

A Comunicação Organizacional no contexto do Marketing Interno: uma perspectiva

Mirella Cristina da Silva Marchi

mirellasmarchi@nissin.com.br

Silvio Augusto Minciotti

silvio.minciotti@online.uscs.edu.br

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Marketing Interno, Comunicação Interna.

1. INTRODUÇÃO

O relacionamento entre as empresas e seus públicos tem se tornado cada vez mais importante para a conquista de resultados empresariais e assim vem ganhando relevância estratégica nas organizações. A criação desse relacionamento e sua manutenção podem ser garantidos a partir da comunicação que por sua vez também se encontra em patamar estratégico nas organizações, conforme corrobora Mourão (2013) ao afirmar que:

[...] estudos mais recentes da comunicação – especialmente das últimas três décadas – têm se deslocado da perspectiva informacional para a interacional, colocando a comunicação como estruturadora do novo cenário organizacional. (MOURÃO, 2013, p. 5)

Ao olharmos os públicos das organizações encontramos os funcionários que se relacionam constantemente com as organizações. A comunicação com esse público pode ser realizada a partir de alguns processos comunicacionais, como Comunicação Interna, contemplada na Comunicação Organizacional e no Marketing Interno.

Nesse sentido, o presente estudo pretende analisar a Comunicação Organizacional no contexto do Marketing Interno, a fim de oferecer um ambiente de maior amplitude, a partir da aplicação das variáveis contempladas no *Marketing Mix* do Marketing Interno nas ações de Comunicação Organizacional. Assim será possível apoiar de maneira assertiva a conquista e/ou a manutenção do relacionamento entre empresa e funcionários, a partir da comunicação, pois conforme afirma Tavares (2010), uma comunicação de qualidade com o público interno é essencial para os resultados de uma organização.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

De todo o exposto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: A Comunicação Organizacional pode ser analisada no contexto do Marketing Interno?

O objetivo geral do estudo é analisar a perspectiva de utilização do Marketing Interno como melhor ambiente para as ações de Comunicação Organizacional, inclusive às que objetivam criar e/ou manter o relacionamento entre empresa e funcionários.

1.2 Justificativa

Em razão da relevância das organizações para a sociedade estudos devem ser realizados para que elas atinjam resultados esperados, afinal as organizações “exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações por que passa o mundo contemporâneo” (KUNSCH, 2014, p.35). Assim, este trabalho pretende apresentar a Comunicação Organizacional no contexto do Marketing Interno para que sua utilização auxilie no relacionamento entre empresa e funcionário, tendo em vista a importância desse relacionamento para os resultados corporativos. Marchiori (2006) corrobora ao afirmar que um dos resultados da boa gestão da comunicação entre empresa e colaborador é a sobrevivência de uma organização.

De acordo com Kunsch (2003), a comunicação entre uma organização e seus funcionários pode ser realizada por meio da Comunicação Interna, que por sua vez está contemplada na Comunicação Organizacional e em ações compatíveis ao Marketing Interno que. Kotler e Keller (2012) apresentam o Marketing Interno como uma aplicação do Marketing direcionado às trocas realizadas entre as organizações e seus funcionários.

Diante do exposto, este estudo estudará, por meio de revisão de literatura, a possibilidade de analisar a Comunicação Organizacional no contexto do Marketing Interno, a fim de garantir assertividade no relacionamento entre empresa e funcionários, tendo em vista seu lugar de importância nas estratégias empresarias e resultados corporativos.

2. METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido a partir da revisão de literatura que de acordo com Gil (2008) permite uma cobertura ampla dos fenômenos. Os temas pesquisados foram Marketing Interno e Comunicação Organizacional e as plataformas utilizadas para a seleção de artigos e livros foram SciELO e Portal de Periódicos da CAPES.

A análise da bibliografia trouxe conhecimento fundamentado em observações, interpretações e reflexões sobre os temas que permitiu responder à pergunta-problema e chegar aos resultados apresentados.

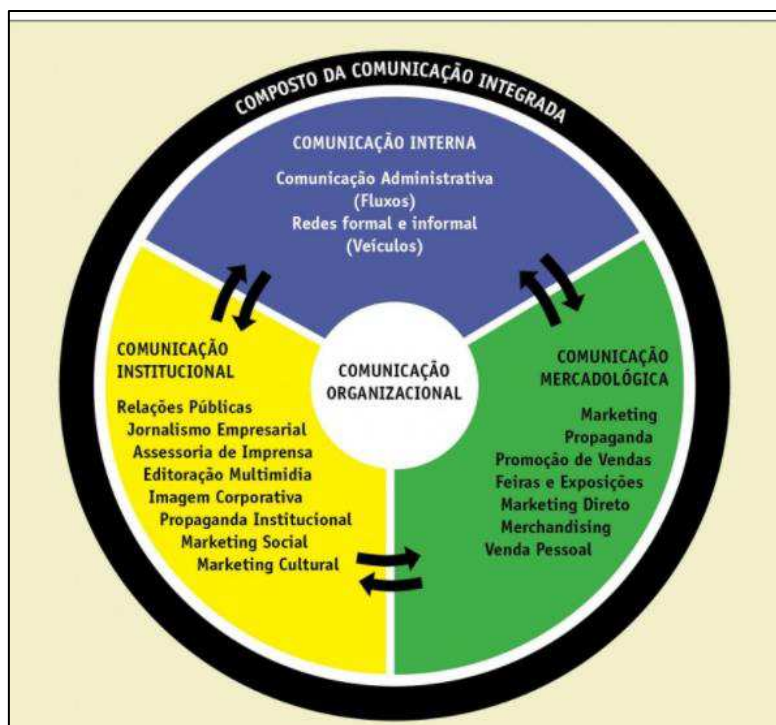
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Comunicação Organizacional

O relacionamento entre organizações e seus públicos é fundamental para que as empresas atinjam seus resultados. A Comunicação Organizacional é um dos esforços de comunicação que pode ser utilizado pelas empresas para se relacionar com seus públicos. Kunsch (2003) a define como o processo comunicacional dentro das organizações que contempla os seguintes processos comunicacionais: Comunicação interna, Comunicação Mercadológica, relacionada aos objetivos mercadológicos de produtos e serviços, e Comunicação Institucional, relacionada à gestão da imagem das organizações. Para a autora, a convergência desses tipos de comunicação forma o Composto da Comunicação Integrada,

conforme figura 1, cuja aplicação permite realizar a comunicação de forma integrada e assim impactar em resultados positivos no relacionamento entre empresas e seus públicos

Figura 1 – Composto da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch (2003, p.151).

Ao longo dos últimos anos outros autores publicaram estudos acerca da Comunicação Organizacional reforçando sua importância para o bom relacionamento entre empresas e públicos. Para Torquato (2002), a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação” (2002, p. 35). Essa definição também contempla uma comunicação organizacional integrada para a garantia de resultados em comunicação, foco esse que também aparece na definição de Bueno (2002) quando analisa a Comunicação Integrada sob o foco da Comunicação Organizacional. Para o autor, a Comunicação Integrada:

[...] consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo. (BUENO, 2002, p. 79).

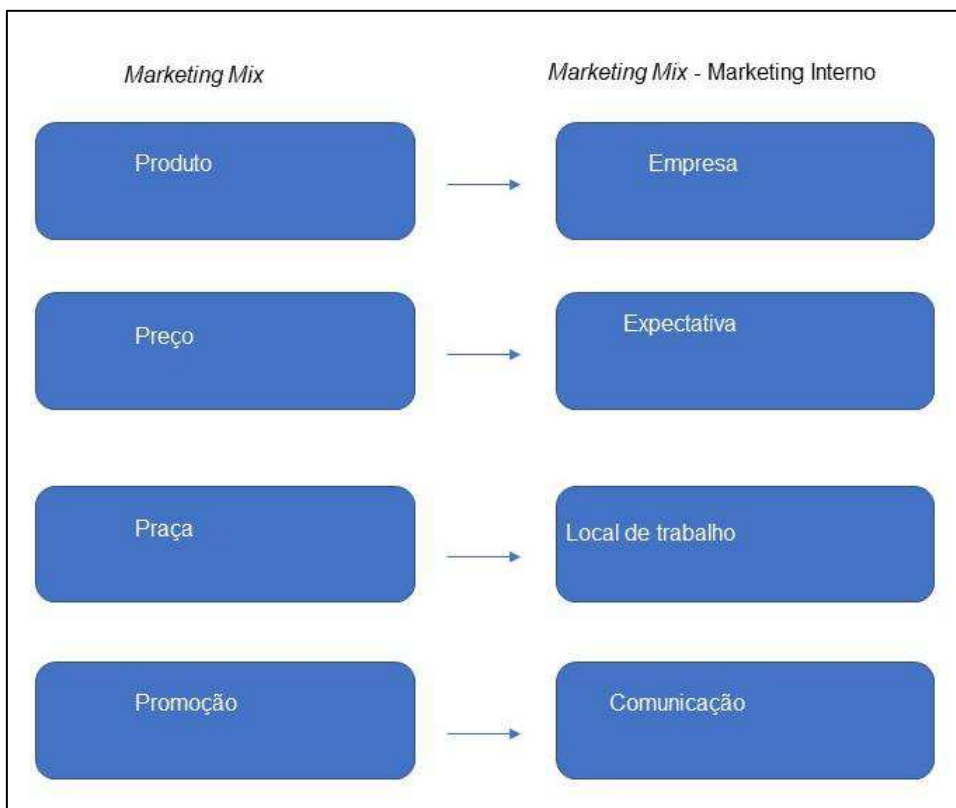
É possível compreendermos que os autores estudados apresentem a Comunicação Organizacional como importante para os resultados empresariais inclusive os ligados ao relacionamento entre as empresas e seus públicos, desde que pensada de forma integrada e estratégica.

3.2 Marketing Interno

De acordo com a literatura internacional o Marketing Interno surge na década de 1970 como expansão das aplicações de Marketing a processos de troca diversos. Na literatura não existe um conceito único para Marketing Interno, conforme corroboram Rafiq e Ahmed (2000). Vários autores definem o Marketing Interno, cada um deles com alguma especificidade. Grönroos (1995) apresenta o Marketing Interno com o conceito “guarda-chuva” contemplando atividades que geram interesse dos colaboradores de uma empresa pelos clientes. Spiller *et al.* (2011) afirmam que o Marketing Interno contempla diversos aspectos, como o fortalecimento da cultura empresarial e canais de comunicação interna. Para Ahmed e Rafiq (2000), Marketing Interno é aquele voltado à motivação dos colaboradores para implementação de estratégias direcionadas aos clientes. Essa definição é corroborada por Las Casas (2012), que enxerga o Marketing Interno como forma de motivar colaboradores e, assim, garantir um bom atendimento a seus clientes. Brambilla (2005), por sua vez, define que Marketing Interno como uma orientação do marketing voltada para o interior de uma empresa. No Brasil, o Marketing Interno também é conhecido por Endomarketing, termo criado por Saul Bekin (1995), que se refere às ações de Marketing direcionadas ao público interno.

A *American Marketing Association* (2006) define Marketing Interno como o, “[...] marketing voltado aos funcionários de uma organização para garantir que eles adotem de forma efetiva os programas e políticas organizacionais desejados” (AMA, 2006). Como uma aplicação de Marketing, o Marketing Interno também tem o seu *Marketing Mix*, termo criado por Neil Borden (1965), aprimorado por McCarthy (1978) e difundido por Kotler (2012) como 4 P’s (produto, preço, praça e promoção) que contemplam as variáveis essenciais para a aplicação das estratégias de Marketing, conforme Marchi (2022) apresenta na figura 2.

Figura 2 – *Marketing Mix* do Marketing Interno



Fonte: Marchi (2022)

De acordo com a Figura 2, uma das variáveis do *Marketing Mix*, é a Comunicação. Para se comunicarem com seus funcionários as organizações utilizam diversas práticas de comunicação, que podem estar inseridas nas ações de Marketing Interno, sendo uma delas a Comunicação Interna. Kotler e Keller (2012) também reforçam a importância de utilização do *Marketing Mix* de forma integrada para a garantia de resultados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos realizados para esse trabalho permitiram compreender que o relacionamento entre empresas e seus públicos têm se tornado fundamental para os resultados de uma empresa e até para a sua sobrevivência. Assim, as organizações precisam de instrumentos que auxiliem

na busca e manutenção desse relacionamento. A comunicação pode ser entendida como um desses instrumentos e nos últimos anos tem chancelado seu papel de destaque nas organizações fazendo parte de suas estratégias pela busca de resultados. Nesse sentido, a Comunicação Organizacional pode ser analisada como um esforço comunicacional utilizado pelas empresas para criar e fortalecer relacionamento com seus públicos.

Assim, são importantes os estudos que objetivem apresentar possibilidades de oferecer maior amplitude para as ações de Comunicação Organizacional desenvolvidas para essa finalidade. O Marketing Interno surge como essa possibilidade pois em seu contexto está o *Marketing Mix do Marketing Interno* que dá amplitude às ações da Comunicação Organizacional a partir das estratégias contidas em suas variáveis. Esse importante ambiente oferece para a Comunicação Organizacional uma amplitude e um ambiente propício para resultados assertivos.

Por fim, com a pergunta-problema respondida, esse estudo permitiu evidenciar a possibilidade de analisar a Comunicação Organizacional no contexto do Marketing Interno e com isso garantir ações amplas que apoiarão as organizações na criação e/ou fortalecimento do relacionamento com seus funcionários, tendo em vista a importância dessa convivência para os resultados corporativos.

REFERÊNCIAS

AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2006. Disponível em: <https://www.ama.org>. Acesso em: 8 abr. 2020.

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

BORDEN, N. H, The concept of the Marketing Mix. *In*: SCHWARTZ, G. **Science in Marketing**. New York: Wiley & Sons, 1965

BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem Conceitual de Marketing Interno. **READ: Revista Eletrônica de Administração UFRGS**, Porto Alegre, v.11, n.1, p.1-56, jan-fev. 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012..

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista Matrizes USP**, São Paulo, v.8 n.2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

LAS CASAS, Alexandre L. **Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: Makron Books, 2012.

MARCHI, Mirella Cristina da Silva. **O Marketing Interno atuando na transmissão de Informações de Interesse Público**. 2022. Dissertação (Mestrado em Inovação da Comunicação de Interesse Público) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2022.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006c. p. 205 – 22

McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. 6. ed. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1978.

MOURÃO, I. Estratégia planejada de comunicação: um novo construto quando se considera a complexidade e a disputa de sentidos. XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Manaus, 4-7 set. 2013

RAFIQ, M; AHMED, P. K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **The Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

SPILLER, Eduardo Santiago *et al.*; **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

TAVARES, M. **Comunicação Empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3ed. São Paulo: Atlas, 2010

TORQUATO, Francisco Gaudêcio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.