

A COMUNICAÇÃO INTERNA E O ENDOMARKETING

Gerusa Ansiliero*
Silvia Simi Spagnol dos Santos**

Resumo

Este trabalho foi realizado mediante um estudo visando ao levantamento dos conceitos, objetivos e aprofundamentos sobre a comunicação empresarial, a comunicação interna e o *Endomarketing*. Para isso, utilizou-se o levantamento bibliográfico, destacando as novas práticas que vêm sendo adotadas pelas empresas para serem mais eficazes na construção das suas relações internas, como a Comunicação interna 2.0 e a valorização do ser humano, e são esclarecidas algumas diferenças entre a Comunicação interna e o *Endomarketing*, que são, muitas vezes, confundidas, e como funciona o processo de implementação do *Endomarketing* nas empresas. Em um mercado instável, com mudanças e desafios surgindo a todo o momento, portanto, é preciso informar, alinhar os colaboradores na busca por um mesmo objetivo, capacitá-los e motivá-los. Neste trabalho, são apontadas algumas estratégias para mantê-los preparados e engajados para exercerem suas funções e estarem prontos para enfrentar os desafios que surjam. Comunicar e informar é tarefa cada dia mais fácil, porém, o colaborador é a cada dia mais exigente. Para chamar atenção e buscar diferenciação é preciso ir além do óbvio. Apresentam-se, neste estudo, as principais ferramentas e ações que podem ser utilizadas por ambas (Comunicação interna e *Endomarketing*), o que as práticas deste propõem e como vêm complementar a aquela na busca por uma maior eficácia ao processo comunicativo em uma empresa.

Palavras-chave: Comunicação empresarial. Comunicação interna. *Endomarketing*.

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho, são apresentados conceitos sobre Comunicação empresarial, Comunicação interna e *Endomarketing*. Com base nessas definições, nas características, estratégias e nas ferramentas específicas de cada um dos temas mencionados, será possível compreender um pouco sobre a evolução da comunicação dentro das organizações, o que é fundamental para o crescimento e desenvolvimento da empresa e é fonte para a construção de qualquer relacionamento entre as pessoas.

Alguns objetivos foram determinados para o desenvolvimento deste trabalho entre eles estão: descobrir quais os principais canais e fluxos de comunicação que a Comunicação interna pode utilizar; estudar quais são as ferramentas ou ações que a Comunicação interna e o *Endomarketing* utilizam para informar os funcionários; e, analisar se existem características em comum e divergentes entre a Comunicação interna e o *Endomarketing*.

Para poder conceituar e exemplificar os temas estudados neste trabalho e suas especificidades, diversos autores foram pesquisados, entre eles, destacam-se: Bahia (1995), Bekin (1995), Brum (1998, 2010), Chinem (2010), Cerqueira (1994, 2002), Formanchuk (2011), Kunsch (2003), Pimenta (2010), Tavares (2010), Terciotti (2010), Spinato (2010), Rego (1986, 2002) e outros.

O trabalho está organizado em duas partes, a primeira sessão é composta pela fundamentação teórica do trabalho, a pesquisa bibliográfica, na qual as teorias de vários autores foram buscadas para que se pudesse definir primeiramente a Comunicação empresarial. A partir dela, verificou-se como se estrutura o processo comunicativo em sua base, suas características, e pôde-se chegar à segunda parte abordando sobre a Comunicação interna e ao *Endomarketing* com suas especificidades. E, por fim, são expostas as conclusões deste trabalho.

* Graduanda do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda da Universidade do Oeste de Santa Catarina; ge.14@hotmail.com

** Mestranda em Ciências da Linguagem, linha de pesquisa Linguagem, cultura e mídia; Especialista em Novas Mídias, Rádio e TV e também em Comunicação e Marketing; Coordenadora dos Cursos de Comunicação Social; silvia.simi@unoesc.edu.br

1.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Em pleno século XXI, na era da tecnologia, a comunicação vem mudando o mundo, tornando o mercado empresarial mais competitivo, e, com a globalização, as oportunidades e desafios são cada vez maiores. De acordo com Tavares (2010), a comunicação é a base da existência de todas as organizações, independente de que natureza ela seja, a necessidade de se comunicar com seus públicos existe e é importante que exista uma estrutura, um planejamento, para que se trabalhe a comunicação da melhor forma.

Por meio da comunicação, uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influi, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento. [...] O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento [...] (REGO, 2002, p. 162).

Sabemos que, como a sociedade necessita da comunicação para sobreviver e se desenvolver, no universo empresarial não é diferente, e, em um mercado altamente competitivo, as empresas que pretendem se manter em destaque, alcançar melhores resultados, precisam buscar um equilíbrio, e a comunicação é uma ferramenta estratégica indispensável para isso.

Segundo Rego (1986, p. 16), “A aplicação de um modelo de comunicação calçado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa.” Curvello (2012) fala que por intermédio da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e os fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.

A comunicação empresarial, de acordo com Tavares (2010), é entendida como a comunicação existente entre a organização e os seus públicos de interesse e deve ser vista como estratégia de gestão, viabilizando melhores resultados. Com tal prática, é possível conhecer, alinhar e harmonizar todos os públicos envolvidos, sejam eles clientes, fornecedores, colaboradores, etc.

Pimenta (2010) fala sobre a eficiência nas empresas, a qual depende diretamente de uma boa administração dos recursos disponíveis para a comunicação, saber escolher qual a melhor forma de se comunicar, saber ouvir e utilizar todas as linguagens, oral ou escrita. A autora destaca que quando se valoriza o receptor e se conhece o assunto a ser tratado é natural a criação de um clima otimista que, provavelmente, terá uma repercussão positiva.

1.1.1 Feedback

Existem alguns elementos que podem influenciar de forma positiva e negativa na transmissão de mensagens, entre os principais está o *feedback*, que, de acordo com Terciotti (2010), trata-se da reação do receptor ao ato de comunicação e permite que o emissor saiba se sua mensagem foi ou não compreendida pelo receptor e também pode ser utilizado como instrumento de comunicação e de avaliação que serve para ajudar a empresa e/ou o funcionário a melhorar seu desempenho. Portanto, o *feedback* é uma resposta às ações da empresa, que pode ser positiva ou negativa, porém, é de suma importância que ela exista, que seja considerada e analisada quando recebida. Segundo Terciotti (2010, p. 7) “[...] deve ser uma constante, pois somente assim os gestores conseguirão corrigir os erros e as imperfeições e criar uma empresa cada vez melhor para os públicos interno e externo.”

1.1.2 Comunicação formal e informal

Os canais formais, segundo Rego (1986), são os instrumentos oficiais, que transmitem informações visando assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa. Como exemplo, é possível citar: normas, relatórios, portarias, instruções, etc. A comunicação formal, conforme Terciotti (2010, p. 74), “[...] é aquela que ocorre nas organizações em caráter oficial, respeitando-se os trâmites burocráticos pertinentes e utilizando-se dos canais instituídos pelas autoridades superiores.” Portanto, esse tipo de comunicação é controlada, deve seguir uma linha técnica.

Outro canal de comunicação importante é o informal, que como o próprio nome indica, trata-se da comunicação que acontece de maneira não oficial, na qual circulam informações entre os públicos da empresa, chefes, colaboradores, funcionários. É nesse tipo de comunicação que são expressas percepções, expectativas, frustrações, boatos, etc.

As comunicações informais são todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração. Caracterizam-se classicamente pela temível rede de boatos, rede que não tem estrutura, que segue caminhos diferentes e que dá margem à criação de outras redes. (REGO, 1986, p. 63).

A comunicação informal é aquela que é aberta à construção de novos relacionamentos. Atualmente, a maioria das empresas busca e incentiva a existência dessa rede, como destacam Malheiros, Ferla e Cunha (2005), quanto mais os funcionários trocarem ideias e construírem um bom relacionamento dentro e fora da empresa, melhor. Um ambiente de trabalho descontraído, agradável, pode gerar uma amizade entre os funcionários e isso pode contribuir e incentivar a perseguição dos objetivos da empresa.

1.1.3 Fluxos de comunicação

Os fluxos de comunicação em uma empresa são os caminhos percorridos pelas mensagens entre quem as envia e quem as recebe. Existem três direções principais nas quais a comunicação pode fluir; Pimenta (2010) as define como: direção vertical, fluxo descendente, em que as informações saem dos cargos maiores, de níveis hierárquicos superiores para os cargos menores. Segundo Terciotti (2010, p. 55): “[...] ela constitui a modalidade dominante nas empresas mais burocratizadas e hierarquizadas, ou seja, nas empresas caracterizadas por um modelo de gestão autocrática.” O fluxo ascendente é a informação que parte dos cargos inferiores, dos trabalhadores para os superiores. De acordo com Terciotti (2010), esse tipo de comunicação é encontrada com menor frequência nas empresas, principalmente em grandes empresas, é mais comum encontrá-la em organizações com modelos de gestão menos autocrático e mais participativo.

A terceira direção é a horizontal, com fluxo de comunicação lateral. Ainda, de acordo com Rego (1986), compreende o fluxo de informações entre departamentos, serviços e pessoas que estejam em um mesmo nível na empresa.

Rego (2002) apresenta o fluxo diagonal, que trata de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado de outra área/departamento; esse fluxo é comum em empresas mais abertas, menos burocráticas e com programas interdepartamentais.

1.1.4 Departamentos da comunicação empresarial e seus públicos

Pimenta (2010) divide os departamentos envolvidos na comunicação empresarial em três principais: Relações Públicas, Assessoria de Comunicação e *Marketing*.

As funções do departamento de Relações Públicas são implementar e avaliar as atividades de interação da empresa com seus públicos. Ao público interno, organiza festas, visitas das famílias à empresa, promove programas de integração, oferece apoio cultural e esportivo, etc.

Já as funções da Assessoria de Imprensa (AI) são a elaboração do *house organ*, jornal ou revista com assuntos e informações do interesse dos funcionários; produção de *press-release* (documento escrito) e *press-kit* (conjunto de folhetos, fotos, vídeos), que são enviados para os meios de comunicação, contendo informações sobre a empresa; e treinamento de funcionários para lidarem com a imprensa e como se portarem em reuniões.

[...] a assessoria de imprensa é uma das ferramentas essenciais nas medições das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. Seu processo e sua aplicação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficácia [...] (KUNSCH, 2003, p. 169).

Já ao departamento de *Marketing* cabe a responsabilidade de fazer ou encarregar alguém a elaborar a propaganda dos produtos ou serviços, que devem estar de acordo com a filosofia da empresa, seus objetivos e metas, tendo cuidado com os princípios éticos, morais, políticos e religiosos frente aos consumidores. De acordo com Kunsch (2003): “O marketing como área administrativa e estratégica, tem por objetivo atingir o mercado.”

2 COMUNICAÇÃO INTERNA E *ENDOMARKETING*

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Para estar bem posicionado no mercado, é importante construir e manter uma boa imagem da empresa, que precisa contar com funcionários e colaboradores comprometidos, motivados e muito bem informados sobre os objetivos e valores da empresa. Segundo Kotler (2010, p. 10), “Vemos uma empresa não apenas como um operador isolado em um mundo competitivo, mas como uma instituição que opera com uma rede leal de parceiros – empregados, distribuidores, revendedores e fornecedores.”

A Comunicação interna provém da necessidade de se comunicar com o público de casa, no caso, da própria empresa, para transmitir com clareza os pensamentos, as ações, os objetivos, ou seja, manter esse público informado sobre tudo que está acontecendo internamente. De acordo com Bahia (1995, p. 32): “A comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários.”

A Comunicação interna compreende vários caminhos de comunicação. De acordo com Tavares (2010):

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

O autor Chinem (2010) diz que a Comunicação interna deve ser planejada para viabilizar um ambiente saudável de trabalho, incrementar a qualidade, reforçar a segurança e garantir ganhos de produtividade. O autor fala também sobre a importância de informar os funcionários sobre o mercado competitivo em que a empresa está inserida. E ainda destaca quais os objetivos principais dessa comunicação:

[...] tem por objetivo informar, gerando credibilidade e confiança; motivar, mostrando claramente o foco dos negócios; e integrar os empregados, estimulando posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, pois ainda existe o sentimento de equipe. Deste modo, seus integrantes tornam-se mais produtivos e criam um clima favorável para o crescimento e o desenvolvimento da companhia. (CHINEM, 2010, p. 33).

Já para Rego (2002), a Comunicação interna possui dois grandes objetivos: de gerar consentimentos e produzir aceitação. Para isso, são necessárias as estratégias da comunicação. Para Clemen (2005), com a comunicação interna é possível que as características do DNA da empresa sejam reconhecidas internamente. E para isso esse processo de comunicação deve manter a transparência com os públicos-alvo, as mensagens e as linguagens adequadas, os momentos oportunos e os resultados obtidos a partir da comunicação realizada.

2.1.1 Comunicação interna 2.0

Formanchuk (2011) aborda sobre a Comunicação interna 2.0, que propõe um sistema de comunicação que pode ser revolucionário para as empresas que souberem mudar sua velha cultura e seus hábitos ultrapassados e passarem a utilizar as ferramentas 2.0, as quais propõem o uso das ferramentas tecnológicas e várias mudanças de comportamentos. O autor destaca quais seriam as principais: acesso e disponibilidade, igualdade, participação, interatividade,

construção coletiva e colaboração, escutar, responder e fazer; respeito e redução do ego, redução do controle, desintermediação e horizontalidade e algumas outras características.

Sair dos padrões para implementar uma comunicação 2.0 não é um processo fácil para a empresa, implica muitas mudanças na cultura, nas práticas da organização, nos poderes e nas relações entre os públicos, por isso pode causar o estranhamento das pessoas em sua aplicação, mas com o tempo a adaptação acontece.

2.1.2 O ser humano na empresa

Fala-se tanto em avanços tecnológicos, máquinas, aparatos que tornam tudo mais rápido e produtivo, e isso fez com que as empresas pudessem aumentar suas produções, produzir em larga escala e com uma velocidade que seria impossível apenas com o serviço manual. Porém, muitos autores destacam que o ser humano continua sendo o principal fator para o sucesso nas empresas.

Vivemos um momento no qual o “homem” deve ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade. (MEIRA; OLIVEIRA, 2004).

É claro que não podemos analisar de forma radical, pois o uso das máquinas, tecnologias e afins são essenciais para grandes empresas cumprirem com suas demandas. A autora Ansarah (2006) também destaca que mesmo com o avanço das máquinas, o ser humano continua sendo o principal fator de competitividade das empresas.

2.1.3 Utilização das ferramentas da Comunicação interna

É preciso considerar que cada empresa tem seu tamanho, possuem objetivos distintos, setores, departamentos e públicos diferentes uma das outras. Portanto, as estratégias de comunicação precisam estar aliadas aos seus fins, e as ferramentas utilizadas devem ser adequadas à sua estrutura e às pessoas que irão receber as mensagens.

Bekin (2004) fala sobre as principais ferramentas da Comunicação interna. Segundo ele, deve-se usar tanto a comunicação pessoal quanto a impressa, por meio de boletins, *house-organs*, circulares e quadros de aviso. Também a comunicação telefônica, pelo *telemarketing* interno, para a mobilização de áreas, departamentos para a troca de informações, esclarecimentos, e pode-se utilizar a comunicação digital, por meio de mensagens pelo telefone celular, por *paggers*, etc.

Duarte (2003) descreve, também, as ferramentas mais utilizadas pela comunicação interna, que são: o jornal, os murais, também chamados de quadros de aviso, que são ferramentas muito importantes, porém, muitas vezes utilizados de maneira inadequada, sem atrativos, e se não forem atualizados com frequência, se as informações estiverem desordenadas ou o próprio mural mal localizado, o público pode perder o interesse. Por isso, é essencial uma boa gestão da comunicação interna, coordenando e valorizando a utilização das ferramentas disponíveis.

Souza e Brandão (2006) abordam sobre o assunto e apontam que é preciso ir além dos murais informativos. Os autores destacam a utilização da internet, batizada nas organizações como intranet, que tem se consolidado como um meio estratégico e fundamental na comunicação interna. E cabe aos gestores desse processo a posse de todas as ferramentas de comunicação disponíveis, para divulgar com agilidade e transparência, sendo a primeira fonte de informação, evitando que boatos ou notícias sem fundamento sejam espalhadas por outros canais de comunicação.

Rego (1987) fala sobre outras ferramentas da comunicação que merecem destaque, por exemplo, as reuniões, que permitem uma grande aproximação entre os públicos e uma participação ativa; quando bem conduzidas, é possível perceber a visão dos colaboradores sobre a empresa, visualizando possíveis falhas da organização que no dia a dia acabam passando despercebidas. O autor lembra, ainda, que os encontros em datas comemorativas também são ferramentas que podem aproximar e melhorar as relações entre as pessoas.

2.2 ENDOMARKETING

Quem define o *Endomarketing* é o próprio criador do termo, Saul Faingus Bekin, que, em 1975, ao observar os problemas que sua empresa enfrentava, começou a utilizar estratégias de *marketing* na comunicação interna para tentar resolver esses problemas. Ele explica a palavra *Endomarketing*, a qual tem o sentido explícito de algo voltado para dentro, de interiorização. Provém da palavra grega éndon, que significa “em, para dentro, dentro de” e indica uma ação interior. Bekin (1995) destaca que o *Endomarketing* não é apenas uma tendência, trata-se de uma prática que começa a ser utilizada em larga escala pelo mundo e suas características e valores que veremos adiante passaram a orientar muitas empresas, principalmente as líderes de mercado. “Como sempre, as mudanças significativas são geradas pela necessidade, por uma nova fase histórica. Este é o cenário em que o Endomarketing surge como uma necessidade inevitável, como uma estratégia vital para a competição.” (BEKIN, 1995, p. 9).

É evidente que as mudanças no mercado, todos os avanços trazidos pela globalização, aceleraram a competição internacional. Assim, foi necessário repensar as formas de comunicação, métodos e estruturas das organizações para acompanhar essas mudanças e manter a empresa atualizada para atender aos seus públicos e suas demandas.

Para Bekin (2004), o *Endomarketing* é mais que um conceito, é uma postura, uma atitude e um comportamento, que corresponde a uma nova abordagem para o mercado. Pressupõe trabalho em equipe, cooperação e integração dos vários setores das organizações, para assim construir lealdade nos relacionamentos interpessoais e de comunicação interna.

Já Brum (2005) aponta que o *Endomarketing* pode ter surgido com o único objetivo de ser o primeiro a informar os colaboradores sobre os acontecimentos, evitando outras fontes. O autor acrescenta que o conceito de *Endomarketing* se ampliou muito e hoje compreende qualquer esforço das empresas na tentativa de estabelecer com seus empregados relacionamentos produtivos, saudáveis e que tenham durabilidade. “O Endomarketing hoje é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, e não apenas nas empresas de serviços.” (BEKIN, 2004, p. 51).

Apesar de a comunicação nas empresas estar ganhando cada dia mais espaço, muitos empresários ainda não conseguem entendê-la como estratégia e investimento. Tavares (2010) fala que no Brasil a visão dos empresários ainda é muito carente quanto ao *Endomarketing*. Segundo ele, as empresas desenvolvem ações isoladas de motivação e/ou comunicação e as chamam erroneamente de *Endomarketing*. “[...] o processo de *Endomarketing* envolve pesquisa, análise, desenvolvimento de ações, implementação e controle sobre as mesmas, não sendo, portanto, ações isoladas.” (TAVARES, 2010, p. 48).

O simples fato de conhecer o *Endomarketing*, suas funções, objetivos e características pode despertar nos empresários a urgência de se voltar ao funcionário, dedicar atenção a eles, ouvi-los e valorizá-los, ampliando a visão frente à empresa, a seus públicos e objetivos.

2.2.1 Comunicação interna e *Endomarketing*

É preciso entender de forma separada o que é Comunicação interna e o que é *Endomarketing*. Por mais que a Comunicação interna venha ganhando a cada dia mais características parecidas com as do *Endomarketing*, é preciso lembrar que sua função é usar técnicas para alinhar o pensamento das pessoas às políticas, às estratégias e às diretrizes da empresa. A simples emissão de uma informação através de um *e-mail*, uma carta ou documento ao empregado já está sendo feita a comunicação interna, conforme afirma Brum (2010). E o *Endomarketing*, por sua vez, é o aperfeiçoamento da comunicação interna, em que são utilizadas técnicas para chamar ainda mais a atenção, com mais brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos e técnicas de *marketing*. “É a comunicação da empresa para os seus empregados executada com sofisticação da propaganda bem feita.” (BRUM, 2010, p. 41).

Tavares (2010) afirma que a Comunicação interna é, muitas vezes, gerenciada pelo *Endomarketing*, sendo a base dos processos administrativos, o que implica uma melhoria da produtividade do público interno e, conseqüentemente, pode gerar eficiência tanto na comunicação de *marketing* quanto na comunicação institucional.

Outra diferença apontada: “[...] a comunicação interna tem a responsabilidade de comunicar fatos e não criá-los.” (BRUM, 2010, p. 65). Já quando falamos em *Endomarketing*, estamos nos referindo à criação de fatos, mensagens

de motivação, ou de ações que amenizem a falta de informação. O *Endomarketing* precisa ser fiel às práticas da empresa. Afirma-se isso no seguinte trecho:

A consistência de um esforço de *endomarketing* acontece exatamente pelo seu conteúdo que deve ser coerente com a gestão, com a atitude da direção da empresa, com a imagem de marca de seus produtos e serviços e com o nível cultural e social da maioria dos funcionários [...] De nada adianta a forma, a mídia, a tecnologia e a vontade da empresa em querer repassar uma mensagem, se ela não existir. (BRUM, 2010, p. 66).

É claro que para que muitas ações de *Endomarketing* possam ser executadas é necessário que as chefias, os cargos mais elevados das empresas reconheçam a importância do funcionário, e que ações para promover o bem-estar dessas pessoas tenham consequências positivas tanto internamente quanto do lado de fora da empresa, na sociedade. Brum (2005) traz alguns conceitos que devem ser trabalhados internamente pelo *Endomarketing*, que são temas como saúde, segurança, meio ambiente, qualidade, produtividade, responsabilidade social e tanto outros.

[...] nada mais é do que um processo educativo através do qual as empresas ensinam as pessoas que nelas trabalham a viver e conviver com esses conceitos tão importantes para a vida, dentro e fora dos seus portões [...] a necessidade de educação é grande demais para ficar apenas na mão das escolas e universidades. Educar significa influenciar para que a informação se transforme em conhecimento capaz de mudar a vida de uma pessoa para melhor. (BRUM, 2005, p. 35).

Vemos, assim, que a comunicação nas empresas chega até mesmo a auxiliar na educação, na formação intelectual e de caráter das pessoas que alcança. Tanto a Comunicação interna quanto o *Endomarketing*, apesar de estarmos em uma era em que o capitalismo e o consumismo são dominantes, o que se vê, conforme a opinião dos autores citados, é que muitas empresas estão percebendo que é preciso saber trabalhar as estratégias para atender bem aos seus públicos internos, e que isso pode ter grande relevância na busca dos objetivos gerais das organizações.

Podemos perceber que o *Endomarketing* e a Comunicação interna possuem suas características distintas, porém, suas funções se complementam para alcançar um mesmo objetivo, que são os lucros da empresa.

2.2.2 *Endomarketing*, objetivos e as pessoas

Bekin (2004) destaca que o *Endomarketing* está focado nos relacionamentos com os públicos internos, e deixa claro que o ponto de partida rumo ao bom relacionamento é agir com lealdade e fazer os funcionários conhecerem da melhor forma possível os objetivos da organização e que esses objetivos estejam harmonizados com os objetivos de cada pessoa que faz parte do processo.

Falamos anteriormente sobre o ser humano nas empresas, de como conhecê-los e valorizá-los é algo fundamental para a definição de estratégias e o sucesso na busca pelos objetivos. Brum (2010) destaca que é dentro dessa nova forma de gestão de pessoas nas empresas que a comunicação e o *Endomarketing* têm encontrado o ambiente que precisam para crescer e se consolidar como estratégia de gestão.

O *endomarketing* é, portanto, uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implantados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Daí até o momento atual, as empresas tiveram tempo para encontrar as mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas. (BRUM, 1998, p. 15).

Cerqueira (2002) afirma que o *Endomarketing* traz a certeza que as pessoas somente caminham para a excelência quando notam que a empresa as respeita, valoriza e investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados, confiando no potencial do ser humano.

Como estamos falando sobre pessoas e objetivos, precisamos destacar o que aponta Brum (2005) sobre como a felicidade pode ser o fator principal para alcançar os melhores resultados. “Há quem diga que a felicidade é 50% reali-

zações pessoais e 50% realizações profissionais. Nos últimos 50%, 25% refere-se a “amar aquilo que faz” e 25% a “amar a empresa na qual trabalha” (BRUM, 2005, p. 53).

Meira e Oliveira (2004) apontam três principais objetivos do *Endomarketing*, são eles: o geral, que visa manter os funcionários motivados, conscientes sobre os clientes e bem orientados; o estratégico, cuja função é criar entre os funcionários um ambiente interno propício para o atendimento dos clientes; e o tático, em que o objetivo é “vender” campanhas de serviços e esforços de *marketing* aos funcionários – o primeiro mercado da empresa – via programas de treinamento.

Como vimos, o *Endomarketing* propõe às organizações muitas mudanças e adequações. Para que o funcionário possa estar alinhado a tudo isso, é preciso fornecer todo o aporte necessário, seja com treinamentos, seja com programas de motivação.

As empresas devem assegurar o recrutamento de funcionários altamente motivados, orientados ao cliente, com mentalidade para vendas, porque alterar ou mudar as atitudes dos funcionários e seu comportamento é mais difícil e custoso após serem admitidos na empresa. Os funcionários também precisam do tipo e do nível certo de treinamento para desempenhar suas funções de forma mais eficaz. (BEKIN, 2004, p. 51).

Freitas (2012) sugere algumas ações de *Endomarketing* que para ele são relevantes para satisfazer os clientes internos: melhorar o ambiente de trabalho, pagar salários dignos, capacitar pessoas das diversas equipes, valorizar o conhecimento específico de cada funcionário, promover pessoas por competência, aproximar as famílias dos colaboradores ao espaço do empreendimento em atividades, e festejar os resultados alcançados por semana, quinzena ou mês. Brum (1998) destaca mais algumas ferramentas que podem ser utilizadas: a produção de vídeos institucionais ou para apresentação de novos produtos e serviços, cartazes motivacionais, jornais internos com vários encartes, jornal de parede, palestras, intranet, rádios internas, revistas.

São várias as ferramentas que podem ser utilizadas, cabe a cada empresa analisar quais são as ideais para a sua estrutura e que melhor se adaptam aos seus públicos. É preciso ser criativo e inovador para chamar a atenção das pessoas e cativá-las, é para isso que as ações de *Endomarketing* existem.

2.2.3 Implementação do *Endomarketing*

Assim como é com a comunicação interna, para o *Endomarketing* se instalar em uma organização é preciso verificar em quais condições a empresa se encontra, do que necessita e onde estão os problemas e os pontos fortes da comunicação entre os públicos internos. Bekin (2005) destaca que é necessário que se faça um exame das condições internas para a aplicação do *Endomarketing*, essa avaliação é importante, pois as suas estratégias inferem em mudanças que atingem à cultura organizacional e, portanto, irão depender muito da decisão dos dirigentes de aceitarem as condições necessárias para sua implantação, que, segundo o autor, são:

1) O *Endomarketing* deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa; 2) O processo de *Endomarketing* requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido dos altos executivos da empresa, do comando da empresa; 3) O processo de *Endomarketing* deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, as forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários. (BEKIN, 1995, p. 41).

O *Endomarketing*, quando introduzido na empresa, passa a fazer parte da estratégia da empresa, por isso é tão importante o apoio do comando administrativo da empresa. “[...] a força impulsionadora da liderança pela conduta deve estar presente no processo de comunicação e motivação.” (BEKIN 1995, p. 41).

Para Pimenta (2010), a implantação de um programa de *Endomarketing* deve basear-se em tais fatos: os clientes merecem um serviço excelente, os funcionários são um ativo valioso e devem ser tratados como tal, a excelência dos serviços aos clientes e de gerenciamento dos recursos humanos é bem mais que sorrisos e elogios informais. Para conseguir excelência é necessário ter motivação.

Para escolher a estratégia a ser utilizada, devem ser considerados alguns pontos, e Pimenta (2010, p. 158), destaca três: o público, que compreende o pessoal de vendas, da produção e da gerência, o tipo de mensagem que se pretende transmitir, a qual irá depender do objetivo, e o objetivo, que pode ser integrar, melhorar a qualidade, criar compromisso, etc.

Tavares (2010) faz algumas observações sobre a implementação da política de *Endomarketing* nas empresas, descreveremos algumas: existem diversos canais de comunicação, porém, isso não significa qualidade no processo de *Endomarketing*; é preciso escolher os canais ideais para encaminhar as mensagens; a comunicação deve ser feita com o objetivo de promover a integração, é preciso que exista uma forma homogênea de comunicação entre os departamentos da empresa; selecionar o que precisa ser informado para não desperdiçar recursos, material e o tempo das pessoas ao desenvolver ações de *Endomarketing*; estar atento à qualidade e não à quantidade, tanto para a comunicação quanto para a motivação; o comprometimento e a participação de todos os departamentos, gerências, diretorias são fundamentais para o estreitamento entre os públicos; o processo de *Endomarketing* deve ser contínuo; é importante valorizar as ações de comunicação de *marketing* em uma empresa, e para desenvolvê-las é recomendado que profissionais capacitados, com formação compatível à área, desenvolvam este trabalho.

É perceptível que são várias as indicações e requisitos para que o *Endomarketing* seja desenvolvido da melhor forma possível, sua implementação pode trazer algum estranhamento por parte dos funcionários e até mesmo das chefias, porém, conforme apontamentos de vários autores citados, o *Endomarketing* é algo inovador, que busca ser criativo e motivar as pessoas a darem o seu melhor pela empresa e que isso seja reconhecido e valorizado, tornando o trabalho cada dia mais prazeroso e rentável.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, abordou-se sobre a Comunicação Empresarial, desde a importância da comunicação para a evolução da sociedade, suas mudanças ao longo do tempo impulsionadas pelos avanços tecnológicos, até se perceber o quão fundamental ela é no mundo empresarial. Conceituou-se a Comunicação interna, suas novas práticas como a Comunicação interna 2.0, falou-se das principais ferramentas, de como o ser humano segue sendo o fator principal na busca por resultados e objetivos nas organizações, exemplificando com os casos de sucessos. Também foi abordado o *Endomarketing*, conceituando-o e esclarecendo as diferenças entre ele e a Comunicação interna, entendendo seus objetivos, suas estratégias, ações, e o que é necessário para que sua implementação seja feita em uma empresa.

Percebeu-se que a comunicação não pode mais ser deixada de lado pelas organizações que visam se manter ou crescer no mercado competitivo. As informações chegam a nós a todo momento de várias fontes, por isso existem tantas opiniões diversas na sociedade. Porém, em uma empresa, existe ao final de tudo objetivos a serem alcançados, portanto, os pensamentos e atitudes devem ser homogêneos na busca por eles. Esse alinhamento somente é possível se a comunicação interna utilizar as estratégias e ferramentas adequadas e com agilidade, sendo a primeira fonte de informação sobre tudo que acontece na empresa aos seus colaboradores, visando mobilizar, educar, criando um vínculo por intermédio da informação para formar uma rede leal de parceiros.

O *Endomarketing* pode trazer inovação para as empresas, pois suas características são de uma comunicação criativa, ousada, que vai além de apenas informar o colaborador. O desejo é envolver, conquistar, motivar, gerando relacionamentos internos produtivos, reduzindo o isolamento entre os departamentos, ampliando a visão sobre o que pode ser feito para uma melhor produtividade. Considerando que o mercado está cada dia mais instável, ou seja, tudo muda constantemente, é importante preparar os colaboradores para isso com treinamentos, criando climas favoráveis, induzindo ao trabalho em equipe, fazendo com que se sintam parte da empresa e tenham orgulho de onde trabalham. Isso é capaz de fortalecer a imagem da empresa, e com a Comunicação interna e o *Endomarketing* somando suas funções, torna-se mais fácil chegar a objetivos maiores, que são o aumento das vendas, conseqüentemente, a lucratividade, a boa posição no mercado competitivo e uma visão positiva e fiel dos clientes externos à marca.

Enfim, podemos afirmar que os objetivos de estudo propostos para este trabalho foram alcançados, uma vez que todas as informações que se propôs a pesquisar foram abordadas. Este trabalho foi de grande relevância na obtenção de maior conhecimento e compreensão sobre a Comunicação interna e o *Endomarketing*. Deixa-se também uma sugestão para próximos estudos seguindo esse assunto, que seria uma investigação sobre qual é o conhecimento das

empresas quanto às práticas do *Endomarketing*. Como se trata de uma prática ainda nova no Brasil, isso poderia instigá-las a conhecer mais sobre o assunto e acrescentar muito na hora de se comunicar com seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BAHIA, J. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre o Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRANDÃO, L. F. de A.; SOUZA, A. V. B. de. Muito além do mural. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna – A Força das Empresas**. São Paulo: Aberje, 2006.

BRUM, A. de M. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3. ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

BRUM, A. de M. **Face a Face com o Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, W. de. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERQUEIRA, W. de. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHINEM, R. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Músicas, 2012.

DUARTE, J. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2003.

FORMANCHUK, A. **Comunicação interna 2.0: Um desafio cultural**. 1. ed. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2011.

FREITAS, H. **Endomarketing e Comunicação Interna se complementam**. 2012. Disponível em: <<http://180graus.com/consultoria-empresarial/endomarketing-e-comunicacao-interna-se-complementam-522033.html>>. Acesso em: 22 set. 2013.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MALHEIROS, R. de C. de; FERLA, L. A.; CUNHA, C. J. O. de A. **Viagem ao mundo do empreendedorismo**. 2. ed. Florianópolis: IEA – Instituto de Estudos Avançados, 2005.

MEIRA, P.; OLIVEIRA, R. **O Endomarketing**. 2004. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/01.html>>. Acesso em: 15 set. 2013.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. 7. ed. Campinas: Alínea, 2010.

REGO, F. G. T. do. **A velha era do novo: visão sociopolítica do Brasil**. São Paulo: GT Marketing e Comunicação, 2002.

REGO, F. G. T. do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

REGO, F. G. T. do. **Jornalismo Empresarial**: Teoria e Prática 4. ed. São Paulo: Summus, 1987.

REGO, F. G. T. do. **Tratado de comunicação**: organizacional e política. São Paulo: Thomson, 2002.

SOUZA, A. V. B. de; BRANDÃO, L. F. de A. **Comunicação interna**: A força das empresas. São Paulo, 2006. v. 3.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, I. **Comunicação empresarial na prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

