

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
UNIDADE VALE DO CAÍ
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS
GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING

ENDOMARKETING NO SETOR DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Carlos Zenon Koch da Silva

Resumo

Nos dias atuais, a tecnologia, a comunicação em demasia e a globalização tornam os produtos e as empresas muito parecidas, gerando pouco diferencial competitivo. Nesse cenário, a competição é baseada em inovações dinâmicas, na qualidade do atendimento e na gestão de relacionamentos. Os serviços passam a ser a base para a diferenciação eficaz na concorrência, agregando valor ao produto. O Setor de Serviço vem crescendo rapidamente, ocupando posição de destaque em todos os países desenvolvidos. O propósito deste trabalho será exprimir a relevância e a necessidade da empresa de preparar e satisfazer seus empregados, utilizando o *endomarketing* como ferramenta. Assim, promoverá uma cultura de serviços que deverá alinhar os objetivos gerais de todos os envolvidos, na busca da satisfação pessoal, na busca da satisfação dos clientes, refletindo ao mesmo tempo nos resultados da empresa.

Palavras - chave: *Endomarketing*, Liderança, Ambiente Organizacional.

Introdução

Nas estatísticas cruéis das empresas que ficaram pelo caminho, encontramos inúmeros exemplos que embasam nossa reflexão. O ponto comum na maioria dos fracassos empresariais foi acomodar-se aos resultados do momento, apegar-se ao fato de as coisas estarem indo bem, não haver motivos para mudar. Encontramos aí uma grande área para trabalhar os conceitos de inovação, de posicionamento, agregar novas ferramentas, sacudindo a empresa para alcançar um novo ciclo de eficiência, formatando novos processos estimulando a participação de todos os colaboradores. Só assim a empresa poderá diferenciar-se no mercado.

O propósito será exprimir a relevância para empresa de preparar seus colaboradores para estas novas exigências do mercado, utilizando o *Endomarketing* como ferramenta para desenvolver profissionais motivados e comprometidos, promovendo assim um novo padrão de excelência em serviços. Este trabalho também tem como propósito mostrar que um relacionamento entre empresa e colaboradores, baseado na comunicação sistêmica, na confiança, no respeito e no investimento da melhoria da capacitação dos profissionais leva a organização ao crescimento e a resultados financeiros positivos.

A proposta deste trabalho, “**Endomarketing no Setor de Serviços contábeis**”, é aprofundar e direcionar o estudo voltando o foco para a empresa **EZA Contabilidade LTDA.**, que atua no ramo de prestação de serviços contábeis e, a partir de então, conhecer as ações de *endomarketing* já desenvolvidas de forma intuitiva pela empresa.

No desenvolvimento deste plano serão considerados objetivos de análise:

- a) Ambiente organizacional.
- b) O papel da alta direção e do líder

Segundo Freitas (1999), clima organizacional é a materialização da cultura da empresa. São valores e crenças da organização aplicados no dia a dia. Freitas ressaltava também que um bom ambiente de trabalho não deve ser visto como componente isolado na construção de uma empresa saudável. Para uma avaliação completa, outros elementos como estratégia, cultura, tecnologia, organização no trabalho e ambiente externo devem ser associados, completa.

“Qual o lugar do ser humano, cada vez mais esquecido, no complexo ambiente de trabalho das empresas modernas?” Com essa frase Freitas (1999), procura responder a essa e outras perguntas relacionadas à questão do clima organizacional, apresentando as organizações como uma oportunidade de interação e representação humana na sociedade competitiva de hoje. Segundo a Revista Valor Carreira (2003), considerando atualmente a decadência das outras instituições – estado, igreja, família, a cultura organizacional desenvolvida nas grandes empresas passa a ser a principal fonte de identidade para as pessoas que nela trabalham.

Quanto ao papel das lideranças, citamos Bekin (1995), que destaca como grande relevância para implementação do programa o envolvimento da alta direção da empresa, pois, segundo ele, o programa em si é apenas 10% do processo. O restante é o próprio comprometimento da alta direção em gerenciá-lo e executá-lo. Aumentar o contato entre a administração e os colaboradores, praticar sessões de *feedback*, responsabilizar todos os níveis de liderança pela retransmissão das informações, desenvolver canais que levam informações a todos os níveis com rapidez, estabelecer programas de sugestões, proporcionando reconhecimento e/ou recompensa financeira são algumas ações que devem ser praticadas pelas lideranças.

Referencial Teórico

O marketing externo visa estimular o crescimento da demanda por produtos e serviços, aumentar a visibilidade da empresa no mercado, atrair novos nichos e consolidar sua marca, auxiliando as organizações a atingir seus objetivos. A citação da importância do marketing para as empresas deve-se ao fato de que o endomarketing mantém os focos nos objetivos do marketing externo, porém mais voltado para dentro

da empresa. Todas as ações são planejadas, desenvolvidas e implementadas com base no seu público interno, visando à transmissão de informação, conhecimento metas e objetivos.

De acordo com Bekin (2004, p. 47), “endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno das organizações em empresas focadas no lucro (...), observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”. A partir da citação acima, percebe-se que o Endomarketing começa quando os funcionários são considerados o primeiro mercado interno para as empresas. Os funcionários passam a serem vistos como aliados ao sucesso do negócio e não como mera força de trabalho remunerado. A relação entre empresas e funcionários vem se estreitando cada vez mais, vendo-os como precursores para atingir os objetivos e metas globais com base em um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

“Outro objetivo é alinhar as pessoas às estratégias da empresa. Se todos os funcionários pensarem como o dono ou diretor, esta empresa tem uma visão de *endomarketing*.”, esclarece (BRUM, 1994, p. 17), diretora executiva da agência de *endomarketing* HappyHouseBrasil e autora de livros sobre o tema:

O setor de Serviços vem crescendo rapidamente, ocupando posição de destaque em todos os países desenvolvidos. Potencialmente, os serviços agregam valor ao produto. Christian Grönroos (1995, p.278), nos alerta para a realidade da “Era dos Serviços”, colocando que “os serviços são fontes exploráveis e inesgotáveis de vantagem competitiva”. O propósito final deste será exprimir a relevância de a empresa preparar e satisfazer seus colaboradores utilizando o *endomarketing* como ferramenta. Promovendo assim uma cultura de serviços tão almejada ao sucesso dos negócios, com vista a alinhar os objetivos gerais de todos em busca da satisfação dos clientes e nos resultados da empresa.

Todos sabem que de nada valem os esforços de estratégias competitivas das organizações se a força humana de trabalho não estiver comprometida com essa estratégia. Comunicar essa estratégia, em seu escopo e no desdobramento de suas ações, constitui-se em uma das principais atribuições da comunicação interna. Os ganhos adquiridos com a qualidade da comunicação manifestam-se na qualidade dos produtos, dos serviços e no atendimento prestado pela organização.

Procura-se neste trabalho identificar as ações relacionadas ao *endomarketing* com possibilidade de aplicação em um escritório contábil. A partir desta análise inicial em forma de diagnóstico, ou seja, uma análise do ambiente interno da organização; busca-se uma avaliação do desempenho geral dos setores; seu nível de integração, da sua relação com os consumidores; as expectativas das pessoas, e também procura-se elencar as ferramentas já utilizadas pela empresa escolhida dentro de sua cultura e ambiente organizacional.

Marketing Interno

O prefixo *endo*, da palavra *Endomarketing* vem do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”, sendo assim, o *endomarketing* quer dizer “*marketing* para dentro”. É toda e qualquer ação de *marketing* voltada para a satisfação e aliança do público interno, com o intuito de melhor entender os clientes externos. Entretanto, para Kotler (1998), o *marketing* interno é como uma “tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”, e, ainda ressalta, a associação estabelecida entre o *marketing* interno, o treinamento e a motivação dos colaboradores para o atendimento adequado aos consumidores.

Segundo Vinícius de Carvalho, Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização e integrado aos demais processos de gestão. A partir de desempenhos superiores, visa obter melhores resultados humanos e econômicos.

Cada vez mais os especialistas estão constatando na história das empresas bem-sucedidas o peso de fatores comportamentais, éticos e de valorização do capital humano. Existem muitos relatos de empresas do setor de serviços que sobreviveram ou cresceram meio à turbulência da globalização se valendo do *endomarketing* como essência da suas estratégias. O segmento de setor de serviços, que lida diretamente com o consumidor, emprega milhares de pessoas e demanda profissionais que gostem de trabalhar com público, de se relacionar e de servir.

A comunicação interna caracteriza-se, basicamente, por um conjunto de práticas da organização, que objetiva obter ou elevar o comprometimento dos funcionários. Essas práticas têm uma estreita relação com as diversas formas de comunicação, seja interpessoal, seja grupos/equipes entre si, seja organizacional. Tratando-se de comunicação, precisamos compreender aspectos da cultura, do clima, e do comportamento da organização.

Segunda Cerqueira (2005), os pioneiros no desenvolvimento de projetos de *endomarketing* foram os japoneses e foi a partir da administração participativa que surgiram grandes projetos no mundo ocidental. Brum (1998, p. 180) complementa citando que,

Tendo em vista que a motivação é um dos fundamentos do *endomarketing* e que o objetivo geral deste estudo é verificar de que forma a comunicação interna contribui para motivar os colaboradores da EZA Contabilidade LTDA.

Comunicação interna e Endomarketing

A comunicação interna caracteriza-se, basicamente, por um conjunto de práticas das organizações, que objetiva obter ou elevar o comprometimento dos colaboradores. Essas práticas têm uma estreita relação com as diversas formas de comunicação, seja interpessoal, seja de grupos/equipes entre si, seja organizacional. Segundo Brum (1998), tratando-se de comunicação, é necessário compreender aspectos da cultura, do clima e do comportamento da organização.

As vantagens da utilização de políticas e práticas de comunicação interna têm sido experimentadas por algumas organizações, e despertado o interesse de tantas outras, sendo que estão sempre relacionadas ao aumento da competitividade em relação ao mercado. É um investimento necessário, pois solidifica a imagem da organização junto aos funcionários, contribui para a motivação, para o gerenciamento do clima organizacional, sem falar na qualidade de vida no trabalho que pode ser promovida através dessas ações.

A comunicação interna pode ser caracterizada como a “busca pelo comprometimento”. Para Gomes (1994), entramos na era em que o comprometimento das pessoas não é mais desejável, e sim indispensável para as organizações. A estratégia do comprometimento visa informar os colaboradores dos negócios da empresa, estimular sua participação e criar atividades que envolvam maior responsabilidade e mais flexibilidade. Espera-se que as responsabilidades individuais mudem e que as equipes, não os indivíduos, sejam as unidades organizacionais responsáveis pelo desempenho.

Segundo Vroom (1997), na estratégia do comprometimento, as expectativas em relação ao desempenho são altas e servem não para definir padrões mínimos, mas sim, proporcionar objetivos amplos. A base para busca do comprometimento está em garantir aos colaboradores acesso às informações do trabalho, voz ativa nas questões que lhe são pertinentes e envolvimento na resolução de problemas.

Este processo de conscientização e comprometimento das pessoas se dá através do exercício de auto-conhecimento e do conhecimento do outro no trabalho em equipe. O papel de maior relevância e fator crítico para o sucesso da busca do comprometimento, conforme Vroom (1997) é o gerencial.

Na maioria dos casos, os gerentes não estão preparados para lidar com níveis de ambiguidade e acabam tendo que desenvolver novas habilidades e formas de relacionamento. Porém, a sua capacidade de obter e preservar o comprometimento é a mais forte dentro da organização. O papel gerencial hoje não é mais de orientador e sim de facilitador, delegando suas tarefas. O estilo ideal de gerência é o de abrir portas e a responsabilidade é de obter determinados resultados humanos e econômicos. É importante que as empresas sejam capazes de se comunicar com seus funcionários, através de instrumentos e ações integradas em um programa de comunicação interna, a fim de mantê-los informados sobre os verdadeiros objetivos da empresa.

Um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Segundo Brum (1994), “as relações interpessoais são a alma da empresa”, afinal, o modo com que as pessoas aprendem, cooperam, inovam e progridem depende, basicamente, de seus relacionamentos, sejam eles pessoais ou profissionais.

Para alcançar o comprometimento de todos os colaboradores é necessário disseminar os valores e objetivos da empresa entre seus colaboradores; levá-los a assumir compromisso com esses valores e incentivá-los, delegando tarefas e transformando gerentes em líderes. Como resultado, há um clima de confiança, de aumento de produtividade e de qualidade máxima em sua área de atuação.

Para Albrecht (1994), se seus empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância de seus papéis nesta prestação, não há nada na Terra que os torne dispostos a vendê-la para seus clientes.

A comunicação interna se destaca como ferramenta para criar um clima de maior harmonia, evitando conflitos internos, ao mesmo tempo em que cria condições favoráveis às novas formas de organização do trabalho é o respectivo envolvimento dos colaboradores com os objetivos/ideais da empresa, contribuindo decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento a aos valores compartilhados por todos que compõem a empresa, do todo à linha de frente. É preciso entender que, antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus colaboradores a comprá-lo. Vender um produto para um colaborador passa a ser tão importante quanto para o cliente.

É imprescindível que a comunicação interna seja considerada parte integrante da gestão, para que seu processo não seja impedido por deficiências na estrutura organizacional ou por falta de apoio gerencial. A comunicação interna visa manter todos os integrantes da organização plenamente informados sobre a sua cultura, políticas, diretrizes e objetivos.

Método de Pesquisa

Ao utilizar o estudo de caso a pesquisa torna-se abrangente, com procedimentos preestabelecidos, que investigam fenômenos no contexto da vida real. O importante é a ênfase em compreender o que está acontecendo a partir da perspectiva dos participantes do estudo. A pesquisa envolve o método de estudo de caso de YIN, e abrange três fases distintas: 1) escolha do referencial teórico; a seleção dos casos e desenvolvimento de

métodos para a coleta de dados; 2) a coleta e análise de dados; 3) análise dos dados obtidos à interpretando os resultados da pesquisa.

O objetivo do trabalho é responder a questão: “Quais as práticas de marketing interno e importância das lideranças na comunicação interna na empresa EZA Contabilidade?”

EZA Contabilidade Ltda. é uma sociedade civil, com sede estabelecida na Rua Pinheiro Machado, nº 534, São Sebastião do Caí RS, inscrita no CNPJ 92.123.827/0001-00.

Os serviços da Eza Contabilidade Ltda são a prestação de serviços contábeis, a assessoria empresarial e o planejamento tributário.

Área de atuação: a empresa tem sua sede na cidade de São Sebastião do Caí e atua também em outros municípios do Vale do Caí e do Vale do Sinos.

Em 1992, quando a EZA Contabilidade Ltda nasceu, foram definidas importantes ferramentas para o crescimento e acompanhamento da empresa no mercado. Foram definidos como objetivos e filosofia da empresa:

Missão: Oferecer e prestar serviços de assessoria, informação, soluções administrativas e contábeis, visando a satisfação das partes interessadas com tecnologia e melhoria contínua dos processos.

Visão: Ser referência no mercado pelo padrão de excelência nos serviços prestados.

Negócio: Assessoria, informações, soluções administrativas e contábeis.

A EZA Possui certificação ISSO 9001, desde agosto de 2008 e participação no PGQP desde 2004, inclusive tendo recebido a medalha de bronze em 2007.

Análise da Coleta de Dados

As questões foram divididas em três grandes grupos. Foram propostos os seguintes questionamentos, sendo que, após cada questão, o colaborador pode atribuir um conceito dentro de uma escala: entre Ruim, Regular, Bom, Muito Bom, Ótimo. As respostas em forma de conceitos atribuídos as questões tem como foco possibilitar e analisar os conceitos da equipe de colaboradores em relação a:

- a) A empresa e as Práticas de *Endomarketing*;
- b) Como é efetuada a comunicação interna;
- c) Participação da alta direção no *Endomarketing*.

Na reunião semanal de 13 de setembro, foi solicitado pela equipe de Comunicação a colaboração para responder o questionário proposto e que foi enviado por e-mail e após respondido servirá para a análise e implantação de futuras ações na área de *Endomarketing*, focalizando a empresa, a comunicação interna, e as lideranças.

A pesquisa foi desenvolvida com 36 colaboradores, na matriz de São Sebastião do Caí, cuja faixa etária está entre 18 e 40 anos. Ficou estipulado o prazo de uma semana para a devolução dos questionários sem identificação e que seriam depositados no espaço destinado a sugestões. Após receber os questionários, foi realizada uma pré-análise para após isto, o material ser explorado, de forma a facilitar a interpretação dos resultados.

Análise das repostas dos questionários

As repostas do questionário serão apresentadas do ponto de vista qualitativo, seguidas de uma análise dividindo-as em subquestões.

A importância dos gestores no processo motivacional, através da necessidade, é uma evidência, nas repostas do questionário. Percebe-se por meio da opinião dos colaboradores entrevistados que eles se sentem motivados. No entanto, a motivação está relacionada com o processo motivacional que é dirigido para metas e necessidades.

As repostas salientam o conceito bom, muito bom e ótimo quanto à comunicação interna. Consta-se que existe a facilidade na comunicação entre as áreas, por meio de comunicação formal de maneira horizontal, uma vez que a empresa possui gestão horizontal.

Compreende-se que os colaboradores estão contentes com a comunicação entre as áreas, uma vez que acreditam que a rede formal, sendo realizada de forma horizontal, auxilia nos processos internos da organização.

Sendo assim, percebe-se que os pontos positivos da comunicação interna são a preocupação da organização em informar e integrar os seus colaboradores, bem como a valorização dos colaboradores em relação ao setor de comunicação interna. O conteúdo oferecido também agrada aos pesquisados. Outro ponto destacado é a pessoa responsável pela área. O fato de existir comunicação interna na empresa estimula os colaboradores.

A motivação, o estímulo, a disseminação dos objetivos, fica evidenciado na resposta da colaboradora nº 16, ao responder sobre as ações de comunicação interna praticadas pela empresa em relação aos seus colaboradores. “Um dos motivos que me fez querer fazer parte da equipe de trabalho da EZA: a forma da liderança tratar, respeitar e orientar seus funcionários”.

A concentração das repostas classifica como muito bom e ótimo o *endomarketing* na empresa como fator de aumento da satisfação no trabalho, a comunicação adequada e planejada ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e na coordenação interfuncional, propiciando um clima positivo no ambiente organizacional.

Evidencia-se a jovialidade como traço cultural da empresa. A EZA Contabilidade LTDA. tem um jeito único de ser, e tem seus colaboradores jovens e ambiciosos que é considerado um fator importante. Ficou igualmente evidente que o clima positivo também é um traço cultural da organização, fazendo com que os seus

colaboradores se sintam próximos da alta direção coordenadora, tendo assim, uma valorização quanto ao seu desempenho único e necessário, para que não haja desarmonia no processo, e, por consequência, sucesso ao alcançar os objetivos organizacionais.

Esta posição citada acima fica mais evidente na resposta do colaborador nº4, quando responde que: “A cultura da empresa é aprimorar e inovar atividades. O relacionamento entre clientes, colaboradores, fornecedores, órgãos públicos também é diferenciado. Destaque para a capacitação de todos os integrantes desta rede, atualizando/assessorando os clientes, oportunizando melhorias aos colaboradores e parceria com fornecedores/órgãos públicos”.

Para conseguir alcançar os seus objetivos, que muitas vezes são provenientes de ideias dos próprios colaboradores, a empresa também lança desafios para o seu público interno. Sendo assim, acredita-se que a EZA Contabilidade LTDA. é uma empresa desafiadora. Entende-se que a organização estudada, além de buscar sempre novos desafios, compartilha esses ideais com os seus colaboradores diariamente.

Quando se trata de aproveitamento das idéias próprias dos colaboradores como parte dos processos da empresa, salienta-se a resposta do colaborador nº23: “Vejo que as lideranças da EZA participam ativamente na visão de futuro da empresa. Sendo elas na parte de direção ou de qualquer outro colaborador envolvido. Isso se deve ao fato da direção sempre proporcionar para os colaboradores que participem de decisões e que entendam qual a visão de futuro da empresa. Até mesmo porque divulgando onde a empresa quer chegar, ficam mais fácil que os colaboradores possam se empenhar juntos”.

A empresa cresce em ritmo acelerado e seus colaboradores precisam acompanhar esse processo para conseguir alcançar novas conquistas junto à empresa, é necessário que seus objetivos e ideais estejam devidamente alinhados. Essa ligação e sintonia entre os colaboradores e a empresa é tanto o resultado da harmonia entre os objetivos dos mesmos, quanto o fruto da preocupação da organização em motivar os seus funcionários.

Percebe-se então que a EZA Contabilidade LTDA. possui como peculiaridade em sua cultura organizacional a motivação dos seus colaboradores. Sob o ponto de vista ideológico, Barbosa (2001), acredita que a meritocracia é um conjunto de valores que

postula as posições dos indivíduos na sociedade que devem ser consequência do mérito de cada um, ou seja, o reconhecimento público da quantidade da qualidade das realizações individuais.

O clima positivo e a busca pela qualidade também é um traço cultural da EZA. Este fato é comprovado pelo colaborador nº8: “É uma cultura para a qualidade e esse é justamente o nosso diferencial de mercado. Como lido direto com o cliente, recebo feedbacks diários e na maioria das vezes, a qualidade é elogiada.

Pessoalizar a comunicação interna é algo que agrada muito os colaboradores. Fazer com que se enxerguem, mesmo que assinado pela empresa contribui para a aproximação, isto é, para a integração entre empresa e empregado. Portanto, para o sucesso do *endomarketing*, é necessário que a comunicação interna efetuada p seja de compreensão de todos os colaboradores da organização.

6. Considerações Finais

Este trabalho visou o estudo da comunicação interna, apresentando dados teóricos e práticos sobre o tema referido. Por meio do desenvolvimento da revisão bibliográfica e da realização do estudo de caso na EZA Contabilidade LTDA., obteve-se a comunhão entre teoria e prática, resultando na percepção da contribuição que este estudo possui no auxílio da compreensão dos fenômenos que se apresentam na comunicação interna, tendo como foco a motivação e o comprometimento dos colaboradores dentro de um ambiente empresarial.

O objetivo geral desta pesquisa, que era de verificar de que forma a comunicação interna contribui para motivar os colaboradores de uma organização, foi atingido de maneira satisfatória, na medida em que constata-se que a área de comunicação interna da EZA Contabilidade LTDA. contribui de forma significativa com a motivação dos colaboradores da organização. Isso quer dizer que a comunicação interna atua em prol do *endomarketing* na empresa. Foi constatado que a comunicação interna é realizada de forma frequente, fazendo parte de um processo motivacional junto aos colaboradores, com objetivo de um melhor desempenho por parte deles. Verificou-se que, para auxiliar na motivação dos colaboradores, foram implantados veículos de comunicação dirigida, visando a informação e a integração da equipe..

A cultura organizacional exerce papel fundamental na comunicação das organizações, sobretudo, na comunicação administrativa e na comunicação interna. A comunicação interna dirigida é essencial para gerar a motivação no público interno de uma organização. Constata-se que a área de comunicação interna é de grande importância para gerar motivação nos colaboradores de uma organização. Foram validas as premissas de que a área de comunicação interna, através dos veículos de comunicação dirigida escrita, dissemina as informações dentro do ambiente organizacional. Também, através da implantação dos veículos de comunicação dirigida aproximativa, gera-se interatividade entre empresa e seus colaboradores.

O primeiro objetivo específico deste estudo é identificar os processos de *endomarketing* da EZA Contabilidade LTDA. E verificar as necessidades e desejos do seu público interno a fim de motivá-los. No segundo objetivo específico, busca-se

verificar como é efetuada a comunicação interna pela empresa. Contudo, antes disso, buscaram-se informações de como ocorre a comunicação administrativa e o papel das lideranças, isto é, se há facilidade de comunicação entre as áreas através de rede informal de comunicação, tendo em vista a gestão horizontal.

Com base nos dados da pesquisa qualitativa, constata-se que os funcionários estão satisfeitos com a facilidade de comunicação, tanto entre eles quanto com as lideranças e a presidência. A comunicação interna na empresa é feita através dos veículos de comunicação dirigida escrita, oral, auxiliar a aproximativa. Aparecem aí o *email*, *Skipe*, *site*, *blog* e o mural como veículos de comunicação dirigida escrita.

Quanto à comunicação dirigida oral, tem-se as conversas presenciais, o telefone, a reuniões semanais da alta direção com coordenadores e a totalidade dos colaboradores, reunião quinzenal dos coordenadores de processos com a totalidade dos colaboradores de cada processo, reunião quinzenal dos líderes das equipes de qualidade com a totalidade dos participantes da equipe, *workshops* motivacionais ao relacionamento interpessoal e gestão das adversidades.

Os veículos de comunicação dirigida aproximativa são implantados com o propósito de gerar integração, aparecem como exemplos: a festa de final de ano da empresa, comemorações da empresa, integração de novos colaboradores, o dia da mulher, dia das mães, a confraternização mensal de aniversariantes do mês e também ações filantrópicas.

Constata-se, portanto, que a comunicação interna possui papel fundamental na motivação organizacional, visto que o *endomarketing* precisa fazer uso da comunicação interna para obter sucesso no processo motivacional junto ao seu público interno.

Cabe saber efetuar a importância do planejamento das ferramentas de *endomarketing*, bem como o planejamento da comunicação interna e dos seus devidos veículos de comunicação. Com a mesma importância, constata-se a relevância do acompanhamento e mensuração dos seus resultados, a fim de verificar se os esforços realizados pelas ações estão de acordo com o esperado pela organização.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Serviços internos:** como resolver a crise de liderança no gerenciamento de nível. São Paulo: Pioneira, 1994.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e Meritocracia:** A ética do desempenho das sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice-Hall, 2004, p. 44.

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing: Educação e Cultura para qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

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

CARVALHO, Vinicius. **As 25 leis do Endomarketing.** 22 de julho de 2008, às 06h09min. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-25-leis-do-endomarketing/24090/>> Acesso em: 20 de agosto de 2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** São Paulo. Ed. FGV, 1999

GOMES, Débora Dias. **Fator K conscientização e comprometimento:** criando qualidade no ambiente da organização. Rio de Janeiro: Grifo Enterprise, 1994.

GRÖNROOS, Cheistian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços:** A competição por serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1998.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos:** conceito, cases e estratégia. São Paulo: Makron Books, 1999.

REVISTA VALOR CARREIRA. **As Melhores Empresas na Gestão de Pessoas.** Pesquisa da Hay Group/Valor Econômico, 2003.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.