

O ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO E CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL.

*Daniella Maria Lopes dos Santos¹
Yasminy Tássulla Moreira de Almeida¹
Águida Maria da Veiga Feitosa²
Curso de Administração/CESMAC*

RESUMO

O atual cenário de mercado traz um mundo de negócios altamente competitivo e uma concorrência que exige das organizações e seus gestores uma busca por ferramentas eficazes, que gerem resultados positivos garantindo uma considerável vantagem competitiva e um alto nível de desempenho de seus colaboradores, o que irá resultar num grande aumento de produtividade, e a obtenção de uma excelência empresarial. O presente artigo tem como objetivo apresentar o Endomarketing, como ferramenta principal de gestão para alcançar o crescimento organizacional, e obter melhorias no ambiente interno, promovendo entre seus colaboradores ações com a finalidade de interação com a empresa, o que gera melhoria na qualidade de produtos e serviços oferecidos ao cliente. Para isso foi realizada revisão de literatura, conceituando o Endomarketing e outras áreas de conhecimento que estão envolvidas no processo de implantação e gestão do mesmo. Como também apresentadas algumas ferramentas que podem ser executadas e utilizadas pelas organizações que adotam o Endomarketing, além de dois estudos de caso.

Palavras-chave: Endomarketing; Ferramentas de Gestão; Organizações.

ABSTRACT

The current market scenario brings a highly competitive business world and a competition that requires organizations and their managers a search for effective tools that generate positive results ensuring a considerable competitive advantage and a high level of performance of its employees, which will result in a large increase in productivity, and obtaining a business excellence. This article aims to present the Endomarketing, as the main tool of management to achieve organizational growth and achieve improvements in the internal environment, promoting among its employees actions for the purpose of interaction with the company, which leads to improvement in product quality and services offered to the customer. For this literature review was conducted, conceptualizing the Endomarketing and other areas of knowledge that are involved in the implementation process and its management. But also present some tools that can be implemented and used by organizations that adopt Endomarketing, plus two case studies.

Key words: Internal marketing; Management tools; Organizations.

¹ Estudantes de Graduação, 7º semestre do curso de Administração do CESMAC.

² Orientadora e Professora Mestre do curso de Administração do CESMAC.

INTRODUÇÃO

O Marketing vem inovando com suas ferramentas a cada ano, buscando novas técnicas e aprimorando suas tecnologias a fim de apresentar dentro do universo empresarial uma capacidade ainda maior e melhor de conseguir alavancar o sucesso de uma organização dentro do mercado. Em contrapartida, esses avanços acabam deixando de lado uma parte muito importante da empresa: Os colaboradores.

No Brasil, poucas empresas buscam conhecer técnicas que aprimorem o relacionamento da organização com o colaborador; as organizações brasileiras se mantêm concentradas em investir em áreas tecnológicas e no marketing externo, pensando apenas em sua demanda de mercado.

Há muitos problemas que podem abalar o clima organizacional, e são mais comuns do que se imagina. Por exemplo, conflitos entre setores e desmotivação dos colaboradores por conta dos serviços limitados que são dados a ele. E para resolver essas intrigas criadas é preciso fazer uma avaliação interna que identifique os problemas de cada grupo, e busque soluções de longo prazo, que melhore os serviços internamente para que se reflita no serviço ofertado externamente.

Preocupados com o desenvolvimento dentro do ambiente interno, as organizações procuram cada vez mais utilizar recursos e alternativas eficazes que tragam esses resultados de maneira rápida e conseqüentemente colaborem para o crescimento organizacional da empresa. De acordo com Gronroos (1995, p. 279), “Toda a empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de funcionários que deve receber a primeira atenção”. Um fato esquecido por muitos gestores é que o primeiro cliente a ser conquistado é seu cliente interno, ele será a peça chave para o sucesso da organização.

Este trabalho expõe os benefícios que podem ser alcançados através do Endomarketing quando integrado à estratégia organizacional, como também são apresentadas algumas ferramentas do mesmo, demonstrando a importância destas para valorização do cliente interno, para o crescimento e sucesso organizacional, além de analisar dois estudos de caso.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Contextualização do Endomarketing

Endomarketing se caracteriza como uma atividade derivada do marketing, e que foi definida por Saul Bekin em 1990 em seu livro "Fundamentos do Endomarketing" "Endo", originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, "Movimento para dentro". Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores).

Apesar de estarem correlacionados, o Marketing possui um foco diferente do Endomarketing. O primeiro é totalmente voltado a promover ações de mercado estritamente voltadas a seu cliente externo. Já o segundo tem como objetivo fazer do seu público interno, seu primeiro cliente, buscar ferramentas motivacionais que os mantenham estimulados no ambiente de trabalho, e que eles transmitam essa imagem positiva para o público externo.

De acordo com Bekin (2004, p.47), "Endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações em empresas focadas no lucro (...), observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental".

O marketing objetiva planejar ações e transformar a imagem da empresa de acordo com as necessidades e desejos do seu público-alvo, impulsionando uma demanda por produtos e serviços que satisfaçam os consumidores, gerando lucros e aumentando a visibilidade da empresa no mercado. Apesar do bom desenvolvimento desse marketing feito pra o público externo, muitos estudiosos comprovam que o trabalho deve começar inicialmente dentro da organização, favorecendo o ambiente interno e a partir daí se desenvolver externamente. Nesse contexto o Endomarketing surge como uma ferramenta de consolidação, que se bem implantada dentro da organização é capaz de alcançar resultados favoráveis e satisfatórios, garantindo que a empresa continue alcançando cada vez mais excelência no mercado.

O colaborador é o primeiro cliente da empresa, é a partir dele que a organização vai alcançar resultados satisfatórios e qualidade de serviços para atrair o seu cliente externo. Um funcionário desmotivado com o seu trabalho não produz, não satisfaz as vontades do

consumidor e não veste a camisa da empresa. Apenas cumprem suas tarefas diárias de maneira limitada e não produzem o suficiente.

De acordo com Brum (1998, p. 15), “O principal objetivo de Endomarketing é 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”. Essa é a função do Endomarketing, estreitar o relacionamento da empresa com o funcionário, a fim de motivá-lo de modo que ele se sinta parte integrante da empresa e propulsor do sucesso alcançado. Definindo ações de Marketing que sejam pensadas e dirigidas a eles, e que isso reflita na sua atuação no mercado, já que um funcionário satisfeito aumenta sua produtividade, passa seu contentamento no ambiente organizacional para o cliente externo, oferecendo uma qualidade de serviço prestado muito mais satisfatória.

Essas ações de Endomarketing envolvem uma estratégia da organização de oferecer aos seus funcionários inúmeros benefícios que motivem esse público interno a perceber que ele é parte fundamental para o sucesso da empresa.

“Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho a garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.” (DANIEL, 2010, p. 53)

O que as organizações precisam entender é que o Endomarketing é uma ferramenta tão importante quanto o Marketing, já que a mesma também é um processo gerencial, cíclico e contínuo, podendo assim garantir a motivação dos funcionários a partir de estratégias específicas de gestão que se alinham aos objetivos da empresa. Esse é o primeiro passo na busca pela vantagem competitiva, e do crescimento organizacional.

Quando se percebe que é preciso integrar o funcionário como primeiro público-alvo da empresa, eles passam a ser qualificados como grandes aliados ao sucesso do negócio, e não como meros colaboradores remunerados a fazerem um determinado serviço restrito.

A ligação entre a empresa e o funcionário se torna cada vez mais estreita, e o endomarketing começa a ser aplicado quando esse público é incluído dentro dos objetivos e metas da empresa, dando a eles uma sensação de ser peça chave para o sucesso da organização. A partir dessa idéia reforçada, os planos de marketing interno começam a ser organizados, e oferecidos para o funcionário por meio de benefícios motivacionais, e

estímulos que irão resultar num aumento considerável da produtividade e a reestruturação do ambiente de trabalho.

1.2 Ferramentas de Endomarketing

De acordo com Brum (1998), a empresa que aplica um processo de Endomarketing deve criar, através de inúmeras práticas de valorização do colaborador, um sentimento de orgulho na relação funcionário-empresa. Para todas as práticas de Endomarketing a comunicação é uma ferramenta primordial para o seu desenvolvimento. A empresa deve estabelecer canais de comunicação a fim de orientar os funcionários para os objetivos propostos.

O entendimento do processo de comunicação, segundo Dias (2007), é imprescindível para o sucesso do marketing interno. Desta maneira, este capítulo compreende conceitos do processo de informação, bem como a importância desta ferramenta para o processo de Endomarketing.

1.2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES COMO FERRAMENTA DE ENDOMARKETING

A comunicação interna é um dos mais importantes componentes da comunicação, dirigida diretamente ao público interno nas organizações. Kunsch (2003) destaca sua importância nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade. Para que a comunicação interna alcance seus objetivos, alguns aspectos devem ser considerados, estes estão relacionados com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem. Kunsch (2003) define que nas organizações a sua eficácia passa pela valorização das pessoas, como indivíduos e cidadãos para valorizar a cultura organizacional e o papel de comunicação nos processos de gestão participativa.

Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atividade positiva em relação à comunicação. Torquato (2004) define que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. Desta forma, ela é definida em consonância com a

realidade do público interno de uma organização. A comunicação interna é um fator de motivação e satisfação dos colaboradores. Como diz Matos (2004), por meio desta é possível motivar os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações.

Quando o público interno é estimulado a participar e encontrar abertura para dar sua opinião, ele sente-se mais valorizado e motivado. Os objetivos das organizações estão em obter sucesso, devendo posicionar suas atenções para as necessidades de comunicações de seus funcionários. As necessidades e os desejos dos funcionários e das empresas mudaram dessa forma, a comunicação ficou mais sofisticada para cumprir seu papel. O ambiente organizacional, onde se encontra abertura para expor idéias, com transparência e sem medo de represálias é considerado favorável.

A comunicação interna facilita o diálogo entre empresa e funcionários. Oferece possibilidades de estimular a troca de informações entre todos os níveis de pirâmide organizacional, na busca de qualidades das relações humanas. Com o intuito de despertar o público interno para um nível maior de informação sobre tudo que acontece na organização, a comunicação interna é composta por instrumentos e ações transformando canais oficiais. É importante atentar para o fato de que tudo que é criado em termos de comunicação interna está interligado com processos de mudança ou com a situação atual de uma organização. Existe uma gama de instrumentos e ações de comunicação interna que podem ser criados para garantir a excelência nas relações entre funcionários e empresa.

Para Brum (1998), a possibilidade de os meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre empresas e seus funcionários, no entanto, é nas ações mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho. Existem alguns instrumentos de comunicação interna, os mais conhecidos e utilizados são os manuais e vídeos de integração à empresa, revistas, encarte da área de recursos humanos, jornal de parede, cartazes motivacionais e informativos, painéis motivacionais e decorativos, datas festivas, canais direção e funcionários, entre outros.

A comunicação deve ser planejada conscientemente para desenvolver confiança entre emissores e receptores. Além da eficácia na comunicação, esta também requer qualidade nos instrumentos adequados para sua eficácia. Para o sucesso de uma empresa é necessário utilizar a comunicação verdadeira, clara e direta, evidenciando objetivos e rumos demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas. Esta postura chama à

participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente. Tudo isto é possível pela visão e a alta vontade administrativa em transformar os relacionamentos com seus colaboradores, via comunicação interna. O sucesso empresarial depende de sua comunicação com seu público interno.

1.2.2 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO RELACIONADAS AO ENDOMARKETING

Matos (2004) afirma que é fundamental para desenvolver um plano estratégico traçar os rumos de uma consistente política de divulgação de curto, médio e longo prazo, a comunicação interna. Dessa forma, as oportunidades, ameaças e desafios podem ser antecipados, favorecendo a adoção de uma linha de atuação eficaz.

A empresa que não possui a sua diretoria e a sua gerência integradas, dificilmente conseguirá impulsionar um processo de mudança com eficiência e bons resultados. A empresa deve se tornar capaz de se comunicar com seus funcionários, através de ações integradas em um programa de comunicação interna, deixando-os informados sobre os verdadeiros objetivos de mudanças, motivando os funcionários a se comprometerem com a nova postura da empresa, através de um bem elaborado programa de comunicação. Cada um em sua área de atuação desenvolvendo suas atividades.

Assim Matos (2004) traduz com propriedade a relação simplista do progresso de comunicação de uma empresa. Basta olhar com verdade e transparência todas as ações, onde os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação coerente. Desenvolvendo esforços no sentido de informá-los cada vez mais e melhor.

O público interno precisa ser escutado e obter conhecimentos consideráveis e condições de repassar ao público externo tudo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em termos de processos e de produtos. Tardiamente consolidou-se no meio empresarial a importância da comunicação dentro da empresa, visando um melhor engajamento e motivação dos funcionários para consolidação dos objetivos e metas da organização.

1.2.3 OUTRAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PROCESSO DE ENDOMARKETING

Roesch (2005) considera que além da comunicação interna e externa, o treinamento e o desenvolvimento, a liderança visionária e o fluxo de informações técnicas, podem ser utilizados também como ferramentas do Endomarketing. Ainda afirma que estes e outros componentes administrativos devem ser abordados e enriquecidos quanto aos conteúdos. Descrições de cargos, procedimentos de recrutamento, plano de carreira, salários, prêmios benefícios indiretos, assim como outras ferramentas da administração de pessoas, devem ser utilizados pela organização de forma que as metas do Endomarketing sejam atingidas.

Conforme Kotler e Keller (2006) a pesquisa de clima organizacional também é considerada como um bom indicador para avaliar o processo de comunicação empresarial, tendo grande relevância no processo de Endomarketing, justamente por ser uma ferramenta que permite identificar a necessidade de uma empresa investir em comunicação interna ou externa.

Através da pesquisa de clima organizacional é possível ter ciência do nível de satisfação dos funcionários, e baseadas nas informações coletadas, as empresas podem elaborar planos de ações para sanar, diminuir e até mesmo se precaver dos problemas encontrados. É uma ferramenta utilizada para fazer as mudanças culturais necessárias com a finalidade de melhoria da competitividade empresarial.

Outras ferramentas utilizadas no processo de Endomarketing são: Avaliação de Desempenho com o método de Avaliação 360 graus. Segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário, que é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. O autor ainda afirma que a avaliação ou administração de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contato com cada funcionário referente aos resultados desejados pela organização, e assim, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos quando necessário, e avaliar os resultados obtidos.

Sobre a avaliação 360 graus também chamada de *feedback*, o autor considera que ela é uma ferramenta de gestão de pessoas que funciona como uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades realizadas por ele, que visa contribuir para o desenvolvimento das pessoas. Os participantes recebem *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*. Além disso, o profissional elabora sua

própria auto avaliação. A avaliação 360 graus refere-se ao contexto geral que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantém alguma forma de integração com o avaliado. Assim participam da avaliação: o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360 graus.

Torquato (2004) afirma que quando se avalia qualquer membro de uma equipe de trabalho, seja qual for o nível hierárquico, é importante fazer uma abordagem ampla dessa avaliação, ou seja, não limitá-la, exclusivamente, a apreciação do desempenho do funcionário na função durante determinado período de tempo. É importante avaliar também, o desenvolvimento pessoal do funcionário.

Conforme Bekin (1995) um programa de Endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna: segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias. O autor ainda reforça que a visão do treinamento deve ser sempre estratégica no sentido de ser considerado e tratado como um investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação.

1.3 Empresas que alcançaram o sucesso com a aplicação do Endomarketing

1.3.1 O CASO DE SUCESSO: TOYOTA

A montadora Toyota é considerada a maior do mundo, a sua busca pela perfeição e qualidade de serviços a levou ao topo e garantiu desde 2007 a liderança no mercado mundial de automóveis. A empresa se reinventa todos os dias, e é referência no quesito marketing interno, por prezar em seus princípios básicos, estabelecer um relacionamento forte e motivador com seus colaboradores.

Os colaboradores da fábrica Toyota enviam cerca de uma dúzia de idéias aos seus gestores por turno, são mais de um milhão de novas idéias por ano, e cada gestor ocupa metade do seu tempo analisando cada projeto enviado pelos funcionários. Os gestores deram total liberdade para que cada colaborador expresse suas idéias, que terminam influenciando diretamente na busca contínua da empresa em inovar nos produtos oferecidos. Colaboradores

novos são submetidos a um treinamento cinco meses antes de assumir seus postos, 30 dias são exclusivamente dedicados a conhecer a cultura da Toyota, e entender seus princípios básicos, entre eles recomendações como: “Seja gentil e generoso, lute para criar uma atmosfera calorosa e caseira.” 60 dias os novos funcionários ficam na fábrica, acompanhando o processo de produção dos carros, e o restante dos dias eles se instalam dentro da concessionária para conhecer o consumidor. Dessa forma, o colaborador é instigado a ter uma ampla noção dos propósitos da Toyota, sendo capacitado a futuramente ter novas idéias que possam complementar os projetos de melhorias da empresa, e se tornando cada vez mais útil e engajado com os objetivos da organização.

Na Toyota a comunicação interna é tratada pelos gestores com extrema importância, é utilizada uma série de meios para promovê-la entre os funcionários. Além disso, é oferecida uma série de treinamentos, palestras de motivação e incentivos aos projetos dos colaboradores. Ainda por cima, a empresa oferece uma variedade de benefícios, entre eles: Seguro desemprego, seguro de saúde, folgas remuneradas, bônus que são usados como incentivo para o funcionário no desempenho de suas funções, além de dar intervalo de 20 minutos a cada 2 horas na jornada diária de 8 horas de trabalho.

1.3.2 ENDOMARKETING NO GOOGLE

Estratégias inovadoras para a busca e reconhecimento de novos talentos é o lema do Google, o marketing interno também faz parte do DNA dessa empresa que obtém sucesso a cada idéia inovadora e tecnologia avançada que lança no mercado, sendo considerada a melhor empresa dos EUA para trabalhar.

Os colaboradores do Google têm 20% do tempo de trabalho voltado a projetos pessoais, uma idéia que reflete em grandes projetos saídos de dentro dos escritórios do Google, como a criação do Gmail e o Orkut. Os colaboradores do Google podem receber massagens e fazer yoga durante o período de trabalho, e ainda possuem lanche e bebidas grátis. Os benefícios não param por ai, além da remuneração muito maior que a média recebida, eles recebem plano odontológico, planos de saúde, pacotes de férias, reembolso com despesas de educação, além de diversos outros benefícios como auxílio alimentação para colaboradores que tem bebês, e reembolso de cinco mil dólares para pagamento das despesas legais para aqueles funcionários que planejam adotar uma criança.

Embora pareçam extraordinário, esses benefícios oferecidos não é o fator de mais importância para justificar a motivação dos funcionários do Google. O segredo está na cultura da empresa criada em 1998, contrariando a mesmice de todas as organizações. A idéia dos fundadores do Google era criar uma empresa que não valorizasse a ganância, mas propiciasse aos seus colaboradores um ambiente similar a uma universidade, onde a colaboração e o desejo de inovar o mundo fossem estimulados e trabalhados. Eles apostaram na idéia de que para atrair pessoas criativas e descobrir novos talentos, precisavam criar um ambiente onde as pessoas se sentissem completamente à vontade para trabalhar, e que ao mesmo tempo fossem desafiadas e recompensadas pela sua dedicação.

A cultura organizacional é tão importante para o Google que eles possuem uma espécie de diretor cultural que possui a função de definir e reforçar para os colaboradores a cultura adotada pela empresa. Os fundadores do Google acreditam que essa cultura é a responsável pela criatividade e produtividade dos seus colaboradores.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O presente artigo se caracteriza como uma pesquisa descritiva e explicativa, desenvolvida através de uma pesquisa bibliográfica relacionada ao Endomarketing e outras áreas de conhecimento que estão envolvidas no processo de implantação e gestão do mesmo. As informações levantadas foram realizadas através de pesquisas em livros, sites, revistas e artigos de apoio.

O procedimento de pesquisa utilizado teve como base um roteiro de construção teórico e de investigação nos parâmetros do método científico dedutivo através de análise de estudos de caso, partindo de conhecimentos gerais para os conhecimentos específicos para formação de conhecimentos para a problemática em questão, realizando assim, um aprofundamento na análise temática como referência de abordagem.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na análise feita a partir dos contextos literários sobre o Endomarketing é possível perceber como é importante trabalhar essa ferramenta dentro da realidade das

organizações atuais. Os colaboradores passaram a ser tratados como recursos importantes e essenciais para o alcance do sucesso, e para realização dos objetivos traçados pela a empresa.

Apresentando algumas das ferramentas usadas para a implementação do Endomarketing, nota-se que é preciso fazer uma análise do ambiente interno e conhecer a fundo o seu colaborador, identificando as reais necessidades do ambiente organizacional, e a partir daí escolher a melhor ferramenta de gestão que se encaixe no processo, fazendo assim com que seu funcionário busque o comprometimento com a estratégia escolhida.

Hoje em dia as pessoas não buscam apenas um emprego que traga melhores condições financeiras, mas também que influencie na sua vida profissional, onde lá aprendam novos valores, e vivam num ambiente saudável que os estimule a colaborar para o crescimento contínuo do mesmo. Os estudos de caso apresentados mostra como é importante criar um ambiente de trabalho adequado e pensado no bem estar do seu colaborador, onde eles se sintam a vontade para contribuir e produzir, e que se sintam parte responsável de cada conquista alcançada pela organização, estimulando neles a vontade de ver a empresa alcançando a excelência empresarial.

A reflexão sobre o assunto tratado neste artigo permite enxergar o Endomarketing como uma estratégia primordial de gestão de pessoas, que apesar de não ser utilizada corretamente por muitas empresas, alcançou uma grande importância no cenário atual, sendo responsável pelo crescimento organizacional de muitas empresas que a aplicaram de maneira correta, e que tem seus conceitos como princípios da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Endomarketing nada mais é do que uma ferramenta de marketing que age de dentro pra fora, e vem se qualificando como uma estratégia de gestão altamente importante para as empresas, principalmente devido as suas premissas de dar voz ao colaborador, fortalecendo as relações interpessoais e compartilhando de uma mesma visão de alcance dos objetivos da organização.

A comunicação interna é a ponte que liga os funcionários aos gestores e precisa ser bem monitorada, de forma que atinja todos os públicos de interesse e possibilite a transmissão

das informações de forma compreensiva, fazendo dessas ações uma estratégia empresarial que esteja diretamente ligada aos objetivos organizacionais, o que torna todos os colaboradores particularmente responsáveis pelo alcance do sucesso.

O esforço do colaborador para a realização dessas ações só acontece a partir de estratégias de gestão que sejam bem elaboradas, essas atividades precisam contribuir para a criação de um clima organizacional favorável, unindo colaboradores e gestores, propiciando assim uma estabilidade e um clima saudável dentro da organização, o que aumenta consideravelmente o desempenho, a produtividade e ainda reforça a parceria entre os profissionais, como apresentado nos estudos de caso da Toyota e do Google.

REFERÊNCIAS

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

BEKIN, Saul F. **Conversando Sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como implementar talentos na empresa. 4. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing - Gerenciamento e Serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 406p.

KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. **Administração de Marketing**: a bíblia do marketing. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional- vol. 2: **Linguagem, gestão, perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

MATOS, Francisco Gomes. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Editora Makron Books, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TORQUATO, Gaudencio. **Comunicação:** Relações Públicas. São Paulo: Editora Cengage, 2004.

TOYOTA. **Princípios da Toyota.** Disponível em:
<http://www.toyota.com.br/sobre_toyota/principios.asp>. Acesso em: 10 de novembro 2015.