



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

---

**JOSÉ MARIO RIBEIRO LADEIRA**

**ENDOMARKETING: COMUNICAÇÃO INTERNA**

**Assis/SP  
2016**



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

---

**JOSÉ MARIO RIBEIRO LADEIRA**

## **ENDOMARKETING: COMUNICAÇÃO INTERNA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando:** José Mario Ribeiro Ladeira  
**Orientador:** Paulo Sérgio da Silva

**Assis/SP  
2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

LADEIRA, José Mario Ribeiro.

Endomarketing Comunicação Interna/ José Mário Ladeira.  
Assis, 2016.  
35p.

Trabalho de Conclusão de Curso – Fundação Educacional  
do Município de Assis - FEMA.

Orientador: Paulo Sergio da Silva

1. Endomarketing      2. Marketing Internacional      3.  
Recursos Humanos

CDD: 658

# **ENDOMARKETING: COMUNICAÇÃO INTERNA**

**JOSÉ MARIO RIBEIRO LADEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Paulo Sergio da Silva

Analisador: \_\_\_\_\_

**Assis/SP  
2016**

Fica estabelecida a possibilidade de sonhar coisas impossíveis e de caminhar livremente em direção aos sonhos.

Luciano Luppi

## RESUMO

Endomarketing sendo uma das áreas da administração que visa buscar elementos do marketing tradicional para trabalhar na área interna das organizações, fazendo com que esta técnica possa colaborar com os resultados das empresas. O endomarketing surge como uma ligação entre produto, cliente, e o empregado, sendo uma forma de melhorar significativamente as vendas, mas também o bom atendimento e tornar o empregado um grande aliado para melhor atender os clientes que possa se tornar parceiros da empresa, ajudando a bater metas e ter bom desempenho. As empresas hoje tratam o assunto com grandes expectativas, pois com este elemento, pode ser o momento de crescer e expandir, no entanto com a globalização e os processos de interconexão dos mercados o endomarketing é um dos pontos chave para as empresas, onde é fundamental a comunicação interna para que todos dentro da organização possa se interagir e que possa ter fortes laços fazendo com que todos colaboradores se sintam satisfeitos dentro empresa. Pois os colaboradores são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio eles estarão, pois se amplia a visão do empregado e assim adquiri conhecimentos dos processos.

**Palavras Chave:** Endomarketing; Globalização; Interconexão; Comunicação interna.

## **ABSTRACT**

Internal marketing is one of the areas of management that aims to pursue traditional marketing elements that work to time the market, to use and add this technique to internal area businesses. The internal marketing emerges as a link between product, customer, and employee, as a way to improve sales significantly, but also the proper care and makes the employee a great ally to better serve customers who may become partners of the company, helping to hit targets and perform well. Businesses today treat the subject with great expectations, because with this element, it may be time to grow and expand, but with globalization and interconnection processes of the End marketing markets is one of the key points for businesses.

**Keywords:** Internal Marketing; Globalization; Interconnection

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>2. ENDOMARKETING: HISTÓRICO E CONCEITO .....</b>	<b>11</b>
2.1. HISTORICO DO ENDOMARKETING .....	11
2.2. CONCEITO DE ENDOMARKETING.....	12
<b>3. COMUNICAÇÃO: FERRAMENTA DO ENDOMARKETING .....</b>	<b>14</b>
3.1. COMUNICAÇÃO .....	15
3.2. CANAIS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	17
3.3. PROCESSOS EFICAZES NA COMUNICAÇÃO.....	20
<b>4. COMUNICAÇÃO INTERNA .....</b>	<b>23</b>
4.1. OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA: COMO DEVE ACONTECER? .....	23
4.2. COMUNICAÇÃO INTERNA: POR QUE E QUANDO DEVE ACONTECER? .....	24
4.3. COMO TRANSFORMAR A COMUNICAÇÃO INTERNA EM FERRAMENTA ESTRATÉGICA DO ENDOMARKETING .....	26
4.4 APLICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	26
<b>5. ENDOMARKETING: TREINAMENTO COM ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES .....</b>	<b>29</b>
5.1 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES.....	30
5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	31
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>



## 1. INTRODUÇÃO

Uma empresa não pode apenas focar em vendas ou serviços e buscar apenas um modo de trabalhar, mas sim pensar num todo para que ela possa crescer juntos aos colaboradores, toda a organização deve estar comprometida com este objetivo. E para poder formar a consciência de todos os colaboradores, estimulando-os sistematicamente neste compromisso, a ferramenta do endomarketing se faz necessária. Portanto, numa visão do mercado centrada no cliente, o endomarketing entende que o primeiro cliente a ser atendido são todas as pessoas que constituem uma organização, onde a necessidade de atrair e reter o cliente interno deve ser a primeira ação da empresa com comunicação de qualidade sempre ouvir seu colaborador sua opinião para discutir assuntos onde se sinta integrado com a empresa ou até mesmo técnicas para inovação. Na era da globalização, da quebra das fronteiras comerciais, a excelência de “dentro para fora” da estrutura organizacional é assertivamente o ponto principal do endomarketing. É nela que reside a responsabilidade de captar, capacitar e gerir os colaboradores de modo que cada unidade se integre ao todo, na busca da satisfação interna e externa da organização. Para tanto, é fundamental uma boa estratégia de comunicação e construção de relacionamentos. O endomarketing tem como objetivo fazer com que todos os membros de uma organização sintam-se acolhidos, compondo uma grande e única equipe. Para isso, além de informar é preciso identificar necessidades de cada pessoa e tentar relacioná-las aos objetivos da empresa. Porque, quando há falta de informação, sensação de isolamento e descaso para com as necessidades dos colaboradores, não há motivação quem detém conhecimento e informação. Viver efetivamente o processo empresarial estrategicamente significa viver com a informação adequada, para dar respostas rápidas e satisfatórias. Um bom clima organizacional, criativo e competitivo, portanto, será gerado a partir do momento em que todos aqueles que formem a empresa se comprometam numa ação marcada por valores de cooperação tendo em busca o mesmo objetivo final: crescimento a partir da satisfação do cliente. Investir na qualificação humana – pessoal e coletiva - é uma tarefa específica do endomarketing, capaz de produzir o comprometimento e a iniciativa dos membros de uma organização, levando-a a obter sempre mais vantagens competitivas. Valorizar o membro da empresa, motivá-lo e

despertá-lo para a iniciativa são tarefas fundamentais que cabe às lideranças empresariais implementá-las de forma participativa e dialogicamente.

Concluindo, pensar o endomarketing significa pensar num mercado orientado para o cliente, com o objetivo de prestar-lhe um serviço excelente. Para isso é fundamental que todas as pessoas que compõem uma empresa sejam vistas em sua totalidade de seres humanos como um ativo valiosíssimo. Prestar um excelente serviço aos clientes significa mais do que tapinhas nas costas ou sorrisos artificiais: significa envolver e comprometer todos os membros de uma empresa com seus objetivos e decisões, a partir de uma metodologia estratégica de desenvolvimento do compromisso com a organização como um todo. Significa ter como ponto de partida relacionamentos cooperativos com responsabilidades compartilhadas que promovam uma vida profissional sadia a qual contribua firmemente para uma vida familiar saudável e uma vida social responsável e participativa, pois com a comunicação interna faz com que haja a circulação de informações novas, promove debates e a interação entre vários segmentos da organização, onde comunicar é mais que informar, é envolver, reter, e atrair portanto a boa comunicação interna depende de todos dentro das empresas da chefia até subordinados e quem faz parte internamente sem exceções.

## 2 ENDOMARKETING: HISTÓRICO E CONCEITO

### 2.1 HISTÓRICOS DO ENDOMARKETING

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, o setor cresceu. O mesmo movimento parece acontecer em relação ao endomarketing e o setor de serviços, pode-se imaginar o quanto o endomarketing será importante para o crescimento dos negócios nesse cenário e o quanto representará para as empresas que souberem como estruturar seus planos de abordagem aos funcionários, visando a máxima qualidade do produto ou serviço que oferecem aos seus clientes.

De acordo com Bekin (1995, p.02), o termo foi utilizado pela primeira vez na empresa Jonhson & Jonhson em 1975 quando o este autor atuou como gerente de produtos:

É uma criação pioneira, brasileira, fruto de minha necessidade pessoal e profissional de definir uma nova área de ação e investigação. Mais do que um nome ou uma marca, Endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado. Há um contexto de crescente mudança nas empresas.

Segundo Bekin o endomarketing surgiu a partir da necessidade de desenvolver alternativas para encantar os clientes internos das empresas, isto é, os funcionários. Essa ideia fundamentou-se na consolidação de imagem corporativa para os colaboradores motivando-os ao trabalho.

Uma nova fase histórica gera a busca de mudanças significativas e o endomarketing surge como uma necessidade inevitável neste cenário, como uma estratégia vital para a competição. Os empresários tinham os funcionários como substituíveis, o revendedor era apenas uma razão social e os consumidores comportavam-se como figuras irreais. A razão de ser da empresa era vender. O endomarketing vem para modificar a atitude das empresas, seus valores éticos, o envolvimento emocional dos funcionários e a capacidade de agregar relações afetivas e tiveram mais peso no processo de

desenvolvimento das empresas do que apenas na simples qualidade industrial do produto, preço ou índice de participação do mercado (BEKIN, 2005).

Brum (2005, p. 30) supõe que:

O endomarketing tenha surgido oficialmente no Brasil na metade da década de 80 e se expandido no início da década de 90, em função da ânsia das empresas em tornarem-se mais competentes que os sindicatos na comunicação com os empregados.

## 2.2 CONCEITOS DE ENDOMARKETING

O endomarketing pode ser definido como um conjunto de ações utilizadas por uma empresa para vender a sua própria imagem a funcionários, tornando-o como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado.

Endomarketing são ações gerenciadas de marketing dirigidas ao público interno (colaboradores) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental (BEKIN, 2004).

Bekin (2004) é considerado o pioneiro a criar e utilizar este termo “endomarketing” que pode ser definido como um sentido de marketing voltado para uma ação interna, de interiorização onde está no próprio significado do radical “endo” que significa envolver, algo que caminha para dentro de si mesmo.

Para Brum (2005, p. 30):

Endomarketing nada mais é do que um processo educativo através do qual as empresas ensinam as pessoas que nelas trabalham a viver e conviver com esse conceito tão importantes para a vida, dentro e fora dos seus portões.

O endomarketing também pode ser definido como um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade apoiando em ferramentas de apoio estratégico como opções empregam-se

comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital; onde o objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando assim a imagem e seu valor no mercado (BEKIN, 2005).

O endomarketing é um conjunto de ações centralizadas no público interno e que tem como objetivo mostrar aos funcionários e chefias a importância do atendimento de excelência ao cliente, fortalecendo as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. O que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e na qualidade de vida no trabalho e tem a finalidade de “vender” os seus produtos ou serviços para seus clientes internos, ou seja, para seus funcionários, tornando-os grandes aliados.

O endomarketing surgiu com a necessidade de colocar no mesmo nível à comunicação externa da organização aos comportamentos de seus empregados. Fazendo a adaptação de conceitos de comunicação voltados para o público externo (exomarketing) para o público interno (LICIO, 2005).

O significado de Endomarketing é resumido por marketing para dentro, utilizando-se de modernas ferramentas de marketing, dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam à ação para o mercado. (MEIRA e OLIVEIRA, 2004).

Aplicando os conceitos de endomarketing uma empresa é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido e satisfeito gerando assim, sucesso na empresa.

O endomarketing pode ser uma a grande fonte de ligação entre todos dentro da empresa tanto interno quanto externos. A realização das necessidades dos clientes internos melhora a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos. Quando o endomarketing é aplicado de maneira eficaz motiva e satisfaz os funcionários da organização. O endomarketing visa adequar a empresa ao atendimento do mercado tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional.

### **3 COMUNICAÇÃO: FERRAMENTA DO ENDOMARKETING**

O endomarketing possui várias ferramentas das quais pode-se citar o treinamento e o desenvolvimento, a comunicação, a liderança, o fluxo de informações técnicas, remuneração, entre outras.

Pode-se constatar que todas as ferramentas utilizadas pela área de marketing para ações com o cliente/consumidor podem ser usadas para o endomarketing.

As ferramentas tradicionalmente empregadas pelo marketing são vias para o desenvolvimento do endomarketing, folders, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, desenvolver layout de intranet e site para empresa.

Alguns aspectos devem ser considerados na definição das ferramentas utilizadas internamente como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa (BEKIN, 2005). As ferramentas válidas no endomarketing são: confecção de vídeos que podem ser institucionais, apresentação de produtos (objetivando colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado); manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda); revista com história em quadrinhos; jornal interno com a utilização de vários encartes, como a área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários, a versão do jornal de parede; cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, para passar novas informações para equipe interna; canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);

palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução; grife interna inserida em roupas, bonés e acessórios; memória, ou seja, o resgate da história da empresa, mostrando na evolução às pessoas que a desconhecem; rádio interno para a divulgação de notícias; vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes; intranet; convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades; manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional (BRUM, 2005).

Um exemplo é a IBM que recebeu muita atenção e elogios por sua intranet corporativa, apelidada de W3, como uma maneira de hospedar conversas internas globais e aprofundar o conhecimento coletivo de mais de 300 mil colaboradores que atendem a clientes em 170 países. A tecnologia Jam da IBM permite aos colaboradores se conectar e digitar comentários em tempo real em um fórum de discussão que acompanha milhares de conversas isoladas durante um evento Jam de toda a empresa. Com tópicos de discussão predeterminados, os colaboradores podem contribuir com uma ideia exclusiva em segundos ou participar da Jam durante horas, reagindo aos comentários apresentados pelos colegas ou com opiniões detalhadas ou sugestões.

### 3.1. COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma ferramenta do endomarketing de grande importância, pois é a principal fonte de informação que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Brum (2005, p. 61) “A comunicação pode ser definida, também, como um fenômeno dinâmico que ocorre intencionalmente entre um indivíduo e outro com o objetivo de obter uma reação, estabelecendo assim a troca de sentimentos e ideias”.

Robbins (2002, p. 276) explica que “A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, avaliar a qualidade do seu desempenho e orientar sobre o que fazer para melhorá-lo”.

Onde não existe comunicação predomina o boato e a insatisfação. A comunicação antecipa rumores, os ruídos. Ela é um processo que envolve troca de informações, pois comunicação é informação com feedback. A maior parte das empresas informa, mas não se comunica. O simples fato de informar não garante a comunicação. Uma boa comunicação requer que quando alguém esteja falando, o outro seja capaz de ouvir, quando o funcionário falar com o seu gerente, ele se revele disposto a ouvir, levar em consideração e decidir o que fazer. Tratar o funcionário como cliente e sabe que todo cliente é importante (BEKIN, 2005).

A falta de comunicação é um grande problema para as organizações, pois mostra que quanto mais os empregados conhecem as razões das atitudes tomadas pela gerência,

mais favoráveis eles se mostram em compreender a realidade em relação aos empregados desinformados. Alguns fatores são primordiais para o sucesso da comunicação empresarial, como comunicar para todas as audiências e categorias que possuem algum interesse na reestruturação, como clientes, a comunidade financeira, a imprensa e os empregados; coordenar todas as comunicações para que os empregados não sejam informados por fontes externas; ser franco mesmo que magoe; ser preciso quanto a informação, pois voltar atrás e esclarecer não é a maneira correta de criar confiança; sempre fazer reuniões com departamentos e operários e fazer uma pesquisa com opinião confidencial entre os empregados para que revele questões que possam ter sido ignoradas (HORTON e REID, 1993).

Diante do crescimento cada vez maior da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças, as empresas buscam uma comunicação efetiva com seus empregados como recurso cada vez mais fundamental para a eficiência da organização, o entusiasmo e as ideias dos seus funcionários. A comunicação com os empregados tende a adquirir uma relevância cada vez maior para a empresa globalizada na busca da eficiência e da eficácia.

Nas organizações a comunicação apresenta diferentes formas que variam de acordo com os elementos, contexto e tipo de comunicação a ser usado. Ela se divide em dois itens: comunicação verbal e comunicação não verbal.

Na comunicação Verbal a comunicação envolve participação, transmissão e trocas de conhecimento e experiências. A comunicação verbal pode ser: interna – quando o processo acontece dentro da empresa e externa – quando o processo ultrapassa os limites da empresa, ocorrendo entre esta e funcionários ou instituições de fora da empresa.

Quanto à transmissão da mensagem, a comunicação ocorre de duas formas: oral e escrita. Para se ter ideia da importância das comunicações orais, basta lembrar que elas estão no cerne dos problemas de relacionamento entre setores ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical.

Quanto ao tipo de comunicação a ser utilizada, pode ser: formal (realizada através da hierarquia) e informal (realizada fora do sistema convencional).

Em relação a Comunicação não verbal, o propósito deste tipo de informação é exprimir sentimentos sem usar a palavra. Exemplo: balançar a cabeça para indicar um “sim”.

Segundo Du Brin (2001), este tipo de comunicação de um modo geral pode ser dividida em oito categorias:

- **Ambiente:** espaço físico. Exemplo: a decoração do escritório ou hotel escolhido para uma reunião de negócio.
- **Posição do corpo:** apresenta-se a uma pessoa em um estilo esportivo pode indicar aceitação ou ser interpretado como desleixo.
- **Postura:** inclinar-se em direção a outra pessoa sugere ser favorável em relação à mensagem.
- **Gestos das mãos:** aplausos e, se, com as palmas abertas para cima – perplexidade.
- **Expressões e movimentos faciais:** aspectos da face e movimentos com a cabeça podem indicar aprovação, desaprovação ou descrença.
- **Timbre de voz:** podem comunicar confiança, nervosismo ou entusiasmo.
- **Vestuário, adorno e aparência:** comunicam mensagens como: "acho esta reunião importante".
- **Reflexão:** muitos sinais não verbais são ambíguos. Exemplo: um sorriso indica calor humano, mas, às vezes pode indicar nervosismo. Seja através da comunicação verbal ou não verbal, a informação é indispensável aos funcionários de uma empresa como base para atingir metas. É através da informação que se pode detectar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos. É também, por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e/ou coletivos. E ainda, só através de informações torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada.

### 3.2. CANAIS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As mensagens, nas organizações passam por diferentes caminhos ou canais. Tais canais podem ser formais ou informais. Para Du Brin (2001) os canais formais de comunicação são os caminhos oficiais para envio de informações dentro e fora da empresa, tendo como fonte de informação o Organograma, que indica os canais que a mensagem deve seguir. Além de serem caminhos para a comunicação, os canais também são meios de

enviar mensagens. Incluem boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos mais elevados. Ainda segundo Du Brin (2001), as mensagens nas organizações viajam em quatro direções: para baixo, para cima, horizontal e diagonalmente.

A comunicação que viaja para baixo é aquela que parte do superior da empresa para os subordinados – envolvem os relatórios administrativos, manuais de políticas e procedimentos, jornais internos da empresa, cartas e circulares, relatórios escritos sobre desempenho, manuais de empregados e etc. O tipo de comunicação mais adequado aos subordinados é a que presta mais informações; não apresenta controvérsias e cujo propósito é mais informativo que persuasivo.

A comunicação ascendente ocorre para cima, do subordinado para o superior, envolve: memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais planejadas, conversas informais com o superior. Apresenta propósito informativo e auxilia na tomada de decisão. Para facilitar este tipo de comunicação as empresas desenvolvem programas e políticas tais como:

- **Políticas de portas abertas:** permite a qualquer empregado receber a atenção da alta administração.

Programas de treinamento: serve para avaliar aspectos da Empresa – os empregados trazem os problemas da Empresa à tona. Permite a ela atingir velocidade e simplicidade nas operações.

Programas de reclamações: as reclamações são enviadas para cima, incluindo aquelas sobre os supervisores, condição de trabalho, conflitos, assédio sexual, métodos de trabalho, etc.

- **Comunicação Horizontal:** trata-se do envio de informações entre funcionários do mesmo nível organizacional.

Comunicação Diagonal: transmissão de mensagem de níveis organizacionais mais altos ou mais baixos em diferentes departamentos, demonstrando maior dinamismo no que se refere às decisões da comunicação.

- **Canais informais de comunicação:** representam a rede de comunicação, não oficial, que complementa os canais formais. Conforme Du Brin (2001) são dois importantes canais informais de comunicação: rádio corredor e os encontros casuais. A rádio corredor é o principal meio de transmissão de boatos e até pode criar problemas à organização. Boatos falsos podem ser prejudiciais à moral e à produtividade da empresa. Reuniões com empregados para discutir o boato é a melhor forma de evitar que tais boatos comprometam a imagem dos funcionários da organização.

- **Encontros Casuais:** não programados - acontecendo entre os superiores e empregados podem representar um canal de informação eficiente. Além das reuniões formais, muitas informações valiosas podem ser coletadas nesses encontros casuais. A alta direção, preocupados com a comunicação interna, utilizam desses canais sem preconceito, coletando informações que os ajudam na tomada de decisões importantes. Muitas vezes, a comunicação não acontece de forma eficaz em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, constituindo-se verdadeiras barreiras. Consideram-se barreiras da comunicação: motivação e interesses baixos, reações emocionais e desconfianças que podem limitar ou distorcer as comunicações; diferenças de linguagem, jargão, colaboradores com conhecimentos e experiências diferentes também podem se constituir em barreiras da comunicação numa organização.

A comunicação horizontal é aquela que ocorre entre os funcionários com níveis hierárquicos semelhantes. Na concepção de Torquato (2004), esse tipo é um importante meio para uniformizar as ideias e as informações da organização, visando à integração dos objetivos para o alcance das metas. No entanto, para que os fluxos de comunicação atinjam a todos, é necessário utilizar o canal correto de acordo com o objetivo que se deseja atingir. Uma forma de auxiliar a organização a alcançar os seus diferentes públicos internos é utilizar diferentes canais. Quanto a isso, Torquato (2004) apresenta um quadro comparativo dos canais de comunicação interna e seus problemas mais comuns.

Canais de comunicação interna	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Somente temas de interesse da organização;</li> <li>✓ Linguagem de difícil acesso a maioria dos colaboradores;</li> <li>✓ Ausência de feedback;</li> <li>✓ Requer gasto de tempo para sua confecção</li> <li>✓ Retrato pouco convincente da organização;</li> </ul>
Boletins / folhetos / memorandos / comunicações / manuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incompletos e com falta de informações que realmente possuem relevância;</li> <li>✓ Excesso de formalidade;</li> <li>✓ Cria distanciamento entre os membros da empresa;</li> <li>✓ Requer gasto de tempo para sua confecção;</li> </ul>
Quadros de avisos / murais	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Não são constantemente atualizados;</li> <li>✓ Pouco atraentes, pois há excesso de divulgação de metas e indicadores;</li> </ul>
Reuniões grupais / encontros / palestras	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cansativas e longas;</li> <li>✓ Pouca motivação;</li> <li>✓ Falta de definição dos assuntos de relevância;</li> <li>✓ Centralização da fala em apenas algumas pessoas;</li> <li>✓ Pode gerar a falta de participação dos demais participantes;</li> </ul>
Conversas individuais com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pouca empatia;</li> <li>✓ Dificuldade de feedback;</li> <li>✓ Falta de credibilidade;</li> </ul>
Programas de caixas de sugestões, fluxo ascendente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Receio de punições;</li> <li>✓ Indefinições das sugestões;</li> <li>✓ Incredibilidade sugestões apresentadas</li> </ul>

**Tabela 1 - Canais de comunicação interna**

### 3.3. PROCESSOS EFICAZES NA COMUNICAÇÃO

Para Alberto Ruggiero (2002), a qualidade da comunicação é derivada de alguns pontos considerados de suma importância:

- . Prioridade à comunicação: qualidade e timing da comunicação assegurando sintonia de energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa;
- . Processo de busca: pro atividade de cada colaborador em busca as informações que precisa para realizar bem o seu trabalho;
- . Autenticidade: verdade acima de tudo, ausência de “jogos de faz de conta” e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times;
- . Foco em aprendizagem: garantia de efetiva aprendizagem do que é comunicado, otimizando o processo de comunicação;
- . Individualização: consideração às diferenças individuais (evitando estereotipo e generalizações) assegurando melhor sintonia e qualidade de relacionamento na empresa;
- . Competências de base: desenvolvimento de competências básicas em comunicação (ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais) assegurando qualidade das relações internas;
- . Velocidade: rapidez na comunicação dentro da empresa potencializando sua qualidade e nível de contribuição aos objetivos maiores;
- . Adequação tecnológica: equilíbrio entre tecnologia e alto contato humano assegurando evolução da qualidade da comunicação e potencializando a força do grupo.

Segundo Stoner e Freeman (1999), quatro fatores influenciam a eficácia da comunicação nas organizações: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Os canais formais da comunicação influenciam a eficácia da comunicação de duas formas: primeiro, os canais cobrem uma distância cada vez maior à medida que as organizações crescem e se desenvolvem. Atingir a comunicação eficaz em uma grande organização é muito mais difícil do que em uma organização menor.

Segundo, os canais de comunicação inibem o fluxo livre de informações entre os diversos níveis da organização. Exemplo: um trabalhador do almoxarifado de uma empresa comunicará problemas do seu trabalho a um supervisor e nunca ao gerente.

Estrutura de autoridade: verifica-se que as diferenças hierárquicas ajudam a determinar quem irá comunicar-se com quem. O conteúdo e exatidão da comunicação são sempre comprometidos pela diferença de autoridade.

A especialização do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho em ações pertinentes a cada grupo facilita a comunicação entre esses grupos.

## 4 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é a comunicação empresa/empregado. É a informação decorrente de uma decisão ou fato que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base. A comunicação interna pode agir como uma linha mestra que gerencia a entrada e saída da informação possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Um programa de endomarketing composto por canais, instrumentos e ações, nada mais é do que a forma encontrada pelas empresas para dar valor e visibilidade à informação para alicerçar o papel das lideranças como o primeiro e o mais importante caminho de repasse e no mercado competitivo onde as empresas buscam diferencial para se destacarem é que a comunicação interna atua junto com o endomarketing como ferramenta de apoio estratégico.

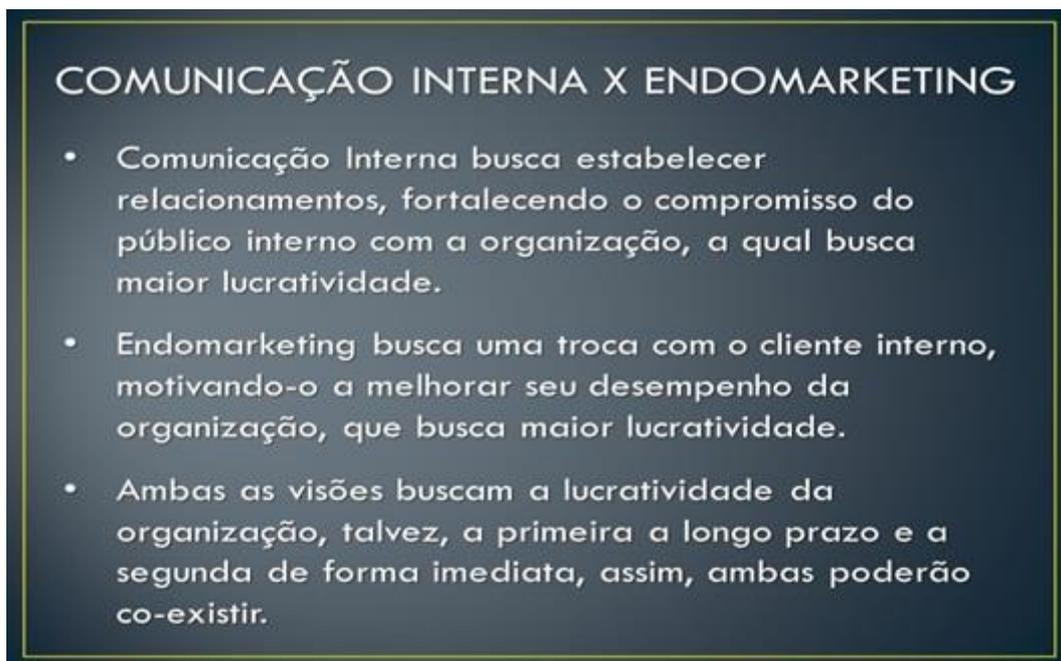


Figura 1 – Comunicação interna X endomarketing  
Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/3823326/>

### 4.1 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA E COMO DEVE ACONTECER

- Os principais objetivos da comunicação interna são:

- Tornar influentes, informados e integrados todos os funcionários da empresa;
- Possibilitar aos colaboradores de uma empresa o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho;
- Tornar determinante a presença dos colaboradores de uma organização no andamento dos negócios.
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno.

#### 4.2 COMUNICAÇÃO INTERNA: POR QUE, COMO E QUANDO DEVE ACONTECER?

Sabemos que a comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de nos comunicar é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Por meio da Comunicação Interna, torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com o seu público interno e entre os próprios elementos que integram este público.

Nesse sentido, 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. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações.

A comunicação efetiva só se estabelece em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma “anti-comunicação” no que é essencial/necessário. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado (Alberto Ruggiero,

2002). Portanto, o trabalho em equipe precisa ser incentivado com uma postura de empatia e cooperação eliminando assim, os afastamentos e as falhas na comunicação.

O envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao bom andamento da organização. Segundo Gustavo Matos (2005), a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores.

As comunicações administrativas consideradas como fontes de comunicação social e humana encontram os seguintes elementos: comunicador, mensagem e destinatário. O processo de comunicação envolve no mínimo duas pessoas ou grupos: remetente (fonte) e o destino (recedor) isto é, o que envia a documentação e o que recebe.

O conteúdo da comunicação é geralmente uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão por parte de quem recebe. A comunicação só ocorre quando o destino (quem a recebe) a compreende ou a interpreta. Se a mensagem não chega ao destino à comunicação não acontece. Em última análise, a comunicação interna eficaz deve reforçar as crenças dos funcionários de que eles são ativos importantes para a empresa, isso apenas acontece se a gerência acreditar que é verdade e se os reforços de comunicação forem gerenciados por profissionais. Uma organização que inseri com clareza seria a Volkswagen que assumiu uma abordagem quando lançou a campanha publicitaria “Drivers Wanted” (“precisa-se de motoristas”) .Em vez de comunicações eletrônicas e apresentações em PowerPoint, os colaboradores e as revendedores assistiam a um filme criativo que dava vida aos slogans e á essência da empresa, instilando neles o espírito da marca relançada que eles estariam vendendo aos clientes de todo o mundo.

### 4.3 COMO TRANSFORMAR A COMUNICAÇÃO INTERNA EM FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE ENDOMARKETING?

Primeiramente, todas as ações da área de comunicação interna precisam estar alinhadas as estratégias gerenciais e empresariais. É muito importante ter em mãos as metas, objetivos e onde se quer chegar. Deve ser realizada uma pesquisa de campo para verificar quais veículos atendem o público alvo de uma maneira mais atrativa, que tipo de informação se quer passar, e quais resultados se quer alcançar. Com essas informações definidas é que serão traçadas formas de atuação da área de comunicação em busca de tornar uma ferramenta de apoio estratégico. Como exemplos de ação comunicação interna, podemos citar um caso da empresa EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações. Foi contratada uma consultoria empresarial com objetivo de aplicar uma “pesquisa de clima” na organização. Tal pesquisa visava identificar a percepção dos funcionários em relação a empresa, aos seus gestores, e pontos que merecem ser melhorados. A partir dos dados levantados, a área de comunicação interna traçou um plano de ação, criando um hotsite com a divulgação de dados da pesquisa de clima, diretoria, informativo no jornal mural das ações propostas pelas diretorias, plano de ação etc. Veja como foi importante a atuação da área de comunicação interna. Seu papel foi de fundamental importância para o levantamento dos dados, divulgação, lançamento e resultado da pesquisa. Todas as ações da área foram totalmente alinhadas a uma estratégia da organização em prol de ações e resultados futuros. Desta forma que a área de comunicação interna deve atuar, em parceria com as demais áreas e alinhada ao negócio. Assim poderá se tornar mais eficiente e estratégica.

### 4.4 APLICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Para criar um sistema de comunicação interna, primeiramente é necessário fazer um estudo e avaliação das ferramentas já utilizadas e levantar o público alvo de forma a garantir que a comunicação seja feita da melhor forma. O primeiro passo é criar um sistema de integração e sistematização, determinando o padrão de comunicação interna no qual são definidos não apenas os conteúdos a serem veiculados, mas os canais de comunicação corporativa, local e face a face.

### **1º Passo: Auto Avaliação**

Estabelecer um processo único de comunicação interna que trabalhe os níveis de informação corporativa de forma a otimizar os recursos, e de forma que todos tenham acesso a informação, e a comunicação alcance os melhores resultados (comunicação efetiva).

A melhor forma de ter acesso a percepção dos colaboradores em relação comunicação interna adotada em toda empresa, é aplicar uma pesquisa para gerar um diagnóstico que identifique as deficiências do processo já existente e possa ser planejada nova forma de atuação.

### **2º Passo: Comunicação Interna**

Com base neste diagnóstico, devem ser pensadas alternativas de solução dos pontos falhos identificados, e determinados os objetivos de comunicação interna de forma que esteja:

- Alinhada com o planejamento estratégico da companhia e do departamento de comunicação institucional;
- Colabore para a percepção de uma empresa única;
- Busque o pleno entendimento do público interno em relação ao negócio da empresa, e seu posicionamento estratégico;
- Priorize a informação como a principal estratégia de aproximação da empresa com seus empregados;
- Avalie periodicamente a comunicação interna a partir do levantamento dos sentimentos e percepções do público interno em relação ao processo em implantação;

De acordo com esses pontos analisados, o cumprimento desses objetivos específicos seria determinante para inaugurar e consolidar um processo único de comunicação interna na empresa, caracterizado por conceitos alinhados, padrões definidos e orientais comuns para toda a organização.

### **3º Passo: Alinhamento da Equipe**

Este é um fator determinante para o sucesso do processo de comunicação interna. É necessário que seja feita uma revisão e reestruturação dos veículos de comunicação interna a fim de que a informação realmente chegue a todos os empregados, independente de sua área ou função.

#### **4º Passo: Fortalecimento da Marca**

A partir da definição da marca e do nome da campanha deve ser dado início às etapas de desenvolvimento do projeto propriamente dito. A estratégia de lançamento deve priorizar a marca e o conceito do projeto, através de peças interativas. Pode ser enviado a cada colaborador um brinde que possa passar alguma mensagem que identifique a marca. Algo útil que faça com que ocorra interação com o veículo. Esse é o procedimento que deve ser seguido para desenvolver uma área de comunicação que seja reconhecida pela empresa através de suas realizações.

## **5 ENDOMARKETING: TREINAMENTO COM ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES**

O treinamento é uma importante alavanca no processo de endomarketing. Precisa envolver os funcionários, conscientizando e valorizando a importância da pessoa para que possa cumprir os objetivos empresariais.

A pessoa que aplicar o treinamento deve conhecer a organização e ter uma comunicação clara para que a mensagem seja passada perfeitamente aos funcionários para que estejam totalmente capacitados para a realização dos seus serviços.

Os funcionários que recebem treinamento tornam-se altamente capacitados para realizar seus trabalhos e obrigações com qualidade, fazendo com que a empresa diminua desperdícios aumentando seu lucro. Com os profissionais treinados além do lucro certo, os funcionários sentem-se à vontade para participar de algumas decisões de nível operacional, melhorando assim a comunicação entre funcionário / empresa, tornando-os motivados. (BRUM, 2005).

O treinamento deve ser percebido como um momento ótimo para o envolvimento do funcionário, para valorizá-lo como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa, com seus valores e planos. Não adianta que os funcionários apenas apreendam e que seja colocado em prática, pois acaba criando um mal-estar já que os funcionários não são ouvidos nem quando a empresa parece estar interessada na sua qualificação. Acaba sendo frustrante a condição de “gênio incompreendido”, surgindo frases como: “Sei tudo sobre a solução, mas não tenho autorização...”. Os funcionários devem entender que o treinamento é o caminho para sua ascensão profissional rumo a um espaço que se abre na organização, e a empresa cabe conscientizá-los e integrá-los ao processo de participação em treinamento. A maneira mais correta e proveitosa de ver o treinamento é como um processo, daí a importância da reciclagem, ampliando sempre que possível as qualificações, as aptidões.

O treinamento é uma oportunidade para incluir aspectos de atitude, de valorização do funcionário. O treinamento deve ser vinculado a promoção. (BEKIN, 2005). O treinamento, também, pode integrar os funcionários à cultura e ao funcionamento da empresa.

Levando a eles processos e objetivos, consciência da importância dos clientes e meta de excelência para comprometê-los e envolvê-los garantindo, assim, os investimentos na empresa.

## 5.1 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Os gerentes precisam reconhecer que ,se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização ,pois a medida que as empresas continuam a se concentrar e estruturar seus esforços de comunicação ,um desafio adicional será garantir que os funcionários acreditem na sinceridade das comunicações que estão recebendo.

O líder tem um papel muito importante na empresa, ele estabelece direções da sua visão do futuro, motiva as pessoas comunicando essa visão e inspira os funcionários para a superação de obstáculos. O líder é alguém que influencia os outros a atingir metas. Quanto maior o número de seguidores, maior a influência. E quanto mais bem-sucedida a realização de metas importantes, mais evidente a liderança.

O líder deve possuir uma grande habilidade de comunicação. Para que seus subordinados estejam sempre satisfeitos com o tratamento recebido, ele deve utilizar a comunicação para quebrar as barreiras existentes, cumprimentar os funcionários com simpatia e confiança, mesmo que não seja da sua equipe, ser carismático e sendo tende a ser uma pessoa inspiradora, pois se expressa com amor e repassa energia. (BRUM, 2005).

Empresas precisam saber onde querem chegar. O líder que deve construir uma visão do futuro, e essa deve estar em sintonia com a missão da empresa, propósito, aquilo que justifica sua existência. Com mudanças tão velozes e a globalização, o líder deve estar sempre atento às mudanças no ambiente externo para não ser pego de surpresa pelo mercado, e sempre deve estar preparado para qualquer reação. Deve também contribuir na formação de valores e crenças organizacionais que dignifiquem os funcionários. As empresas têm que satisfazer pessoas, e esse elo cabe ao líder. Identificar e resolver de

forma hábil os problemas é o que se espera do líder, não adianta fazer apressadamente e ficar arrependido pelo restante de seus dias. (VERGARA, 2003).

O líder deve ser coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo endomarketing. O perfil mais indicado de liderança é o democrático, pois divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. Esse tipo de liderança é o encontrado nas melhores empresas. Os líderes devem ser comandantes sustentados por pessoas que o complementam nos pontos em que é fraco. Se o líder não desenvolve sua liderança sobre seus colegas, parceiros e colaboradores, dificilmente a atividade do endomarketing progride. (BEKIN, 2005).

A liderança servidora é a mais indicada para a realização do endomarketing, pois ela pensa coletivamente e doa-se em favor do grupo. Permite que os líderes possam aproximar-se dos outros, desenvolvendo laços de confiança, incentivo e cooperação mútua em igualdade. Mesmo quando ostenta títulos e ocupa cargos importantes, o líder servidor não se utiliza da autoridade formal para ser respeitado. Ele não precisa. Prefere inspirar pelo exemplo e atrair aliados, ao invés de seguidores.

## 5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional trata-se do ambiente interno de uma empresa, incluindo subordinados, supervisores e direção. O relacionamento entre as pessoas do trabalho deve ser saudável para que a empresa também esteja com saúde, este assunto está ligado diretamente com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação, pois as empresas são formadas por pessoas e, sem elas não existe organização, portanto, o melhor negócio a ser feito é cuidar da principal potência que ela possui para manter-se no mercado competitivo nos dias atuais. A empresa possui suas necessidades, porém seus colaboradores também; para uma conciliação dos interesses de ambos um Clima Organizacional favorável poderá contribuir para tais finalidades. É importante para toda empresa ter funcionários que trabalhem em harmonia para que esta colha resultados positivos, portanto, os departamentos precisam trabalhar unidos para que a empresa consiga obter sucesso. Logo, necessita que aqueles que trabalham em cada setor tenham

um relacionamento interpessoal estável e o Clima Organizacional pode contribuir para resultados eficazes.

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui Clima Organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Esse Clima Organizacional está relacionado com o moral e a satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser: saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Segundo Chiavenato (2010) as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e, portanto, formam ali seu habitat.

A satisfação no trabalho é atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho, até mesmo as relações de poder; o ambiente; a organização do trabalho; as políticas e programas de gestão da empresa; suas tecnologias; metas, objetivos e interesses; seu ambiente econômico-financeiro; sua história e os desejos dos colaboradores no sentido singular e coletivo.

A Cultura Organizacional está presente durante a existência da organização ou durante parte dela, porém, o Clima Organização está em constante mudança. As organizações podem passar por fases de dificuldades no mercado, momentos de crises que o país atravessa adoção de novas tecnologias que eliminam funcionários, a contenção nas políticas de salários e benefícios, a crescente exigência dos empregados são fatores que podem modificar o clima da organização e afetar seus resultados (FERREIRA; FORTUNA e TACHIZAWA, 2006).

Este é o ambiente interno, onde os membros da organização convivem entre si e, por este motivo há uma ligação com o grau de motivação e satisfação entre eles, quando o Clima Organizacional é favorável concede a possibilidade de satisfazer as necessidades desses membros, porém quando é desfavorável essas necessidades não são satisfeitas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas organizações a comunicação interna é quão complexa e ao mesmo tempo importante sendo um processo e atividades que se fazem necessário o seu conhecimento para que seja possível evitar insatisfação e descontentamento no ambiente de trabalho, onde para isso existem vários canais de comunicação para que cada vez mais os colaboradores tenha participação nas reuniões ou sugestões que queiram para a melhoria da organização. A comunicação interna como pratica, atende a uma necessidade da organização em visa de sua interação e participação cada vez maior e sucessiva, onde cria condições de dialogo, enquanto conceitos endomarketing, por sua essência, representa o desejo de que o publico interno esteja satisfeito e motivado principalmente comprometido com a empresa para que cresçam juntos e formem um elo com todos em sua sobrevivência.

Considerando que, independente do nível hierárquico ocupado na organização, todos os colaboradores, são comunicadores e, interagir dentro do processo, onde deve cada um ter comunicação para facilitar a integração de todos na organização.

A comunicação interna deve ser priorizada, quebrar barreiras, velhos paradigmas serão desprezados para construção de novos modelos de comunicação onde cada vez mais eficiência na comunicação todos colaboradores envolvidos, precisa estar ligada entre outras diversas áreas e alinhada com os objetivos da organização.

A dinâmica do mercado e seu impacto no ambiente corporativo exigem respostas rápidas e assim soluções vindas de diferentes áreas do conhecimento, portanto a comunicação é imprescindível dentro das organizações algo que deve se ajustar as suas necessidades ou pode trazer problemas irreversíveis, pois é necessária uma boa comunicação dentro do ambiente interno, fazendo com que haja uma boa relação e fortes interações.

Portanto comunicação interna é uma arma muito valiosa dentro das organizações que precisa ser sempre estudada e colocada em pratica em todos os níveis, onde podemos observar que sendo trabalhada de forma correta trará significativamente lucros esperados pela empresa, pois o objetivo foi desenvolver as técnicas e soluções vindas de comunicação e o quanto ela pode ser usada em qualquer meio organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Aragão de. **INTRODUÇÃO AO ENDOMARKETING**. Disponível em <<http://mbaalexandrearagao.blogspot.com.br/2012/03/breve-reflexao-sobre-endomarketing.html>>. Acesso em 28 ago. 2015.

ARGENTI, Paul A.. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. [s. L.]: Campus, 2004.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CESUMAR. **Satisfação no Trabalho: um estudo preliminar, 2008**. Disponível em Acesso em: 23 nov. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios da administração**. Tradução Roberto Minadeo. 4ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LOPES, Marilene. **Quem tem medo de ser notícia?** São Paulo: Makron Books, 2002

MARQUES, Ronaldo. **Comunicação Interna**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 24 de ago. 2015.

MATOS, Gustavo Gomes. **Porque é preciso comunicar?** Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 24 de ago. 2015.

OLIVEIRA, Branda de. **Endomarketing e sua importância para as Organizações**. Disponível em <<http://www.atribunamt.com.br/2011/10/endomarketing-e-sua-importancia-para-as-organizacoes/>>. Acesso em 28 ago. 2015.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 28 de ago. 2015.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**/ Maurício Tavares – 3.Ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. – 3 ed. - São Paulo: Saraiva 2013.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.