

# Comunicação Interna e Endomarketing

Prof. João José Azevedo Curvello  
Universidade Católica de Brasília  
2º. Semestre de 2001

## Conceitos Básicos

- ◆ Comunicação e Informação: confusão
- ◆ Comunicação: processo de interação, tornar comum, compartilhar
- ◆ Informação: função, irradiação centralizada, ausência de diálogo
- ◆ Mintzberg: na essência da função do executivo está o envolvimento em múltiplos intercâmbios verbais: com seus superiores, subordinados, pares, clientes, etc.

## Conceitos Básicos

- ◆ Comunicação Integrada
- ◆ Macro-sistema de Comunicação
- ◆ Comunicação como recurso estratégico
- ◆ A definição de públicos
- ◆ Mensagens, Redes, Relações, Interdependência
- ◆ Discurso: toda forma expressiva da organização
- ◆ Imagem: percepção pública
- ◆ Identidade: conceito relacional

## Comunicação Interna

- ◆ Comunicação voltada para os empregados (diretoria, gerências, executores), para informar e integrar os diversos segmentos aos objetivos e interesses organizacionais
- ◆ Comunicação administrativa, motivacional/social, interpessoal
- ◆ Fluxos: ascendente, descendente e horizontal
- ◆ Tipos: burocrático, retroalimentador, espontâneo ou informal, e democrático
- ◆ Redes: formal e informal
- ◆ Dimensões: comportamental (níveis: intrapessoal, interpessoal e grupal); social; cibernética
- ◆ Poder expressivo

## Comunicação Interna Obstáculos

### Contradição Interna

- ◆ separação produtor/produto de seu trabalho
- ◆ perda do sentido do trabalho (separação trabalhador/ação)
- ◆ corte com a natureza
- ◆ separação trabalhador/proprietário

### Contradição Externa

- ◆ crescimento contínuo
- ◆ excesso de produção
- ◆ degradação do ambiente

## Comunicação Interna Obstáculos

### Verdades definitivas

- ◆ noções de propriedade
  - ◆ produtividade
  - ◆ busca do prazer
    - ◆ poder
- ◆ direitos do detentor do poder, do chefe

## Comunicação Interna Obstáculos

- ◆ Ideologia gerencial
- ◆ Língua Administrativa
- ◆ Jargões especializados
  - ◆ Estrutura burocrática
- ◆ Excesso/falta de objetividade
- ◆ Cultura organizacional

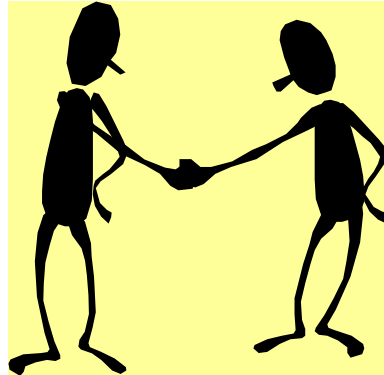
## Comunicação Interna Desvios

- ◆ Anulação
- ◆ Colusão
- ◆ Complementaridade ou Metacomplementaridade
- ◆ Duplo constrangimento
- ◆ Recusa de simetria
- ◆ Resposta tangencial
- ◆ Supercodificação



## Comunicação Interna Alternativas

- ◆ Valores
- ◆ Grupos informais
- ◆ Líderes de Turma
- ◆ Visão compartilhada
- ◆ Cultura ancorada nas experiências vividas
- ◆ Participação sem obrigação
- ◆ Compromisso



## Comunicação Interna e Cultura Organizacional

- ◆ Ser humano: ser de desejo e pulsão, ser simbólico, ser espaço-temporal, ser de expressão e linguagem
- ◆ É nas relações que se realiza o jogo de identificações
- ◆ Cultura como resultante de experiência vivida
- ◆ O comportamento comunicativo define a cultura
- ◆ Cultura como comunicação
- ◆ conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (Fleury, 1989)

## Cultura Organizacional Perspectivas de Análise

### Cultura como integração

- ◆ consenso; consistência/harmonia; clareza/visibilidade; ambigüidade é excluída

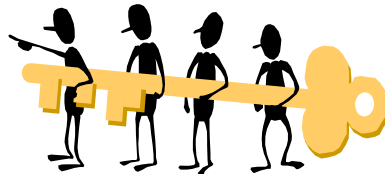
### Cultura como diferenciação

- ◆ consenso nas subculturas; inconsistência/conflitos; ambigüidades vêm da comparação entre subculturas

### Cultura como fragmentação

- ◆ multiplicidade de visões/não há consenso; relações complexas (conflito ou harmonia não aparecem com clareza); ambigüidade é o foco; visão de teia/selva (Martin, 1992)

## Comunicação Interna e Cultura Organizacional



- ◆ a organização é um fenômeno de comunicação e sua cultura se estabelece, se modifica e se cristaliza por meio da comunicação
- ◆ A questão da criação de valores
- ◆ As culturas podem ser mudadas? (Shall, 1983)

## O Endomarketing

- ◆ surge como elo de ligação entre o Marketing e os Recursos Humanos, com função de promover maior integração entre funcionário e empresa
- ◆ relações de trabalho: troca, poder, persuasão
- ◆ promover a convergência entre os objetivos humanos e os objetivos organizacionais, na busca da eficiência
- ◆ endomarketing, mais que instrumento ou mecanismo, é atividade que incorpora elementos como políticas e culturas organizacionais

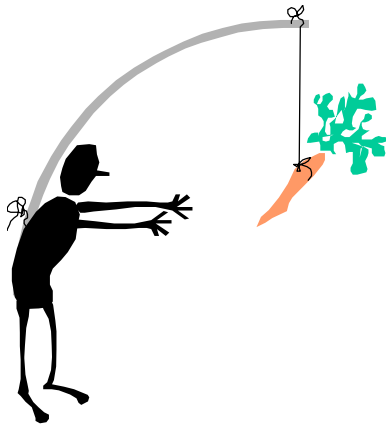
## Endomarketing Definições

Projetos e ações p/ consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas tecnologias:

- ◆ manutenção de clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas
- ◆ maior produtividade e qualidade
- ◆ canais adequados de comunicação - menos conflitos
- ◆ administração de conflitos
- ◆ participação

- ◆ empregados são o primeiro mercado para a organização (Grönroos)
- ◆ é o conjunto de atividades humanas dirigidas a satisfazer as necessidades e desejos dos clientes internos (empregados) e os interesses organizacionais, em um processo de troca, em que deve ocorrer simbiose equilibrada e consciente para ambas as partes, com resultado sinérgico (Ribeiro, 1993:73)

## Endomarketing



- ◆ *Marketing interno, in marketing, endomarketing é estar constantemente atraindo, desenvolvendo, motivando e retendo empregados qualificados através de trabalhos que satisfaçam suas expectativas. É, ainda, a filosofia de tratar empregados como clientes preferenciais.*

## Endomarketing Características e Objetivos

### Características

- ◆ utilizar instrumentos e técnicas de marketing
- ◆ voltar-se, em primeiro lugar, para o público interno
- ◆ divulgar a empresa e seus objetivos junto aos trabalhadores
- ◆ integrar marketing e RH

### Objetivos

- ◆ troca, comunicação, valorização e reconhecimento
- ◆ propiciar a verdadeira parceria (sociedade em todos os sentidos) entre empresa e empregados

## Endomarketing Orientação para a Prática

Berry & Parasuraman (1991)

- ◆ Competir pelo talento
- ◆ Pensar como pessoas de marketing (visão sistêmica, métodos múltiplos e diversificados, rede ampla e segmentação)
- ◆ Apresentar uma razão
- ◆ Preparar para o desempenho (ação da gerência média e aprendizado)
- ◆ Ênfase no trabalho em equipe
- ◆ Influenciar o fator liberdade
- ◆ Avaliação (administrativa, informativa e motivadora) e recompensa
- ◆ Conhecer o cliente interno

## Comunicação e Mudança

- ◆ Visões da mudança
- ◆ Resistências
- ◆ Os espaços organizacionais
- ◆ A inadequação dos instrumentos tradicionais
- ◆ Conversa e aprendizado
- ◆ Criatividade e Inovação
- ◆ Evitando a lacuna entre discurso e ação
- ◆ Evitando a comunicação impessoal
- ◆ A comunicação simétrica
- ◆ Valorizando o pessoal da linha de frente