

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS EDUARDA  
APOLINÁRIO MORAES**

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO E FILOSOFIA  
ORGANIZACIONAL**

**SÃO CARLOS 2020**

**EDUARDA APOLINÁRIO MORAES**

# **ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO E FILOSOFIA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Me.

Stivi Heverton Zanquim

SÃO CARLOS  
2020

Sobrenome, Nome

Título: subtítulo / Autor. – São Carlos, Ano xx

f.: il. ; 29 cm

Monografia (graduação) – Faculdade de Tecnologia de São  
Carlos, ano

Orientador: Nome

Banca examinadora: Nome, Nome

1. Palavra-chave. 2. Palavra-chave. 3. Palavra-chave. I. Título:  
subtítulo.



**EDUARDA APOLINÁRIO MORAES**

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO E FILOSOFIA  
ORGANIZACIONAL**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial e aprovada em sua forma final pelo Curso de Tecnologia em Gestão empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos.

São Carlos, (dia) de julho de 2020.

\_\_\_\_\_  
e orientador Nome do Professor, Me.  
Instituição

Professor

\_\_\_\_\_  
Nome do Professor, Me.  
Instituição

Prof.

\_\_\_\_\_  
Nome do Professor, Me.

Prof.

## RESUMO

Este trabalho intitulado Endomarketing como ferramenta de motivação e filosofia organizacional, discute a importância dessa ação para as empresas. Objetiva entender melhor como pode ser aplicada essa ferramenta, saber o que pensam os funcionários com relação ao endomarketing e analisar de que forma pode ser eficaz para que atinja os seus objetivos e beneficie tanto a empresa quanto o empregado. Sempre ouvimos falar que as empresas precisam convencer primeiro que seus colaboradores compreendem seus produtos/serviços para que consigam vender para os clientes externos; assim o endomarketing é um elemento de ligação entre empresa, cliente e colaborador, podendo se tornar um aliado para o sucesso de qualquer empresa. O endomarketing não se limita apenas nos benefícios que os colaboradores recebem, mas sim como um todo, envolvendo o reconhecimento, treinamentos, valorização, otimização na produtividade, feedbacks, bem-estar, melhor clima organizacional, diminuição na rotatividade de funcionários, entre outros. Reconhecendo a importância de explorar mais esse assunto tão atual, abordando uma nova perspectiva para entender melhor e contribuir com o meio acadêmico e empresarial, esse estudo discute o tema a partir de uma pesquisa bibliográfica, através de livros com autores da área de marketing, administração e semelhantes, também sites, artigos, blogs com materiais com o tema aqui apresentado.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Estratégia. Reconhecimento.

## ABSTRACT

This work entitled Endomarketing as a tool of motivation and organizational philosophy, discusses the importance of this action for companies. It aims to better understand how this tool can be applied, to know what employees think about endomarketing and to analyze how it can be effective so that it reaches its objectives and benefits both the company and the employee.

We have always heard that companies must first convince their employees to buy their products / services so that they can sell to external customers; so endomarketing is a link between company, customer and employee, and can become an ally for the success of any company. Endomarketing is not limited only to the benefits that employees receive, but, involving recognition, training, valuation, optimization of productivity, feedbacks, well-being, better organizational climate, reduction in employee turnover, among others. Recognizing the importance of further exploring this very current topic, addressing a new perspective to better understand and contribute to the academic and business environment, this study discusses the topic from a bibliographic research, through books with authors in the area of marketing, administration and the like, also sites, articles, blogs with materials with the theme presented here.

**Keywords:** Endomarketing. Strategy. Recognition.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - As 4 funções do administrador .....   | 16 |
| Figura 2 - Principais fatores de competitividade dentro de um ambiente operacional ..... | 16 |

### LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Detalhamento da figura 2 .....   | 17 |
| Quadro 2 - Sete características básicas essenciais na cultura da Organização .....                    | 18 |
| Quadro 3 - Instrumentos operacionais que podem ser utilizados .....                                   | 27 |
| Quadro 4 - 10 pontos para o funcionário ser tratado como cliente preferencial .....                   | 29 |
| Quadro 5 - Critérios e Instrumentos para criar um processo de motivação .....                         | 29 |
| Quadro 6 - Ranking 2019 das melhores empresas para trabalhar – Grandes Nacionais .....                | 34 |
| Quadro 7 - Ranking 2019 das melhores empresas para trabalhar – Médias Nacionais .....                 | 35 |
| Quadro 8 - Ranking 2020 das melhores empresas para trabalhar – Grandes/ Temática- para Mulheres ..... | 35 |

### LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Idade, Tempo de Empresa, Escolaridade X Comprometimento ..... | 8  |
| Tabela 2 - Sexo X Comprometimento .....                                  | 9  |
| Tabela 3 - Estado Civil X Comprometimento .....                          | 9  |
| Tabela 4 - Correlação entre Endomarketing X Comprometimento .....        | 10 |



|                |   |                                      |
|----------------|---|--------------------------------------|
| <b>SUMÁRIO</b> | <b>1. INTRODUÇÃO</b>                                | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| 1.1.           | Caracterização Do Tema                              | 8                                    |
| 1.2.           | Formulação do Problema                              | 8                                    |
| 1.3.           | Objetivos   | 10                                   |
| 1.3.1.         | Objetivos Gerais                                    | 10                                   |
| 1.3.2.         | Objetivos Específicos                               | 11                                   |
| 1.4.           | Justificativa                                       | 11                                   |
| 1.5.           | Método de Pesquisa                                  | 13                                   |
| <b>2.</b>      | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>                        | <b>13</b>                            |
| 2.1.           | Organizações  | 14                                   |
| 2.2.           | Ambiente Organizacional                             | 16                                   |
| 2.3.           | Cultura Organizacional                              | 18                                   |
| 2.4.           | Motivação   | 20                                   |
| 2.5.           | Marketing   | 22                                   |
| 2.6.           | Endomarketing                                       | 23                                   |
| 2.7.           | O Processo de Implantação do Endomarketing          | 25                                   |
| 2.8.           | Atividades do Endomarketing                         | 27                                   |
| 2.9.           | Líderes e Motivação no Endomarketing                | 29                                   |
| 2.10.          | Endomarketing como componente na formação da imagem | 31                                   |
| 2.11.          | Endomarketing como vantagem competitiva             | 31                                   |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.12. Exemplos de boas ações de endomarketing..... | 32        |
| 2.13. Melhores empresas para trabalhar .....       | 34        |
| <b>3. CONCLUSÃO.....</b>                           | <b>36</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>            | <b>37</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão direcionando suas ações no sentido de conquistar a satisfação efetiva de seus colaboradores. Em meio à crescente competitividade de mercado, estão conscientizando-se de que, investir em seus funcionários é um diferencial de mercado. Elas estão percebendo a importância de ter funcionários motivados, comprometidos e capacitados para melhor atender os clientes, pois, a qualidade da prestação de serviços tem sido um fator essencial para a manutenção e retenção de clientes, que gera uma maior vantagem competitiva e melhora a imagem da empresa perante os concorrentes (SOUSA, 2013).

Preocupadas com a satisfação do seu cliente interno as empresas cada vez mais valorizam seus colaboradores porque eles fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização de clientes externos. Dessa preocupação com o cliente interno surge uma ferramenta eficaz, denominada endomarketing, com a finalidade de melhorar o relacionamento interno das organizações e fazer com que os funcionários sejam mais valorizados e preparados e, assim, trabalhem satisfeitos e ofereçam um melhor atendimento aos clientes (BRUM, 2000).

Esclarece Brum (2000) que além de melhorar o relacionamento interno das organizações, o endomarketing proporciona uma aplicação de valores aos empregados, tais como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, e conseqüentemente, proporcionando ganhos e produtividade. É necessário para que isso se torne possível, fazer uso de uma boa comunicação, explicando a todos os funcionários o porquê de estarem ali e a importância de suas atividades para a organização. É preciso que cada um deles esteja bem informado sobre as metas, os objetivos e as estratégias da empresa, e assim possam ter uma razão pela qual trabalhar, pois as pessoas necessitam saber qual a correlação entre as responsabilidades de suas funções com as metas e objetivos da organização, caso contrário, as responsabilidades que lhes são exigidas, nada mais serão que uma lista de ações sem nenhum significado.

Kotler e Keller (2006, p. 50) já dizia que “as empresas mais inteligentes adotam a prática do marketing interno que leva em conta as diferentes necessidades do seu pessoal”, ou seja, satisfazer as necessidades dos clientes internos melhora a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos.

As empresas que ainda não aprenderam o valor que os colaboradores exercem sobre os negócios infelizmente não sobreviverão, pois os colaboradores capacitados e desmotivados irão buscar empresas que reconheçam o seu valor e dedicação, criando assim uma grande rotatividade nas empresas, o que acaba não favorecendo nenhuma das partes (KOTLER; KELLER, 2006).

### 1.1. Caracterização Do Tema

Endomarketing é uma estratégia de marketing institucional voltada para ações internas na empresa. É também chamado de Marketing Interno e se concentra na imagem da empresa entre os seus colaboradores, construindo um melhor ambiente de trabalho, com uma equipe motivada, produtiva, com redução do turnover, entre outros benefícios.

As ações de endomarketing dentro da organização são de fundamental importância para que o funcionário tenha motivação e orgulho da empresa que trabalha.

Relata Sousa (2013) que o endomarketing tem como foco principal o cliente interno, onde as principais ações devem estar direcionadas para eles, pois o bem estar do seu cliente interno reflete na satisfação dos clientes externos e na expansão dos negócios e produtividade das empresas.

### 1.2. Formulação do Problema

Conforme Hasselmann, entender as expectativas do colaborador é de fato um trabalho que faz toda a diferença, porém como o ser humano é complexo e subjetivo, é muito difícil manter todos satisfeitos.

Os dados obtidos pelo estudante de administração, Cicero Becker, de Novo Hamburgo/2011, que descreveu os três níveis de comprometimento dos funcionários, com a empresa de material esportivo (afetivo – permanecem na empresa porque querem; normativo – permanecem na empresa porque se sentem obrigados; e instrumental – permanecem na empresa porque precisam) serão de suma importância. Com base nesses comprometimentos, obteve dados bem satisfatórios e relevantes, conforme as Tabelas a seguir:

**Tabela 1 - Idade, Tempo de Empresa, Escolaridade X Comprometimento**

|                         | Afetivo     | Instrumental | Normativo |
|-------------------------|-------------|--------------|-----------|
| <b>Idade</b>            | <b>0,43</b> | 0,25         | 0,33      |
| <b>Tempo de Empresa</b> | <b>0,48</b> | 0,01         | 0,31      |
| <b>Escolaridade</b>     | <b>0,20</b> | 0,10         | 0,08      |

Fonte: Becker (2011).

O quadro revela que o nível de correlação entre a idade e o comprometimento, é mais significativo afetivamente. É possível que funcionários mais novos, maioria na amostra, tendem a ser menos emocionalmente ligados à empresa, em comparação, com os mais idosos. Os níveis instrumentais e normativos apresentam média positiva, e acompanham a mesma linha de raciocínio do comprometimento afetivo, só que neste caso, é possível que pessoas novas são menos leais, e tendem a se sentir com pouca obrigação junto à empresa.

**Tabela 2 - Sexo X Comprometimento**

| Sexo             | Afetivo (*) | Instrumental (*) | Normativo (*) |
|------------------|-------------|------------------|---------------|
| <b>Masculino</b> | <b>3,16</b> | 2,67             | <b>2,82</b>   |
| <b>Feminino</b>  | 2,64        | <b>2,84</b>      | 2,40          |

\* Escala: mínimo 1, máximo 5

Fonte: Becker (2011).

O resultado acima revela que o sexo masculino é afetivamente mais comprometido que o feminino. Pode-se considerar este resultado pelo fato de a empresa ser de material esportivo, tende a ser um ambiente mais masculino, os homens se identificam mais com a empresa do que as mulheres. Os resultados dos comprometimentos instrumental e normativo, para ambos os sexos, são insatisfatórios.

**Tabela 3 - Estado Civil X Comprometimento**

| Estado Civil         | Afetivo (*) | Instrumental (*) | Normativo (*) |
|----------------------|-------------|------------------|---------------|
| <b>Solteiro</b>      | 2,86        | 2,74             | 2,64          |
| <b>Casado</b>        | <b>3,32</b> | <b>2,81</b>      | <b>2,89</b>   |
| <b>Separado</b>      | 1,83        | 1,83             | 1,66          |
| <b>Viúvo</b>         | -           | -                | -             |
| <b>União Estável</b> | 2,75        | 2,75             | 2,33          |

\* Escala: mínimo 1, máximo 5

Fonte: Becker (2011).

Percebe-se que os funcionários casados, tendem a ser efetiva, instrumental e normativamente mais comprometidos com a organização. Sugere-se que este resultado está

relacionado ao fato de pessoas casadas terem a necessidade de permanecer na empresa por terem compromissos familiares, e estão emocionalmente relacionados.

**Tabela 4 - Correlação entre Endomarketing X Comprometimento**

|                               | <b>Afetivo</b> | <b>Instrumental</b> | <b>Normativo</b> |
|-------------------------------|----------------|---------------------|------------------|
| <b>Adequação ao Trabalho</b>  | <b>0,649</b>   | 0,245               | 0,580            |
| <b>Comunicação Externa</b>    | <b>0,392</b>   | 0,163               | 0,289            |
| <b>Comunicação Interna</b>    | <b>0,595</b>   | 0,205               | 0,543            |
| <b>Retenção de Empregados</b> | 0,570          | 0,387               | <b>0,654</b>     |
| <b>Desenvolvimento</b>        | 0,522          | 0,130               | 0,402            |

Fonte: Becker (2011)

Analisando de uma forma geral os resultados obtidos, observa-se uma correlação significativa entre as ações de endomarketing principalmente com o comprometimento afetivo e normativo. As correlações com o comprometimento instrumental não tiveram significância, pode-se falar assim que na empresa ABC, ações de Endomarketing não aumentam o sentimento de que os funcionários estão na empresa apenas por questões financeiras ou por necessidades, em comparação aos comprometimentos afetivos e instrumentais.

### 1.3. Objetivos

Nesta seção são apresentados os objetivos gerais e específicos desta pesquisa. O tema deste trabalho está conectado com o curso de gestão empresarial, pois implica na forma que trabalhamos na empresa que somos colaboradores, gestores e futuros empreendedores. O principal objetivo do endomarketing é possuir boas relações internas na empresa, fazer com que os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre os negócios da empresa, que eles tenham conhecimento das metas, resultados, produtos/serviços e como está o mercado em que a empresa atua. O endomarketing tem extrema importância estratégica para os negócios, influenciando as empresas a se desenvolverem.

#### 1.3.1. Objetivos Gerais

Este trabalho intitulado Endomarketing como ferramenta de motivação, discute a importância dessa ação para as empresas como filosofia de gerenciamento organizacional. Nesse sentido, objetiva entender melhor como a ferramenta pode ser estruturada e aplicada a

partir da ligação estratégica entre as áreas de marketing e de recursos humanos, e de que forma pode ser eficaz para que atinja os seus objetivos e beneficie tanto a empresa quanto o empregado.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

Segundo Alberto Luiz Albertin (2000), normalmente as dificuldades das empresas estão em conhecer seus valores, cultura e colaboradores, onde é necessário muito mais do que determinar a missão, visão, objetivos e metas da empresa; é preciso também saber aplicar todos esses conceitos de forma estratégica. É nesse momento que devemos usufruir das ferramentas do endomarketing: primeira fase é realizar uma pesquisa informal com os clientes internos para verificar o nível de educação de cada um, pois é muito importante o investimento nessa área no início do processo para melhorar o nível de comunicação na empresa e nivelar as informações de uma forma que todos entendam o procedimento passado. Ainda segundo o autor supracitado, já com os dados em mãos são identificados os principais problemas a serem resolvidos pela implantação do processo de endomarketing. Mas para melhor implementação e resultados, é necessário investimento também em tecnologia de informação, pois, com o banco de dados dos colaboradores, facilita a criação da estrutura de treinamento e desenvolvimento que o endomarketing irá se basear.

Segundo Wagner Campos (2009), como resultado da implementação do endomarketing as empresas obtêm como resultado uma equipe comprometida e motivada, além de melhorar a produtividade, qualidade de vida no trabalho, melhoria do clima organizacional, e facilidade nas relações entre patrão e funcionário. Um programa de Endomarketing bem feito é capaz de auxiliar e melhorar a compreensão e comprometimento dos colaboradores, de forma a serem mais flexíveis e comprometidos com as mudanças organizacionais. Também é uma forma de aproximar o cliente, o produto e o colaborador, tendo estes como aliados nos negócios, aumentando as chances para o sucesso e aceitação dos produtos/serviços oferecidos. Através deste programa são realizadas ações focadas no público interno, tendo como objetivo a conscientização dos colaboradores sobre a importância da excelência em atendimento ao cliente externo, reconhecendo a sua importância para a empresa e da atividade que executa.

### 1.4. Justificativa

As empresas procuram sempre obter lucros, se destacar no mercado, e essa cobrança excessiva prejudica o ambiente de trabalho deixando o colaborador desmotivado. Quando isso acontece, mesmo sem a intenção, o colaborador prejudica a empresa com atitudes de retrabalhos, atrasos, faltas, diminuindo, assim, a produtividade e qualidade da empresa.

Os colaboradores são um patrimônio valioso para as empresas, pois é por meio do desempenho deles que as organizações conseguem lucrar, se destacar no mercado, assim, é necessária a satisfação dos clientes internos.

A economia está orientada hoje em servir o cliente e atender suas necessidades, é importante que o endomarketing faça parte disso, pois é através dele serão desenvolvidas ações para o cliente interno e que sucessivamente, se atingirá o cliente externo.

Trabalhar em um ambiente agradável e acolhedor pode trazer além de muita felicidade, entusiasmo e qualidade de vida; fazendo assim que a pessoa se sinta bem no ambiente de trabalho e obtenha mais produtividade. Com isso, cabe pensar no conceito de qualidade de vida do trabalho. São nítidos os resultados de um bom endomarketing na empresa, pois isso reflete na empresa como um todo. Temos colaboradores mais motivados, menor rotatividade de funcionários, colaboradores mais leais e comprometidos com a empresa, a empresa passa a ter um clima organizacional mais saudável e agradável, qualidade de trabalho e bem estar, as pessoas que ainda não fazem parte da empresa, desejam fazer parte do grupo de colaboradores.

Com a pesquisa o intuito é mostrar que o resultado de se manter pessoas mais felizes e comprometidas é que eles colaboram para o crescimento e resultados da empresa. Portanto ter um olhar para seus funcionários não será uma perda de tempo e dinheiro, e sim lucro e crescimento para a empresa. Deixar os funcionários cientes da missão, visão e valores da organização o irão fazer representarem melhor a empresa no ambiente externo.

É um tema atual e necessário, seja para os colaboradores, empresas, cliente externo e mesmo que indiretamente, a sociedade de forma geral. E hoje, talvez por falta de conhecimento, as empresas não aplicam as ferramentas do endomarketing, levando-se ao fracasso e a grande rotatividade de colaboradores, diz Mendes (2011). É muito comum ver os clientes internos falando mal da má gestão por causa dos seus superiores que pressionam tanto em busca de resultado achando que essa atitude irá ajudar a instituição.

Apesar de ser crescente, ainda são poucas as empresas que realmente enxergam a necessidade de investir em ações de endomarketing. A prática pode ser mais desafiadora, é um processo demanda tempo, dedicação, persistência e dinheiro.



### 1.5. Método de Pesquisa

Para a execução deste trabalho, inicialmente foi desenvolvida uma pesquisa geral do tema, com uma pesquisa bibliográfica de autores que falam sobre o tema, em livros da área de marketing, administração, relações humanas, comunicação empresarial e endomarketing, buscando entender mais a área e suas utilizações dentro das organizações, até mesmo modelos já utilizados. Também através de sites, blogs, notícias, documentos digitais gerais. Foi identificado e analisado os dados que mais se adéqua a forma que desejei tratar o tema e salvos de forma digital (e-mail, pendrives, OneDrive, etc.). Serão utilizadas teorias sobre o surgimento e fatores que desencadearam a problemática, organizações que sofreram ou ainda sofrem com a falta de utilização das ferramentas necessárias para uma boa gestão na área de Recursos Humanos.

Trazendo através deste tema um conhecimento sobre a importância do endomarketing para as organizações, bem como as condições de trabalho que as empresas proporcionam, se tornam fundamentais para o sucesso, o reconhecimento, o desempenho e produtividade de qualquer empresa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Marketing é essencial para qualquer tipo de negócio, seja ele grande ou pequeno. Ele faz parte da vida pessoas, mesmo que não notamos. Marketing influencia a sociedade de várias formas. Para Kotler (2006, p. 4), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

Endomarketing pode ser entendido como o marketing voltado para as ações dentro da empresa, também conhecido como marketing interno. O termo Endo é oriundo do grego *Endus* e significa para dentro, por isso o marketing para os colaboradores possui este nome.

Esta ação de marketing é de extrema importância para a relação empresa x colaborador, como já citamos, é o que pode fazer toda a diferença no ambiente organizacional. Pois é onde o colaborador passa metade do tempo de seu dia e precisa se sentir motivado para que tenha boa produtividade e com isso, atinja o consumidor final. Para Brum (2003, p. 25) “Trabalhamos, pelo menos, metade do tempo em que permanecemos acordados. Este já é um motivo suficiente para buscarmos sentir prazer na atividade que executamos”.

Devido sua importância, o endomarketing deve ser bem planejado e executado. Brum

(2012, p. 12) descreve como deve ser a comunicação na empresa: “trabalhe a comunicação interna e o endomarketing com base em três premissas: transparência, que deve ser a essência de todo o processo; qualidade, porque as pessoas estão cada vez mais informadas e exigentes; e afeto, pois vivemos a era da emoção e da espiritualidade.”

Como já dito, este trabalho tentará descrever como o endomarketing é essencial, como componente na formação da imagem e como vantagem competitiva. Serão abordados também assuntos como organizações, ambiente organizacional, motivação e marketing.

## 2.1. Organizações

O conceito segundo Meireles (2003) é de que a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.).

Segundo Maximiano (2000) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos.

Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações, que costumam se classificar desde micro - organizações, a pequenas, a médias, a grandes e até mega - organizações. Complementando o conceito de organização, Robbins (2007) afirma que a organização é "uma entidade social conscientemente coordenada (liderada, vide liderança), com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objetivo e/ou objetivos comuns". Uma organização é constituída por pessoas – para que ela mude, também as pessoas têm que mudar. No entanto, o ser humano é único e, como tal, cria o seu próprio pensamento individual, quer por antecipação, quer por reação. A forma como estes pensamentos e correspondentes ações se refletem no contexto organizacional poderá ganhar uma dimensão tal, que torna a reação do sistema imprevisível.

Justificando sua existência Coelho (2004) comunica que as organizações existem pois todos precisamos de bens e serviços para viver e são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços. Portanto as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado. Cury (2000, p. 105) concorda partindo do ponto de vista

que a organização foi originária pela necessidade de coletividade afirma: “As organizações podem ser consideradas como unidades sociais (agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. As organizações desenvolvem-se de:

- Mudanças tecnológicas;
- Leis econômicas;
- Procura de padrões mais elevados de vida.

Cury (2000, p. 104) completa que toda organização chega a um ponto em que a felicidade e eficiência se sustentam mutuamente:

Nem todo trabalho pode ser bem pago, nem todas as regras e ordens podem ser observadas. Estabelece-se, assim, um verdadeiro dilema: como observa Etzioni, o problema das organizações modernas é como constituir agrupamentos humanos tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de efeitos indesejáveis e um máximo de satisfação. (CURY, 2000, p. 104).

Para Cury (2000) a organização possui quatro variáveis:

- 1- Tamanho - organizações são medidas através de escala.
- 2- Complexidade – torna a organização complexa o fato de possuir tarefas bastante específicas, com dificuldade para suas realizações.
- 3- Consciente racionalidade – envolve a adaptação do comportamento individual aos objetivos organizacionais.
- 4- Presença de objetivo – consecução de objetivos previamente estabelecidos e mutuamente aceitos.

As funções de um administrador na organização segundo Fayol (1990):

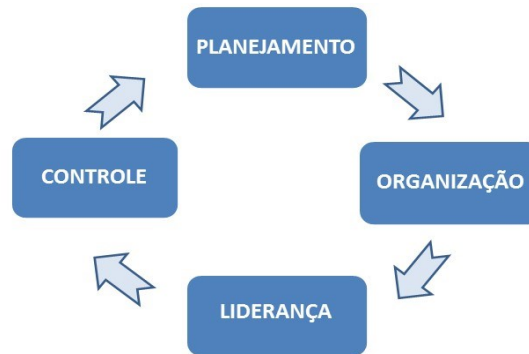
Planejar - Atividade de estabelecer metas, objetivos e resultados para o futuro. Envolve prever, decidir antecipadamente, elaborar alternativas e definir métodos de trabalho para que se alcancem os resultados esperados, que darão consecução a novas formas futuras.

Organizar - Definir como utilizar os recursos e a estruturar a organização em Atividades, elaborando seu organograma, de forma que possa alcançar seus objetivos.

Comandar/Liderar - Dirigir e Liderar pessoas nas Atividades.

Controlar - Acompanhar as Atividades de forma a verificar se os planos estão sendo executados adequadamente.

**Figura 1 - As 4 funções do administrador**



**Fonte: Adaptado de Picos (2012)**

## 2.2. Ambiente Organizacional

Para Leal (2001), o ambiente organizacional é a percepção que os funcionários têm da empresa. É o resultado do conjunto das políticas, sistemas, processos, valores e dos estilos gerenciais presentes na empresa. Completando a definição, Certo (2005) afirma que o ambiente de uma organização é dividido em três níveis: geral, operacional e interno. O ambiente geral é considerado um nível externo, ou seja, a organização não possui nenhum controle; constitui-se dos componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos. O ambiente operacional é também considerado um nível externo a organização, composto por setores que possui implicações específicas e relativamente mais imediata; constitui-se dos componentes clientes, concorrências, mãos de obra, fornecedores e questões internacionais. Já o ambiente interno encontra-se dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração; os componentes do ambiente interno são os que estão mais perceptíveis e controláveis.

**Figura 2 - Principais fatores de competitividade dentro de um ambiente operacional**



Fonte: Porter (1986).

Quadro 1 – Detalhamento da figura 2

- Rivalidade entre os concorrentes ocorre na maioria das indústrias e é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente em relação ao preço do produto, inovação e marketing. Essa rivalidade inclui o número de concorrentes e repartição de quotas de mercado, taxa de crescimento da indústria e diversidade de concorrentes;
- Poder de negociação dos clientes exige maior qualidade por um menor preço de bens e serviços. Compete também com a indústria, forçando assim, os preços para baixo e joga os concorrentes uns contra os outros. O poder de negociação inclui análise RFM, preço da compra total e disponibilidade de informação do comprador em relação ao produto.
- Poder de negociação dos fornecedores, também descrito como mercado de insumos, inclui os fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para que a empresa possa ser uma fonte de poder. Fornecedores podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou, por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos. Compõem essa variável o grau de diferenciação dos insumos, custo dos fatores de produção em relação ao preço de venda do produto e ameaça de transmitir integração dos fornecedores em relação à ameaça de integração por outras empresas.

Fonte: Porter (1986)

### 2.3. Cultura Organizacional

Segundo Robbins (2007), a cultura organizacional pode ser definida como um sistema de significados que são comuns aos membros de uma organização, diferenciando uma organização das outras. Este sistema de significados comuns segundo o autor pode ser descrito com base em uma análise feita de perto, como um conjunto de características que são fundamentais e valorizadas pela empresa.

#### Quadro 2 - Sete características básicas essenciais na cultura da Organização

- Inovação e Ousadia: o grau em que os colaboradores recebem incentivos para inovarem e correrem riscos;
- Atenção ao detalhe: o grau de retorno, quando se espera que os funcionários mostrem precisão, análise e atenção aos pequenos detalhes;
- Busca de resultados: o grau em que a administração considera mais os resultados ou efeitos do que as técnicas e processos que foram utilizados para alcançar os objetivos;
- Concentração nas pessoas: o grau em que as decisões da administração focam o efeito dos resultados obtidos sobre o pessoal da organização;
- Orientação para equipe: o grau em que as tarefas de trabalho são organizadas levando em conta mais as equipes do que os indivíduos;
- Agressividade: o grau em que os funcionários são mais agressivos e competitivos do que contemporizadores;
- Estabilidade: o grau em que as tarefas organizacionais focam a manutenção do status em oposição ao crescimento.

Fonte: (ROBBINS, 2007)

Robbins (2007) explica que, cada uma das características citadas existe e varia muito de organização para organização, considerando que a análise da empresa, conforme as mesmas, mostram um quadro bastante complexo da cultura organizacional, identificando-se como a base para as percepções que são comuns aos membros da empresa e que compartilham a respeito de como as ações são feitas, sobre a maneira como devem agir e comporta-se, sobre a própria empresa.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 201) é fato conhecido que as prioridades dos valores na organização variam de uma empresa para outra, dando origem a cultura organizacional. Segundo os autores, “cultura Organizacional é o conjunto de valores em vigor

numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração”.

Os autores também explicam que a cultura organizacional pode ser definida como crenças em relação ao que se é importante na vida e as expectativas sobre o comportamento da organização, ou seja:

Cultura Organizacional é o conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 201).

Segundo Robbins (2002), os costumes, as tradições e a forma geral de as ações existentes acontecerem em uma empresa se devem na maioria das vezes ao que fora realizado antes e ao grau de sucesso que ela tem conseguido por meio de seus esforços.

Acrescenta ainda que, os fundadores de uma empresa exercem impacto forte e importante na cultura desenvolvida inicialmente, pois eles possuem uma visão daquilo que a empresa precisa e deve ser, não se restringindo por costumes e ideologias anteriores. Assim, muitas vezes o pequeno porte que, naturalmente tipificam as novas organizações tornam ainda mais notório a imposição da visão dos fundadores a todos os membros da empresa.

Lacombe e Heilborn (2003) definem ainda cultura organizacional como:

[...] padrão de suposição e valores básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram eficientemente bem para serem considerados válidos e portanto, para serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN apud LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 255).

Assim, pode-se entender que a cultura está ligada às políticas existentes na organização, que guiam as ações e decisões, calçadas aos mesmos princípios que originaram a cultura organizacional.

Para que ocorra o desenvolvimento de uma cultura organizacional que mude verdadeiramente o curso da organização em direção à competitividade, é preciso que os gerenciadores entendam que aspectos são realmente básicos e fundamentais. Entre estes aspectos destacam-se os motivacionais, em que por meio do programa de educação e treinamento, todas as pessoas da organização são levadas a uma nova maneira de pensar. (SOUZA; ALVES; SILVA, 2010).

## 2.4. Motivação

Chiavenato (2009) pontua que para que se possa entender o motivo pelo qual as pessoas manifestam-se satisfeitas ou insatisfeitas perante o trabalho que executam, é preciso ter conhecimento das teorias que envolvem o aspecto motivacional de cada indivíduo, pois se sabe que quando suas aspirações são compreendidas, o seu comportamento perante suas ações também começa a ser entendido, em virtude de não ser necessariamente exposto da mesma forma por outras pessoas, uma vez que os motivos que levam cada indivíduo a realizar suas ações, nem sempre são iguais aos de outra pessoa. Algumas terão mais facilidade em conseguir algo, por ter mais entusiasmo e força de vontade, já outras já desistem nos primeiros obstáculos, não sabem enfrentar, nem lidar com seus problemas.

Conforme Chiavenato (2009) algumas pessoas mostram satisfação e interesse no trabalho que executam, procurando aprender sempre mais, buscando novos desafios, enquanto outras se sentem insatisfeitas, ficando sempre no conformismo, evitando algo novo ou tarefas, mantendo-se no comodismo. Cada pessoa tem um comportamento diferente, umas trabalham porque gostam, sentem satisfação e realização, outras trabalham por dinheiro.

De uma forma generalizada, saber com que tipo de pessoa está se lidando e de que maneira deve-se agir após descobrir o tipo de personalidade que envolve o complexo organizacional é importante para, a partir daí, direcionar o modo de motivar os funcionários que estiverem desmotivados. Buscando este objetivo, as teorias motivacionais pesquisam quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento.

Para Bergamini (1997), a importância da motivação se dá por se tratar geralmente da parte abstrata do ser humano, ou seja, seus sentimentos, seus ideais, suas ideias, por tentar relacionar a parte externa ou ambiente aos seus anseios pessoais. Sendo que, corroborando com Chiavenato (2009) afirma que “As pessoas não fazem as mesmas coisas pela mesma razão” (BERGAMINI, 1997, p. 28). Cada indivíduo vai à busca de seus objetivos, às vezes podem estar buscando até os mesmos objetivos estabelecidos pela empresa, mas de maneira diferente. Como cita Bergamini (1997, p. 30), “O estudo da motivação abrange, em última análise, aquelas tentativas de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina”.

Conforme Palharini (2008, p. 33) os estudos da motivação retroagem aos filósofos gregos, pois se inspiram nas antigas ideias que identificaram três tipos principais de motivos e hipóteses correspondentes sobre a natureza do homem: “o ganho material, o reconhecimento



social e a realização pessoal.” O autor relaciona a existência de uma quarta hipótese, estabelecendo que “o homem é complexo demais para ser explicado por apenas um motivo. O mecanismo que torna as recompensas mais ou menos atraentes é complexo, porque depende de muitos fatores. Dentre os mais importantes estão as necessidades humanas.” (PALHARINI, 2008, p. 38).

As teorias sobre motivação são as desenvolvidas por: Herzberg (apresenta ênfase no ambiente), as demais, denominadas por Robbins (2005) com teorias contemporâneas são: Teoria das Necessidades Maslow (apresenta ênfase nas características individuais), Alderfer (apresenta ênfase nas características individuais), McClelland (apresenta ênfase nas necessidades adquiridas).

Bekin (2004), como instrumentos motivacionais, enumera: Chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade; Valorização do indivíduo dentro de seu grupo; Integração baseada nos valores e objetivos da empresa; Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; Criação de um ambiente de integração dentro da empresa; Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões; Estímulo à iniciativa e à atitude criativa; Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida; e Remuneração adequada.

Segundo Costa (2011, p. 13), “não há como desassociar o endomarketing da noção de motivação”, pois, a motivação não pode ser simplesmente gerada, ou extraída da comunicação, ela é uma propriedade intransferível e exclusiva de cada indivíduo, podendo ser estimulada por fatores diversos, que combinados, na medida certa para cada pessoa, pode aumentar sua percepção de valor da motivação individual.

A motivação é útil na medida em que permite conhecer o comportamento do consumidor, que permite conhecer o que o impulsiona, e é por meio deste conhecimento que se criam produtos e serviços, buscando atender as expectativas, e sanar as necessidades básicas do vestir-se, do ser aceito em um determinado grupo e conseqüentemente elevar a autoestima. Neste contexto, mesmo necessidades mais básicas (fisiológicas, segurança), assim como as necessidades sociais influenciam-se por fatores psíquicos e estão associadas na compreensão do comportamento do consumidor. São esses comportamentos que induzem o profissional do marketing a criar estratégias para influenciar o consumidor a decidir por determinado produto ou serviço.

## 2.5. Marketing

Tupiniquim (2009) explica que o termo "Marketing" começou a ser utilizado entre nós a partir do exato momento em que uma missão chefiada pelo professor Karl A Boedecker cursos de administração na recém-criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, isto foi em meados de 1954. Na época surgiram dúvidas de que uma palavra tão nitidamente estrangeira, além de longa, pudesse ser difundida no Brasil.

O termo Mercadologia também foi utilizado durante um bom número de anos, as expressões mercadologia e mercadização (a última como o ato de mercadizar) dominaram o cenário semântico desta área administrativa no Brasil, mas, com o tempo, a expressão Marketing, mais incisiva e internacionalmente reconhecida, se impôs contra esses dois termos artificiosos (TUPINIQUIM, 2009).

A literatura sobre o tema apresenta variadas definições do conceito de marketing, todas possuem um elemento central: a satisfação das necessidades e desejos de indivíduos ou grupos.

Queiroz e Mattar (2014) define marketing como conjunto de atividades que tem objetivo de orientar os fluxos de bens e serviços do local que são gerados para os consumidores ou usuários.

Kotler apud Giuliani (2003) descreve marketing como uma atividade humana dirigida a satisfazer necessidades e desejos do processo de trocas. Em sentido mais restrito, marketing é um conjunto de técnicas coordenadas que permitem uma empresa conhecer o mercado presente e o potencial para determinado produto com a finalidade de maximizar o volume de vendas.

Para Giuliani (2003, p. 9) o marketing pode ser entendido como “um conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para se adaptar o produto ou serviço ao mercado, às mudanças ocorridas no macroambiente, com o foco de conservar e tornar leal o cliente”.

Marketing é “[...] a ação de descobrir necessidades e desejos dos consumidores, visando desenvolver produtos e serviços que os encantem” (GIULIANI, 2003, p. 9).

“O conceito de marketing é uma orientação para o cliente, tendo como retaguarda o marketing integrado, dirigido para a realização da satisfação do cliente, como solução para satisfazer aos objetivos da organização” (KOTLER apud GIULIANI, 2003, p. 10).

De acordo com a *American Marketing Association*, Marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimentos de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos

e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (CHURCHILL JR., 2003, p. 4).

Segundo Kotler, (2000 p. 30), “é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. O autor diz também que quando se usa uma definição gerencial de marketing é descrito como a arte de vender produtos, mas o mais importante não é vender, vender é apenas o começo do marketing, Peter Druker, expõe a questão da seguinte maneira:

Pode-se presumir que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível. (DRUKER, 1972, p. 64-65).

## 2.6. Endomarketing

O endomarketing é uma área nova, que foi criada a pouco tempo. Segundo Costa (2010, p. 45): "o endomarketing é um processo gerencial desenvolvido em resposta a demandas complexas da gestão empresarial, com o objetivo de minimizar seus possíveis impactos negativos." O autor destaca a necessidade de promover a motivação dos colaboradores. Outro conceito proposto por Costa é:

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

Processo de gerência é descrito por Daniel pelo fato de o endomarketing requerer planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Quanto ao processo ser "cíclico e contínuo" é feito de maneira regular e duradoura e avaliado em ciclos de atividades; "direcionado ao propósito da organização" por ter que atender a estratégica da empresa dado por missão, visão e valores (COSTA, 2010, p. 54). O endomarketing é o marketing com foco para dentro da empresa, com ações para o público interno da organização. O público interno da

empresa é composto pelos colaboradores que realizam as tarefas que compõem a rotina da organização para produção do produto/serviço.

Para Bekin (1995), a definição do termo endomarketing é o sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado de endo. Tem-se a palavra éndo, que significa, “em, para dentro, dentro de”. O que passa a ideia de ação para dentro É a utilização de modernas ferramentas de marketing, porém, dirigidas ao público interno das organizações. São ações estruturais que visam a ação para o mercado. Também Saul Faingaus Bekin, Consultor empresarial, autor do termo "Endomarketing" registrado no INPI, desde 1995, autor de ‘Conversando sobre Endomarketing’ em 1995 e de “Endomarketing, como praticá-lo com sucesso” em 2004, define Endomarketing da seguinte maneira: “ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental”.

A análise de Brum, autora do livro ‘Um olhar sobre o marketing interno’ (2000, p. 6), passeia pelos conceitos que formam o Marketing interno, e o define: “é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Acrescenta, ainda, que “é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário”. Segundo a autora, o marketing interno está mais voltado para um processo de comunicação.

Com base nesses conceitos, constata-se que o conceito de marketing interno ou endomarketing envolve temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor. De acordo como salienta Limongi-França (2015),

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. Ele integra os conceitos de várias disciplinas e torna o seu uso mais orientado ao marketing. (LIMONGIFRANÇA, 2015, p. 150).

O endomarketing tem como principal objetivo fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens

como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. O que propicia melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal.

O endomarketing é, portanto, uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implantados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Daí até o momento atual, as empresas tiveram tempo para encontrar as mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas. Quando os conceitos da qualidade passaram a ser trabalhados, houve uma dificuldade muito grande das organizações em perceber que todo e qualquer processo educativo e de mudança exige um processo acelerado de comunicação.

O que ocorreu, na maior parte das empresas, foi um desabamento na pirâmide organizacional em relação ao grau de comprometimento das pessoas com os programas. Sabese que ainda hoje o envolvimento maior se dá na parte de cima da pirâmide (alta direção e gerências). A base da pirâmide (supervisores e funcionários comuns) continua tendo um envolvimento menor, a não ser que a empresa coloque a sua disposição as informações de que necessita para o engajamento total. As reações constatadas na base da pirâmide são, muitas vezes, resultado da inexistência de um processo de comunicação interna adequado, que se utilize de instrumentos sistêmicos e integrados, para motivar os colaboradores a fim de trabalharem pelo mesmo objetivo.

## 2.7. O Processo de Implantação do Endomarketing

O endomarketing há pelo menos uma década passou a integrar a agenda das principais empresas brasileiras, sendo um diferencial obrigatório às melhores empresas do país. Compravam os rankings das melhores empresas do Brasil, editados anualmente por revistas de expressão nacional. A verdade é que a grande maioria das integrantes dessas listas está utilizando um programa de marketing interno (COSTA, 2010, p. 13). Segundo Costa em seu livro *Endomarketing Inteligente*, o endomarketing é uma área de conhecimento muito jovem e, por estar ainda em desenvolvimento, se apropria de conceitos de outras áreas, como administração, sociologia, psicologia e, claro, marketing para formar sua identidade.

Segundo Costa (2010) o principal acontecimento que marca o emprego consistente do endomarketing nas empresas foi à introdução de programas de qualidade na indústria. O cenário era o Japão pós-guerra, onde este se recuperava economicamente; os programas aplicados visavam reduzir desperdícios, aperfeiçoar recursos materiais e humanos, consolidar maior

racionalidade gerencial, ganhar agilidade e reduzir custos, ou seja, obter produtividade e eficiência. O endomarketing oferece aos seus colaboradores benefícios para que estes percebam o valor da organização, compreendidos pelas ações motivacionais. Estes benefícios podem ser tangíveis ou não, relacionados a benefícios financeiros ou não. Eles podem ser relacionados com a função a ser desempenhada, com as possibilidades de desenvolvimento e reputação da empresa. Complementando Costa (2010) comunica que o endomarketing além de promover (vender) este fluxo de ações de beneficiamento deve renová-lo continuamente. "Os fatores componentes do fluxo, combinados ou isolados, resultam na condição normal (ou regular) do nível de motivação e comprometimento das pessoas com a empresa...".

Alguns instrumentos utilizados para a prática do Endomarketing:

Estabelecer canais de comunicação interna: uma boa comunicação interna é essencial, deve ser clara, bem estruturada e que todos tenham acesso.

Iniciativas de Integração entre Equipes: os colaboradores devem se sentir acolhidos e que fazem parte da empresa. Estas ações fortalecem o espírito de equipe, integração e amizade entre os colaboradores

Pesquise as estratégias utilizadas pelos concorrentes: pior do que perder um funcionário, é perder um funcionário para um concorrente. As empresas devem estar atentas as estratégias utilizadas pela concorrência para atração e retenção de profissionais. Para que sempre fique à frente, e se torne mais atrativa para os profissionais mais qualificados do mercado.

Treinamentos e Capacitações: são ações que beneficiam ambos os lados, os colaboradores se sentem valorizados e motivados e contribuem para melhorias na empresa. Além do ganho de conhecimento, promove-se a integração mais uma vez.

Vídeos institucionais: é uma forma fácil de expor um conteúdo, atrair a atenção do público, transmitir a mensagem e valores da empresa de forma clara, criativa e até afetiva. Pode também ser uma ótima forma para divulgar campanhas externas, lançamentos ou até mesmo transmitir comunicados importantes.

Palestras e eventos motivacionais: além de motivar e capacitar, é uma ótima opção para compartilhar conhecimento, experiências, ampliação na rede de relacionamento dos profissionais.

Política de benefícios para os funcionários: além de plano de saúde, vale-refeição, plano odontológico, as bonificações, que podem ser em dinheiro ou não, podem ser até mesmo dia de folga, viagens, um almoço em um restaurante bacana, ingressos para shows, teatros, descontos

em academias, lojas, etc.; estimula a produtividade e faz que os profissionais se sintam valorizados pelo reconhecimento de seus esforços.

Reconhecimento de bons exemplos: divulgar os bons exemplos é mais uma maneira de se reconhecer o trabalho dos colaboradores, de motivar a equipe e otimizar o ambiente de trabalho. Estimula uma competição saudável e aumenta a satisfação dos colaboradores reconhecidos.

Este são alguns exemplos, mas vários são os métodos que podem ser utilizados para aplicar o endomarketing na empresa. É importante destacar que estes devem ser adequados à realidade da empresa e devem ser executados a partir de um plano de implantação, conforme já referenciados.

## 2.8. Atividades do Endomarketing

Inicialmente pode-se constatar que todos os instrumentos utilizados pela área de marketing para ações com o cliente/consumidor podem ser utilizados para o endomarketing. Os instrumentos tradicionalmente utilizados pelo marketing são folders, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, entre outros. Bekin (2004) expõe alguns aspectos que devem ser considerados na definição dos instrumentos utilizados internamente como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa.

### **Quadro 3 - Instrumentos operacionais que podem ser utilizados**

- confecção de vídeos que podem ser institucionais, de apresentação dos produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda);
- revista com história em quadrinhos;
- jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna;
- canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que ela teve;
- grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios;
- memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- radio interno para a divulgação de notícias;
- vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- intranet;
- convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades;
- manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

**Fonte: Brum (1998)**

Conforme destacado, vários são os instrumentos que podem ser utilizados. Eles apresentam uma variação em relação ao custo (implantação e manutenção), nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), abrangência (número de funcionários envolvidos) e durabilidade (necessidade de atualização). Assim, uma empresa que possui pouca disponibilidade de tempo para a coordenação do processo de marketing interno deve evitar a escolha de instrumentos que exijam alto grau de envolvimento da coordenação. Caso contrário, corre o risco de ter problemas no desenvolvimento do seu plano.



## 2.9. Líderes e Motivação no Endomarketing

Conforme Bekin (1995), o processo de motivação aplica-se ao reconhecimento do trabalho, pois é importante o funcionário sentir que a empresa valoriza sua participação para alcance dos objetivos. O endomarketing surge como uma ferramenta de preparação o público interno, fazendo um processo de motivação, valorização e comprometimento do funcionário. As empresas devem ter a visão e estratégia que seus colaboradores são peças-chaves para o crescimento, excelência e sucesso da organização, dando valor a cada pessoa membro do time. E como resultado, eles serão considerados como parceiros, investindo todo potencial para em busca dos objetivos organizacionais.

Alves (2002) relata na conclusão do seu artigo que o endomarketing reforça a imagem da empresa, que começa pelos funcionários e não pelos clientes externos. Colaboradores motivados tem um efeito melhor perante os clientes externos, criando o famoso marketing de relacionamento. O endomarketing trata o funcionário como cliente, menciona Bekin (1995). Sendo assim, é nesse sentido que devemos agir no processo de motivação, valorização e comprometimento. Esse processo precisa ser algo diário e requer sempre esforço e renovação.

### Quadro 4 - 10 pontos para o funcionário ser tratado como cliente preferencial

| AMBIENTE ONDE O FUNCIONÁRIO É TRATADO COMO CLIENTE PREFERENCIAL   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e a valorização dos funcionários.</li> <li>2. A gerência está comprometida com esta visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.</li> <li>3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa tanto no sentido de integrar seus diversos setores quanto no de estimular o potencial do indivíduo.</li> <li>4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e conhecem suas responsabilidades dentro desta linha de atuação.</li> <li>5. Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos.</li> <li>6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no que diz respeito a aspectos técnicos, quer no que diz respeito ao reforço de valores e atitudes.</li> <li>7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente seu principal interessado: o funcionário.</li> <li>8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos.</li> <li>9. O processo de comunicação tem o modelo da mão dupla, permitindo que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.</li> <li>10. O atendimento às expectativas e necessidades dos funcionários a partir de critérios claros e dentro dos objetivos da empresa gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.</li> </ol> |

Fonte: Bekin (1995, p. 81).

Pode-se observar, o endomarketing é uma atividade primordial para promover o processo permanente de motivação. Portanto, leva-se em conta alguns critérios de motivação, no qual Bekin (1995) descreve.

**Quadro 5 - Critérios e Instrumentos para criar um processo de motivação**

| <b>CRITÉRIOS E INSTRUMENTOS NECESSÁRIOS PARA CRIAR UM PROCESSO DE MOTIVAÇÃO</b>  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Prioridade para motivação do grupo de trabalho, com chamamento a parceria, a cooperação e a lealdade;</li> <li>2) valorização do indivíduo dentro do seu grupo;</li> <li>3) integração baseada nos valores e objetivos da empresa;</li> <li>4) reforço contínuo de uma atitude baseada nos valores compartilhados;</li> <li>5) recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;</li> <li>6) Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;</li> <li>7) Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;</li> <li>8) Estimulo a iniciativa e a atitude criativa;</li> <li>9) Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;</li> <li>10) Remuneração adequada.</li> </ol> |

**Fonte: Bekin (1995, p. 70).**

Como se vê, um líder é primordial para influenciar a motivação do grupo. Ele precisa saber ouvir seus subordinados, compartilhar ideias, dar oportunidades, preparar equipes, reter informações e saber dividi-las. Assim, ele consegue adquirir confiança e respeito de seus colaboradores, e fazer da sua equipe vencedora, alegre e sempre motivada (CHIAVENATO, 2009).

Seguindo o mesmo autor, motivação deve ser o papel de um bom líder, onde esse saberá reprimir na hora certa, comandar a equipe sem impor medo ao colaborador, deixando-o à vontade para expressar seus receios, ideias, suas expectativas na empresa, possibilitando que conheça mais seu funcionário e possa melhor desenvolvê-lo.

Então, o endomarketing com suas ações, faz com que o funcionário conheça a missão, a missão e os valores da empresa. Fazendo ele sentir-se importante na equipe, já que seu líder lhe proporciona oportunidades, elogios, feedback, construindo uma relação de confiança e sucesso, onde ambos são beneficiados.

## 2.10. Endomarketing como componente na formação da imagem

Segundo Brum (2000), o endomarketing trata-se de ações para motivar o público interno com o intuito de vender uma boa imagem da organização, refletindo no ambiente externo. O marketing moderno pode criar e desenvolver a melhor divulgação de um produto ou serviço, porém um mau atendimento leva todo esse trabalho ao fracasso (CHIAVENATO, 2009). Isso faz com que as empresas preparem quem está à frente dos clientes: os funcionários. O sucesso da empresa é refletido de dentro para fora.

Conforme pesquisado, pessoas satisfeitas e um ambiente organizacional positivo influenciam no comprometimento do colaborador com a empresa. Pessoas satisfeitas têm um rendimento melhor e representam a imagem da empresa de uma maneira eficiente ao mercado externo. Por isso um bom líder motivacional é necessário no processo.

## 2.11. Endomarketing como vantagem competitiva

O avanço tecnológico está cada vez mais acelerado e com a globalização o mundo passou a enfrentar um processo constante de mudança. Novas técnicas e conceitos surgem com o passar dos anos e, conseqüentemente, o mundo dos negócios torna-se cada vez mais competitivo. Isso leva as corporações a preocupar-se em como se tornar competitivas e mantarse desta maneira no mercado. Para tanto é necessário informação e conhecimento. E segundo Bekin (1995), quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas. Portanto, pode-se afirmar que um quadro funcional de uma empresa e a maneira como ele a percebe pode ser um grande diferencial competitivo. É a partir dessa preocupação que a valorização do cliente interno vem como estratégia empresarial.

De acordo com Dias (2007), as empresas precisam de empregados cada vez mais produtivos e motivados no trabalho. O endomarketing é a ferramenta, que se bem trabalhada, é capaz de garantir um ambiente de valorização e motivação para os colaboradores. Devemos trabalhar de maneira estratégica, estimulando colaboração, pró atividade e comprometimento em alcance dos objetivos. E para que isto ocorra, os funcionários devem sentir-se como integrante de uma missão. As ações do endomarketing podem garantir o sucesso da empresa, se trabalhados com engajamento, aliadas a estratégia, objetivos e metas.

Segundo Dias (2007) os resultados de uma boa aplicação do conceito endomarketing gera resultados positivos tanto na imagem da empresa como no fortalecimento da marca no

mercado. Brum (1998) alerta que não há uma resposta clara, uma fórmula pronta. O certo é que nenhuma teoria encontrada em livro ou pesquisa pode funcionar isoladamente. A escolha de ações corretas e instrumentos eficazes é de suma importância para sucesso de um programa de Endomarketing, para assim ganhar uma vantagem competitiva.

A empresa que é respeitada por seus funcionários melhora sua imagem no mercado. Criando assim um diferencial competitivo, pois hoje os clientes em potencial tendem a simpatizar e escolher uma empresa que tem um posicionamento positivo.

Além disso, como já citado, os colaboradores motivados desempenham melhor suas atividades, oferecendo um serviço de maior qualidade.

## 2.12. Exemplos de boas ações de endomarketing

Grandes empresas já aplicam as técnicas de endomarketing e vêm tendo resultados incríveis há um bom tempo. Estes são alguns exemplos, mas cada vez mais as empresas estão entendendo a importância dessas ações, assim criando ações eficientes e criativas.

*Portobello* - a fabricante de revestimento cerâmico Portobello inovou na sua estratégia de endomarketing, lançando um plano de carreira em forma de gibi, com ilustrações que explicam de forma lúdica as possibilidades de crescimento dentro da empresa.

Com esta ação a empresa notou um aumento de 31% na produtividade graças a esse programa entre 2010 e 2014.

*Toyota* - a empresa automobilística serve como exemplo para diversos âmbitos da gestão empresarial, principalmente, por trabalhar bastante o relacionamento colaborador/empresa, apostando na criatividade, integração e trabalho em equipe.

A estratégia já começa no treinamento, quando um novo colaborador é contratado, ele passa 5 meses em treinamento: um mês para aprender a cultura da empresa, dois meses na fábrica e mais dois meses na concessionária. Assim, ao final do treinamento, o profissional tem conhecimento suficiente para propor inovações e mudanças que estejam adequadas ao perfil da empresa e dos seus clientes

*Google* - é uma das principais empresas que mais investem na qualidade e no bem-estar dos seus colaboradores, despertando o desejo de milhares de pessoas de trabalhar na empresa.

Uma das principais estratégias adotadas é a oferta de vários de benefícios como academia, salas de vídeo game, mesas com jogos, licença maternidade estendida com bônus para esse tempo de afastamento, entre outros.

*Golden Cross* - essa é uma empresa brasileira que trabalha com planos de saúde. Em uma estratégia para aumento das vendas e melhora dos resultados, investiu R\$ 750 mil em incentivos de marketing interno. O valor foi usado de diferentes formas, como premiações – desde valores para compra ou reforma da casa do profissional, até presentes como eletrodomésticos. Além disso, os vendedores foram remunerados com um bônus conforme seu desempenho, mostrando que a Golden Cross reconhece os esforços de cada um em prol do crescimento e saúde financeira da empresa.

Como resultado das ações, reduziram a procrastinação, otimizando o trabalho e aumentando o desempenho, assim afetando positivamente os resultados financeiros da empresa.

*Magazine Luiza* - é uma das marcas mais queridas pelos brasileiros, e considerada uma das melhores empresas para se trabalhar. Apostou na descentralização do poder, buscando uma administração mais participativa. Possui vários programas de incentivo, reconhecimento, motivação e treinamentos, além de sempre buscar aproximar as famílias.

*Best Buy* – loja online de produtos eletrônicos, tinha uma taxa de cerca de 60% de rotatividade de funcionários, possuindo assim grande prejuízo em treinamento e produtividade.

Para tentar minimizar o problema, a empresa resolveu fazer uma pesquisa entre seus funcionários. A partir dos resultados obtidos, decidiram criar uma rede social corporativa, que foi chamada de *Blue Shirt Nation*.

Nela, os funcionários podiam trocar experiências, informações e dar dicas, sem se preocupar com a hierarquia. Com essa iniciativa, a empresa reduziu o turnover para 12%.

*Citibank* - realizaram a campanha intitulada ‘Sou Mais Citi’, a empresa recebeu o prêmio global Citi Marketing Award 2009. Durante dez dias, os funcionários foram fotografados com uma mão sobre o peito e o material foi usado em materiais de comunicação interna. Inicialmente foi realizada somente no Brasil, mas com sucesso foi implantada em mais quatro países: Colômbia, Honduras, Equador e Peru.

*Brandili* – a empresa brasileira de roupas infantis, tem uma política de reconhecimento muito forte. Criou e implementou o programa *Valeu!*, que estimula a troca de elogios por boas ações. O projeto melhorou o clima organizacional e reduziu o número de demissões em 20%.

Em outro programa da empresa, promovem votações entre todos para a indicação dos melhores funcionários. Os escolhidos recebiam um reconhecimento da Diretoria da empresa, e ganhavam um uniforme diferenciado.

*Fiat* – a fabricante de carros investe em endomarketing de várias maneiras e trata seus funcionários como seus primeiros clientes, eles são os primeiros a fazerem testes-drive nos veículos. A empresa acredita na aproximação da família como uma ferramenta para garantir a qualidade de vida de seus colaboradores, oferecendo festas de debutantes, bodas de casamento, aniversários, entre outros.

O grupo Fiat desenvolveu uma plataforma virtual muito bem estruturada para comunicação interna, com estatísticas, promoções e contato direto com o Presidente da empresa, independente do cargo que o colaborador ocupa.

### 2.13. Melhores empresas para trabalhar

Para eleger as melhores empresas para trabalhar no Brasil, as instituições e consultorias especializadas se dedicam a extensas pesquisas e avaliações, os principais recursos considerados para destacar as empresas são reputação, salários competitivos, bons benefícios e oportunidades de plano de carreira, bem-estar dos colaboradores, níveis de engajamento, clima organizacional e produtividade.

Em geral para elaborar o ranking são realizados três levantamentos:

Pesquisa com os funcionários: mede o nível de satisfação dos colaboradores. São enfocadas cinco dimensões: credibilidade, respeito e imparcialidade dos gestores, orgulho em relação ao trabalho e à empresa, relação entre os colegas.

Perfil Demográfico – parte 1: questionário sobre dados como setores e ramos de atividade, número de funcionários, faixa etária, escolaridade, rotatividade, benefícios, faturamento e outros.

Perfil Demográfico – parte 2: questionário sobre práticas de gestão de pessoas, organizadas de acordo com nove práticas culturais: contratar e receber, inspirar, falar, escutar, agradecer, desenvolver, cuidar, celebrar e compartilhar.

A *GPTW* (Great Place to Work), *Indeed*, *Glassdoor*, revista *VOCÊ S/A*; são destaques em elaborar e divulgar ranking de melhores empresas para trabalhar.

Abaixo alguns resultados recentes da GPTW:

**Quadro 6 - Ranking 2019 das melhores empresas para trabalhar – Grandes Nacionais**

| Posição | Empresa                       | Funcionários |
|---------|-------------------------------|--------------|
| 1       | Caterpillar                   | 4709         |
| 2       | Tokio Marine                  | 2028         |
| 3       | Mars                          | 2484         |
| 4       | Magazine Luiza                | 20815        |
| 5       | DELL Technologies             | 3758         |
| 6       | SAP Labs                      | 1192         |
| 7       | ACCOR                         | 10344        |
| 8       | LABORATORIO SABIN             | 2439         |
| 9       | Viacredi                      | 1397         |
| 10      | Losango                       | 1010         |
| 11      | Volkswagen Caminhões e Ônibus | 1093         |
| 12      | GAZIN                         | 8189         |
| 13      | Eurofarma                     | 4862         |
| 14      | HILTON                        | 917          |
| 15      | SAP                           | 1051         |

Fonte: [www.gptw.com.br](http://www.gptw.com.br)

**Quadro 7 - Ranking 2019 das melhores empresas para trabalhar – Médias Nacionais**

| Posição | Empresa              | Funcionários |
|---------|----------------------|--------------|
| 1       | LEVVO                | 437          |
| 2       | Dextra               | 460          |
| 3       | Supera Farma         | 749          |
| 4       | SPECIAL DOG          | 918          |
| 5       | Consórcio Luiza      | 160          |
| 6       | Meireles e Freitas   | 252          |
| 7       | FUNDIMISA            | 737          |
| 8       | Amêndoas do Brasil   | 634          |
| 9       | Radix                | 571          |
| 10      | Sicoob Metropolitano | 425          |

Fonte: [www.gptw.com.br](http://www.gptw.com.br)

**Quadro 8 - Ranking 2020 das melhores empresas para trabalhar – Grandes/ Temática- para Mulheres**

| Posição | Empresa                 | Funcionários |
|---------|-------------------------|--------------|
| 1       | JOHNSON & JOHNSON       | 6528         |
| 2       | ACCOR                   | 11363        |
| 3       | GRUPO BOTICÁRIO         | 8990         |
| 4       | Cognizant Brasil        | 1600         |
| 5       | LABORATÓRIO SABIN       | 2373         |
| 6       | BANCO BRADESCO          | 87911        |
| 7       | Banco Santander Brasil  | 42653        |
| 8       | Magazine Luiza          | 26395        |
| 9       | Deloitte                | 5576         |
| 10      | Tokio Marine Seguradora | 2028         |

Fonte: [www.gptw.com.br](http://www.gptw.com.br)

### 3. CONCLUSÃO

O endomarketing é o conjunto de ações direcionadas ao público interno, melhorando a satisfação, motivação, desempenho dos colaboradores, afetando assim diretamente o clima organizacional e a empresa como um todo.

Analisando de forma geral o problema, o diferencial competitivo das organizações vai depender do quanto ela investe e se preocupa com seu cliente interno. O colaborador que se sente acolhido, valorizado, reconhecido na empresa, traz inúmeros benefícios para a empresa, como já apresentado.

Funcionário feliz, trabalha feliz. Assim como o tipo de trabalho, a comunicação, as tecnologias, entre outros; os perfis de colaboradores também mudaram. As pessoas procuram cada vez mais empresas que atendam suas expectativas não somente financeiras, mas que também tragam bem estar, que possibilite uma boa relação entre vida pessoal e profissional, que os valores coincidam com os seus, que tenha boa reputação, que tenha planos de carreira, entre outros.

Como todas essas questões afetam também o cliente externo, cabe as empresas se adaptarem a essa nova realidade, entendendo a extrema importância de investir cada vez mais em seu colaborador, com ações efetivas de endomarketing.

Considerando todos os itens deste trabalho, o endomarketing não pode ser uma ação pontual, utilizada apenas quando a companhia atravessa tempos difíceis. Ele deve fazer parte



do planejamento estratégico da organização, buscando sempre seu aprimoramento e o desenvolvimento de resultados a médio e longo prazo. Portanto, as empresas que souberem desenvolver o endomarketing terão sucesso no mercado como um todo.

Concluo que o endomarketing é um tema que deverá ser ainda mais explorado e desenvolvido, que irá se modificar com o tempo, as empresas e a sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Fabiana Leticia Pereira. Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. **XXII Encontro Nac. de Eng. de Produção**, 2002, Curitiba-PR.

ALBERTIN, A.L. **Competitividade empresarial**. Comércio eletrônico, São Paulo: Atlas, 2000. 2 ed. 248 p.

BECKER, Cicero. **A contribuição do endomarketing no comprometimento organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração; Universidade Feevale, Novo Hamburgo – RS, 2011.

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

\_\_\_\_\_. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão / Encante seu Cliente Interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998

\_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L & PM, 2000. 160p.

\_\_\_\_\_. **Sorria, você trabalha aqui! 500 insights para endomarketing**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

\_\_\_\_\_. **Respirando endomarketing**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CAMPOS, Wagner. **O que é e para que serve o Endomarketing? Dicas profissionais**, 2009. Disponível em: <<http://www.dicasprofissionais.com.br/o-que-e-e-para-que-serve-oendomarketing/>> acesso em: 25 mai. 2020.

CERTO, Samuel C., PETER, J. P., **Administração estratégica**. São Paulo: Person, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 2006.

CHURCHILL, JR; Gilbert A. Peter J. Paul. **Marketing: criando calor para os clientes**, São Paulo: Saraiva, 2. ed. 2003.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Editora Dublinense, 2011.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CURY, António. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 7ª Edição Revista e Ampliada. São Paulo. Editora Atlas S.A. – 2000.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007.

DRUCKER, Peter F. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro, Rumo, 1972.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. 10. Ed. Atlas S.A, 1990.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing. 2003

GPTW. **www.gptw.com.br**. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhoresempresas/>. Acesso em 27/06/2020

\_\_\_\_\_. Disponível em <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-para-a-mulher-2020/>. Acesso em: 27 jun. 2020.

HASSELMANN, José Angelo Lopes. **Relacionamento Interpessoal**. Disponível em: [https://www.universeg.com.br/wps/wcm/connect/universeg/54f465eb-8333-4e8e-8f4350509f2fc7d2/artigo\\_10.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=54f465eb-8333-4e8e-8f4350509f2fc7d2](https://www.universeg.com.br/wps/wcm/connect/universeg/54f465eb-8333-4e8e-8f4350509f2fc7d2/artigo_10.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=54f465eb-8333-4e8e-8f4350509f2fc7d2) >. Acesso em 25 maio de 2020.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado**. São Paulo: Futura, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER; KELLER. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco. HEILBORN, Gilberto. **Administração, princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEAL, Tânia. **O papel do gestor no clima organizacional**. 2001. Disponível em: <http://www.canalweb.com.br/ibus/main.htm>>. Acesso em 05 de mai. 2019.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 6ª edição. São Paulo: Atlas 2004.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MELISSA, Mariana. **3 Empresas e Boas Estratégias de Endomarketing**. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-nodna/>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

MENDES, Andreia Medeiros. **A contribuição do endomarketing e a comunicação interna na motivação dos colaboradores de uma empresa de comunicação, localizada no município de criciúma SC**. Criciúma, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/318>>. Acesso em 28 jun. 2020.

NETO, Pedro Franco Noletto. **A Importância do Endomarketing na Empresa Moderna**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-endomarketing-naempresa-moderna/>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

ORDOÑEZ, Marlene; QUEVEDO, Júlio. **História**. São Paulo: IBEP, 1991.

PALHARINI, Francisco de Assis. **Bases teóricas em seleção de recursos humanos**. In: Recrutamento e seleção de pessoas: Fundamentos e tendências. Niterói: ICHF, 2008. 172p. 2738 (Serie Estudos e Pesquisa n. 33).

PASSOS, Paulo. **10 empresas que mandam bem no endomarketing**. Point Rocket, 2016. Disponível em: <<https://www.pointsrocket.com/2016/08/19/10-empresas-que-mandam-bem-no-endomarketing/>>. Acesso em 26 jun. 2020

PICOS, Veloso de Samambaia. **Web site do administrador Francisco Veloso**. 2012. Disponível em: <[http://administradorveloso.zip.net/arch2012-06-10\\_2012-06-16.html](http://administradorveloso.zip.net/arch2012-06-10_2012-06-16.html)>. Acesso em: 05 mai. 2019.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 17 Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUEIROZ, Maurício; MATTAR, Fauze Najib. **As relações entre as estratégias de marketing e os direcionadores de valor**. Disponível em: <<https://studylibpt.com/doc/1492742/asrela%C3%A7%C3%B5es-entre-as-estrat%C3%A9gias-de-marketing-e-os>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

REZ, Rafael. **O que é Endomarketing?** Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/comunicacao-corporativa/o-que-e-endomarketing/>> . Acesso em: 07 jun. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Administração Mudanças e Perspectivas**. 4.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. Rio de Janeiro LTC, 2005.

ROCHA, Hugo. Disponível em: <<https://klickpages.com.br/blog/endomarketing-que-e/>>. Acesso em 25 jun. 2020.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: Teoria, Técnica e Prática**. 7ª edição. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

SANTOS, T.N. **A utilização do endomarketing como ferramenta de melhoria de produtividade nas empresas**. 2011. 68f. Pós-graduação “Lato Sensu” – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

SOUSA, Aricélia Alves de. **Endomarketing como estratégia de gestão com pessoas**. REVISTA ON-LINE IPOG ESPECIALIZE, 2013. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FMKAZxtUFJYJ:www.ipogrelacionamento.com.br/revista-ipog/download/endomarketing-como-estrategia-de-gestao-compessoas+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 16 jun. 2020.

SOUZA, João Paulo Estevam de ; ALVES, João Murta; SILVA, Messias Borges. **O papel da motivação e da cultura organizacional como suporte à manufatura enxuta e seis sigma**. 2010. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/230674746\\_O\\_papel\\_da\\_motivacao\\_e\\_da\\_cultura\\_organizacional\\_como\\_suporte\\_a\\_Manufatura\\_Enxuta\\_e\\_Seis\\_Sigma](https://www.researchgate.net/publication/230674746_O_papel_da_motivacao_e_da_cultura_organizacional_como_suporte_a_Manufatura_Enxuta_e_Seis_Sigma)>. Acesso em 27 mai. 2020.

TUPINIQUIM, Armando Correa e FREITAS, Sebastião Nelson. **Marketing Básico e Descomplicado**. São Paulo: Editora STS Publicações e Serviços Ltda., 1999.