

**O ENDOMARKETING COMO FATOR DE ESTRATÉGIA PARA AS EMPRESAS: ANÁLISE DOS RESULTADOS PROVOCADOS PELO ENDOMARKETING EM UMA INDÚSTRIA DE CIMENTOS**

**ANDREZA RODRIGUES DE ARAÚJO**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO - UFERSA

**GÉSSICA GOMES DE SOUSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO - UFERSA

**JUDSON DA CRUZ GRUGEL**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO - UFERSA

**JÉSSICA LOCHAYNNI LIMA LOPES**

# **O ENDOMARKETING COMO FATOR DE ESTRATÉGIA PARA AS EMPRESAS: ANÁLISE DOS RESULTADOS PROVOCADOS PELO ENDOMARKETING EM UMA INDÚSTRIA DE CIMENTOS**

## **1 Introdução**

As empresas estão sempre em processo de mudança, como forma de se adaptarem aos novos conceitos e métodos do próprio meio organizacional, desse modo, o conceito de empresa voltado principalmente à divisão do trabalho, produção máxima e a desvalorização do fator humano, existe apenas como meio para entender o princípio da Administração. Hoje o foco das empresas deixou de ser apenas voltado aos processos de vendas e no alcance de metas, os seus objetivos tornaram-se mais abrangentes, voltados tanto para a parte externa como para o âmbito da empresa, fazendo com que se tenha uma visão empática diante das situações que possam surgir (JOSÉ; ROSA, 2015).

Brum (2010) relata bem essa nova visão das empresas que é totalmente diferente das idealizações de antes, pois, hoje a gestão de pessoas tornou-se um dos pilares mais importantes de uma organização, sendo responsável pelos seus resultados satisfatórios e, por possibilitar a integração do fator humano na era da informação. Foi a partir dessas mudanças que surgiu o endomarketing. Também conhecido como marketing interno, trouxe para o âmbito organizacional a possibilidade de tornar satisfatórios os desejos de seus clientes externos, a partir do reconhecimento das necessidades do seu público interno (MARINS et al., 2010).

Desse modo, o marketing interno, faz com que os gestores planejem de forma a criar um ambiente melhor para os seus colaboradores, considerados como uma das partes mais importantes da empresa (BEKIN, 1995). Nesse contexto, para estudar o endomarketing, será realizada uma análise na indústria de cimentos com sede em Baraúna/RN, e para uma melhor percepção da temática abordada, julga pertinente apresentar a seguinte questão de pesquisa: **Quais os resultados provocados pela implantação do endomarketing na indústria de cimentos de Baraúna/RN?**

A pesquisa tem o objetivo de analisar e demonstrar, através de um estudo de caso, como o processo de endomarketing pode influenciar os resultados em uma indústria de cimentos de Baraúna/RN, visando obter informações que possam mostrar a sua importância no âmbito organizacional. Este artigo está estruturado da seguinte forma, respectivamente:

referencial; metodologia utilizada na pesquisa; análise dos resultados e por último, as considerações finais.

## 2 Fundamentação Teórica

### 2.1 Endomarketing

Diante ao novo cenário das empresas, que traz o colaborador como fator importante e tem como princípio melhorar o ambiente interno de trabalho, surge o endomarketing, o marketing interno que cria essa consciência nos gestores e tem o propósito de estabelecer relações positivas entre o colaborador e o cliente, o que influenciará na consolidação da imagem da empresa e no seu valor para o mercado (BRUM, 2010).

Através desse novo cenário, os gestores possuem novos desafios voltados ao ambiente interno da empresa, sendo as pessoas o fator que faz diferença diante o campo competitivo do mercado, nesse aspecto, o endomarketing propõe promover comprometimento e qualidade no trabalho para os colaboradores, o que torna o ambiente mais motivado, alinhado e comprometido com os objetivos organizacionais da empresa (MENDES, 2004).

O conceito de endomarketing compreende outros temas como motivação dos colaboradores, comunicação, comprometimento, satisfação dos clientes internos e externos, dentre outros, que serão abordados conforme duas categorias teóricas: Endomarketing como Estratégia de Gestão e Endomarketing e a Comunicação Interna, como demonstra o Quadro 1 (CERVI; FROEMMING, 2017).

**Figura 1-**Principais elementos teóricos de Endomarketing na literatura (continua)

Endomarketing como Estratégia de Gestão		
Perspectiva Teórica	Definição Autor	Autor
Motivação no Trabalho	Está relacionada com o comportamento e desempenho do individuo na empresa, considerado um processo psicológico que possui uma disposição a realizar com exatidão comportamentos específicos.	Tamayo e Paschoal (2003)

Satisfação no Trabalho	A satisfação no trabalho é considerada como uma atitude ou como um estado emocional positivo provocado no colaborador, que pode manifestar-se sobre a sua saúde, qualidade de vida e comportamento.	Martinez e Paraguay (2003)
Vantagem Competitiva	Está relacionada à criação de valor acima da média dos seus concorrentes diretos, o que envolve o construto de desempenho organizacional.	De Brito e Brito (2012)
<b>Endomarketing e a Comunicação Interna</b>		
<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Definição Autor</b>	<b>Autor</b>
Comprometimento Organizacional	Corresponde ao comportamento do colaborador na empresa, voltando-se ao desejo de permanecer na empresa, de exercer suas atividades e principalmente está em consonância com os objetivos e valores organizacionais.	Naves, Coleta e Ferreira (2003)
Relacionamento Interpessoal	Representa a interação entre os colaboradores de uma organização, criando dessa forma, um vínculo profissional a fim de construir uma relação causal entre os colaboradores, de modo a contribuir com os objetivos da empresa, impulsionados por aspectos como motivação, comprometimento e satisfação.	Thofehrn MB (2005)
Comunicação integrada	Atual como uma ferramenta estratégica que permite o desenvolvimento do comportamento individual para o comportamento coletivo no contexto de mudanças na cultura organizacional, consistindo em um todo integrado e multidisciplinar.	Marson, Mayer e Nogueira (2013)

Fonte: Próprios autores (2018).

Ademais, o endomarketing atua para o desenvolvimento da empresa, a fim de proporcionar o fortalecimento das relações entre os colaboradores, à empresa e os clientes, para que esse processo funcione é importante que os gestores entendam que o endomarketing está diretamente ligado aos valores e objetivos da empresa alinhados a fatores estimulados no ambiente interno que vão desde a motivação ao comprometimento (JOSÉ; ROSA, 2015).

## **2.2 Endomarketing como estratégia de gestão**

A preocupação com o ambiente interno tornou-se comum no meio empresarial, principalmente em relação aos colaboradores que passaram a serem parceiros e agentes diretos para o desenvolvimento da empresa. Isso ocorre através do endomarketing, implementado pela gestão de pessoas que busca criar um ambiente satisfatório e motivador para o público interno (CERVI; FROEMMING, 2017). O papel do colaborador na empresa está ligado às suas atitudes e objetivos, desse modo, quando tal comportamento está associado ao seu crescimento profissional dentro da empresa, conseqüentemente promoverá um desenvolvimento também na organização (LIMA; DA SILVA SCHRÖEDER, 2014).

Com essa visão estratégica, nota-se que essas ações voltadas para o público interno das empresas tendem a treinar e motivar os colaboradores com o intuito de aproximá-los aos clientes, proporcionando qualidade no atendimento e conseqüentemente uma vantagem competitiva no mercado (KOTLER, 1998).

Nesse contexto, Marins (2006) entende que o marketing interno é um fator competitivo adquirido pelas empresas como forma de sobressaída do mercado, mas considera de grande importância o fato dessa ferramenta também trazer qualidade de vida no trabalho para os colaboradores. O endomarketing é um processo estruturado que necessita do empenho da gestão de pessoas da empresa para atingir seus objetivos, que vão desde a melhoria da comunicação à busca por altas na produtividade (DIAS, 2007). Desse modo, o endomarketing precisa de acompanhamento dos gestores, pois necessita de constantes adaptações, atenção e acompanhamento para melhorar o dia a dia dos colaboradores.

Esse processo de acompanhamento dos gestores é importante quando entende-se que o ambiente interno da empresa é um meio de interação entre as partes, trazendo a transparência para o âmbito de trabalho, de modo, que os colaboradores entendam e busquem as metas e objetivos definidos pela empresa. O que resulta em vários fatores positivos como, boa comunicação interna e vantagem competitiva no mercado (BARTH; DE NEGRI, 2015).

Através do endomarketing os seus colaboradores são adaptados para uma relação positiva com o público externo, desse modo, o marketing interno funciona como fator de estratégia nas empresas por meio de técnicas de gestão de pessoas que selecionam, engajam e retêm colaboradores com o propósito de tornar o ambiente de trabalho produtivo (MASCARENHAS; ZAMBALDI; NATRIELI, 2010).

Gil (2008) discute acerca de como um colaborador motivado pode ser bom para a empresa, e destaca a dificuldade de se encontrar pessoas comprometidas com o que fazem, tornando a motivação ainda mais essencial. A motivação dentro das empresas é um processo de aproximação entre os colaboradores com o seu trabalho, o que torna esse processo importante para o sucesso empresarial, mas para a sua efetividade o ambiente de trabalho precisa ser inovador e criativo (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

Robbins (2005) traz três pilares classificados a partir dos tipos de atitudes do colaborador, que são muito importantes para entender o porquê desse engajamento da empresa com o fator humano, que são eles respectivamente: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento com o trabalho. O autor ressalta que cada pilar representa um tipo diferente de atitudes que um colaborador pode ter no seu trabalho, o primeiro retrata o comportamento geral de uma pessoa, ou seja, a satisfação ou insatisfação no trabalho. Já o segundo pilar é denominado como o grau em que a pessoa se identifica psicologicamente com o ambiente de trabalho e o último chega a comparar o comprometimento organizacional com a produtividade no trabalho.

Assim cabe refletir: O que seria da empresa sem as pessoas? O seu sucesso ou fracasso também depende da forma como os seus colaboradores são tratados no âmbito de trabalho, o fator humano ainda é quem faz tudo acontecer, é ele que traz as suas experiências, suas soluções e questionamentos que são necessários para o pleno funcionamento da empresa, então é necessário que a empresa sempre valorize e entenda as necessidades dos seus colaboradores (GRAMIGNA, 2002).

### **2.3 Endomarketing e a Comunicação interna**

Não basta ter uma equipe de grande potencial se ela não tiver um bom relacionamento entre si, ou seja, se não houver uma integração entre os colaboradores e a empresa. Voltando-se para o contexto do marketing interno é importante ressaltar que para a sua aplicabilidade ocorrer de forma satisfatória, necessita do trinômio, comprometimento, relacionamento interpessoal e comunicação integrada. Nesse aspecto, quando se tem a união dessas três ferramentas no âmbito da empresa, a comunicação integrada se torna a base do

relacionamento interpessoal fazendo com que o mesmo motive o comprometimento entre pessoas e destas com a organização (HONORATO, 2004).

Incentivar os colaboradores a opinarem sobre o que está ótimo e o que precisa melhorar dentro da empresa deve ser algo comum no dia a dia de trabalho, sendo possível analisar as falhas e acertos, como também criar uma relação de confiança com os colaboradores. O planejamento também é essencial na comunicação interna, o primeiro passo é fazer uma análise do ambiente interno, observar se os canais já utilizados pela empresa funcionam e qual o nível de interação entre seus colaboradores, através disso, é possível identificar se existe a necessidade de adaptações e como implementá-las no ambiente interno (MAFEI; CECATO, 2011).

Nessa conjuntura, a comunicação interna pode auxiliar diretamente na conquista dos objetivos da empresa, independentemente de quais sejam. Ela pode se tornar estratégica quando se produz uma comunicação integrada envolvendo a cultura organizacional da empresa e seus objetivos estratégicos, o que produz uma linguagem unificada. A comunicação também pode exercer o papel integrador quando cria um ambiente propício ao diálogo e consequentemente na construção de relações duradouras o que resulta em um ambiente motivador que incentiva a troca de experiências, integrando os colaboradores aos objetivos e metas da empresa (ARAÚJO; CARVALHO, 2014).

Percebe-se então, uma busca contínua pela construção e desenvolvimento do relacionamento no âmbito da empresa. Através do endomarketing ações são planejadas para promover a comunicação interna e a motivação dos colaboradores com o propósito de melhorar os resultados da empresa (UCHOA, 2014).

O colaborador é papel fundamental em uma empresa, tendo em vista, que é ele que faz tudo acontecer, desde a produção, à venda do produto ou serviço, então é considerado essencial que se tenha esse empenho em construir uma boa comunicação no ambiente de trabalho para que todo esse desenvolvimento ocorra da melhor forma possível (VASCONCELOS, 2009). Uma empresa que reconhece a importância da comunicação no seu âmbito consegue estabelecer relações fortes entre seus colaboradores, fornecedores e clientes, dessa forma, simples atitudes realizadas pelos gestores podem eliminar grandes falhas.

### **3 Metodologia**

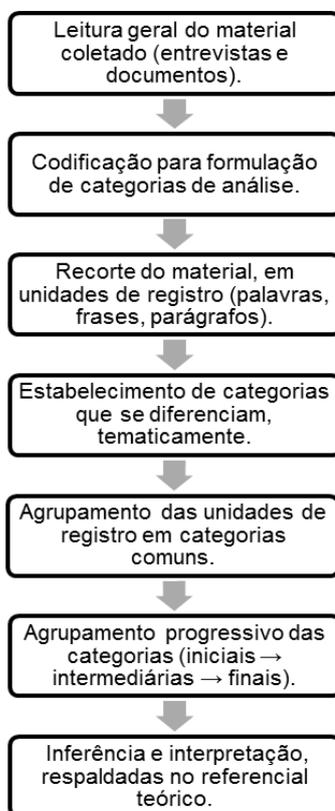
A pesquisa é caracterizada como descritiva e qualitativa, e assume um estudo de caso. Neste aspecto, Gil (2008) explica respectivamente, que a primeira utiliza da descrição das características de determinada população ou fenômeno entre variáveis e a segunda apresenta

um estudo formado através de opinião do objeto estudado.

Para levantamento e coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada através de um questionário constituído de perguntas abertas, que segundo Gressler (2004, p. 156) o questionário de perguntas abertas é “destinado a permitir uma resposta franca do indivíduo, visto que não fornece nem sugere qualquer elemento para a resposta”. Nessa perspectiva, o questionário foi aplicado para 2 (dois) responsáveis do setor de gestão de pessoas da empresa analisada, que serão caracterizados na pesquisa como entrevistado 1 e 2, utilizou-se de um gravador e posteriormente as respostas foram transcritas para auxiliar no agrupamento das categorias e codificação dos dados, as questões foram formuladas conforme duas categorias supracitadas no referencial teórico, que são respectivamente, Endomarketing como Estratégia de Gestão e Endomarketing e a Comunicação Interna, além do questionário utilizou-se dos materiais contidos no site da empresa.

Para análise dos dados, foi realizada uma análise de conteúdo, adotou-se como base a estrutura metodológica das autoras Silva e Fossá (2015), dividida em 3 fases de análise, sendo subdivididas em 8 passos, conforme demonstra a Figura 2.

**Figura 2-**As fases que compreendem a análise de conteúdo



Fonte: (SILVA; FOSSÁ, 2015, p.4).

As fases são respectivamente, organização do material a ser investigado, ou seja, uma pré-análise das gravações conforme questionário aplicado; após separar e fazer uma leitura aprofundada será feita a exploração do material que consiste na codificação do texto, transformando os recortes em unidades de registros; e por último é realizada uma comparação dos dados coletados com a teoria dos autores utilizados para referenciar este artigo, como também se utilizou de artigos científicos sobre o tema abordado.

## **4 Análise dos resultados**

### **4.1 Caracterização da empresa analisada**

A indústria de cimentos localizada em Baraúna/RN está no mercado há mais de 40 anos, e, tem como princípio a confiança no ser humano para construir um país melhor. A empresa caracteriza-se por adotar modelos de gestão voltados para os seus colaboradores e trabalha com o comprometimento de transformar o âmbito organizacional em um lugar agradável. Atua também nas comunidades no entorno dos seus polos produtivos implantando programas e ações voltados para o bem estar e aprendizado dos cidadãos.

### **4.2 Categoria 1: Endomarketing como Estratégia de Gestão**

Foi realizada uma pesquisa institucional no âmbito da empresa para entender como era a rotina dos seus colaboradores e quais atividades são aplicadas para tornar o ambiente de trabalho mais confortável e motivador, tendo em vista que, o contexto atual é bastante complexo, mas apesar disso, boas relações vêm sendo priorizadas a cada dia. Nesse aspecto, no primeiro contato com os gestores de gestão de pessoas foi abordado qual o nível de importância que era dado às relações existentes entre a empresa e seus colaboradores, a partir disso, o entrevistado 1 relatou que desde o princípio a empresa procurou estabelecer uma rotina saudável para os seus colaboradores, e por este motivo considera de grande importância manter um contato direto com seus colaboradores de forma a tornar mais simples de resolver possíveis problemas e desse modo, criar laços de confiança.

Após esse primeiro relato foi questionado aos gestores quais os programas e ações eram colocados em práticas para fazer com que a rotina da empresa torna-se agradável e proveitosa para seus colaboradores. A partir disto, foram citados (a)s pelos gestores campanhas de saúde e prevenção, eventos comemorativos, atividades de lazer, como também descontos especiais em seus produtos, como forma de facilitar o acesso destes para seus colaboradores.

Sendo assim, a Figura 3 traz os principais programas e ações de endomarketing citado (a)s pelos gestores da empresa.

**Figura 3-** Ações implantadas na Indústria de Cimentos de Baraúna/RN que são voltadas para seus colaboradores

(continua)

<b>Programas e Ações</b>	<b>Descrição</b>
Dias das mães, dos Pais e das Crianças.	Eventos especiais que demonstram os cuidados e a atenção da empresa voltada para seus colaboradores.
Dia da mulher e Campanha Outubro Rosa	Duas ações voltadas para as mulheres, a primeira ação traz como essência a valorização da mulher para a sociedade, já a segunda é uma campanha preventiva que alerta as mulheres e ao mesmo tempo mostra também como elas são importantes em todas as relações, seja na família ou no trabalho.
Campanhas de Vacinação	Campanhas de prevenção à saúde dos colaboradores.
Campanhas de Doações de Sangue	Iniciativa voltada à população da região, através da boa ação dos seus colaboradores, uma forma de praticar a responsabilidade social com a integração de toda a empresa.
Campanhas de Prevenção de Acidentes	A SIPAT é realizada anualmente pela empresa com a ajuda da CIPA, uma semana inteira com o objetivo de conscientizar seus colaboradores sobre a saúde e segurança no trabalho, através de diversas atividades que também proporcionam o bem-estar aos seus colaboradores.
Produtos com preços acessíveis	A empresa está sempre em busca de facilitar a vida daqueles que estão dia a dia dando o seu melhor no trabalho, através de ações que possibilita ao colaborador comprar os produtos produzidos por eles, a um preço diferenciado do mercado.
Serviço Social da Indústria – SESI Programa Indústria Saudável	Voltado para os colaboradores do setor industrial que visa à qualidade de vida do trabalhador, tornando o ambiente de trabalho seguro e na busca de um estilo de vida saudável para seus colaboradores.

(conclui)

Programa de Educação Profissional	Desde 2013 em parceria com a Fundação IOCHPE, a indústria oferece um curso de educação profissional para Assistente administrativo e na área de Concreto e Agregados voltados para preparar jovens de baixa renda para o trabalho.
-----------------------------------	--

Fonte: Próprios autores (2018).

O entrevistado 2, também relatou que foi à frente das mudanças do meio empresarial que foi percebido a necessidade de criar um planejamento voltado para tais programas e ações envolvendo os colaboradores e a comunidade, pois através do planejamento, a viabilidade financeira e a implantação são vistas em primeiro plano, dessa forma, sendo evitado os custos desnecessários e a má efetivação dos eventos promovidos pela empresa.

Outro aspecto citado pelo entrevistado 2 foi a percepção voltada a necessidade de implantar ações que proporcionem a satisfação de seus colaboradores, isto é, tornar seus funcionários motivados através de ações internas da empresa, que podem ser percebidos através do modo interativo dos colaboradores quando participam por exemplo, de algum tipo de campanha ou eventos comemorativos. O entrevistado 1 complementou afirmando como é importante ter consciência que os colaboradores são fundamentais no crescimento da empresa sendo seu dever proporcionar confiabilidade e reconhecimento no trabalho, apesar de não ser um fator fácil de executar.

O entrevistado 1 explicou que o ambiente de planejamento da empresa onde é dado o início da aplicação do endomarketing adota como principal passo, observar as necessidades e desejos de cada colaborador que posteriormente será somado aos demais e criado uma escala de compatibilidade dos desejos dos colaboradores, após o primeiro passo, são colhidas as sugestões e por último é visto a viabilidade de introduzir as ações. Sendo assim, nenhuma decisão é tomada sem antes analisar o que vai agradar ou não os colaboradores em geral, uma forma de democratizar as decisões e torná-las mais próximas dos desejos e necessidades dos colaboradores.

O entrevistado 1 e 2 falaram juntos sobre um dos principais projetos da indústria, a Escola de Educação Profissional Formare, implantada em 2013, que em parceria com a Fundação IOCHPE prepara jovens de baixa renda para o mundo do trabalho. Essa iniciativa é aplicada como forma de capacitação e integração desses jovens no meio organizacional e vem crescendo a cada ano. Um dos principais motivos que levou a implantação da Formare foi à

falta de qualificação técnica, o que impacta diretamente na ocupação de trabalhos nas empresas.

Quando perguntado o que a empresa seria sem os programas existentes atualmente, os entrevistado 2 relatou que tudo o que foi construído seria desconstruído, ocasionando à insatisfação e conseqüentemente a desmotivação de seus colaboradores, provocando uma queda na produtividade, já que uma empresa rígida, cheias de regras e punições que não valoriza seus colaboradores, acaba tornando-se um ambiente desagradável e cheio de frustrações, os gestores ainda destacam o engajamento dos colaboradores nas ações.

#### **4.3 Categoria 2: Endomarketing e a Comunicação Interna**

Nessa categoria, o entrevistado 2 começou citando como o relacionamento interpessoal da empresa melhorou após a integração dos colaboradores com os programas e ações desenvolvidos, que vão desde a fase da pesquisa das necessidades e desejos, a participação na elaboração de alguns eventos até a fase de aproveitamento, o que proporciona uma aproximação entre os colaboradores entre si, assim como, entre os colaboradores e a empresa.

Canais de comunicação também foram pauta da entrevista, sendo destacados pelo entrevistado 1, como meios utilizados pela empresa para propagar a informação no ambiente interno, seja através de comunicados nos principais murais da empresa, reuniões e até pelas redes sociais -principalmente nos casos que envolvem a comunidade.

Com relação à comunidade, o entrevistado 1 evidenciou que após a inserção da empresa na comunidade a comunicação tornou-se um fator de grande importância, pois ampliou-se o contexto a ser trabalhado, sendo necessário mais planejamento para que não seja emitida nenhuma informação errada principalmente para o ambiente externo, então criou-se a habitualidade de realizar um cronograma de reuniões antes de qualquer programa ou evento, seja ele interno ou externo a empresa, como forma de evitar ruídos.

Por fim, os gestores finalizam seus relatos afirmando que no contexto organizacional o endomarketing é eficaz, devido aos seus efeitos oriundos, a exemplo de um ambiente organizacional agradável, tornando-se um segundo lar para seus colaboradores, que, por sua vez, tornam-se indivíduos mais comprometidos em fazer o seu melhor, contribuindo para o seu crescimento pessoal e da empresa.

## 5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo: analisar e demonstrar, através de um estudo de caso, como o processo de endomarketing pode influenciar os resultados em uma indústria de cimentos de Baraúna/RN. A partir dos resultados, é possível constatar que o endomarketing produz resultados positivos para a empresa, justificados pela boa comunicação entre os colaboradores, assim como, entre os colaboradores e os clientes; pode-se citar também, o comprometimento dos colaboradores com a empresa, realizando suas atividades com um bom desempenho e qualidade ocasionados principalmente pela motivação no ambiente de trabalho, o que resulta em uma integração entre os colaboradores, a informação e os clientes, que conforme os autores Brum (2010) e Bekin (1995) essa “integração” é uma das funções principais do endomarketing.

É importante destacar como o endomarketing trouxe a motivação ao ambiente interno da indústria, dessa forma, impactando diretamente no modo como os colaboradores atendem os clientes. Essa aproximação e qualidade no atendimento são ditas como essenciais para uma empresa que busca uma vantagem competitiva.

Nota-se que a sua forma de implantação não é de difícil execução, sem necessidade de grandes investimentos, assim toda empresa que tem visão de crescimento, busca a vantagem competitiva sustentável e possui preocupação com seus colaboradores pode adotá-lo, sendo considerado fundamental para o crescimento da empresa. Sugere-se para as pesquisas posteriores, um estudo comparativo do clima organizacional, por exemplo, de empresas que desempenham em sua política interna a implantação do endomarketing em contrapartida com empresas que não o implantam.

## 6 Referências

ARAÚJO, V. I; CARVALHO, V.N. **Endomarketing como ferramenta estratégica: a adequada utilização dos canais de comunicação aos níveis organizacionais no século XXI**. Rio de Janeiro, 2014.

BARTH, M; DE NEGRI, A. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Temática**, v. 8, n. 1, 2015.

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

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CERVI, C; FROEMMING, L. M. S. Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 114-136, 2017.

DE BRITO, R. P; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 70-84, 2012.

DIAS, J. G. G. **Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. 1ed. São Paulo: Livro pronto, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.\_\_\_\_\_.  
**Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. 1 ed. São Paulo: Manole, 2004.

JOSÉ, B. L. C. S; ROSA, A. T. R. O. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, 2015.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

LIMA, C. C; DA SILVA SCHRÖEDER, C. A influência da marca Coca Cola na atratividade e manutenção dos funcionários em uma afiliada no Rio Grande Do Sul. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 1, p. 3-19, 2014.

MAFEI. M.; CECATO. V. **Comunicação corporativa**. São Paulo: Contexto, 2011.

MARINS, C. S.et al. Endomarketing: Uma ferramenta estratégica para o aumento da produtividade. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30.2010, São Carlos. **Anais eletrônicos...** São Carlos: ENEGEP, 2010. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes/>>. Acesso em: 26 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing**. Material didático. Curso Politécnico em Recursos Humanos. Universidade Estácio de Sá. Campos dos Goytacazes, 2006.

MARSON, P. R; MAYER, V. F; NOGUEIRA, H. G. P. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **REGE Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 43-60, 2013.

MARTINEZ, M. C; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.

MASCARENHAS, A. O; ZAMBALDI, F; NATRIELI, F. Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. *Revista Organizações em Contexto*, v. 6, n. 11, p. 1-21, 2010.

MENDES, R. S. A. D. Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno. **Universidade Federal de Juiz de Fora**, 2004.

NAVES, É. M. R; COLETA, D; FERREIRA, M. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 205-222, 2003.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I.T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, Paraíba, v. 17, n. 1, p.1-14, jun. 2015. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>>. Acesso em: 02 ago. 2017.

SILVA, S. F. **Marketing de serviços: fundamentos, análises e prática no setor de saúde**. 1. ed. Maceió: EDUFAL, 2005.

TAMAYO, A; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

THOFEHRN MB. Vínculos profissionais: uma proposta para o trabalho em equipe na enfermagem [tese]. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina; 2005.

UCHOA, C. G. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. **Educação, Cultura e Comunicação**, v. 5, n. 9, 2014.

VASCONCELOS, L. R. **Planejamento de comunicação integrada: Manual de sobrevivência para as organizações do século XXI**. São Paulo: Summus, 2009.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002.