

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

FRANCIELI LAIS DE ALMEIDA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DO
ENDOMARKETING NA GESTÃO DE CRISES: UM ESTUDO TEÓRICO**

FRANCA/SP

2022

FRANCIELI LAIS DE ALMEIDA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DO
ENDOMARKETING NA GESTÃO DE CRISES: UM ESTUDO TEÓRICO**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Francisco de Assis Breda

FRANCA/SP

2022

FRANCIELI LAIS DE ALMEIDA

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DO
ENDOMARKETING NA GESTÃO DE CRISES: UM ESTUDO TEÓRICO**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____

Nome..... : Prof. Dr. Francisco de Assis Breda

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____

Nome..... : Prof. Dra. Liene Cunha Viana Bittar

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____

Nome..... : Prof. Esp. Fernando dos Santos Soeira

Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 23 de novembro de 2022.

AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus pais por terem tornado a minha vida estudantil drasticamente mais fácil do que foi a deles. À minha mãe em especial, que sempre me apoiou e guardou uma palavra de amor e um olhar de compreensão para cada momento que senti cansada e desanimada.

E ao meu esposo, um agradecimento especial pela compreensão e o companheirismo ao longo de todo esse tempo, pelas refeições tardias e os compromissos adiados em prol deste trabalho.

Aos meus professores e amigos que fizeram parte da minha vida acadêmica, compartilhando conhecimento e me dando apoio para que pudesse concluir mais esse ciclo da minha vida.

Agradeço ainda ao meu orientador pela dedicação e disponibilidade em me auxiliar nessa empreitada, e pela paciência ao longo de todo o processo. Um agradecimento também à família dele pelo tempo roubado e as horas investidas a ler, reler, comentar e esclarecer todas as minhas dúvidas.

E por fim, agradeço a Faculdade de Tecnologia de Franca - Fatec por ter me oferecido educação pública de qualidade e gratuita.

Dedico esta monografia aos profissionais e estudantes que, assim como eu, um dia desejaram aprofundar mais seu conhecimento para ajudar a instituição na qual está inserido. E, também aos autores e pesquisadores, que deram forças a ciência e à pesquisa e que, conseqüentemente, motivou este trabalho.

[...] o trabalho mais importante e mais difícil não é encontrar a resposta correta, mas fazer a pergunta certa.

Peter Drucker

RESUMO

Mesmo lidando com a competitividade diariamente, muitas organizações se deparam com situações inesperadas, que em muitos casos podem desencadear um cenário de crise. Dessa forma, é crucial que uma política de gestão interna seja aplicada a fim de preparar cada membro da organização para que eles saibam exatamente o que fazer e quando intervir. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é refletir como a comunicação interna e o endomarketing podem contribuir para a gestão de crises organizacionais. A partir de uma pesquisa qualitativa de base descritiva e como estratégia a pesquisa bibliográfica, enfatiza-se a exploração do assunto estudado, possibilitando maior conhecimento sobre o tema, buscando assim um conhecimento mais aprofundado da realidade, a fim de formar uma proposição teórica. Dessa forma, observa-se que a comunicação interna desempenha um papel importante para que os funcionários possam assimilar efetivamente a cultura organizacional em um cenário de crise. Uma das principais fontes dos problemas na resposta a crises está na comunicação entre as organizações. Os resultados obtidos também enfatizam várias barreiras que ocorrem principalmente devido à preparação deficiente ou a sua inexistência, que dificultam a resposta e a recuperação da crise.

Palavras-chave: Gestão de crises. *Endomarketing*. Comunicação.

ABSTRACT

Even dealing with competitiveness on a daily basis, many organizations are faced with unexpected situations, which in many cases can trigger a crisis scenario. Thus, it is crucial that an internal management policy is applied in order to prepare each member of the organization so that they can know exactly what to do and when to intervene. Therefore, the objective of this work is to demonstrate how endomarketing can contribute to the management of organizational crises. From a qualitative research with a descriptive basis and as a strategy the bibliographic research, the exploration of the studied subject is emphasized, allowing greater knowledge on the subject, thus seeking a deeper knowledge of reality, in order to form a theoretical proposition. In this way, it is observed that internal communication plays an important role so that employees can effectively assimilate the organizational culture in a crisis scenario. The results obtained also emphasize several barriers that occur due to poor preparation for a crisis, make it difficult to respond and recover from the crisis one of the main sources of problems in crisis response is in the communication between organizations in response.

Keywords: Crisis management. Endomarketing. Communication.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Fases da Gestão de Crise

QUADRO 2 – Dimensões da relação entre endomarketing e qualidade de serviço interno

LISTA DE SIGLAS

ICRH – Índice de Confiança Robert Half®

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REVISITANDO AS CONCEITUAÇÕES DE CRISE E DA GESTÃO DE CRISES. 16	
2.1 A PREVENÇÃO E A GESTÃO DE RISCOS	16
2.2 O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CRISES	19
2.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CRISE	21
3 CONCEITOS DE ENDOMARKETING	26
3.1 ENDOMARKETING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA	27
3.2 INTERAÇÕES ENTRE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	36

1 INTRODUÇÃO

As organizações de maneira geral passam por constantes mudanças, sejam por fatores internos ou externos, e que possuem uma característica em comum, ambos afetam diretamente os ambientes operacionais da organização, e uma das principais consequências é a insegurança que essas mudanças geram nos colaboradores, por este motivo, as organizações passaram a buscar cada vez mais estratégias que diminuam esses impactos. Uma dessas estratégias é o endomarketing.

Uma pesquisa desenvolvida pela empresa global Robert Half; mostrou na sua 12ª edição do Índice de Confiança Robert Half® (ICRH) (ROBERT HALF TALENT SOLUTIONS, 2020); que a taxa de *turnover*¹ nacional aumentou consideravelmente desde 2010, saltando para 82%, enquanto a média mundial é de 38%, ou seja, mais que o dobro em relação ao índice mundial. Dentre os principais motivos apresentados na pesquisa, estão falta de reconhecimento, desmotivação e preocupação com o futuro da companhia.

Ainda considerando os altos índices de rotatividade nas organizações, a 18ª edição da pesquisa, feita com base na análise do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED (ROBERT HALF TALENT SOLUTIONS, 2021, p. 16), revelou que 51% das demissões dos profissionais brasileiros, qualificados² no terceiro trimestre de 2021, ocorreram a pedido dos próprios colaboradores, um percentual que segundo a pesquisa vem crescendo trimestralmente.

Mesmo lidando com as mudanças diariamente, muitas organizações se deparam com situações inesperadas, que em muitos casos podem desencadear um cenário de crise. Uma crise é definida aqui como uma ameaça significativa às operações que pode ter consequências negativas se não for tratada adequadamente (SIMOLA, 2005). No gerenciamento de crises, a ameaça é o dano potencial que uma crise pode infligir a uma organização, seus *stakeholders*³ e um setor.

¹ O *turnover* ou rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho (CHIAVENATO; 2010; p. 88).

² Por profissionais qualificados, são consideradas as pessoas acima de 25 anos, que possuem curso superior completo e atuam no mercado de trabalho privado (ROBERT HALF TALENT SOLUTIONS, 2020).

³ *Stakeholder* em uma organização, significa parte interessada, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que, de alguma forma, é afetado ou pode afetar a realização dos objetivos de uma determinada empresa (FREEMAN, 1984, tradução nossa).

Dessa forma, é crucial que uma política de gestão interna seja aplicada a fim de preparar cada membro da organização para que eles possam saber exatamente o que fazer e quando intervir. A responsabilidade de cada um dos colaboradores é extremamente importante, pois quaisquer declarações sensíveis, no caso de uma organização afetada pela crise, podem levar para uma crise ainda maior.

Neste cenário, a empresa que atua internamente, mantendo uma comunicação clara e assertiva, motivando de forma positiva, transmite aos clientes externos confiança, pois a satisfação de fazer parte da empresa é percebida por meio do bom atendimento.

Deste modo o objetivo deste trabalho é refletir como a comunicação interna e o endomarketing podem contribuir para a gestão de crises organizacionais.

O presente trabalho se justifica pela necessidade da realização de estudos nas áreas de comunicação interna e recursos humanos e o interesse em pesquisar a integração dessas duas áreas como uma estratégia que promova e facilite a implementação de ações.

A metodologia utilizada neste trabalho se refere a uma pesquisa bibliográfica onde foram analisadas obras bibliográficas, artigos científicos e revista científica disponíveis na internet.

No primeiro capítulo, serão abordados conceitos sobre a gestão de crises e o entendimento dos desafios que as organizações podem enfrentar ao passar por tal processo. Discute-se ainda a importância da comunicação neste processo de gestão de crise e como ela impacta em cada fase da gestão de crise, bem como seus benefícios e barreiras enfrentadas pelos gestores.

O segundo capítulo descreve os conceitos de endomarketing e como este pode ser aplicado ao contexto das organizações. São apresentados também os processos em que o endomarketing pode ser inserido objetivando uma melhora na comunicação interna das empresas.

E por fim, o terceiro capítulo traz as considerações finais desse trabalho, que apresenta uma série de reflexões acerca dos benefícios e dificuldades na implantação do endomarketing como ferramenta para auxiliar na gestão de crises organizacionais.

2 REVISITANDO AS CONCEITUAÇÕES DE CRISE E DA GESTÃO DE CRISES

Este capítulo apresenta os conceitos básicos da gestão de risco e como esta pode afetar o desempenho organizacional. A fim de articular esses conceitos, utilizou-se autores como Simola (2005), Lewis (2006), Alkandari (2017), Hutchins; Wang (2008), Veil (2011) e outros autores que apresentam engajamento com o tema.

Em seguida são apresentados também os benefícios da comunicação no processo de gestão de crise e as barreiras que os gestores enfrentam para uma comunicação efetiva. Tais ideias baseiam-se nas conjecturas de Oliveira (2021), Tartarini; Agarie (2021), Rosado (2019), Wieseke et al. (2009), além dos autores já visitados nas conceituações de crise.

2.1 A PREVENÇÃO E A GESTÃO DE RISCOS

Uma crise é definida aqui como uma ameaça significativa às operações que pode ter consequências negativas se não for tratada adequadamente. No gerenciamento de crises, a ameaça é o dano potencial que uma crise pode infligir a uma organização, seus *stakeholders* e um setor (SIMOLA, 2005).

Uma crise pode criar três ameaças relacionadas: (1) segurança pública, (2) perda financeira e (3) perda de reputação. Algumas crises, como acidentes industriais e danos a produtos, podem resultar em ferimentos e até mesmo perda de vidas. As crises podem criar perdas financeiras ao interromper as operações, criando uma perda de participação de mercado/intenções de compra, ou gerando ações judiciais relacionadas à crise.

Como Lewis (2006) observou, todas as crises ameaçam manchar a reputação de uma organização. Uma crise reflete mal em uma organização e prejudicará sua reputação em algum grau. Claramente, essas três ameaças estão inter-relacionadas. Lesões ou mortes resultarão em perdas financeiras e de reputação, enquanto as reputações têm um impacto financeiro nas organizações (SIMOLA, 2005).

O gerenciamento eficaz de crises lida com as ameaças sequencialmente. A principal preocupação em uma crise deve ser a segurança pública. A falha em abordar a segurança pública intensifica os danos de uma crise (ALKANDARI, 2017). Reputação e preocupações financeiras são consideradas após a segurança pública ter sido remediada. Em última análise, o gerenciamento de crises é projetado para

proteger uma organização e seus *stakeholders* de ameaças e/ou reduzir o impacto sentido pelas ameaças (HUTCHINS; WANG, 2008).

As crises apresentam a vantagem de expor as organizações a situações extremas e, conseqüentemente, de trazer à luz fenômenos organizacionais mais difíceis de identificar em situações normais (WANG, 2008). Assim, a crise é usada como catalisador, mas raramente é objeto de teorização que possa esclarecer sua natureza e lugar na teoria das organizações (HUTCHINS; WANG, 2008).

Em seu livro *Crises Empresariais com a Opinião Pública*, Neves (2002; p.15) interpreta que crise empresarial é:

(...) é uma situação que surge quando algo feito - ou deixado de fazer - pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados a empresas e o acontecimento tem repercussão negativo junto à opinião pública. (NEVES; 2002; p.15)

Entender que as crises são geradas pelas próprias organizações permite aos gestores abordar a crise de um ângulo mais amplo. Isso ajuda a afastar da natureza excepcional do evento e leva a identificar os processos que colocam as organizações em uma situação de vulnerabilidade regularmente (ALKANDARI, 2017).

A natureza excepcional de algumas crises dá a impressão de uma mudança abrupta de uma situação normal para uma situação de crise (PEARSON; ROUX-DUFORT; CLAIR, 2007). Crise é assim definida como súbita, inesperada, surpreendente e imprevisível. Todas estas características conduzem a definições de crise baseadas essencialmente na natureza das suas conseqüências e implicações.

No estado geral de urgência que caracteriza as sociedades e organizações modernas, riscos, eventos, avarias ou incidentes rapidamente tomam um rumo dramático (VEIL, 2011). É como se o estado de urgência aumentasse vários níveis quando ocorre um incidente. Na realidade, o evento inesperado, repentino, imprevisível contribui para alimentar o senso de urgência já existente (WANG, 2008). Em tal contexto, qualquer evento inesperado induz sistematicamente uma síndrome de falta de tempo.

Dependendo da percepção da organização de quanto tempo é necessário para gerenciar o risco, ele será confrontado com vários graus de urgência (ALKANDARI, 2017). A crise é o ápice da urgência, ou seja, o momento em que se intensificam os indícios de crise, que combinam dinamicamente a importância do acontecimento, a

incompreensibilidade dos acontecimentos, a compressão repentina do tempo de reação e a necessidade de agir imediatamente.

No entanto, os profissionais frequentemente confundem urgência e crise. Não há dúvida de que uma crise sempre tem um elemento de urgência, mas as duas noções não são de forma alguma justapostas (LEWIS, 2006). Em uma situação de urgência, os gestores não têm muito tempo para reagir, mas as soluções para a situação são conhecidas. Em uma situação de crise, não só o tempo é escasso, mas as soluções ainda são desconhecidas (VEIL, 2011).

Por causa dessa confusão, o gerenciamento de crises como um campo de pesquisa e prática é prejudicado por uma falta de clareza sobre os fenômenos que observa e compara. Essas dificuldades conceituais se devem, em parte, a um bloco metodológico que faz com que os pesquisadores privilegiem o acontecimento acidental e dramático para compreender e explicar a crise (PEARSON; ROUX-DUFORT; CLAIR, 2007).

As crises nunca ocorrem exatamente da mesma forma que as anteriores, o que dificulta a condução das observações. Se a gestão de crises como disciplina vê as crises apenas como eventos pontuais, corre o risco de ser percebida como uma ciência do excepcional (LEWIS, 2006).

Não há como negar que as crises, como se manifestam durante eventos críticos, não são facilmente comparáveis. Sua natureza acidental e aleatória dá aos líderes da organização uma desculpa para não dar atenção a eles, ou pelo menos considerar este evento como o ponto de partida de um processo dinâmico, surpreendente e incompreensível que nunca havia experimentado antes.

Por mais verdade que seja, a gestão de crise é amplamente baseada em uma abordagem centrada na questão que considera a crise como o resultado de um evento definido no tempo e no espaço, o chamado evento desencadeador. É o evento desencadeador que torna a crise visível, cristaliza múltiplas dimensões e inicia um processo dinâmico que muitas vezes está fora de controle (PEARSON; ROUX-DUFORT; CLAIR, 2007).

Embora essas tipologias sejam úteis, elas se mostram ineficazes quando percebemos que não são crises que classificamos, mas eventos genéricos que podem assumir formas múltiplas e incomparáveis. No termo apresentado por Lewis (2006), o evento precipitador, dá, acreditamos, uma ideia melhor da dinâmica da crise. O fato

de 'precipitar' a crise, implica que esta tenha germinado antes que este evento a desencadeie.

Ao ver a crise como um evento, a gestão de crises se reduz a ser uma gestão de exceções, pois os eventos que examina são de natureza excepcional (WANG, 2008). Assim, não há dúvida de que, ao abordar o evento como a primeira expressão notável de uma crise, a gestão da crise semifecha a porta para caminhos alternativos de investigação que poderiam ter revelado um horizonte temporal mais amplo que se estende do passado para o futuro (HUTCHINS; WANG, 2008). A gestão de crises deve, portanto, consistir também em explorar a origem enigmática do evento e os possíveis futuros pós-evento. Só assim poderemos falar não só de acidentes, mas também de organizações.

2.2 O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE CRISES

Veil (2011) propõe analisar a crise como um processo de enfraquecimento organizacional que degenera até o ponto de ruptura que chamaremos de evento precipitante. Esta perspectiva é complementar à abordagem centrada no evento (WANG, HUTCHINS e GARAVAN, 2009).

Dessa forma, uma gestão de crises a partir de uma abordagem processual permite integrar elementos que até agora foram examinados isoladamente uns dos outros. Isto também nos permite articular com mais rigor o papel e o lugar do evento desencadeador na teoria da gestão de crises.

Em uma abordagem processual, a crise é percebida como um longo processo de incubação que subitamente se manifesta sob a influência de um evento precipitante (VEIL, 2011). A fase aguda é apenas o pico de um acúmulo de disfunções organizacionais que existem há muito tempo, mas que foram negligenciadas. Mais recentemente, Deverell e Olsson (2010) sugeriram que o primeiro objetivo dos gestores deveria ser compreender todo o contexto em que a crise ocorre desde as condições preexistentes até as consequências.

Além disso, implicações de uma crise não são apenas negativas ou ameaçadoras. Uma crise também pode revelar fatores que a organização provavelmente teria ignorado se não tivesse ocorrido. É aqui que o status do evento desencadeador deve ser detalhado (DEVERELL; OLSSON, 2010).

No entanto, segundo Veil (2011), o evento possui duas características. Primeiro, é, em princípio, o que não poderia ocorrer o tempo todo ou com frequência. Deste ponto de vista, é excepcional e está de acordo com os pressupostos da abordagem centrada no evento de gestão de crises. Em segundo lugar, é a linha divisória entre o passado e o futuro. Desse ponto de vista, articula dois períodos e, portanto, situa-se em um horizonte temporal mais amplo que o evento presente. Esses dois lados do evento nos levam a conceituar a crise tanto como uma situação excepcional quanto como um processo evolutivo (WANG, HUTCHINS; GARAVAN, 2009).

Por conseguinte, a capacidade de agir em tempo real e reagir imediatamente e com flexibilidade são fundamentais para a gestão de crises (VEIL, 2011). Em uma situação de crise, há um senso de urgência porque os cenários que estão se desenrolando são irreversíveis e um senso de controle sobre os eventos só pode ser restaurado por uma tomada de decisão e ação rápidas (JAQUES, 2010).

Essa extrema pressão de tempo gerada pelo evento deve impor condições extraordinárias de desempenho que ferramentas excepcionais (unidades de crise, planos de emergência, planos de comunicação de crise etc.) por si só podem ajudar a facilitar (DEVERELL; OLSSON, 2010). A confusão entre crise e urgência destacada acima com relação às definições é total aqui. No entanto, é preciso reconhecer que o evento não apenas desafia as organizações a serem reativas, mas também atua como uma ruptura no curso normal do tempo (JAQUES, 2010).

O descuido da estrutura decisória da organização pode levar à chamada crise de rotina e, mais adiante, a um desenvolvimento mais amplo, da fase de potencialidade dos riscos à crise atual, passando pela fase emergente e como resultado de uma gestão de risco defeituosa (DEVERELL; OLSSON, 2010). Esta por sua vez deve-se à falta de aplicação de instrumentos proativos, em fases iniciais, como controle procedimentos, sistemas de relatórios, normas de segurança do trabalho, detecção de sinal, preparação/prevenção (WANG, HUTCHINS; GARAVAN, 2009).

É crucial que uma política interativa seja aplicada a fim de preparar cada membro da organização para que eles saibam exatamente o que fazer e quando intervir. A responsabilidade de cada um dos funcionários é extremamente importante, pois quaisquer declarações sensíveis, no caso de uma organização afetada pela crise, podem levar para uma crise pior. Esta responsabilidade individual indica a aplicação

de instrumentos interativos de gestão de crises, visíveis nos estágios de evolução de todo o ciclo de vida do risco⁴.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CRISE

A comunicação é o processo de criação de um significado compartilhado entre todos os envolvidos. O objetivo específico da comunicação de crise é lidar com a crise com sucesso. A comunicação serve para a construção de relacionamentos, coleta de informações, coordenação, disseminação de informações e planejamento para a gestão de uma crise e, portanto, é importante em todas as fases de gestão de crise. Segundo SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI (2007); p.155) essas fases podem ser identificadas em cinco níveis que serão abordados sucintamente no quadro 1 de forma a ilustrar com mais clareza cada fase:

Quadro 1 – Fases da Gestão de Crise

Fase	Intuito
Detecção de sinais	Observar falhas
Prevenção	Preparar a organização para evitar uma crise
Contenção	Limitar dos danos
Recuperação	Buscar a normalidade
Aprendizagem	Criar procedimentos que evitem uma nova crise da mesma natureza

Fonte: SHINYASHIKI, FISCHER e SHINYASHIKI (2007)

O quadro 1 aponta como cada uma das fases são de extrema importância para uma comunicação eficaz em uma crise. A primeira fase é a detecção de sinais, onde possíveis falhas devem ser observadas, e com mais atenção em eventos que podem potencializar o surgimento de uma crise.

Durante a etapa de prevenção, a organização deve se preparar para evitar uma crise por exemplo, através de estudos de caso que oriente condutas as serem

⁴ Para se aprofundar em detalhes das etapas do ciclo de vida do risco, sugere-se consultar as etapas do gerenciamento de riscos proposto pela *ISO 31000:2018*, com o projeto final da norma brasileira ABNT NBR, publicado em 2018 (CICCO, 2018).

tomadas pela equipe caso uma crise venha a ocorrer. Já a fase de contenção é o momento de pôr em prática todo o conhecimento adquirido na prevenção e aplicado através de um planejamento a fim de limitar os danos causados pela crise.

A fase de recuperação, como o próprio termo já se define, é a etapa que a organização precisará ir em busca da normalidade, reconstruindo e corrigindo todos os danos causados em bens tangíveis e intangíveis, bem como em todos os setores.

E por fim, a organização deverá estudar o próprio caso, a fim de aprender com a situação e criando procedimentos que evitem uma nova crise da mesma natureza.

Ainda sobre as fases do gerenciamento de crise, Rosado (2019) afirma que nas fases pré-crise, a comunicação apoia a mitigação e a preparação e, nas fases pós-crise, melhora a resposta e a recuperação das ameaças criadas pela crise.

Os desafios de gerenciar uma crise geralmente estão relacionados a barreiras de comunicação. A pesquisa de Wieseke et al. (2009) sobre comunicação de crise define três categorias de barreiras de comunicação. As barreiras tecnológicas correspondem a problemas baseados na tecnologia utilizada para a gestão de crises. As barreiras sociais na comunicação surgem por causa das diferenças entre os indivíduos nas organizações de resposta a crises ou o público envolvido durante as fases de crise. As barreiras organizacionais surgem entre e dentro das organizações durante a gestão de crises (WIESEKE et al., 2009).

As barreiras organizacionais na comunicação ocorrem dentro das organizações de resposta a crises durante a fase pós-crise. A primeira barreira surge das diferenças organizacionais. Em resposta a crises, organizações com culturas organizacionais diferentes – cada uma com suas próprias normas e regras e expectativas diferentes sobre conversas formais e informais – devem trabalhar juntas (TARTARINI; AGARIE, 2021).

Regras e normas específicas da organização e o foco em suas próprias tarefas na resposta a crises, pode dificultar o processo de comunicação. A falta de compreensão dessas diferentes normas e regras pode levar a mal-entendidos entre os funcionários envolvidos no processo de gestão de crises (WIESEKE et al., 2009). Assim, normas e regras fortes entre as organizações dificultam a comunicação e complicam a criação de uma perspectiva comum sobre a crise (OLIVEIRA, 2021).

A falta de familiaridade entre as diferentes partes nas organizações, bem como a falta de compreensão do conhecimento, capacidades e profissionalismo, impede a comunicação (OLIVEIRA, 2021). Isso está de acordo com os resultados de Garcia

(2017), que descobriram que a falta de consciência ou falta de o interesse na outra organização limita o compartilhamento de informações. Além disso, as múltiplas organizações envolvidas possuem diferentes requisitos de privacidade das informações, o que pode limitar a troca de dados entre cada organização (TARTARINI; AGARIE, 2021).

As estruturas organizacionais são outra barreira de comunicação encontrada na literatura de gestão de crises. Profissionais podem ser moldados por seus cargos e tarefas gerando diferenças nas organizações (OLIVEIRA, 2021). Algumas organizações têm uma estrutura de comando e controle hierárquico de cima para baixo, como a de os militares, com estruturas altamente burocráticas e regras, políticas procedimentos e instruções detalhadas. As funções em tais organizações são especializadas e baseadas em padronização, rotinas e treinamento regular (WIESEKE et al., 2009).

Outras organizações têm estruturas mais informais baseadas na igualdade. Algumas organizações são mais disciplinadas do que outras. Isso não é um problema na fase pré-crise, mas essas diferenças entre organizações podem levar a problemas de colaboração e coordenação quando ocorre uma crise imprevista. Além disso, as estruturas burocráticas podem dificultar a resposta devido ao tamanho e singularidade da crise, especialmente se essa resposta se desviar dos planos ou protocolos convencionais de crise (OLIVEIRA, 2021).

Para que a comunicação entre todos os colaboradores seja eficaz, eles devem estar cientes dessas barreiras que, se não forem eliminadas na preparação para uma crise, podem dificultar a comunicação, principalmente durante a resposta e a recuperação da crise (OLIVEIRA, 2021).

Na fase de mitigação, a comunicação dentro das organizações diz respeito principalmente à divulgação de informações sobre riscos de crise; estabelecer regras e planos acordados; e tomar decisões sobre a minimização do grau de risco na prevenção de crises. Além disso, as organizações compartilham informações com o público sobre possíveis ameaças que afetam as pessoas (TARTARINI; AGARIE, 2021).

Na fase de preparação, as organizações devem estabelecer funcionalidades para uma gestão pós-crise eficaz e, portanto, devem estar cientes das barreiras de comunicação que podem dificultar esses esforços (TARTARINI; AGARIE, 2021).

Assim, na fase de preparação, as organizações concentram-se na redução dos efeitos negativos da crise.

Isso inclui treinamento para melhorar as habilidades, processos de tomada de decisão e conhecimento dos respondentes a crises; coordenação Inter organizacional; habilidades de comunicação; e diretrizes para melhorar a gestão da informação. As decisões devem ser tomadas sobre a infraestrutura tecnológica e ferramentas utilizadas dentro das organizações, e sobre as ações que serão tomadas nas fases pós-crise (OLIVEIRA, 2021).

Além disso, é importante que os gestores se comuniquem para manter contato, planejar juntos para uma crise e desenvolver a confiança entre os envolvidos. Afinal, a construção de relacionamentos entre toda a equipe por meio de treinamento e comunicação oportuna entre as organizações sobre planos e ações é fundamental para uma boa colaboração durante uma resposta a crises.

A fase de resposta inclui a comunicação dentro e entre muitas organizações em um ambiente altamente dinâmico. A comunicação é fundamental para uma coordenação rápida e eficiente nesta fase. Conforme descrito acima, vários estudos fornecem evidências sugerindo que a má comunicação durante a resposta a crises Inter organizacionais tem um efeito negativo na tomada de decisão coletiva, colaboração e coordenação (OLIVEIRA, 2021).

Quanto a comunicação ao público externo, Rosa defende em seu livro *A Síndrome de Aquiles* a importância de uma ação rápida de comunicação:

Administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem as adoções imediatas, assim que se tornem explicitadas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas, buscando o correto posicionamento perante a opinião pública. (ROSA, 2001, p. 101)

A comunicação na resposta a crises inclui adaptar-se à situação o mais rápido possível, avaliar a adequação de planos formais e coletar e processar informações para a tomada de decisões dos profissionais de crise. Os sistemas de comunicação são essenciais para permitir a troca de informações entre os respondentes de crises em diferentes locais, portanto, comunicações interrompidas por sistemas ou infraestrutura devem ser restauradas rapidamente (TARTARINI; AGARIE, 2021). Portanto, os gerentes de crise devem conhecer os sistemas de backup e como eles podem ser implantados.

Gerenciar uma crise requer planejamento, tomada de decisão flexível, coordenação Inter organizacional, treinamento e tecnologia, e as fases são fortemente interdependentes (OLIVEIRA, 2021). Como essas seções mostraram, a comunicação entre todos os responsáveis pela resposta a crises nas diferentes fases de uma crise serve para garantir que essas várias tarefas possam ser concluídas com eficácia a fim de minimizar os danos.

3 CONCEITOS DE ENDOMARKETING

O marketing interno ou endomarketing é uma ferramenta eficaz e competitiva para a organização, que visa desenvolver um ambiente com maior comunicação e motivação, para que se possa identificar uma ferramenta sólida do colaborador com a organização e com uma marca, a fim de torná-los fortes aliados da organização pelo seu comprometimento e assim conseguir resultados à instituição (ALMEIDA; SOUZA; MELLO, 2010).

O Endomarketing está em constante desenvolvimento, por isso é necessário investigar como esse conceito está evoluindo para identificar as ações executadas a partir dessa abordagem e, principalmente, examinar as convergências na literatura sobre o assunto (OLIVEIRA; CASTRO; SILVA, 2016).

Segundo Gomes (2022), o endomarketing é um conceito recente. Os primeiros estudos datam mais de 35 anos e foram motivados pelo interesse em melhorar a gestão do atendimento ao cliente (AHMED; RAFIQ, 2003). França também enfatiza esse conceito em seu livro *Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*:

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem-informados e orientados para a satisfação dos clientes (LIMONGI FRANÇA, 2009, p. 150).

O endomarketing tem por função integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional e assim melhorar a qualidade dos produtos e serviços, e tem por objetivo transformar e reter o cliente interno (AHMED; RAFIQ, 2003). Dessa forma, a empresa e os resultados do marketing podem trabalhar na organização da empresa, na empresa e nos resultados dos clientes externos (SANTOS et al., 2016).

As organizações que utilizam esses conceitos se dão conta que, além de atender e comercializar produtos para públicos interno e externo com a venda de bens de qualidade, se faz necessário uma maior atenção ao colaborador, o principal a conhecer as necessidades que vivenciam o dia a dia das organizações (OLIVEIRA; CASTRO; SILVA, 2016).

O endomarketing se torna determinante para que as organizações se comuniquem de forma eficiente com o seu público interno. É sabido que a qualidade do relacionamento que a empresa estabelece com seus colaboradores irá refletir no nível de sucesso que ela alcançará no mercado em que atua. Logo, o link do público interno com o endomarketing se apresenta como variável determinante para o desempenho das empresas.

3.1 ENDOMARKETING: UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Enquanto ferramenta estratégica, o endomarketing permite o aperfeiçoamento da organização em aspectos como, o respeito e a disseminação dos valores da instituição na equipe, amplia a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente a dos clientes. Segundo Gomes (2022) e Silva (2021), para obter resultados, envolve o uso de técnicas para orientar e incentivar os funcionários que têm contato direto com os clientes e os que prestam serviços de suporte, buscando trabalhar em conjunto com o objetivo de satisfazer os clientes.

Brum (2017) acrescenta que o endomarketing e o clima organizacional são dois termos intimamente relacionados, uma vez que ambos influenciam a produtividade e o desempenho de cada cliente interno (colaborador). Segundo Ferrell e Hartline (2012), o endomarketing tem três objetivos: alinhar os interesses dos funcionários (ou clientes internos) com as estratégias de marketing da organização, melhorar os níveis de motivação dos funcionários e proporcionar a máxima satisfação aos clientes externos.

Brum (2017) e Gomes (2022) afirmam que o investimento necessário para implementar as estratégias de endomarketing é muito importante, pois permitirá à organização desenvolver uma vantagem competitiva (qualidade do produto e melhoria do atendimento ao cliente externo); que lhe permitirá diferenciar-se da concorrência de forma sustentável ao longo do tempo.

Como complemento, Garcia (2017) e Brum (2017) indicam os seguintes benefícios, produto da aplicação de estratégias de endomarketing:

- Incentiva a participação dos funcionários na tomada de decisões;
- Melhora o clima e a cultura organizacional; além disso, afeta favoravelmente motivação e lealdade dos funcionários;
- Otimizar o atendimento ao cliente externo;

- Aumenta a produtividade e o desempenho da organização; também melhora a gestão do conhecimento;
- Aprimora os processos de seleção e recrutamento de pessoal; Da mesma forma, favorece a formulação de planos de desenvolvimento.

Gomes (2022) levanta uma relação interessante entre endomarketing e qualidade de serviço interno, que é favorecida pela presença de nove dimensões: visão organizacional, sistemas de comunicação, design da organização, gestão da mudança, treinamento e desenvolvimento, políticas de incentivo, ambiente de trabalho, treinamento e pesquisa de mercado interno, as quais serão discutidas no Quadro 2:

Quadro 2 – dimensões da relação entre endomarketing e qualidade de serviço interno

Dimensão	Definição Da Dimensão
Visão organizacional	Disseminar a estratégia, a missão, a visão e os valores.
Sistemas de comunicação	Ferramentas tradicionais e meios digitais podem ser utilizados como sistemas de comunicação dentro da organização.
Design da organização	O desenho estrutural da organização deve ser claro.
Gestão da mudança	A mudança deve ter um esforço mútuo de ambas as partes, sendo reforçado através da comunicação e confirmação.
Treinamento e desenvolvimento	Desenvolver habilidade com foco no crescimento dentro da organização.
Políticas de incentivo	Reconhecer e recompensar os esforços.
Ambiente de trabalho	Aspectos que gerem identificação com a organização.
Treinamento	Alinhar o colaborador com as estratégias da empresa.
Pesquisa de mercado interno	Identificar as necessidades dos colaboradores.

Fonte: Gomes (2022).

O quadro 2 apresenta a definição de cada dimensão apresentada por Gomes (2022), na dimensão da visão organizacional, surge a necessidade de disseminar entre os colaboradores a estratégia da organização, assim como empenhar-se em garantir a compreensão da missão, visão e dos valores da empresa. E dentre os diversos sistemas de comunicação disponíveis para a organização; Torquato (2015)

destaca que as ferramentas tradicionais, tais como os grupos de encontro de equipes e as reuniões organizacionais; bem como os meios audiovisuais: vídeos de teor institucional, televisão corporativa; e ainda os meios digitais, a exemplo e-mails, intranet ou mesmo os impressos, jornais, murais e comunicados são de grande valia e quando bem empregados, apresentam resultados relevantes nos negócios da organização.

Já na dimensão do design da organização, o autor ressalta a importância de propiciar aos colaboradores um desenho estrutural hierárquico claro que permita que a equipe entenda não apenas a cadeia de comando, mas aspectos implícitos como os níveis de autoridade e responsabilidade das atividades desempenhadas e os meios pela qual flui a comunicação direta e informal da organização. Após essa fase, chega-se na etapa de gestão da mudança, esta dimensão demanda um esforço mútuo da liderança e dos liderados para que seja compreendida e aplicada de forma eficaz, já que tem como principal objetivo a troca de comunicação e o feedback da confirmação, assim como afirma Bekin (2004), “todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver feedback, se a informação não se transformar em diálogo, em troca.” (BEKIN, 2004).

Na parte de treinamento e desenvolvimento, evidenciar a busca individual e coletiva por melhora nas habilidades e competências que põe em foco a busca por crescimento dentro da organização é fundamental para se chegar ao resultado esperado. E após essa etapa, é necessário que o líder tenha em mente a que as políticas de incentivo são vitais para garantir a motivação da equipe, demonstrando o respeito aos colaboradores através do reconhecimento dos seus esforços recompensando-os pelo seu bom desempenho.

Na dimensão do ambiente de trabalho, analisa-se o grau de satisfação interno, buscando compreender quais aspectos e situações contribuem para que os funcionários passem a se identificar com a organização.

No quesito treinamento, compreender que o colaborador é o elo mais próximo no relacionamento com cliente externo expõe a importância de alinhar a percepção do cliente interno com a estratégia da empresa.

Sobre a última dimensão, a pesquisa de mercado interno, entende-se que sua aplicação permite identificar em detalhe as necessidades dos colaboradores, possibilitando uma maior coesão entre eles e a organização.

3.2 INTERAÇÕES ENTRE ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Faz-se necessário que os colaboradores compreendam e assimilem a cultura organizacional, pois isso possibilitará uma comunicação efetiva e a adaptação do colaborador ao seu ambiente de trabalho (SANTOS et al., 2016).

Diante desse cenário, é de vital importância a existência de um líder, cuja comportamento inspira outros colaboradores a unir esforços no alcance dos objetivos organizacionais e do sucesso da empresa, por meio da melhoria na eficiência do trabalho (ALMEIDA; SOUZA; MELLO, 2010).

Neste ponto, deve-se destacar o papel da comunicação interna e assertiva, que permite a inter-relação entre os líderes e o resto da organização, influenciando de forma favorável na tomada de decisão e na qualidade do serviço. Quando a comunicação interna é gerida de forma otimizada, tem um impacto positivo na qualidade do serviço aos clientes externos; e, por sua vez, eleva o nível de competitividade empresarial e reforça a imagem corporativa.

Para Romancini e Walginsk (2012) o endomarketing hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, e 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 (WACHHOLZ, 2021).

O relacionamento entre empresa e colaborador deve ser baseado em uma boa comunicação e transparência, Chiavenato (2004) reforça que um espírito de interajuda é mais facilmente construído quando existe uma melhor comunicação entre os colaboradores no âmbito organizacional, e que esta comunicação por sua vez, pode ser considerada o fator facilitador para ultrapassar dificuldades e obstáculos na realização de trabalhos. Para Brum (2010), “a informação é, sem dúvida, a maior arma de uma empresa para contribuir com a felicidade do seu público interno”. Fazer o colaborador sentir-se parte importante da empresa e da cultura organizacional é fundamental para uma boa comunicação interna.

A comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno

funcionamento. Na medida em que ela é desenvolvida de forma integrada com os outros processos de comunicação da empresa, se tornará mais eficiente.

Para Bernardo (2019) é necessário que os líderes tenham iniciativas voltadas para o endomarketing, com intuito de aumentar o nível de conhecimento e a integração dos funcionários, visando o bem-estar e o trabalho em equipe. O trabalho integrado entre as áreas de comunicação, gestão de pessoas, e lideranças, é fundamental para que as ações de endomarketing sejam efetivas.

O papel da comunicação interna no endomarketing é encontrar a melhor forma de transmitir as informações que a empresa precisa para o seu público interno de forma que seja efetiva essa comunicação (WACHHOLZ, 2021).

Neste sentido, o endomarketing pode ser uma ferramenta importante para os colaboradores assim como para a empresa, pois envolve os colaboradores em ações que visam satisfazer o público interno que poderão resultar positivamente em suas tarefas desenvolvidas e demais processos da organização. Endomarketing é, portanto, um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores) (SANTOS et al., 2016).

Pode ser considerada uma estratégia organizacional, onde a empresa oferece benefícios ao seu público interno com o objetivo de motivá-lo a sentir-se parte da organização. 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 (SANTOS et al., 2016).

Ter um colaborador mais feliz e motivado conseqüentemente fará com que tenha uma maior produtividade e um maior desempenho nos processos da organização como um todo (HANESAKA, 2020). Esse é um dos objetivos e benefícios da utilização do endomarketing como uma ferramenta de gestão estratégica.

Ainda sobre essa questão, CHIAVENATO (2002), afirma que:

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização, sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas. Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar de que ele deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter uma melhoria contínua de seu trabalho dentro da

organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas.

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos etc.), entre os colaboradores (BRUM, 2010). Para Romancini e Walginsk (2012) o endomarketing tem como objetivo fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, englobando itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atuam.

Os processos e ações de endomarketing buscam favorecer o clima organizacional da empresa e como consequência irão gerar uma cultura organizacional favorável. O cliente interno, neste caso os colaboradores, sofrem influência direta da cultura organizacional. Segundo Rosado (2019) a cultura tem o papel de definidora de fronteiras, visto que ela cria distinções entre as organizações. Por este motivo, departamentos de recursos humanos devem integrar as práticas de endomarketing alinhadas a comunicação interna dentro de suas estratégias, com o objetivo de contribuir para a resolução de problemas relacionados à gestão de pessoas, marketing, atendimento e vantagem competitiva (HANESAKA, 2020).

Kunsch (2003) aponta que quando a ferramenta de comunicação é bem aplicada, estimula o diálogo para a busca de melhorias entre gestores e colaboradores. Para isso existem diversas ferramentas que possibilitam uma comunicação mais próxima por parte da organização, voltada para uma abordagem mais humanizada, e é crucial que seja construído um relacionamento entre empresa e colaborador mesmo em períodos de crises ou incerteza, abrindo espaço para o diálogo, inclusive entre diferentes níveis. Não apenas operando a comunicação como uma via de mão única, mas estimulando os colaboradores a expressar suas ideias, tendo sempre como pressuposto que este se sentirá valorizado e conseqüentemente terá impactos positivos nos seus resultados da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho é refletir como a comunicação interna e o endomarketing podem contribuir para a gestão de crises organizacionais.

A partir da revisão bibliográfica foi possível identificar que o endomarketing surgiu como resposta à preocupação das organizações na gestão de seus recursos humanos, visto que se compreende a importância da participação dos colaboradores para o cumprimento dos objetivos organizacionais e obtenção de benefícios mútuos frente a competitividade atual.

Esta abordagem de marketing tem três objetivos identificáveis: alinhamento dos colaboradores com a estratégia corporativa, melhoria na comunicação interna e procura proporcionar a máxima satisfação dos colaboradores, e a conquista desses objetivos requer um investimento medido para que a organização possa desenvolver sua vantagem competitiva. E, no cenário de crise, objeto de estudo deste trabalho, a comunicação interna desempenha um papel importante para que os funcionários possam assimilar efetivamente a cultura organizacional.

Os resultados obtidos também enfatizam várias barreiras que ocorrem principalmente devido à preparação deficiente ou a sua inexistência, que dificultam a resposta e a recuperação da crise. Logo, considera-se que as barreiras sociais na comunicação são de certo modo as mais complexas, por afetar uma parte importante e delicada quando se trata de uma crise, a comunicação, sendo esta inclusive, uma das principais fontes dos problemas na resposta a crises.

Portanto, as organizações que desejam melhorar sua gestão de crises devem mudar seu comportamento no que diz respeito ao relacionamento com outras organizações, e construir um entendimento comum da situação e da contribuição de outras organizações na resposta à crise, além de que, garantir uma pesquisa de mercado interno bem detalhada, que permita identificar as necessidades dos colaboradores tornará as tomadas de decisões mais assertiva.

A comunicação de crise será mais eficaz se os gestores de crises considerarem o gerenciamento de crises com previsão e retrospectiva e considerarem todas as fases do gerenciamento de crises – mitigação, preparação, resposta e recuperação – bem como tarefas de comunicação integradas. Identificar barreiras para evitar problemas no futuro é vital para o gerenciamento de crises.

Uma situação de crise complexa, por sua própria natureza, traz consigo desafios de comunicação para todos os respondentes de crise envolvidos na gestão da situação. Isso exige que as equipes de resposta a crises façam o que puderem com antecedência para se preparar para superar as barreiras de comunicação e ajudar nos esforços de coordenação quando ocorrer uma crise. As equipes de resposta a crises podem se preparar para esses desafios de comunicação construindo uma rede entre todas as organizações de resposta, organizando sua compreensão de diferentes culturas organizacionais, estando cientes da diversidade sociológica entre os respondentes de crises e mantendo-se a par dos desenvolvimentos tecnológicos para estarem prontas para lidar com até mesmo os piores cenários.

A gestão de crises é um processo contínuo. Todos os dias, as organizações tomam medidas para preparar e mitigar crises ou ficar atentas à próxima crise. A comunicação é necessária para permitir a colaboração e coordenação entre vários respondentes de crise em situações de crise; comunicação é como as pessoas compartilham informações, objetivos, direções e emoções. Nossa esperança é que a estrutura fornecida nesta revisão e a visão geral das barreiras apresentadas aqui possam ajudar a melhorar a comunicação na gestão de crises para o bem de todos.

Diante das informações abordadas nesta pesquisa, acredita-se que a contribuição deste estudo, é principalmente compreender que tão importante quanto saber gerir uma situação de crise, é entender o quão eficaz é a comunicação interna para preparar cada um dos envolvidos, criando assim, um significado compartilhado, a fim de garantir que todos os membros da organização saibam o que fazer e quando intervir. Além do que, entendeu-se que através do endomarketing, aplicado de forma estratégica, é possível contribuir com as fases da gestão de crises, limitando danos e mesmo minimizando as ameaças geradas pela crise.

Abordar o assunto com diferentes autores e de diferentes épocas, possibilitou a ampla elucidação do tema, nos dando um embasamento teórico. Entretanto, esta pesquisa se limita dado o desafio de se verificar a efetividade das ferramentas na vivência organizacional e assim atingir maiores conhecimentos a respeito do assunto, o que não foi possível a esta autora devido ao leque de autores a serem consultados através de inúmeras obras e ao limitado período para a explanação a que se propôs. Portanto, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas sobre a temática, considerando a relevância do tema e o quanto este pode ser explorado com mais afinco por meio de estudos de casos, e ainda investigar como ferramentas de

comunicação virtual podem ser mais bem explorados por gestores de recursos humanos e equipe de endomarketing na comunicação interna.

REFERÊNCIAS

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of marketing**, 2003.

ALKANDARI, Abdullatef et al. Knowledge management and its role on organizational crisis management: A literature review. **Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)**, v. 6, n. 4, p. 833-850, 2017. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/a/jso/coejss/v6y2017i4p833-850.html>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

ALMEIDA, Lilian Maria de Souza; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de; MELLO, Carlos Henrique Pereira. Internal communication as a marketing tool to quality promotion: case study in a global communication company. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010. Disponível em: < <http://bit.ly/3P3cRjg> >. Acesso em: 30 mar. 2022

BERNARDO, Whendeo. Endomarketing: conceitos, fundamentos e eficácia para o lucro das empresas. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. marzo, 2019. Disponível em: < <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/endomarketing-empresas.html>>. Acesso em: 14 set. 2022

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Editora Integrare, 2017.

CICCO, Francesco De. **Gestão de Riscos ISO 31000:2018: Gestão de Riscos - Diretrizes**. ISO 31000.net. 2018. 20 p. Disponível em: <https://iso31000.net/norma-iso-31000-de-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEVERELL, Edward; OLSSON, Eva-Karin. Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. **Risk Management**, v. 12, n. 2, p. 116-134, 2010. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/rm.2009.18>>. Acesso em: 04 mai. 2022.

FERRELL, O. C., HARTLINE, M. D. **Estrategia de marketing**. Santa Fé: Cengage Learning, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.

GARCIA, Elisa Saatkamp. **O Marketing Interno/Endomarketing como ferramenta nas organizações**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: < <https://univates.br/bdu/handle/10737/1511>>. Acesso em: 14 set. 2022

GOMES, Keylon Pereira. **Endomarketing e covid-19: o estudo do caso sabin**. 98 f. Monografia (Graduação) Curso de Administração. Universidade Federal do Tocantins,

Palmas, 2022. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11612/3958>>. Acesso em: 14 set. 2022

HANESAKA, Beatriz D. **A importância da comunicação institucional na gestão de crise das organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/directbitstream/b1a12090-c6ac-4955-916a-19091954d4f0/tc4451-beatriz-hanesaka-importancia.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

HUTCHINS, Holly M.; WANG, Jia. Organizational crisis management and human resource development: A review of the literature and implications to HRD research and practice. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 3, p. 310-330, 2008. Disponível em: <https://resolver.scholarsportal.info/resolve/15234223/v10i0003/310_ocmahrithrap.xml>. Acesso em: 21 abr. 2022.

JAQUES, Tony. Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. **Organization Development Journal**, v. 28, n. 1, p. 9, 2010. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/71d1c4093d9c3c0f306bd16f7b2754ec/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36482>>. Acesso em: 21 abr. 2022.

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

LEWIS, Gerald. **Organizational crisis management: The human factor**. New York: Auerbach Publications, 2006.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, Ana Aracelly; DE CASTRO AQUINO, Mayra; DA SILVA, Wilian Toneli. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações: The Endomarketing as a strategy in people management: climate influences and culture in organizations. **e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 2, n. 1, p. 24-41, 2016. Disponível em: <<https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/19>>. Acesso em: 14 set. 2022

OLIVEIRA, Patricia da Silva. **Endomarketing como ferramenta de gestão nos supermercados de Canela/RS**. Monografia. Bacharelado em Administração. Universidade de Caxias do Sul. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/11338/8961>>. Acesso em: 14 set. 2022

PEARSON, Christine M.; ROUX-DUFORT, Christophe; CLAIR, Judith A. **International handbook of organizational crisis management**. United States of América: Sage publications, 2007.

ROBERT HALF TALENT SOLUTIONS®. ICRH - Índice de Confiança Robert Half®: **Sondagem de profissionais qualificados - 12ª edição**, ed. 12ª, p. 04-22, 2020.

Disponível em:
https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/documents_not_indexed/robert-half-indice-de-confianca-12-edicao.pdf. Acesso em: 12 mar. 2021

ROBERT HALF TALENT SOLUTIONS®. ICRH - Índice de Confiança Robert Half®: **Sondagem de profissionais qualificados - 18ª edição**, ed. 18ª, p. 04-28, 2021. Disponível em:
https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/documents_not_indexed/robert-half-indice-de-confianca-18-edicao_1.pdf. Acesso em: 12 mar. 2021

ROMANCINI, Josiane; WALGINSKI, Sandra Regina. O uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel do Oeste-SC. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 1, p. 108-118, 2012. Disponível em: <
<https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450809006.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2022

ROSA, Mario. **A Síndrome de Aquiles: como as crises de imagem**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROSADO, Raquel Alexandra Carvalho. **Endomarketing: o futuro da comunicação no contexto organizacional?** Dissertação de Mestrado. Camões - Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa. 2019. Disponível em: <
<http://hdl.handle.net/11144/4286>>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SANTOS, Cilene Marcelo et al. A importância da motivação no ambiente de trabalho. **Aten@-Revista Digital de Gestão & Negócios-**, v. 1, n. 1, 2016. Disponível em: <
<https://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/article/view/635>>. Acesso em: 12 out. 2022

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 148-159, june 2007. Disponível em: <
<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931>>. Acesso em: 02 nov. 2022

SIMOLA, Sheldene K. Organizational crisis management: Overview and opportunities. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 57, n. 3, p. 180, 2005. Disponível em: < <https://psycnet.apa.org/record/2005-11299-003>>. Acesso em: 02 nov. 2022

TARTARINI, Luis Filipe Zani; AGARIE, Bianca. O ENDOMARKETING EM TEMPOS DE PANDEMIA DE COVID-19. In: **Congresso de Tecnologia-Fatec Mococa**. Artigo. 2021. Disponível em: <
<https://congresso.fatecmococa.edu.br/index.php/congresso/article/view/162>>. Acesso em: 02 nov. 2022

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação nas organizações**. São Paulo: Summus, 2015.

VEIL, Shari R. Mindful learning in crisis management. **The Journal of Business Communication (1973)**, v. 48, n. 2, p. 116-147, 2011. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021943610382294>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

WACHHOLZ, Kymberli Stela. **Plano estratégico de endomarketing para a empresa Dix-diagnóstico por imagem em Santa Maria**. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal de Santa Maria, RS. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/24197>>. Acesso em: 12 out. 2022

WANG, Jia. Developing organizational learning capacity in crisis management. **Advances in developing human resources**, v. 10, n. 3, p. 425-445, 2008. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422308316464>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

WANG, Jia; HUTCHINS, Holly M.; GARAVAN, Thomas N. Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. **Human resource development review**, v. 8, n. 1, p. 22-53, 2009. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484308330018>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

WIESEKE, Jan et al. The role of leaders in internal marketing. **Journal of marketing**, v. 73, n. 2, p. 123-145, 2009. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.73.2.123>>. Acesso em: 02 nov. 2022.