

## **8 MARKETING**

### **ENDOMARKETING COMO FATOR ESTRATÉGICO: ESTUDO ANALÍTICO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO OESTE PAULISTA**

**Resumo:** Em uma era de otimização pessoal, o endomarketing vem se destacando dentro das organizações visando reter o cliente interno da melhor maneira possível, buscando sempre o equilíbrio entre necessidades empresariais e as necessidades dos colaboradores que compõem o time empresarial. A presente pesquisa teve como objetivo analisar a importância estratégica do endomarketing em uma empresa do Oeste Paulista, utilizando-se de entrevistas para mensurar o grau de conhecimento da ferramenta, métodos de aplicação e sua eficiência no âmbito organizacional. Os resultados apontam que o endomarketing, na empresa estudada, encontra-se nos primórdios de sua integração e que há vertentes, como biossegurança, plano de carreira e segurança no trabalho que poderiam ser utilizadas com maior eficiência pela organização.

**Palavras-chaves:** Endomarketing. Gestão organizacional. Estratégia.

**Abstract:** In an era of personal optimization, endomarketing has been standing out within organizations in order to retain the internal customer in the best possible way, always seeking a balance between business needs and the needs of the employees who make up the business team. This research aimed to analyze the strategic importance of internal marketing in a company in the West of São Paulo, using interviews to measure the degree of knowledge of the tool, methods of application and its efficiency in the organizational scope. The results indicate that internal marketing, in the studied company, is in the beginning of its integration and that there are aspects, such as biosafety, career plan and safety at work that could be used with greater efficiency by the organization.

**Keywords:** Endomarketing. Organizational Management. Strategy.

## INTRODUÇÃO

O endomarketing é composto por todo conjunto de ações empresariais que visam o treinamento e a qualificação dos colaboradores, com vista a gerar um bom clima organizacional (por meio de campanhas de satisfação, fortalecimento da cultura empresarial, entre outros), além de otimizar o atendimento ao cliente, trazendo benefícios internos e externos (OLIVEIRA, 2022).

Segundo Silva et. al. (2020), o endomarketing consiste no marketing voltado para o cliente interno, assim, os 4c's do endomarketing são:

- Companhia: adaptada para atender às necessidades e expectativas do cliente interno como diferencial competitivo;
- Custo: investimento em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do endomarketing;
- Coordenação: responsáveis por levar à prática o endomarketing;
- Comunicação: atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações, apontando processos que servem para cada modelo de endomarketing de acordo com a necessidade da organização.

De acordo com Aracelly (2016, p. 02), “os processos de globalização do capital, das telecomunicações, da informação e do conhecimento, criam um cenário de competitividade cada vez mais acirrado”, em face de tal situação, é fato que o mercado está mais competitivo e que há uma corrida para promoção de marcas.

Alinhando com Wyse, (2018, p.134), “para desenvolver uma boa gestão, é necessário conhecer o comportamento das pessoas”, portanto incentivar o crescimento dos colaboradores nas áreas em que se enquadram da melhor forma na organização, gera, automaticamente, crescimento para empresa, ou seja, resultados serão apurados positivamente de forma externa e interna visto que haverá um alto índice de motivação. Assim, a motivação está atrelada à gestão de pessoas, de modo que a implementação do endomarketing na organização contribui para motivar a equipe, resultando em maior índice de produtividade e rendimento no trabalho (ROBBINS, 2009). Logo, o alvo do endomarketing é “fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa” (BRUM, 1998. p. 15).

De acordo com Dias (2007, p. 20), o endomarketing tem como princípio a “melhoria da comunicação, buscando relação com ganhos de produtividade nas organizações”. Para Oliveira e Zuza (2021, p. 2), “o endomarketing atua na valorização dos colaboradores, habilitando-os a satisfazer o cliente externo, em prol de uma melhoria na qualidade do trabalho interno e obtenção de vantagens competitivas no mercado”.

No que tange ainda ao endomarketing, Chiavenato (2007) afirma que todas as empresas necessitam de pessoas e que o seu sucesso depende delas, sendo essencial, para tanto, um ambiente de trabalho humanizado, de modo que as funções rotineiras se tornem agradáveis, garantindo a continuidade da organização.

Brum (2004) salienta que, apesar de haver estratégias, estudos de caso e inúmeras técnicas para aplicar o programa de endomarketing, nenhuma teoria é exclusivamente válida e única para todas as organizações, pois a realidade de cada empresa deve ser avaliada individualmente, elencando pontos estratégicos para definir as ferramentas necessárias para a validação do endomarketing empresarial.

O presente estudo tem como escopo, assim, analisar os benefícios do endomarketing para uma organização localizada no interior de São Paulo, e pontuar a importância estratégica de tal ferramenta para as organizações que visam crescimento, não somente externo, como também interno.

Dentro os objetivos específicos da pesquisa estão: (i) descrever a organização estudada, (ii) levantar os benefícios estratégicos do endomarketing segundo a literatura sobre o tema, (iii) compreender se tais benefícios estão presentes na empresa estudada e (iv) apontar sugestões de melhorias para a organização em estudo.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os conceitos de endomarketing, segundo Giuliani (2003, p. 85), informam que “o prefixo “endo” tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro” induzindo que a empresa que deseja fidelizar seus clientes externos deve, inicialmente, segundo o autor, conquistar os seus colaboradores para que estes conquistem seu público externo (clientes).

Ponderando as palavras de Richers (1994, p. 9), “o berço do marketing se encontra indiscutivelmente nos EUA”, onde, somente após a Segunda Guerra Mundial, o termo passou a ser aceito. Ainda, para Richers (1994), no Brasil, o marketing se desenvolveu de forma mais lenta, tendo sua oficialização em São Paulo na primeira escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas (fundada em 1954).

Os marcos literários indicam que o marketing se tornou um dos mais vastos campos de estudo social por objetivar o entendimento e acumular conhecimentos referentes às partes integradas à organização, como investidores, colaboradores e comunidade (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017).

“Historicamente, a maior parte das teorias do marketing desenvolveu-se a partir dos mercados de produtos de grande consumo” (LINHARES, 2015, p. 8). O endomarketing, por sua vez, obteve seu reconhecimento durante a década de 70 por meio de Saul Faingaus Bekin (JOSÉ; ROSA, 2014). Desde então, o estudo da ferramenta tem alavancado empresas, optando por cultivar o relacionamento de colaboradores e “estabelecer a reestruturação de relacionamentos internos saudáveis, [por meio] da comunicação” (JOSÉ; ROSA, 2014, p. 146).

Entende-se, então, que, a princípio, o marketing interno carregava pouca relevância para as empresas que tinham foco apenas em seus clientes finais, no entanto, segundo José (2023, p. 3-4), “as organizações entenderam que prestar maior atenção ao seu ambiente interno, ou seja, entre a organização e seus colaboradores, é tão relevante quanto prestar atenção ao ambiente externo”.

Logo, nesse contexto, o endomarketing se caracteriza pela compreensão do ambiente intrínseco, sendo assim, é possível afirmar que a ferramenta envolve “conhecer e entender o cliente, a ponto que o produto e serviço oferecido se venda sozinho” (RODRIGUES; SILVA, 2017, p. 1), de modo que haja agregação de ambientes e o lucro, por sua vez, venha automaticamente como consequência.

A importância do endomarketing é reconhecida quando os colaboradores se identificam e se sentem bem no local de trabalho, ou seja, há um certo cuidado, uma presteza para com o desenvolvimento da imagem da organização no mercado para que seja vista como um bom local para se trabalhar (SOUZA, 2022).

Parafraseando Walton (1997), cada colaborador possui seu valor humano dentro da organização, de modo que, agregado a tecnologia atual do ambiente, é possível obter uma qualidade de vida no trabalho plausível, pois haverá conseqüentemente, um crescimento interno empresarial.

É necessário, portanto, que alguns questionamentos venham à tona para que as frentes estejam esclarecidas e de acordo com os objetivos traçados: como está a moral do pessoal da organização? Quais são as necessidades não satisfeitas do

grupo? E em que medida a cultura organizacional entra em conflito com os objetivos estratégicos? (BEKIN, 1995, p. 36).

Para Brum (2017), adicionalmente, a frenesim inicial seria adquirir modelos eficazes de comunicação interna, para que seja possível manter uma linha de contato com o público interno e, para isso, um bom líder torna-se indispensável, ou seja, é necessário que haja consciência do papel do mentor como principal método ou forma de comunicação da empresa.

Do mesmo modo, Pinchot (1996) acreditava que os líderes que mantinham seus pensamentos retrógrados intactos, lidando com seus subordinados apenas a base da ferramenta de controle autoritário sobre qualquer atitude, jamais seriam capazes de gerir organizações futuristas visto que, tais ações despóticas foram utilizadas apenas na Era Industrial e, ainda assim, obtiveram falhas, gerando um efeito desumano nos colaboradores.

A comunicação do líder com seus colaboradores, de acordo com Bligh e Hess (2007), é realizada cerca de 70% a 90% do tempo, portanto, quando há confiança na liderança, é possível que a sociabilidade aumente criando um ambiente propício ao desenvolvimento devido a troca de ideias, assim como criação de bons relacionamentos internos e comportamentos fortalecidos.

Nesse aspecto, a gestão de clima organizacional torna-se fundamental, atrelada aos princípios, ao desenvolvimento e à adequação da cultura organizacional (FRANÇA, 2014).

De acordo com Dutra et al. (2022), o endomarketing, ao ser implementado como ferramenta de gestão, é capaz, de forma integral, de implementar a comunicação vertical de lideranças aos colaboradores dos mais variados níveis de operação. Logo, o endomarketing, planejado de forma correta aos aspectos estratégicos da empresa, possibilita a integração do conhecimento do negócio em união às estratégias de disseminação, com foco em departamentos chaves de atuação do projeto em questão.

É possível identificar quando a empresa está perpetrando o endomarketing, pois há sintonia dentro dos níveis hierárquicos, sendo assim, os setores estão alinhados e de acordo com os objetivos organizacionais traçados pela gestão (BIRCK; GOMES, 2013). Uma comunicação efetiva entre colaboradores leva a organização como um todo a exercer cada etapa de suas funções em conjunto para que o objetivo final seja alcançado.

Para que seja possível a introdução do endomarketing dentro da organização, é necessário que haja um estudo inicial do cenário para compreensão da empresa como um todo, suas estratégias, o alinhamento organizacional já vigente (caso haja), assim como de seus colaboradores (CERVI; FROEMMING, 2017).

Alegando ferramentas citadas anteriormente, é necessário que os processos de implantação do endomarketing sigam uma linha de pensamento estratégico para que não haja desperdício de tempo (SILVA et. al., 2020).

De forma sistêmica, pressupõe-se que a consolidação da sinergia entre os termos supracitados evidencia, então, o destaque do endomarketing, sua importância às organizações e sua capacidade de causar impactos ao cotidiano da organização, assim como à sua organização, formatação, análise de dados e informações (BRUM, 2017).

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo consiste em uma pesquisa qualitativa e descritiva, não probabilística, com coleta de dados por meio de entrevista gravada em uma empresa

localizada no Oeste Paulista, selecionada por conveniência, na data do dia 23 e 29 do mês de março do ano de 2023.

Para Guimarães (2020, p. 6), as pesquisas descritivas “destinam-se a descrever as características de determinada situação”, complementando, “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito” (SILVA; MENEZES, 2000, p. 20), sendo assim, a essência estaria no processo e nas possíveis formas de abordagem que possam vir a se encaixar com o padrão de cultura da organização.

Os dados inicialmente coletados, refletem a averiguação realizada pelos autores, visando a compreensão do endomarketing em sua essência, pois, o investimento em tal ferramenta possui o poder de moldar situações e otimizar a organização de dentro para fora (CORREIA, 2009), desse modo, foi realizada uma série de questionamentos aos gestores da empresa selecionada, buscando, portanto, a obtenção de respostas por meio de dados primários. As informações coletadas foram transmitidas pelos gerentes da área de Marketing juntamente com o setor de Recursos Humanos da organização.

Para atender as expectativas do objetivo de estudo, o roteiro de entrevista se baseou na teoria de Medeiros Brum (2010 p. 14) que cita que “a função de uma empresa, hoje, não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas principalmente proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize clientes”. Citando ainda Brum (2010 p. 14), “o objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial”.

Seguindo essa linha de raciocínio, a coleta de dados partiu de indagações sobre investimentos da empresa na área de endomarketing e alinhamento dos objetivos da empresa com seus colaboradores, visto que, a cada ano, novas metas e novos pensamentos podem surgir (BRUM, 2010). É questionado, ainda, sobre a permanência dos colaboradores na empresa e a influência do endomarketing nessa decisão, assim como, no momento de seleção do ambiente de trabalho, além de outras questões pautadas na abrangência do endomarketing dentro da organização (BRUM, 2010), seja em pequenas (como sorteios, datas comemorativas) ou grandes ações (estudos/palestras para obter certificações para a empresa como um todo).

Por fim, buscou-se compreender se os setores de Recursos Humanos e Marketing se mantêm unidos, trabalhando em conjunto, fomentando o endomarketing como prática diária dentro da organização (LEITE, et.al. 2021) ou se há divergência de pensamentos.

## **ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

As entrevistas foram transcritas e analisadas qualitativamente. Os gestores entrevistados, nomeados na presente pesquisa como entrevistado 1 (Gestor de Marketing) e entrevistado 2 (Gestor de Recursos Humanos), possuem formações superiores em suas áreas de atuação além de se manterem atualizados com novas práticas organizacionais que possam vir a ser úteis para a empresa zelando sempre pelo conhecimento cada qual em seu âmbito, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2
Cargo atual	Gestor de Marketing, Produtos e Trade Marketing	Gestor de Recursos Humanos
Tempo de empresa	3 anos	18 anos
Formação Superior	Administração	Psicologia

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023

Nota-se que os líderes dos departamentos entrevistados possuem conhecimento a respeito do endomarketing e suas ações que, por sua vez, são pautadas em segurança e qualidade de vida no trabalho, tendo como foco a qualidade do produto/serviço ofertado pela organização, assim como a manutenção de um bom clima organizacional.

Ambos os entrevistados ressaltam que todos os processos de endomarketing são pensados e estudados por uma equipe formada de colaboradores internos, compondo um time integrado pelas áreas de marketing, recursos humanos e comunicação.

No entanto, mesmo com o envolvimento de três departamentos da organização no time de endomarketing organizacional, os dois gestores, embora compartilhem de ideais semelhantes, divergem em assuntos, como o uso de ferramentas de endomarketing de forma interdepartamental, a fim de realizar a manutenção das relações entre os setores da empresa, para que exista a unificação de visão entre os colaboradores.

No contexto de gestão de pessoas, o entrevistado 1 compreende que o colaborador é único, portanto, há uma necessidade de haver um relacionamento aberto com este a fim de evitar conflitos e manter um bom clima organizacional.

Já o entrevistado 2 pondera o fato de que a gestão tem início na contratação e se estende até o momento do desligamento, seguindo tal raciocínio, a gestão de pessoas seria responsável por integrar, treinar, desenvolver e remunerar os colaboradores de acordo com os propósitos da organização.

No que tange ao alinhamento dos objetivos estratégicos da empresa, nota-se divergência na visão dos entrevistados, sendo um deles tradicional, utilizando de indicadores e estabelecimento de metas durante o ano, enquanto o outro tem faz uso de medição qualitativa e humanizada, avaliando, também, os impactos sociais e os familiares dos colaboradores, de forma macrorregional.

O entrevistado 2, assim, pauta suas ações de endomarketing com visão de engajamento motivacional e de clima organizacional, enquanto que o entrevistado 1, em contrapartida, se pauta na satisfação do colaborador perante a marca e ao pertencimento à organização, de modo a propagar ao público externo seus valores.

Os líderes entrevistados alegam que a felicidade do colaborador é de responsabilidade parcial da empresa, cabendo a ela realizar integração entre a área de produção e a área administrativa para que a organização seja vista como um todo, seguindo métricas (como as citadas por Leite et.al. (2021)), e não como setores separados, entregando um sentimento de pertencimento à organização.

As ações voltadas para o endomarketing da empresa até a data da pesquisa contaram com eventos como a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), ações integrativas entre os colaboradores portadores de deficiências auditivas, assim como palestra de conscientização e apoio, ministrada no dia nacional da mulher, além de socialização entre estagiários e gestores, realizada no dia do estagiário.

Como complemento, a organização fomenta workshops de produtos na empresa, com o intuito de integrar todas as áreas e departamentos, proporcionando o senso de pertencimento e igualdade, além de incentivar a interação e socialização entre os níveis da organização, estreitando e evitando atritos interdepartamentais e aproximando os gestores das demais equipes para que, dessa forma, a empresa atue de forma integrativa e sistêmica, possibilitando, desse modo, gerar “defensores da marca”, como afirma o entrevistado 2.

Outrossim, há investimentos em selos, certificações e garantias de qualidade e sustentabilidade, além das campanhas sociais serem muito utilizadas como forma de promoção da marca e de impacto aos colaboradores, de maneira a proporcionar resultados positivos à imagem social da empresa e, conseqüentemente, o sentimento de orgulho em seus colaboradores, ao representarem a marca, sendo este, um importante fator motivacional.

Em relação a acidentes no ambiente de trabalho, de acordo com a escritora Brum (2010), o endomarketing possui papel fundamental na disseminação de conhecimento, em se tratando do ambiente de trabalho, a fim de evitar acidentes e outros imprevistos desfavoráveis à empresa e ao colaborador. Para o entrevistado 1, é responsabilidade da organização gerar senso de autocuidado no colaborador para que este saiba como se portar diante suas tarefas. De forma complementar, o entrevistado 2 ressalta que campanhas são realizadas, assim como treinamentos, visando a prevenção de tais ocorrências.

Para os líderes do time de endomarketing a melhoria contínua é algo que sempre deve ser estudado e efetuado dentro da organização para que haja melhoria nos negócios e na visão organizacional dos colaboradores, visto que sempre haverá pontos a serem otimizados, ressaltando o pensamento de Pinchot (1996).

No que diz respeito a otimização pessoal, indagado na entrevista aos gestores, foi possível compreender que não é disseminada a ideia de promoção, exceto para aprendizes e estagiários, que poderão contar com a possibilidade de efetivação dentro da empresa conforme cita o entrevistado 2.

O aprimoramento individual é elencado como a necessidade de treinamentos para evolução sistêmica do colaborador, de acordo com entrevistado 1, todavia, não foi possível compreender durante a entrevista a viabilidade de ascensão dentro da empresa devido a planejamento estratégico de carreira.

Por fim, nota-se que a atividade de endomarketing na organização estudada, como fator estratégico, falha em sua plenitude, no entanto, quanto a manutenção de visão organizacional referente à cultura, ao pertencimento de marca e engajamento interno aos projetos instituídos pela organização, assim como ao reconhecimento dos colaboradores, em forma de avanços em cargos de níveis estratégicos, há alinhamento.

A compreensão do endomarketing como fator estratégico, assim, ainda se faz superficial na organização, sendo necessário que haja estudos mais intensos, tanto para os gestores de marketing e de recursos humanos, quanto para os líderes do time de endomarketing e a equipe que integra o movimento.



Em suma, é possível notar que o foco de ação das atividades de endomarketing dos gestores engloba a promoção de eventos pontuais em detrimento ao exercício diário de engajamento e disseminação de ações de satisfação interna. Logo, a compreensão do termo em sua íntegra seria fundamental para auxiliar de maneira positiva o estabelecimento de ações futuras da empresa, assim como promover uma facilidade de compreensão quando o assunto for o colaborador dentro do ambiente de trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a análise dos dados supracitados é possível formalizar a compreensão de que o endomarketing, na empresa estudada, encontra-se nos primórdios de sua integração.

Apesar das ações embasadas no conhecimento, assim como citam os entrevistados, as outras vertentes como biossegurança, plano de carreira, segurança no trabalho, dentre outras ferramentas que integram o endomarketing, estas ainda não são de uso total na organização, não causando, por fim, maior aproveitamento de tudo o que poderia instituir internamente, fidelizando o cliente interno.

Espera-se que o colaborador da organização se sinta integrado a ela e seja constantemente otimizado para além do trabalho a ser efetuado. Fica evidente que a empresa estudada possui gestores curiosos acerca do endomarketing, assim como dispostos a realizarem trabalhos embasados em melhorias que possam surgir por meio da aplicação da ferramenta.

Não obstante, o que se faz necessário no atual momento da organização, seria o estudo das novas possibilidades que essa prática pode gerar, por meio de treinamentos e atualizações dos conhecimentos, assim, como a elaboração de um programa institucional de endomarketing, alinhado ao planejamento estratégico corporativo.

Na presente pesquisa foi possível mensurar a extensão que o endomarketing consegue atingir quando usado de forma correta e estratégica nas organizações. Suas qualidades não se restringem aos setores separadamente, por outro lado, precisam ser conhecidas na íntegra pelos colaboradores.

Ademais, de acordo com método dos 4c's de endomarketing (companhia, custo, coordenação e comunicação), é possível elencar estrategicamente os pontos em que a organização tende a falhar e aqueles em que se faz mais produtiva.

Em vista dos dados aqui mencionados, alinhados aos pensamentos de autores já referenciados nesta pesquisa, é possível concluir, por fim, que são necessárias manutenções do endomarketing organizacional com eficiência, tornando-o essencial e automático com vista a obter bons resultados e a satisfação do colaborador.

Após finalizar análises, é viável citar que as seguintes limitações do estudo: (i) foi utilizado apenas uma empresa para análise; (ii) para compreensão da organização, a entrevista foi realizada com apenas duas pessoas que são gestores de suas respectivas áreas e, (iii) a não possibilidade de evolução do estudo dentro dos outros setores empresariais.

Como sugestões de estudos futuros tem-se: (i) ampliação das análises empresariais, com mais de uma empresa para comparação dos estudos; (ii) utilizar como parâmetro, a opinião dos colaboradores da empresa, buscando saber se há alinhamento entre o que a gerência transmite e o que realmente ocorre internamente; (iii) utilizar um período de aplicação maior, visto que, o endomarketing possui ações pautadas em datas específicas assim como durante grandes feitos como certificações e palestras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIATION, American Marketing. Definition of Marketing. Disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> . Acesso em 04 de janeiro de 2023.

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando Sobre Endomarketing: Um Ciclo de Entrevistas com Saul Faingaus Bekin. São Paulo: Makron Books, 1995.

BIRCK, Karin. GOMES, Luciane da Silva. Endomarketing: como diferencial competitivo. Contribuciones a la Economía. 2013. Disponível em: [www.eumed.net/ce/2013/endomarketing.html](http://www.eumed.net/ce/2013/endomarketing.html) .

BLIGH, M. C., HESS, G. D. (2007). The power of leading subtly: Alan Greenspan, rhetorical leadership, and monetary policy. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307000021> . Acesso em 02 de fevereiro de 2023.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão: Encante seu cliente interno. Porto Alegre: Editora L & PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade. Porto Alegre: L&PM, 2004

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

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores. 1ª ed. São Paulo: Integrare, 2017.

CERVI, Cleber; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. Afinal o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma universidade comunitária no Rio Grande do Sul. Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 7, n. 1, p. 114- 136, jan./jun. 2017. Disponível em <https://seer.atitus.edu.br/index.php/revistadedireito>. Acesso em 01 de março de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 6. ed. – 2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007

CORREIA, Jacinto. Marketing-a Teoria em prática. Senac, 2009. 368p

DIAS, José Geraldo Gaurink. Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Pronto, 2007. 116p.

GIULIANI, Antônio Carlos. Marketing em um ambiente globalizado. São Paulo: Cobra, 2003.

GUIMARÃES, Paulo Ricardo B. Estatística e Pesquisa de Opinião. Departamento de Estatística -UFPR. Curitiba, 2018.

JOSÉ, Betânia L. C. S. e , Ana T. R. O Endomarketing como Ferramenta Estratégica de Gestão. Revistas de Ciências Gerais. São Paulo. v.16, n.24, p.145-159, mai. 2014.

JOSÉ, Edgar Gonçalves. Influência Dos Mecanismos De Defesa No Marketing Interno. Revista Científica Multidisciplinar: RECIMA 21. v.04, n.01, 2023. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/2539/1929> . Acesso em 08 de fevereiro de 2023.

LEÃO, C. R. S., SALOMÃO, P. E. A., PIMENTA, N. A. Reflexões Científicas Na Perspectiva Da Pedagogia E Da Administração. Coletâneas Científicas. p. 47-48. Núcleo de Investigação Científica e Extensão (NICE), Minas Gerais. 2022

LEITE, Igor Gean dos Santos. COSTA, Rejane Flores da. FIGUEIREDO, Suelania Cristina Gonzaga de. Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas. Belo Horizonte, 2021

LINHARES, Sonia Raquel Melo. Marketing interno e a sua influência na motivação dos colaboradores. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Aveiro, Aveiro, 2015.

OLIVEIRA, Tomás. Endomarketing: a empresa pensada de dentro para fora. Revista Técnica de Tendências em Comunicação Empresarial. ISCAP, Instituto Politécnico do Porto. Porto, Portugal. 2022.

PINCHOT, Gifford. Criando organizações com muitos líderes. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. San Francisco. Futura. 1996.

RICHERS, Raimar. O que é marketing. 15. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. E-book.

RODRIGUES, Taylor da Silva. SILVA, Fábio Ronaldo da. Endomarketing Como Ferramenta De Gestão Para Obtenção De Resultados. Encontro de Comunicação e Mídia. Faculdade Cesrei – Campina Grande/PB. 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional. São Paulo. Pearson Education do Brasil. 2009.

SOUZA, Talita Aline Prado de. A Importância do Endomarketing Para O Aumento Da Produtividade na Organização. v. 06, p. 20-46. Faculdade Sant'Ana em Revista. Ponta Grossa, PR, Brasil. 2022.

SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. LED/UFSC. Florianópolis. 2000.

WALTON, Mary. O método Deming de administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1997.

WYSE, Robert de Moraes. Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. Rev. Cienc. Gerenc., v. 22, n. 36, p. 134-141. Faculdade Anhanguera do Rio Grande, RS, Brasil., 2018.