

ENDOMARKETING: como diferencial competitivo

¹Karin Birck

²Luciane da Silva Gomes

RESUMO

Atualmente, com a profissionalização das empresas e com a grande concorrência no mercado, observa-se uma demanda cada vez maior de gestores comprometidos com o bem-estar pessoal e profissional de seus colaboradores. E, com esse intuito, de apresentar algumas idéias básicas de gestão voltadas à aplicação nas mais diversas técnicas de *Endomarketing*. Demonstra assim, a importância da utilização de feedback, tanto por parte dos colaboradores quanto dos gestores, destacando a importância de trabalhos de motivação, do clima organizacional favorável e de uma comunicação interna eficaz e a necessidade ímpar de tratar o colaborador como o diferencial dentro de uma empresa. Desta forma, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que auxiliará e dará subsídios que lhe permitam retribuir em ações e atitudes de sucesso e, também, fazer um confronto de idéias, onde os autores apresentam suas mais diversas opiniões. Contudo, valendo-se, muitas vezes, de narrativas de experiências de outros gestores e até mesmo de suas próprias, tirando cada um suas próprias conclusões.

Palavras-chave: *Endomarketing*, Motivação, Comunicação Interna

1. Gestão de pessoas

O capital humano, atualmente, tem sido visto como um diferencial entre as organizações, pois, produtos e qualidade todos têm ou podem vir a ter acesso, mas humanização, atendimento e a forma de gerenciar pessoas são únicos nas empresas.

De acordo com Chiavenato (2004, p.4):

[...] as pessoas passam a significar um diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Desta forma, as empresas estão modificando conceitos e alterando a conduta de gerenciamento, em vez de investir somente em produtos e

¹ Gestora Hospitalar

² Administradora de Empresas – Professora Faculdade IDEAU Bagé/RS – lusilvapel1@gmail.com

serviços, estão investindo nas pessoas, pois são elas que manuseiam os produtos, atendem e sabem dos anseios dos clientes.

Da mesma forma, Bertelli (2004, p.19) tem como conceito a Gestão de Pessoas:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Contudo, a utilização de estratégias de recursos humanos faz com que a empresa possua uma competitividade maior em relação à concorrência, dando, assim, suporte aos funcionários no cumprimento da missão organizacional (CHIAVENATO, 2004).

A disseminação da missão organizacional torna-se essencial dentro de uma organização, para que as pessoas envolvidas saibam a razão de sua existência e para onde pretende ir. Diante disso, os funcionários terão consciência em trilhar o melhor caminho dentro da organização.

Devido à jornada de trabalho, as pessoas passam boa parte de seu tempo dentro das organizações despendendo seus esforços para subsidiar seus propósitos e realizações; de outro lado, as organizações precisam destas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes. Portanto, há uma relação de mútua dependência na qual os benefícios são recíprocos, atingindo os objetivos organizacionais.

Segundo Dias (2007, p. 20), o conceito de *Endomarketing* é um:

[...] processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente.

Diante disso, o comprometimento dos funcionários para com a empresa deve-se, através da aplicação dos valores empresariais, ao reconhecimento e à valorização do talento humano, à otimização de qualidade e produtividade além

da minimização de custos.

O *Endomarketing* começa com a noção de que os empregados compõem o primeiro mercado interno para as organizações. Durante os últimos quinze anos, o conceito de marketing interno ou *Endomarketing* emergiu primeiro, na literatura de marketing de serviços e, depois, na gerência de serviços. (GRÖNROOS, 1995, p.278).

Segundo Cerqueira (1994, p.51), *Endomarketing*:

São projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias, visando: a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a obtenção de índices maiores de produtividade e Qualidade, com a conseqüente redução de custos; o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; o estabelecimento da administração participativa; a implantação de ações gerenciais preventivas.

O processo de *Endomarketing* estabelece um forte componente de comunicação integrada, uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve a autoestima das pessoas, facilitando a prática da empatia e da afetividade, ou seja, o *Endomarketing* “melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema.” (CERQUEIRA, 1994, p.52).

Contudo, a implantação do *Endomarketing* torna-se bem sucedido, quando a comunicação entre todos os níveis hierárquicos estiver em sintonia com os objetivos organizacionais.

Os objetivos, metas e resultados da empresa devem ser comuns entre os funcionários, sendo necessário vender a própria imagem a seus familiares, também, preocupando-se em motivar aquele que faz o dia-a-dia da empresa através da intuição, persuasão, da criatividade, ou seja, através da comunicação.

Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade dos processos internos de *Endomarketing*, primeiro no setor tradicional de serviços, e, depois, pelos fabricantes de bens industriais, um pouco mais tarde. O *Endomarketing* é uma estratégia de gerenciamento. O primeiro foco desta forma passa a ser sobre a forma de desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Bens, serviços e campanhas

específicas do marketing externo têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado.

2.3 Endomarketing como processo de gestão

Diante da forte concorrência e do ritmo desenfreado das mudanças, as organizações procuram uma comunicação efetiva com seus funcionários como recurso fundamental para a eficiência da mesma, e a comunicação entre chefes e subordinados tende a adquirir uma importância cada vez maior para tornar qualquer organização em globalizada.

Contudo a utilização do Endomarketing torna-se de suma importância para que uma organização obtenha uma política de recursos humanos bem fundamentados, levando em conta o perfil e a criatividade de cada funcionário na empresa, aproveitando seu potencial individual ao máximo e o rendimento em grupo, alavancando o desenvolvimento da empresa, aumentando, assim, a competitividade empresarial (DIAS, 2007).

A melhoria na comunicação, aliada à estratégia empresarial e a busca do comprometimento dos empregados, é uma ferramenta muito importante para gerar vantagem competitiva, sendo refletida no ambiente externo.

É interessante considerar que, quando a empresa desenvolve adequadamente o conceito de Endomarketing, um dos primeiros reflexos observados como melhoria efetiva não se situa no interior da organização, mas sim em seu exterior, nas relações com o mercado, clientes, fornecedores, comunidade, governo, etc. O Endomarketing surge então como um dos mais potentes ativadores da qualidade de atendimento, da mudança de atitudes, da motivação e da produtividade, bem como do alcance de metas organizacionais (DIAS, 2007, p.40).

Embora as organizações busquem o aprimoramento de técnicas de gestão de recursos humanos, torna-se imprescindível que o colaborador sinta orgulho da empresa onde trabalha, conheça profundamente suas atividades para que as elabore de forma eficaz.

Deste modo, a organização busca condições que facilitem a criatividade dos empregados, proporcionando a realização de atividades com alto desempenho e com ganhos para a empresa e o empregado que, motivado, agirá sempre com o objetivo da melhoria contínua.

Segundo Dias (2007), o aprimoramento de tecnologias para desenvolver

novos processos, com o apoio da área de recursos humanos, melhora a comunicação, as informações compartilhadas, o desenvolvimento da comunidade, enfim, há toda uma melhoria da qualidade de vida dos empregados e da comunidade onde a empresa está inserida.

Embora já houvesse uma evolução que premiasse a criatividade, inovação e os níveis de informação, ainda resta uma cultura de muito controle e pouco incentivo, o que faz com que algumas empresas continuem acumulando funcionários cumpridores de regras e que não agregam valor ao negócio.

“Nos processos de mudança cultural, torna-se fundamental o estabelecimento de valores básicos para a obtenção da sinergia do comprometimento. Entretanto, não garante que as pessoas irão praticá-los e nem que se comprometerão com essa filosofia.” (CERQUEIRA, 1994, p.40).

Mesmo tendo uma cultura empobrecida nos dias de hoje, já se tem, no Brasil, um percentual elevado de gestores que vêm desenvolvendo um novo modelo de gerenciamento, onde colaboradores ouvem e são ouvidos, buscam alternativas para sanarem deficiências, utilizam sua pró-atividade e tantos outros fatores que apontam o sucesso de uma instituição.

2.4 Motivação

A importância da prática do Endomarketing nas empresas está diretamente ligada à necessidade de manter empregados satisfeitos, refletindo na produtividade e lucratividade da organização.

Não há empresa excelente quando seus colaboradores estão desmotivados. Empregados insatisfeitos fatalmente terão baixa produtividade, e a empresa, conseqüentemente, terá menos lucros, por isso a importância da prática do Endomarketing nas empresas como programa motivador constante que visa atingir um nível de satisfação interna para gerar melhoria na qualidade de vida dos empregados e melhores condições de trabalho. É importante lembrar que os empregados satisfeitos e conhecedores das metas organizacionais têm um comprometimento maior com a organização (DIAS, 2007, p.42).

Desta forma, um empregado motivado compromete-se e se sente parte da empresa, não apenas como um seguidor de normas e procedimentos e, sim, como um colaborador efetivo dos objetivos e metas organizacionais.

A comunicação gera motivação, quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho. Eles têm motivos para tomadas de ações eficazes, inclusive de empatia, colocando-se no lugar do outro, ao solicitar uma tarefa, por exemplo. É, através da interação entre os membros dos grupos de trabalho que se consegue a liberação da expressão emocional dos sentimentos para satisfação das necessidades sociais (DIAS, 2007, p.22).

Segundo Brum (1998), existem inúmeras maneiras de se motivar pessoas, como exemplo, o reconhecimento por um trabalho bem feito, usar o desempenho como base para promoção, remunerar as pessoas de forma competitiva, ou seja, em função do talento de cada um, entre outros.

Enquanto algumas atitudes de motivação são vistas como custos pela empresa, há outras atitudes muito simples, as quais não custam nada e refletem muito hoje em dia, como exemplo, pode-se citar: um simples cumprimento que quase inexistente nas empresas, apenas a forma robótica de trabalhar.

Pode-se observar que reconhecimentos, valorização pessoal, ambiente agradável, metas desafiadoras e trabalho em equipe, são incentivadores tanto quanto propriamente o salário. O desafio é manter o colaborador motivado.

Segundo Brum (1998, p.29),

[...] atitudes desatentas, como oferecer a mesma recompensa, todos os anos, independente do desempenho individual, não ser específico ou oportuno ao fazer um elogio, não fornecer informações sobre o negócio, usar de ameaças e coações para que uma tarefa seja realizada, não cumprir as promessas feitas e tratar os funcionários de forma burocrática e não como pessoas, são técnicas de afastamento empresa-funcionário e prejudicam qualquer programa de gestão.

Percebe-se que atitudes automáticas, inércia nas práticas de motivação ou repetição destas, a falta de transparência ou turvamento nas informações, a inexistência do elogio, a burocratização do relacionamento, a imposição e a conquista da liderança pelo poder, são fatores que podem significar o insucesso, atraso no processo de crescimento.

O mérito da empresa deve estar em descobrir com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva. Para isso, é importante lembrar sempre da velha "pirâmide de Maslow", que nos mostra os diferentes estágios relacionados às necessidades do homem. Através dela, é possível perceber que aquilo que motiva um funcionário comum, localizado na base da pirâmide, está relacionado às necessidades de segurança e sociais, quando o que motiva um

executivo, que ocupa uma posição mais acima da pirâmide, provavelmente esteja relacionado com ego, estima e auto-realização (BRUM, 1998, p. 29).

Deste modo, a comunicação com os funcionários, no sentido de entender os seus anseios, está diretamente ligada à necessidade de uma boa integração com o local de trabalho.

Madia (1994) diz que, à medida que cada pessoa que faz parte do público interno conhece a empresa onde trabalha, e tem consciência de sua responsabilidade, acaba ficando mais confiante e rende muito mais. Assim, o desafio da empresa é manter o público interno coeso e motivado.

A aproximação empresa-funcionário está inserida no contexto do Endomarketing, pode ser um programa simples, como passar mensagens inspiradoras ou elaboradas, por exemplo, uma premiação por metas.

Não podemos falar de forma objetiva sobre a motivação enquanto não compreendermos que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, *querendo* agir e *dar* o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação (HUNTER, 2006, p.109).

É possível perceber que o grande desafio é despertar dentro do colaborador uma vontade, uma necessidade de contribuir para o bem da empresa e mantê-la ativa, pois, não é o gestor que motiva o funcionário, mas o estimula, transformando motivação em ação e ação em resultado.

Mesmo diante de tudo isso, a motivação requer informação, e ela deve ser clara, concisa, coerente, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada. “A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário e empresa” (BRUM, 1998, p.30).

A transparência no relacionamento empresa - colaborador deve ser destacada, porque o empregado precisa conhecer os processos e receber as informações necessárias ao seu trabalho. Neste processo, não há espaços para omissões e inverdades. A informação coerente é o elo que aproxima o funcionário da empresa.

“[...] não podemos mudar ninguém, e sim influenciar suas futuras escolhas. Subornos e punições são soluções de curto prazo, não alcançam a mente e o coração das pessoas.” (HUNTER, 2006, p.109). A mudança está dentro de cada um. Cabe ao gestor mostrar o caminho, dar o norte, pessoas

inteligentes estimam idéias e reconhecimento, pessoas pífias, apreciam valores materiais.

Os estímulos incentivam as pessoas a colocarem mais energia, esforço e entusiasmo no trabalho. Nesta categoria, estão incluídos conceitos como reconhecimento, elogio, apreciação, oportunidade de crescimento, desafio e satisfação no emprego.

A maioria das pessoas tem como ambição o reconhecimento pelo trabalho valorizado de forma a crescerem como profissionais e como pessoas, dando a elas estímulo para fazerem as tarefas bem feitas, serem comprometidas e verem o trabalho como uma possibilidade de realização pessoal.

Muitas pessoas inspiram-se em seus superiores para galgarem os degraus de crescimento dentro de uma organização, pois vêem, nos superiores, o exemplo de trabalho, persuasão, persistência, tendo estes como o reflexo da empresa, por isso a importância destes serem pessoas exemplares.

“[...] é fácil motivar funcionários quando a direção da empresa serve-lhes como exemplo pessoal e/ou profissional” (BRUM,1998 , p. 29).

É fundamental, dentro de uma organização, os diretores, gerentes e chefes, servirem de exemplo. As mudanças vêm de cima para baixo, não haverá Endomarketing, nem marketing, nem comprometimento se não houver uma mudança cultural no pensamento da direção, comprometendo a cultura organizacional.

2.5 Cultura organizacional

Como já foi citado, um gestor deve ser a imagem da empresa, deve ser a missão, os valores e objetivos organizacionais, e sobre tudo a visão da empresa, deve trazer em si a carga genética desta, os funcionários precisam ver no diretor não um ser humano e, sim, a empresa, a cultura organizacional dela.

Conforme Dias (2007, p.29):

A cultura organizacional será formada a partir das políticas internas de segurança e saúde, transparência, cooperação e comprometimento da direção, empatia, afetividade, enfim, administração de seres humanos,

que são muito mais completos e complexos que a mais complicada máquina utilizada no processo produtivo.

Assim sendo, a cultura é feita de valores pessoais, destacando a transparência, a seriedade e o comprometimento dos gestores com os colaboradores, é mais difícil dar manutenção a um ser humano do que em um equipamento, por isso, é imprescindível manter esta máquina humana em funcionamento dando manutenções preventivas.

Para Chiavenato (2004, p.164),

A Cultura Organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por essa razão, ela condiciona a administração das pessoas.

Neste ponto, os dois autores citados acima, convergem em suas ideias, destacando a cultura organizacional como sendo os valores, atitudes, pensamentos, e ideais compartilhando as ideias de funcionários e chefias.

Antes de propor mudanças na empresa, é necessário avaliar e entender hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores e atitudes de todos os membros da organização, pois, se as medidas que serão propostas não se encaixarem dentro da cultura, ela poderá não ser adotada pelo cliente interno.

A identidade da organização é expressa pela sua cultura organizacional referenciando padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando aspectos como a produtividade, a pontualidade e a qualidade dos serviços prestados aos clientes (CHIAVENATO, 2004).

A cultura empresarial distingue uma organização das demais e é passada da alta administração para funcionários e de funcionários para funcionários, e isto acaba agregando a cultura individual de cada um. Modificá-la é difícil, já que as pessoas se apegam à rotina e têm medo das mudanças, mesmos que elas sejam positivas.

As crenças e valores do indivíduo formam a cultura de uma organização. A filosofia de trabalho cria-se a partir do presidente, diretores e gerência, todos vêm de diferentes culturas, mas se unem através dos objetivos comuns da instituição, e estes objetivos devem ser compartilhados com seus empregados

para que haja o sucesso. A missão, visão e valores da organização devem ser geradas através de reuniões com os empregados para que estes se comprometam e formem a cultura organizacional (DIAS, 2007).

Há casos em que a mudança da cultura ocorre de forma natural, sem que haja a intervenção de membros da empresa, nem mesmo dos diretores. Essa mudança pode ocorrer com a alteração do perfil de contratação da empresa, onde os novos contratados não possuem os mesmos valores e convicções da organização, podendo influenciar para a modificação da cultura da empresa.

A cultura organizacional compreende um conjunto de propriedades de ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. A cultura de uma organização sofre grandes influências de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico e de seu mercado de atuação (DIAS, 2007, p.30).

A transformação da cultura organizacional necessita de uma reflexão das convicções básicas que a empresa possui para se definir e para efetuar seu negócio. Estas crenças, ou seja, essa cultura levou muitos anos para se desenvolver. E esta pode ser o inibidor do sucesso de um processo de mudança, se a empresa não a conhecer. Esta influência negativa dá-se por meio de uma distorção da realidade, dos objetivos organizacionais e individuais.

A cultura é baseada em ideologias, pensamentos e visão. É através dela que a empresa define de que forma quer chegar e como quer chegar aos seus objetivos. Estas ideologias precisam ser levadas ao grupo de alguma forma, por isso, há relevante importância de uma comunicação interna eficaz sem distorções, pois, a mensagem deve chegar íntegra ao seu destino.

2.8 Ações de Endomarketing

Pode-se afirmar que existem três pilares básicos para o público interno obter aquilo que se espera de uma empresa. Dentre eles pode ser citada a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para realizar um trabalho profissional.

“Um programa de endomarketing é composto por instrumentos e ações que, sistemáticos e integrados por uma mesma marca e um mesmo slogan,

trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança.” (BRUM, 1998, p.92).

[...] não existe um ponto de chegada para os instrumentos de marketing interno, assim como não existe uma fórmula pronta. Eles precisam ser capazes de passar a idéia de uma contínua e sistemática busca de excelência para a empresa a partir do corpo de funcionários (BRUM, 1998, p. 93).

O desafio de motivar não acaba, pois, não tem um objetivo final, mas sim um objetivo contínuo, à medida que surgem novos desafios, e o quadro funcional sofre modificações, há uma necessidade constante de um trabalho de motivação, mas não quer dizer que exista um objetivo a ser alcançado e sim um objetivo contínuo.

Segundo Brum (1998), existem inúmeras formas de praticar o Endomarketing, como por exemplo:

- Manual e Vídeo de Integração à Empresa: Serve para integrar um novo funcionário apresentando-lhe a cultura da empresa na qual vai trabalhar. O conteúdo desses dois instrumentos deve ter um pouco do histórico da empresa, associado a informações como: qual a nossa missão e princípios, quem somos em nível local, estadual e nacional; quem nos mantém, qual é o nosso negócio, qual é o nosso produto, quem trabalha na nossa empresa, enfim, todas as informações que possam interessa ao nosso funcionário;
- Material de acompanhamento do programa: Todo programa de endomarketing precisa ter o seu veículo de comunicação, a fim de que possam ser acompanhadas e discutidas todas as etapas, passando a idéia de um esforço planejado. Alguns programas, por serem menores, possuem um folder de divulgação que acompanha o kit de instrumentos de comunicação interna;
- Folderes, cartazes, vídeos, urnas: no folder: o que é, para que serve, com que objetivo foi criado, como deve ser implantado e sistema de avaliação;
- Manuais técnicos e educativos;
- Revistas de histórias em quadrinhos;
- Jornal Interno.

Brum (1998) acrescenta, ainda, que o jornal interno é o meio de comunicação do funcionário com seus colegas, ou seja, é aquele que publica uma poesia, divulga as datas festivas, que tem a foto da equipe ou individual, do time de futebol da empresa, enfim, que aborda a sua vida dentro desta.

Torna-se assim, um instrumento de valorização do funcionário que se destaca numa determinada função, que conclui um curso universitário ou que ganha prêmios em concursos internos ou externos. Outro fator interessante, que pode agregar valor, são as charges e ilustrações que abordam cenas do

cotidiano da empresa retratando a rotina de forma divertida e não pejorativa.

Brum (1998, p. 92-133) alerta que um planejamento de Endomarketing compõe-se de instrumentos, cujo objetivo é o de “repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança”. São eles: Jornal de Parede; Cartazes Motivacionais; Cartazes Informativos; Painel do tempo; Painéis Motivacionais e Decorativos; Datas comemorativas e aniversários; Canais de comunicação diretos entre direção e funcionários; Vídeos Informativos e Motivacionais; Videoconferências; Palestras Internas; Clubes de Leitura; Grife Interna; Intervenções teatrais; Mensagens Virtuais; Valorização de funcionários; Ambientação; Memória; Rádio Interna; Videojornal; Correio eletrônico; Intranet; Clipping eletrônico; TV a cabo; Marketing de Benefícios: Balanço Social, Marketing de Incentivos, Plano de Participação nos resultados Marketing Social e Comunitário, Marketing Cultural, entre outras inúmeras atividades viáveis e muitas vezes sem custo para a empresa na execução .

Cabe a cada empresa ver o que pode ser oferecido e também melhorado no ambiente de trabalho, para que o Endomarketing seja aplicado, lembrando que as ideias também devem partir do funcionário a fim de que haja uma continuidade no programa e um maior comprometimento de ambos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão teve como objetivo a realização de um levantamento bibliográfico, referente ao Endomarketing, como forma de compreender as suas funções e aplicações, visando melhorar o desempenho das empresas, em relação ao seu cliente interno.

A verdade é que o sucesso da empresa depende dessas pessoas, portanto, as organizações dependem delas para atingir seus objetivos e se posicionarem no competitivo mercado. É preciso fidelizar não apenas os clientes externos, mas, principalmente, os clientes internos, pois são eles que contribuem com o conhecimento, o profissionalismo e a habilidade em atrair clientes.

Constatou-se, também, através deste estudo que o quanto é importante

à comunicação interna, já que é uma ferramenta, cuja meta é a integração de todos os colaboradores da empresa, pois, para que haja melhoria na qualidade dos produtos e serviços é necessário um programa de comunicação interna integrada.

Tendo em vista a permanente evolução da tecnologia, é preciso que a comunicação interna seja melhorada e atualizada constantemente de acordo com os recursos disponíveis e de acordo a realidade de cada empresa.

É relevante acrescentar que foram constatadas algumas limitações, no entanto, a aceitação a mudanças por parte das empresas que podem vir a ter a resistência normal a comunicação. Algumas empresas ainda usam o segredo com a alma do negócio, até mesmo para os funcionários.

Obviamente, este não é um trabalho conclusivo, principalmente, porque é um tema extremamente dinâmico, em constante evolução e sujeito a muitos questionamentos.

REFERENCIAS

BERTELLI, Sandra Benevento. **Gestão de Pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 230p.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998. 180p.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994. 176p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529p.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumnto estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial.** São Paulo: Livro Pronto, 2007. 116p.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** Gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor.** 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006. 136p.

MADIA, Francisco Alberto de Souza. **Introdução ao marketing de 6ª geração.** São Paulo: Makron Books, 1994.