desperdícios com pessoas que não estão interessadas ou qualificadas para adquirir o produto; possibilita à pequena empresa se colocar, perante os clientes, em condições de igualdade com as empresas maiores; permite uma comunicação imediata, pessoal e personalizada; pode auxiliar a pequena empresa na construção de um banco de dados preciso e atualizado de clientes interessados; e é possível avaliar rápida e diretamente os resultados das ações (BACON,1994, p.32).

Para o sucesso no trabalho entre todos os departamentos da organização, adota-se o marketing externo e o marketing interno. O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes.

Segundo Farias (2006), o marketing externo, ou exomarketing (exo = para fora), como se denomina para efeito de mais claramente estabelecer comparação com o marketing interno, tem por objetivo estimular o crescimento da demanda por produtos e serviços e a detecção de novos nichos de mercado.

O Endomarketing (endo = movimento para dentro), por sua vez, mantém o foco nos objetivos do exomarketing, mas aparece a partir da consideração que a evolução do desempenho das empresas no mercado está diretamente ligada à capacidade de mobilização das forças que as compõem: seus colaboradores, paralelamente, a era do conhecimento e da informação, que sucede à era industrial que está alterando profundamente a própria essência da atividade empresarial.

Neste cenário, ações de Endomarketing voltam-se para o público interno, em que envolvem os funcionários para satisfazer e encontrar os clientes externos, desenvolvendo canais de comunicação internamente para ter uma sinergia eficaz. Assim, o Endomarketing modifica a estrutura da empresa, transformando o seu comportamento interno, para que seu produto seja vendido.

Conforme Kotler (2005, p.26),

[...] o Endomarketing é uma filosofia da Administração que busca, por meio da valorização de pessoas, do poder descentralizado, da livre circulação de informações, da conscientização do público interno sobre a importância do

cliente, seja ele interno ou externo, para a eficácia na produção de bens e serviços. O seu princípio se baseia na teoria em que os empregados constituem o primeiro mercado para as organizações.

Conforme a citação pode-se dizer que o Endomarketing é importante no contexto organizacional por empreender uma ação no sentido de levar a empresa ao sucesso. Ele representa uma alternativa atual para aumentar o empenho dos empregados com os objetivos das organizações. Desse modo, o grande desafio das organizações reside não apenas em aumentar os lucros, mas também, na compatibilização entre os objetivos da empresa e as necessidades de seus colaboradores que se encontram inseridos e integrados à organização.

Segundo Albuquerque (2008), o Endomarketing estratégico deve preocupar-se tanto com a gestão da comunicação, quanto com a gestão das atitudes e motivação dos funcionários com relação aos objetivos estratégicos da empresa, onde a comunicação compartilhada estrategicamente com os funcionários tem efeito direto sobre suas atitudes.

Todavia, esse autor compreende que, ao utilizar essa estratégia, muitas vezes se esquecem de fazer com que de fato o Endomarketing seja aplicado enquanto filosofia de gestão que trata os funcionários como clientes, como peça chave para o sucesso dos negócios.

O Endomarketing é uma das ferramentas muito utilizadas para a melhoria do clima organizacional, facilitando as relações entre administrador e colaboradores. Ele está diretamente ligado à Gestão de Pessoas, cuja técnica é necessária para adequar a empresa a um mercado voltado para o cliente. A afinidade da empresa para com o mercado passa a ser a relação de clientes internos para clientes externos.

Desse modo, o Endomarketing privilegia um público que, embora parte integrante da empresa, e obviamente imprescindível no desempenho das atividades que permitem a ela alcançar os seus objetivos de mercado.

Kotler (2006), afirma que, para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos, a organização deve adotar o marketing externo e o marketing interno. O marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes.

Na verdade, o Endomarketing deve preceder ao externo, uma vez que a qualidade nos serviços oferecidos aos clientes só poderá ser fornecida se a organização estiver preparada internamente, com uma comunicação eficiente.

Portanto, o Endomarketing representa um feito para a empresa melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com seu colaborador. Segundo Kotler (2006), o marketing interno está mais voltado para um processo de comunicação interna. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos internos da cultura organizacional propiciando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Brum (2000) cita os principais objetivos desse tipo de comunicação interna nas empresas:

- A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com a conseqüente redução de custos;
- O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- O estabelecimento da administração participativa; e
- A implantação de ações gerenciais preventivas.

A partir daí, os colaboradores fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização dos clientes externos. E tudo que é feito dentro da empresa, seja bom ou ruim, reflete no cliente externo. Por isso é importante o endomarketing, afinal, se o cliente interno está satisfeito, assim ele poderá fazer bem o seu trabalho e encontrar o cliente externo, que é o que mantém a empresa de pé (CERQUEIRA, 2002).

Portanto, as práticas de endomarketing são bem-vindas em qualquer organização e em qualquer momento. A reestruturação da comunicação interna é o caminho certo para satisfazer os clientes internos. Sendo assim, é necessário reeducar os colaboradores oferecendo-lhes conhecimento da visão, missão e valores da empresa, isto é, compartilhar os objetivos da organização e fazê-los caminhar com as fontes impulsionadoras de satisfação para atingir resultados. Desta forma, estará gerenciando estratégias e atitudes.

Ferreira (2005) sugere um coquetel de campanhas de comunicação interna, porém focadas na prática do Endomarketing, que geralmente dão um resultado rápido além da aplicação ser simples e de custo baixo. Todavia, tudo deve

ser realizado com um planejamento prévio unindo metas a serem atingidas, e avaliação dos resultados conquistados. É válido ressaltar que com a mesma facilidade que o cliente interno fica desmotivado, com certeza ele poderá ficar motivado.

Torquato (1986 apud Gonçalves, 2008, p.6), destaca em número de quinze as estratégias de comunicação empresarial. A saber:

Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada; abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação; tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial; valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação; estabelecer uma identidade (transparente e forte) para projeção externa; criar uma linguagem sistêmica e uniforme; valorizar o pensamento criativo; acreditar na comunicação como um poder organizacional; reciclar periodicamente o corpo de profissionais; investir maciçamente em informações; ajustar os programas de marketing social ao contexto sociopolítico; valorizar os programas de comunicação informal; assessorar, não apenas executar programa de comunicação; focar a comunicação para prioridades e ter coragem para assumir riscos e gerar inovações.

Todavia, para ele, de todas estas ações que levariam a um total impulso na qualidade de comunicação de uma empresa, merecem destaque duas estratégias - a primeira quando se fala do planejamento de uma comunicação de maneira sinérgica e integrada e a segunda quando se fala que devemos acreditar na comunicação como um poder organizacional.

A comunicação de forma sinérgica e integrada, da mais é do que a possibilidade de não se esconder nada de ninguém. Através da comunicação sinérgica torna-se capaz de integrar clima sócio-organizacional com as comunicações entre todos os departamentos de uma empresa. Este processo torna a comunicação sem burocracias e barreiras.

Desta forma, é possível garantir que as informações cheguem aos departamentos através de impressos, fazendo com que o sujeito indeterminado seja extinto deste tipo de processo.

Assim, o Endomarketing oferece aos funcionários educação e incentivo, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa ser uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Desse modo, antes de vender um produto ou serviço para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo. O Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador.

Segundo Chiavenato (2005, p.365):

O grande desafio do Endomarketing é proporcionar aos empregados uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, em ganhos de produtividade.

Assim, o Endomarketing deve se tornar parte da filosofia gerencial estratégica e buscar, em suas ações e efeitos, a melhoria contínua do clima da organização, visando à elevação dos níveis de produtividade e lucratividade globais.

Salienta-se que o Endomarketing não representa a cura para todos os males da empresa, mas será de grande utilidade do ponto de vista da valorização dos recursos humanos, o recurso mais importante, em todas as situações, minimizando os aspectos negativos, e fortalecendo os aspectos positivos da relação de trabalho, gerando um clima de satisfação generalizado.

Segundo Ferreira (2005), uma empresa deverá ter claramente definidos seus objetivos e também detectar por meio de uma pesquisa de mercado quais são as necessidades e desejos do consumidor. A partir daí deverá ser feito um trabalho para o atendimento de todas essas necessidades. A primeira providência é investigar o mercado constantemente. A seguir tomam-se decisões estabelecendo um plano de marketing compatível com a empresa e seu mercado.

O Endomarketing é, ainda, um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário. Segundo Cerqueira (2002), esta estratégia está mais voltada para um processo de comunicação interna. Com base nesses conceitos, constata-se que o conceito de marketing interno ou Endomarketing envolve temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este trabalho, é importante enfatizar que não se constrói um ambiente comunicativo, criativo e agradável através de uma gestão conservadora e autoritária. Atualmente, um grande número de estudos e pesquisas aponta para novas estratégias de comunicação organizacional para melhoria dos processos no ambiente laboral. No entanto, o dia-a-dia de muitas empresas ainda demonstra o uso constante de abordagens conservadoras e tradicionais, que interfere negativamente no processo organizacional.

Por conta disso, é preciso considerar que as organizações precisam efetuar medidas para que o bom relacionamento interpessoal flua melhor dentro dela, sendo fundamental a promoção de uma melhoria na comunicação interna, treinamento motivacional com o intuito de combater a cultura de autoridade, buscando um clima de participação e envolvimento de todos, aperfeiçoar o intercâmbio de informações através do trabalho em equipe.

É neste contexto que as ações de Endomarketing ganham relevância, uma vez que representa um feito para a empresa melhorar o nível de informação e, comunicação, com isso, estabelecer uma maior aproximação entre os seus colaboradores e gestores. Como bem expressa Kotler (2006), o marketing interno está mais voltado para um processo de comunicação interna. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos internos da cultura organizacional, propiciando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Desse modo, é possível dizer que o diferencial entre as empresas não são mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes, motivação e a comunicação das pessoas que as integram.

Portanto, torna-se necessário compreender que a comunicação equilibra o trabalho organizacional, uma vez que é ela que permeia possibilidades, ao tempo em que oferece alicerce na consolidação da competitividade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Fábio. **Comunicação e Alinhamento Estratégico**. 2008. Disponível: <<http://fabioalbuquerque.blogspot.com>>. Acesso em ago. de 2009.

BACON, William. **Marketing empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.

BORDENAVE, Juan e Diaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1997.

BUENO, Ana Maria et al. Comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In: **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção** - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de Nov. de 2004. ENEGEP 2004 ABEPRO 4748. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0904_0898.pdf> Acesso em 21 maio de 2009.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARDOSO, Onésio de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. In: **Revista de Administração Pública** v.40 n.6 Rio de Janeiro nov./dez. 2006. Disponível em: <www.Scielo.brazil.com> Acesso em out. de 2008.

CARVALHO, Antonio Veira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CASTELLIANO, Tania. **A comunicação e suas diversas formas de expressão**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**, educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Campus. 2004.

FARIAS, B.T.C. **Marketing e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

FERREIRA, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

GOMES, G. **Porque é preciso comunicar?**. São Paulo, maio 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em ago.2009.

GONÇALVES, Marcio. **Comunicação organizacional**. 2008. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomcomunicamarciogoncalvesbarrreiras.htm>> Acesso em ago. de 2009.

JESUS FILHO, Aldo de. **Comunicação rural na comunidade de Catuabo – município de Frei Paulo/SE**. Aracaju: UNIT, 2000. (Monografia)

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MAZZA, Sidney. **A comunicação empreendedora**. São Paulo: Nova Prova, 2002.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2005.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Alínea, 2002.

OLIVEIRA, Cristiano Levone. **Tecnologia aplicada a contexto empresarial**. São Paulo: Atlas, 2005.

REGO, Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial**: comunicação institucional. São Paulo: Summus, 2000.

RIBEIRO, Fábio Pereira. **A construção da riqueza através do relacionamento entre clientes**: os dois c's da gestão em finança e *marketing*. (2004). Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n1art5.pdf>> Acesso em 20 de ago. de 2009.