

**Área Temática:** Marketing.

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO:** Um estudo de caso único em uma empresa de serviço na cidade de Uruçuí - PI

## RESUMO

O presente estudo é caracterizado por um olhar detalhado do contexto interno da organização em questão, pautada em um melhoramento contínuo que busca através da ferramenta estratégica do endomarketing, obter uma vantagem competitiva. Delineou-se então a presente pesquisa qualitativa e quantitativa, com finalidade exploratória e descritiva. A estratégia adotada foi o estudo de caso único; os dados primários foram coletados por meio da aplicação de 11 questionários junto aos colaboradores; entrevista semiestruturada realizada com a proprietária empresa Alfa e observações diretas. Os dados coletados qualitativos foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo; já os dados quantitativos, operacionalizados no software Excel (2013). Os resultados indicam que a ferramenta de endomarketing é pouco conhecida, entendida e praticada na empresa. Os resultados, apresentaram também, divergências entre as percepções dos colaboradores e a gestora no que tange aos aspectos do endomarketing na instituição. Observou-se que na empresa estudada, o colaborador não é visto, pela alta administração, como um cliente interno. Sendo essencial à organização e a obtenção da vantagem competitiva.

**Palavras-chaves:** Endomarketing. Cliente interno. Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

This study is characterized by a detailed look at the internal context of the organization in question, based on continuous improvement that seeks, through the strategic tool of internal marketing, to obtain a competitive advantage. The present qualitative and quantitative research was outlined, with exploratory and descriptive purposes. The strategy adopted was a single case study; primary data were collected by applying 11 questionnaires to employees; semi-structured interview with the owner Alfa and direct observations. The qualitative collected data were treated using the content analysis technique; the quantitative data, operationalized in the Excel software (2013). The results indicate that the endomarketing tool is little known, understood and practiced in the company. The results also showed divergences between the perceptions of employees and the manager regarding the aspects of internal marketing in the institution. It was observed that in the studied company, the employee is not seen, by the senior management, as an internal customer. Being essential to the organization and obtaining competitive advantage.

**Keywords:** Endomarketing. Internal customer. Competitive advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com a literatura revisada, por volta da década de 1950, o Marketing surge como disciplina. Por conseguinte, durante as décadas de 1970 e 1980, marcadas pela estagnação econômica, acadêmicos e gestores foram obrigados a desenvolver ferramentas de marketing mais elaboradas, uma vez que a recessão colocara à prova o poder dos marqueteiros de gerar demanda sobre consumidores temerosos em tempos nebulosos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; NATRIELI, 2014). Mas, ao longo dos últimos 40 anos, o conceito e a aplicação do marketing evoluíram e passaram a ser compreendido de forma mais ampla.

No entanto, manter-se atual e competitivo não é tarefa fácil, tão pouco nova. É dentro deste cenário que nasce o endomarketing, usado pela primeira vez por Saul Faingau Bekin como resposta a falta de integração e orientação dos seus coordenados enquanto gerente de uma multinacional. Para o autor é uma ferramenta que se utiliza das ações de marketing para o público interno instigando a um sincronismo entre empresa e colaborador que contribuam a um enfoque contínuo de melhoramento dos processos produtivos (BEKIN, 1995; GONSALVES, 2017).

Nesse contexto, diferentes autores, como Berry, Hensel e Burke (1976); Kotler e Keller (2007); Gounaris (2008a); entre outros, propuseram abordagens e atribuições próprias para o endomarketing; por outro lado, involuntariamente, colaboraram para aumentar os conflitos entre cada postulado, dificultando sua aplicação prática (NATRIELI, 2014; GONSALVES, 2017) e, portanto, inferindo negativamente em relevância ao uso do endomarketing como ferramenta de gestão.

Contudo, observa-se que as literaturas sobre endomarketing não apresentam conceitos aceitos por todos, uma das diferenças apontadas por alguns autores está na identificação da temática como sinônimo de marketing interno. Ora é admitida como semelhante, ora é vista como uma orientação a comunicação interna, sendo esta uma das ferramentas que compõem o endomarketing. Nesse sentido, as convergências encontradas na literatura, apontam para direcionamentos importantes acerca da sua utilização como mecanismo a uma gestão estratégica e competitiva.

Portanto, de um lado, uma literatura que sugere o enorme potencial do endomarketing, como ferramenta que propicia vantagem competitiva sustentável às organizações; de outro, tantas definições e modelos, que eclipsam este potencial benéfico, dificultando a compreensão de como o endomarketing permite que as organizações atinjam a orientação para mercado.

Para aprofundar-se nessa temática, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: **De que forma os modos de atuação e benefícios do uso da ferramenta do endomarketing podem ser usados como estratégia competitiva nas empresas de serviços?** O objetivo desse trabalho é analisar como os modos de atuação e benefícios da ferramenta do endomarketing podem ser usados como estratégia competitiva nas empresas de serviços. Assim, a pesquisa justifica-se por ser uma temática que vislumbra o melhoramento contínuo da organização por meio de estratégias de endomarketing a partir do conhecimento das pessoas que fazem parte dela. Proporcionando, com isso, o fornecimento de subsídios a uma vantagem competitiva. Neste sentido, este artigo pretendeu contribuir para que haja maior compreensão do endomarketing e de sua potencialidade, como ferramenta de gestão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Aspectos conceituais sobre endomarketing

O endomarketing foi desenvolvido e patenteado por Saul Faingaus Bekin em 1995. A partir de suas ideias surge também “Um olhar para o marketing interno” em

2000 e “Respirando Endomarketing” em 2004 de Analisa de Medeiros Brum e outras literaturas onde o foco se configura na relação bem-estar do colaborador e produtividade da empresa.

Por conseguinte, para Bekin (1995) endomarketing constitui-se de ações de marketing voltadas a todo público interno das empresas visando reconhecer o colaborador como tão cliente quanto o externo, dotado de opiniões, sentimentos, desejos e necessidades. Tem por objetivo um conjunto de atividades que tornem o colaborador conhecedor profundo de todos os aspectos de funcionamento da organização. Segundo a percepção de Silva e Floriano (2018) o endomarketing é entendido como o constante processo de melhoramento das condições de trabalho, políticas e programas que satisfaçam e fidelizem os colaboradores a permanecerem na organização.

Nesse interim, Reis et al. (2018) esclarecem que há diferença entre a ideia de endomarketing e marketing interno pois este último está centrado na comunicação interna limitando o conceito de endomarketing. No entanto, o marketing interno se configura como uma ferramenta do endomarketing, uma vez que, este deve ser visto como algo maior e mais abrangente em que o planejamento estratégico é a base de sua formação.

Já para Moraes (2003), o marketing interno está orientado para ações internas de operacionalização com foco no mercado externo enquanto endomarketing vai além e percebe os funcionários como um segmento de mercado colaborativo, com maiores chances de fidelização e extensão aos clientes externos (INKOTTE, 2000; SILVA; FLORIANO. Assim, o Quadro 1 esclarece essas diferenças.

**Quadro 1 - Diferenças entre marketing interno e endomarketing.**

Marketing Interno	Endomarketing
Orienta seu corpo interno treinando, motivando, para o atingimento nos objetivos empresariais que possuem foco no cliente externo.	Tem os colaboradores da empresa como segmento de mercado, clientes internos, e orienta a empresa para fideliza-los.
Marketing interno é pré-requisito do marketing.	Adapta as ferramentas do marketing e por sua vez do marketing interno para se tornar uma forma opcional de gestão.
A empresa oferta seu produto ao mercado externo.	A empresa é seu próprio produto.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Inkotte (2000).

Diante do exposto, para Cervi e Froemming (2017) o termo endomarketing “envolve temas como motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, alinhamento organizacional, valores, instrumentos de marketing e satisfação dos clientes internos e externos”. Tem por objetivo promover o bem-estar, a capacitação, a informação e o comprometimento dos colaboradores (GRAZIANO et al., 2016). Já para Oliveira, Aquino e Silva (2016) o endomarketing é compreendido como um conjunto de ações de marketing direcionado para todo corpo interno da organização tomando como base que estes são os primeiros clientes da organização, abordando a emoção, valores, crenças, participação e motivação (LIMA, 2016).

Por fim, ressalta-se que a utilização do endomarketing na busca da satisfação do colaborador está intimamente ligada a busca por comprometimento e fidelização. Termos difíceis de se chegar pois implicam diretamente em mudanças de comportamentos, principalmente de atitudes, tendo a cultura e o clima organizacional grande influência na aplicação do endomarketing.

## **2.2 O endomarketing como fator cultural**

O endomarketing como fator cultural, deve considerar a necessidade de se analisar os elementos comportamentais e motivacionais que integram a construção da cultura organizacional como fatores decisivos a implementação do endomarketing dentro da organização (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016). Todavia, a construção da cultura organizacional está baseada no indivíduo como elemento essencial ao processo produtivo, em que sua evolução acontece de forma gradual e lenta a partir de pesquisas junto aos colaboradores, do diálogo e compartilhamento de informações.

Segundo Asvello et al (2018) é importante o compartilhamento de informações que visem integrar todos os colaboradores com os aspectos internos, permitindo assim ser mais assertivos em um alinhamento estratégico. Onde proporcione respeito e engajamento dos contribuintes. E estes, se sintam peça importante do processo e se identifiquem com o ambiente organizacional. Desta forma, enfatiza-se que a área de recursos humanos é essencial para a construção da cultura organizacional sendo uma aliada ao programa de endomarketing (SILVA; ESTENDER, 2018).

Para tanto, conforme Albuquerque Jr et al. (2019), o desenvolvimento da temática está atrelado ao planejamento estratégico da empresa que deve corresponder a realidade vigente, ou seja, estratégias devem ser pensadas de modo a suprir a necessidade da organização estando para isso alinhadas com o que é prioritário para a empresa e que esteja em consonância com a missão, visão e valores organizacionais.

Frisa-se, assim, que o nível estratégico deve estar sempre atento ao ambiente ao qual seus colaboradores se encontram. Pois é a partir desta observação que eles podem identificar e sanar lacunas quanto ao desempenho e engajamento das pessoas que tangenciam a finalidade da organização (ASVELLO et al., 2018).

Nesse contexto, o endomarketing pode ser visto como uma estratégia na gestão de pessoas com influências de clima e cultura nas organizações. Fatores estes, que para Silva e Floriano (2018) tem como característica fomentar um aumento no bom desempenho organizacional além de promover a satisfação, motivação, comunicação e comprometimento do colaborador, uma vez que, este será treinado e valorizado dentro da organização.

Por fim, Graziano et al. (2016) destaca que pensar na cultura organizacional é priorizar as habilidades humanas. É “reconhecer que o capital humano é fator decisivo num ambiente de concorrência por ser ele o ativo que consegue conviver com as contrariedades do dia a dia dos negócios”. Portanto, esta é uma das finalidades para o qual se atribui o termo endomarketing, se adequar ao mercado competitivo que vislumbra no colaborador um agente de transformação pela satisfação, o que reflete em comprometimento e sucesso frente ao mercado.

## **2.3 Endomarketing como ferramenta estratégica para um diferencial competitivo**

Considerado como um espelho ao mercado externo, o endomarketing é compreendido por Santos (2013) como um instrumento metódico de desenvolvimento da motivação, comprometimento e empatia entre colaboradores e empresa, sendo que estes colaboradores formam e compartilham a imagem da empresa perante os consumidores, considerando que esse efeito é resultado da identificação e compreensão das necessidades e desejos dos primeiros clientes da organização, os internos.

Corroborando com os autores, Rodríguez (2016) destaca que o endomarketing se utiliza da adaptação do marketing de relacionamento para obtenção da satisfação dos colaboradores fazendo uso da geração de informações pelos próprios

colaboradores sobre seus departamentos e atividades. Asvello et al (2018) acrescenta que o endomarketing está para além da satisfação do público interno, é principalmente uma ferramenta de uso estratégico para conduzir, alinhar e coordenar o corpo organizacional em função do propósito da organização.

Em função disso, verifica-se em muitas empresas que a priorização não está nos colaboradores em si, mas no que eles proporcionam a empresa constituindo a finalidade para a qual ela foi criada. No entanto, Sanches (2017) aborda que a priorização dos resultados do negócio é conseguida quando o foco no público interno é visto como uma estratégia de endomarketing, fazendo parte do dia a dia da organização.

Nesse contexto, com base em Rodríguez (2016), os benefícios da utilização do endomarketing como uma ferramenta estratégica são: a) Para clientes internos: satisfação no trabalho por meio da identificação com a empresa proporcionada a partir de um alinhamento estratégico, remuneração justa em que se leva em consideração o valor emocional do trabalho, saúde mental pois ouve-se mais o colaborador e as condições inseridas, segurança no ambiente de trabalho pela transparência e diálogo entre os níveis; e Para a empresa: baixa rotatividade, redução de custos, redução dos níveis de conflitos, aumento da produtividade, respostas rápidas as demandas do mercado, lucratividade, melhoramento da imagem da instituição empresarial.

Assim, a valorização dos serviços dos funcionários é importante elemento de competitividade por reter colaboradores competentes além de servir como subsídio a coesão dos processos produtivos e fortalecer a cultura empresarial. Lima (2016) relata que a mera obtenção de máquinas eficientes, tecnologia de ponta e meios de comunicação e informação não conferem diferencial competitivo se não utilizados a fim de encurtar distancias entre pessoas por meio de pessoas.

Desta forma, a importância do endomarketing é vista por manter ou tornar coesa a organização a partir de colaboradores satisfeitos e sincronizados com os valores e objetivos da empresa. Para tanto, o nível estratégico deve estar familiarizado com os colaboradores para que se obtenha melhores resultados de desempenho, reduzindo assim, a resistência a mudanças no que tange a ações de endomarketing (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016).

Portanto, fica evidente que o aumento no diferencial competitivo está diretamente ligado com a consolidação da temática frente à cultura da organização, que por vez implica no clima e no capital intelectual, visto que demanda uma identificação do colaborador com a empresa, onde só um alinhamento estratégico é eficaz.

## **2.4 O endomarketing como estratégia competitiva no setor de serviços**

Na perspectiva de Bekin (1995, p. 60) o endomarketing se apresenta como uma estratégia a vantagem competitiva “quando visiona o desenvolvimento do colaborador a partir de um relacionamento simbiótico, ouvindo-os, atendendo-os, dando suporte ao crescimento do seu potencial, baseando suas ações como um aspecto vivo da cultura organizacional”.

Para tanto, esta ferramenta orientada a partir das características do marketing, serve-se de suas interpretações e das estratégias de ação voltada ao maior alcance do mercado externo, conhecida como composto de marketing, adequando-as ao contexto do endomarketing surgindo pois o endomarketing-mix (INKOTTE, 2000). O endomarketing-mix visa direcionar a organização no gerenciamento de um relacionamento em que se reconheça funcionários como clientes e os tratem como tais, garantindo dessa forma mais um mercado alvo, porta voz da organização que

proporciona vantagem competitiva (INKOTTE, 2000). Assim, os 4P's do marketing transformam-se em 4C's. Conforme vê-se no quadro 2:

**Quadro 2 - Elementos do marketing para o endomarketing.**

Produto	Companhia
Preço	Custos
Distribuição	Coordenadores
Promoção	Comunicação

Fonte: Adaptado de Inkotte (2000).

Diante do quadro exposto e com base no autor, destaca-se: **Companhia** é o próprio produto da organização devendo corresponder às expectativas dos colaboradores, motivando-os, satisfazendo-os, oferecendo bem-estar; os **custos** estão relacionados a treinamentos, remunerações, bonificações, impressões de materiais e outras ações de implementação do endomarketing; aos **coordenadores** fica a responsabilidade de difundir dentro da empresa a filosofia do endomarketing assim como as ações para o alcance desta, adequando para isso a cultura organizacional; e a **comunicação**, que está presente nos demais elementos, permite coesão entre as partes da empresa disseminando e coletando informações.

Assim, é a partir da adequação do composto de endomarketing que se consegue atingir o objetivo proposto pelo tema, que está em servir o cliente do melhor modo possível configurando-se como estratégia orientada as demandas do mercado alvo. Dessa forma a relação empresa/mercado é feita para clientes internos e por meio destes para clientes externos (BEKIN, 1995).

No entanto, é preciso se atentar que por mais que se utilize dos mesmos componentes do endomarketing-mix para o gerenciamento do endomarketing em diversas empresas, esta ferramenta depende das características de cada empresa, da adesão da cúpula e do maior número de colaboradores para a garantia da verdadeira efetividade (MORAES, 2003; RODRÍGUEZ, 2016). Por isso, o foco nos clientes internos está relacionado aos aspectos endógenos conferidos pela empresa como participação ativa em palestras, orientações de atividades e funções entre outras. Já a orientação dos clientes externos está numa abordagem ampliada de antecipação das respostas a demandas presentes e futuras com base no melhoramento contínuo da organização.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica, em relação aos fins da pesquisa, caracteriza-se como finalidade descritiva, que de acordo Pereira e Silva (2010). No que tange à abordagem da pesquisa, define-se como qualitativa e quantitativa, pois dispõe de ferramentas estatísticas e numéricas para análise dos dados e interpretação dos resultados (PEREIRA; SILVA, 2010). Como estratégia, utilizou-se um estudo de caso único. Pois “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real” (YIN, 2015 p. 39).

A coleta de dados foi dividida em duas etapas: a primeira etapa compreendeu a coleta bibliográfica sobre as temáticas de endomarketing. A segunda etapa envolveu o estudo de caso, a aplicação do questionário com os colaboradores, a entrevista com a gestora e as observações na empresa pesquisada, conforme propõem Creswell (2007) e Yin (2015). O questionário foi estruturado com perguntas fechadas de modo que se pudesse obter respostas em escala somatória ou escala likert (LIKERT, 1932).

Para possibilitar o propósito do trabalho usou-se de observações diretas, entrevista semiestruturada e aplicação de questionários, com funcionários de uma

empresa do setor de serviços da cidade de Uruçuí-PI. De acordo com Bertucci (2012) observação direta é aquela que usa os sentidos para obter aspectos da realidade pertinentes ao objeto de estudo. Os dados coletados via observação (diário de campo) e entrevista (transcrições) foram analisados, conforme proposto por Creswell (2007), a partir da extração de sentido destes dados, interpretando-os. Utilizou-se, também, de técnicas da análise de conteúdo, de acordo com as orientações de Bardin (2016) e a estatística descritiva Gil (2008). Assim, de acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Por seu turno, a estatística engloba uma investigação variada, onde está presente a “caracterização do que é típico no grupo”, ou seja, os padrões encontrados, que dispõe de aspectos matemáticos, como média, mediana e moda, para operacionalizar a análise (GIL, 2008). Destaca-se a atualização do *software Excel* (2013) para compilação e análise dos dados. Conforme vê-se na próxima seção.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Derivados da tabulação dos dados de onze questionários, buscou-se analisar como os modos de atuação e benefícios do endomarketing podem ser usados como estratégia nas empresas de serviços. Para tanto, a fim de compreender melhor o cenário estudado, a Tabela 01 evidencia informações sociodemográficas a respeito dos colaboradores da empresa pesquisada. Em seguida, se apresenta demonstra a percepção dos colaboradores quanto clientes internos sobre aspectos organizacionais que implicam no modo de atuação da ferramenta de endomarketing.

##### 4.1 Perfil socioeconômico

**Tabela 01 - Perfil dos colaboradores da Empresa Alfa.**

Variável	Alternativas	Frequência	Percentual
Gênero	Masculino	9	82%
	Feminino	2	18%
	Outros	0	0%
Faixa Etária	Até 25 anos	2	18%
	De 26 a 35 anos	3	27%
	De 36 a 45 anos	2	18%
	Acima de 46 anos	4	36%
Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	1	9,09%
	Ensino Fundamental Completo	1	9,09%
	Ensino Médio Incompleto	2	18,18%
	Ensino Médio Completo	5	45,45%
	Ensino Superior Incompleto	0	0%
	Ensino Superior Completo	1	9,09%
	Especialização	0	0%
	Mestrado	0	0%
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	3	27,27%
	1 a 3 anos	5	45,45%
	3 a 5 anos	1	9,09%
	Mais 5 anos	2	18,18%

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020).

De acordo com a tabela exposta, observa-se que os dados obtidos demonstram que os funcionários do gênero masculino são majoritários na empresa Alfa, correspondendo a 82% (9 pessoas) do total, e 18% do gênero feminino (2 pessoas). Infere-se por meio de observações diretas e entrevista semiestruturada que essa



maior porcentagem está relacionada a atividade executada pelos funcionários que tradicionalmente associou-se ao ambiente masculino (alinhamento de chassi, revisão de rodas, alinhamento de rodas, desempenho de coluna de direção etc.).

Observa-se que a maioria dos entrevistados 36% tem idade acima de 46 anos (4 pessoas) seguidos de 27% (3 pessoas) entre 26 a 35 anos, 18% (2 pessoas) entre 35 a 45 anos e outros 18% (2 pessoas) com até 25 anos de idade. Os dados revelam que o maior número de colaboradores se encontra na faixa etária acima de 46 anos, correspondendo a 36% do total de entrevistados. Indicando que o fator maior idade não confere limitação a atuação na empresa.

Por seu turno, o grau de escolaridade dos colaboradores da empresa Alfa, denota-se que quase metade da amostra, 45,45% (5 pessoas), possui ensino médio completo, seguindo de 18,18% (2 pessoas) com ensino médio incompleto e empatando com 9,09% (1 pessoa) com ensino fundamental completo, 9,09% (1 pessoa) com ensino fundamental incompleto, 9,09% (1 pessoa) com ensino superior completo e 9,09% (1 pessoa) com ensino superior incompleto. Demonstrando que há um déficit de profissionais qualificados para o exercício específico das atividades requeridas pela empresa. Quanto ao tempo de serviço, nota-se que a maioria dos colaboradores, 45,45% (5 pessoas) tem de 1 a 3 anos de tempo de serviço na empresa Alfa, acompanhado de 27,27% (3 pessoas) com menos de 1 ano, 18,18% (2 pessoas) com mais de 5 anos e 9,09% (1 pessoa) de 3 a 5 anos. Exprime-se que os maiores percentuais de colaboradores, aos quais somados resultam em 72,72% (8 pessoas), não chegam a representar metade do tempo de existência da própria empresa, que são de 13 anos. Saliendo que a baixa rotatividade do colaborador é elemento primordial a constância da qualidade no setor de serviços.

Portanto, diante das informações expostas acima, infere-se que o perfil dos colaboradores da empresa Alfa é importante direcionador do cenário interno em que sua análise aponta para estratégias que otimizam a ferramenta de endomarketing.

#### 4.2 Apresentação dos resultados a partir da percepção dos colaboradores

Nesta subseção serão apresentados os resultados referentes a percepção dos colaboradores sobre o endomarketing na Empresa Alfa (Tabela 2).

**Tabela 02 - Percepção dos colaboradores**

Pergunta	DT*	D	I	C	CT
01. Interesse dos participantes em treinamentos ligados à sua atividade dentro da empresa.	0%	0%	0%	9%	91%
02. Oferta de capacitação aos colaboradores da empresa Alfa.	18%	9%	27%	9%	36%
03. Comunicação entre níveis hierárquicos	0%	0%	9%	27%	64%
04. Compreensão da comunicação na transmissão de novos processos	0%	0%	18%	9%	73%
05. Compartilhamento de metas corporativas a todos os colaboradores	9%	0%	9%	18%	64%
06. Reconhecimento dos funcionários por parte da empresa	0%	0%	9%	9%	82%
07. Motivação por parte dos gestores da empresa	0%	0%	0%	27%	73%
08. Reconhecimento da importância de ações permanentes de endomarketing	0%	0%	9%	18%	73%
09. Participação dos colaboradores nas decisões referentes a sua atividade de trabalho	0%	9%	9%	18%	64%
10. Percepção dos colaboradores quanto ao comprometimento de gestores e líderes com o cumprimento das metas corporativas	0%	0%	18%	27%	55%
11. Motivação dos colaboradores quanto a contribuição de ideias e projetos de melhoria para a organização	0%	0%	36%	9%	55%

12.Satisfação do colaborador com o trabalho que desenvolve	0%	0%	0%	0%	100%
13.Endomarketing como ferramenta de melhoramento do bem-estar dos colaboradores e das metas corporativas	0%	0%	18%	18%	64%

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2020)

\*DC = Discordo Totalmente; D = Discordo; I = Indiferente; C = Concordo; CT = Concordo Totalmente

Sendo o engajamento entre colaboradores e empresa mecanismo facilitador para adesão de estratégias de melhoria, e, portanto, da ferramenta do endomarketing, perguntou-se aos colaboradores se estes possuíam interesse em participar de treinamentos ligados a atividade desempenhada na organização. Observou-se que é majoritário o número de entrevistados que demonstram ter interesse em participar de treinamentos ligados a atividade que desempenham na empresa, 91% afirmaram concordar totalmente e 9% assinalaram concordar.

Apontamento importante a organização tendo em vista que as somas das porcentagens que correspondem aos níveis de escolaridade ensino médio completo e ensino médio incompleto representam mais da metade dos colaboradores (63,63%), reforçando a necessidade de aperfeiçoamento a esse público.

Quando questionado sobre a oferta de capacitação por parte da empresa aos colaboradores, os dados revelaram que 36% e 9% dos entrevistados concordam quanto a existência do oferecimento de capacitação para todos os colaboradores da empresa em questão. No entanto, 27% demonstraram indiferença e outros 9% discordâncias e outros 18% discordância total que somados representam mais da metade dos colaboradores, o que levanta um alerta quanto a esse quesito, já que a maioria não converge a um cenário positivo quanto a essa indagação.

Tendo em vista que um dos pilares mais enfáticos para o desenvolvimento, assimilação e eficácia da ferramenta de endomarketing é a comunicação. Constatou-se através do terceiro questionamento que a comunicação entre supervisor e colaborador é considerada eficaz ao atendimento das necessidades dos colaboradores, representado na tabela com 64% concordo totalmente e 27% com concordo, podendo ser justificada por um número razoável de funcionários na empresa, onze colaboradores.

Ressalta-se que o estabelecimento de canais e maneiras de registros da informação são de suma importância na comunicação por conferirem maior clareza e confiabilidade na atuação dos processos, primordial em grandes empresas em que o número de colaboradores é maior e a comunicação deve fluir em todos os níveis em um curto espaço de tempo.

Para tanto, a quarta indagação buscou medir o nível de compreensão da comunicação na transmissão de novos processos. Com base na tabela acima 73% dos colaboradores manifestaram concordar totalmente que a comunicação facilita a compreensão na transmissão de novos processos. Acompanhado de 9% com concordo e 18% com indiferente. Manifestando que a comunicação é de fácil acesso e assimilação entre todos que fazem parte da empresa.

Haja vista que a efetividade dos processos da empresa acontece mediante o envolvimento com a alta gestão, o compartilhamento de metas corporativas a todos os colaboradores é fator que esclarece o exercício destes processos e possibilita maior poder de fala ao colaborador que a executa, configurando autonomia do cargo ao colaborador.

Observa-se que a maioria dos participantes da pesquisa consideraram concordar totalmente que as metas corporativas são compartilhadas por todos os colaboradores, representando 64% dos entrevistados. Ainda em um panorama positivo, 18% assinalaram concordar, enquanto 9% discordaram totalmente e 9%

ficaram indiferentes. Verifica-se que o compartilhamento das metas pelos supervisores assim como a compreensão da comunicação como mecanismo facilitador na transmissão dos processos é visto como itens indispensáveis ao desenvolvimento das atividades de trabalho.

Sabendo que o reconhecimento dos funcionários é critério favorável a motivação, permanência e engajamento destes com a empresa, buscou-se mensurar junto aos colaboradores se estes sentem-se valorizados e motivados pela organização a qual trabalham. 82% afirmaram concordar totalmente, seguidos de 9% concordo e 9% indiferente, demonstrando que quase a totalidade está de acordo com a proposição.

Compreendendo que o reconhecimento dos colaboradores parte do entendimento dos gestores quanto a técnicas de motivação, verificou-se especificamente na sexta indagação se os colaboradores se consideram estimulados por seus gestores a desempenhar as atividades de seus cargos. Obteve-se o seguinte resultado: 73% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente enquanto 27% afirmaram concordar. Simbolizando que há um comprometimento entre gestores e colaboradores.

Averigua-se que a eficácia da ferramenta de endomarketing passa pelo reconhecimento desta pelo nível estratégico como instrumento importante a ações permanentes. Para tanto, inferiu-se junto aos colaboradores a porcentagem do reconhecimento desta ferramenta. Obteve-se que 73% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente que a empresa para a qual trabalham reconhece a importância da aplicabilidade das ferramentas e ações permanentes de endomarketing, enquanto 18% afirmaram concordar e 9% assinalou indiferente.

Entendida como uma ferramenta que pressupõem a autonomia dos colaboradores quanto a participação nas decisões referentes a sua atividade de trabalho, o endomarketing avalia os colaboradores como clientes internos dotados de opiniões e desejos. Quando questionados sobre a participação destes nas decisões que desrespeitam a sua atividade de trabalho, 64% dos entrevistados afirmaram concordar totalmente que isto acontece, enquanto 18% afirmaram concordar, 9% afirmou indiferença e 9% com discordo.

Quando avaliado a percepção dos colaboradores quanto ao comprometimento de gestores e líderes com o cumprimento das metas corporativas, notou-se que é favorável para os colaboradores o envolvimento dos gestores e líderes com as metas corporativas representados por 55% dos colaboradores que afirmaram concordar totalmente, 27% com concordo e 18% com indiferente.

Com relação a motivação dos colaboradores a contribuição de ideias e projetos de melhoria para a organização, 55% concordaram totalmente quanto a sentirem-se motivados a contribuir com ideias e projetos de melhoria da organização, seguidos de 9% com concordo e 36% com indiferente. Observa-se que estes dados relativamente se distanciam quanto ao perguntado sobre a participação do colaborador nas decisões referentes ao seu trabalho, em que segundo a nona pergunta da tabela 02 apresentou percentuais maiores, 64% dos entrevistados assinalaram concordo totalmente e 18% concordo.

Entretanto, observou-se que a satisfação do colaborador com o trabalho que desenvolve na empresa é de 100% para todos os colaboradores, demonstrando que a relação empresa e colaborador é favorável. Cenário animador para a otimização do ambiente interno, uma das finalidades do endomarketing.

Para tanto, quando perguntado quanto ao reconhecimento do endomarketing como ferramenta de melhoramento do bem-estar dos colaboradores e das metas

corporativas, foi percebido que 64% dos entrevistados concordaram totalmente que o endomarketing auxilia no alcance de metas, motivação, satisfação, criatividade e comprometimentos dos colaboradores, seguidos de 18% que afirmaram concordar e 18% afirmaram indiferença.

### 4.3 Apresentação dos resultados da entrevista e das observações

A pesquisa qualitativa foi realizada pela aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado com a proprietária da loja. Na opinião dela, o *endomarketing* pode ser visto como o conjunto de políticas desenvolvidas pela empresa, buscando a valorização do público interno. Quando indagada sobre o interesse em participar de treinamentos sobre assuntos ligados à sua atividade dentro da empresa, ela afirma: *“sim, tenho interesse porque o que eu posso aprender eu também posso transmitir e com isso ter rendimento melhor.”*

Entretanto, observou-se que a empresa em questão não oferece um investimento necessário para cursos de capacitação dos colaboradores. Pois de acordo com a entrevistada, *“apenas quando surge uma oportunidade, sempre tentamos encaixar alguém.”*

Quando perguntada a respeito de sua opinião sobre a comunicação facilitar na compreensão de novos processos a gestora afirmou *“sim, uma notícia bem dada agiliza e beneficia a empresa”*. No entanto, a comunicação é uma ferramenta de alto impacto que deve ser estruturada e passada por intermédio de canais que facilitem as ações dos colaboradores, o que não foi percebido nas observações diretas.

Tendo em vista que o endomarketing preza pela participação de todos por meio de sintonia, sincronismo e alinhamento organizacional, foi-se questionado se as metas corporativas são compartilhadas com todos os colaboradores. Obteve-se a seguinte resposta da entrevistada *“não cobramos muitas metas dos funcionários, não temos meta um a um, mas sempre buscamos ajudar um ao outro quando alguém não consegue concluir uma atividade”*. Constata-se que a empresa em questão não considera o estabelecimento de metas como um fator estratégico de direcionamento para uma melhor gestão.

Por seu turno, quando questionada se a empresa reconhece o empenho, valoriza e motiva os funcionários sabendo que aqueles são parâmetros importantes para considerar colaboradores como clientes internos e a partir de então formular estratégias de endomarketing a gestora respondeu *“sim, esse é o principal foco. Fazemos reuniões, confraternizações...”*. Todavia nota-se que este reconhecimento é esporádico, não há uma política específica para realização das ações de reconhecimento, valorização e motivação dos colaboradores.

Assim, buscando saber se a empresa reconhece a importância da aplicabilidade das ferramentas e ações permanentes do endomarketing a entrevistada afirmou *“sim porque quando um colaborador faz a divulgação de algo bom dentro da empresa isso motiva outro colaborador e é bom para a saúde da empresa.”* No entanto, percebe-se com esta fala que o conhecimento acerca da ferramenta de endomarketing é limitado. Pois, esta, é comparada ao processo de divulgação do serviço, aspecto esse, que está relacionado a consequência da aplicação da ferramenta em questão.

Dando continuidade, quando questionada quanto ao comprometimento de gestores e líderes com o cumprimento das metas corporativas a respondente declarou *“sim porque ficamos atentos se o colaborador consegue ou não desempenhar bem sua atividade e quando não consegue designamos outra pessoa e revisamos as funções.”* Verifica-se com esta afirmativa que o comprometimento das metas

corporativas está ligado a ação de supervisão e que esta declaração converge com a indagação anterior quanto ao compartilhamento das metas corporativas para todos colaboradores evidenciando que esse elemento pouco é enfatizado na empresa.

Sabendo que um dos requisitos para a eficácia do endomarketing é a valorização e a motivação dos colaboradores foi questionado a opinião da gestora quanto aos colaboradores da unidade pesquisada se estes estão motivados a contribuir com a organização com suas ideias e projetos de melhorias. Obteve-se a seguinte resposta *“É permitido, mas nem todo colaborador faz isso talvez por medo, mas a gente aceita. Uma ideia boa influencia outra.”* Averigua-se que não há engajamento suficiente entre gestora e colaboradores que permita um diálogo de contribuições para a organização empresarial.

Desta forma, deve-se ao gestor atuar como líder e, portanto, acreditar no seu trabalho, sentir-se satisfeito e ser agente de transformação. Assim, foi indagado a entrevistada se esta considerava-se uma profissional satisfeita com o trabalho que desenvolve na empresa. Por conseguinte, ela respondeu que *“sim”*. A mesma continuou *“vejo que a gente precisa melhorar muita coisa, mas todo dia é uma nova oportunidade de se superar.”*

Quando questionada sobre o endomarketing ajudar a alcançar os objetivos e metas corporativas desejadas pela empresa e na motivação, na satisfação, na criatividade e comprometimento dos colaboradores a entrevistada afirmou: *“Sim, pois um funcionário motivado traz novas ideias que podem ser aplicadas e aumentar o desempenho da empresa. “No entanto, como visto anteriormente na fala da própria gestora, ela reconhece a importância da aplicação do endomarketing, todavia, os colaboradores não participam com sugestões de melhoria para a empresa tão pouco se demonstra uma acentuada preocupação com a motivação e a satisfação dos colaboradores.*

Por fim, observou-se que a comunicação interna é feita por meio da divulgação boca a boca. Ou seja, por meio do contato diário entre colaboradores e gestores. Isso deve-se também, ao fato do mural de avisos, ser usado de forma ocasional. Notou-se que os clientes externos têm contato direto com os colaboradores, pois estes, conversam entre si durante a execução do serviço. Ocasionalmente em um ambiente muito movimentado e barulhento. Acarretando dificuldades na comunicação formal e na escuta dos outros colaboradores.

#### **4.4 Discussão da análise cruzada da pesquisa qualitativa e quantitativa**

Percebeu-se que a empresa em questão tem pouco conhecimento sobre a ferramenta de endomarketing e que por isso não faz uso desta. Para Moraes (2003) o conhecimento por parte da alta gerência sobre as mudanças que os processos de endomarketing proporcionam gera uma consciência do contexto interno que é de suma importância por mobilizar a uma tomada de ação que traga destaque no posicionamento de mercado.

A partir desse entendimento é que a organização passa a formular estratégias que reconheçam seus colaboradores como clientes internos e os motivem e valorizem como indivíduos dotados de potenciais. Brum (2000) afirma que a empresa deve procurar desenvolver seus funcionários pensando-os como pessoas antes de profissionais e que é com base nessa ideia que se fortalece o sentimento de autonomia do colaborador e se atinge o crescimento profissional e empresarial.

É apoiado nesse contexto e na entrevista concedida pela proprietária e gestora da empresa em estudo, que se infere a necessidade de difundir e aplicar a ferramenta

de endomarketing como vantagem a uma gestão competitiva, pensada para colaboradores e compartilhada por estes.

Observou-se que a percepção do ambiente interno por parte da entrevistada não é suficiente para a visualização de estratégias de melhoria contínua. Consta-se que por mais que se tenha consciência que capacitações e treinamentos sejam importantes para a organização, pouco se demonstra interesse em inserção dos colaboradores em programas desse sentido, o que evidencia que não há uma política clara quanto a uma valorização educacional.

Nota-se que a comunicação entre gestora e colaboradores é reconhecida como um elemento forte e que ocorre através do contato um a um, no entanto e ainda sim, não é o bastante para se obter um engajamento com maior abertura para colaboradores posicionarem-se de forma proativa na participação de novas ideias e projetos acerca da empresa.

Verifica-se também que o estabelecimento e o comprometimento das metas corporativas tanto para a gestora quanto para os colaboradores não se fazem bem especificadas assim como tão pouco a missão, visão e valores deixando a cargo da supervisão a atenção para o alcance dos objetivos da empresa.

Apesar de ser notório, pela fala da gestora, que o envolvimento com os colaboradores implica em otimização das relações internas e por sua vez dos processos produtivos, há escassas ações que abranjam os colaboradores como contribuintes na construção do ambiente no qual trabalham. Cabendo ao nível estratégico fomentar essa participação de forma mais efetiva de modo que todos, inclusive a alta administração, entenda os objetivos e benefícios da ferramenta do endomarketing.

Corroborando com este estudo, Freire et al (2016) demonstra que o aumento da vantagem competitiva está em reconhecer que a gestão precisa integrar junto a seus colaboradores missão, visão e valores fazendo da comunicação interna fator de coesão para as decisões implantadas, pois, desse modo, diminui custos, engaja colaboradores e provoca motivação.

Assim, Cervi e Froemming (2017) convergem com a temática quando avaliam em seu estudo que o foco dado ao endomarketing está relacionado a comunicação interna e que a organização, mesmo que mínimas e não identificadas pela gerência, possui ações dentro da abordagem, que podem ser aperfeiçoadas ao programa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo geral analisar como os modos de atuação e benefícios da ferramenta do endomarketing podem ser usados como estratégia competitiva nas empresas de serviços. O trabalho teve a participação de 11 colaboradores no qual todos responderam a questionários com 17 questões além de uma entrevista semiestruturada com a proprietária e gestora da Empresa Alfa.

A pesquisa evidenciou que a comunicação é o elemento central para o bom andamento das ações de endomarketing, mas este, para que consiga adesão dos colaboradores deve ser entendido pela alta administração como estratégia de melhoria contínua que empregue mais de um método para a otimização da companhia, também vista como o produto a ser ofertado ao novo nicho de mercado.

Percebeu-se com os questionários que a organização em questão é bem visualizada por seus colaboradores, no entanto, quando confrontado com a entrevista obtida da gestora e pela as observações de campo, foi notado lacunas quanto a oferta de estímulos para que estes colaboradores sejam vistos como clientes internos.

Por meio das comparações foi constatado ainda que a ferramenta de

endomarketing é desconhecida pelos integrantes da corporação dificultando o entrosamento entre gestora e colaboradores e implicando em um potencial pouco enfatizado na alavancagem do negócio.

As descobertas do presente trabalho evidenciaram que quando não se tem uma visão bem esclarecida dos benefícios do endomarketing e da sua atuação na prática, com base na visão sistêmica dos 4As, a vantagem competitiva é reduzida. Fato este que é alarmante no setor de serviços pois depende da atuação do colaborador e da sua sintonia e satisfação com a organização.

Bem como Silva e Floriano (2018), os resultados manifestam a pouca compreensão do endomarketing tornando-se pois indispensável o estudo da temática a fim de garantir um posicionamento de mercado mais eficaz. Para melhor análise dessas percepções utilizou-se de uma entrevista semiestruturada com a gestora e de observações diretas que subsidiaram reflexões sobre o contexto do cenário interno da organização.

Verificou-se que a empresa em questão é bem vista pelos colaboradores e que estes são engajados com a organização, no entanto, o engajamento acontece à medida que a gestora direciona como sendo necessário, sem uma análise aprofundada dos interesses dos envolvidos, o que denota que as ações de endomarketing não são tidas como relevantes para a vantagem competitiva.

Averigua-se que a adaptação da visão sistêmica a Empresa Alfa é mecanismo facilitador de implementação das estratégias de endomarketing servindo como ótimo direcionamento a alta administração, principalmente aquelas com pouco conhecimento da ferramenta do endomarketing, aumentando os índices de assertividade nos processos de gestão.

Para tanto, a empresa precisa mostrar-se interessada no reconhecimento dos colaboradores como clientes internos sensibilizando-os a uma aproximação com a organização através de mecanismos de valorização já existentes, porém pouco utilizados, que aumentem a sinergia corporativa.

Assim, a pesquisa contribui de pelo menos duas maneiras. Difundir a temática do endomarketing elencando seus benefícios a vantagem competitiva além de torná-la mais conhecida tendo em vista que é uma abordagem pouca estudada em âmbito brasileiro por ora ser apresentada como sinônimo de marketing interno e ora não como sinaliza o estudo de (NATRIELLI, 2014).

O estudo apresentou algumas limitações, apesar do seu entendimento convergir para a melhoria do ambiente interno das organizações e conseqüentemente implicar em melhorias com o público externo, há discordância nas bases teóricas quanto a um conceito único. No tocante ao estudo de caso, não há margem a generalizações, porém as estratégias de endomarketing são formuladas a partir das características de cada instituição empresarial.

Como sugestões de pesquisas futuras, propõe-se a reaplicação desde estudo em mais de uma empresa. Recomenda-se que os estudos na área sejam mais frequentes, e que ganhem frentes em outras instituições como universidades, ONGs, empresas privadas de outros setores, cooperativas entre mais, para que se possa compreender quais as influências e provocações que o endomarketing elucida nos contextos de aplicação.

## **REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE Jr, A. B.; OLIVEIRA, C. A. G. PINTO, E. P. SILVA, M. B. S. ANDRADE, V. M. B. F. ALBUQUERQUE, E. B. Estratégias de Endomarketing e Motivação Utilizadas por duas Agências Bancárias do Interior do Ceará. **Revista**

**Brazilian Journal Of Development**, Curitiba, V. 5, n. 7, p. 10945-10961. Jul. 2019.

ASVELLO, K. de O.; MOL, R. D. G.; NASCIMENTO, T. de S.; ALMEIDA, T. M. Endomarketing e suas variáveis: estudo de caso em uma cooperativa de crédito no município de Espera Feliz-MG. In: III Jornada de Iniciação Científica, 2018. **Anais**, Minas Gerais, Anais do Seminário Científico do UNIFACIG, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016.

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

BERRY, L. L.; HENSEL, J. S.; BURKE, M. C. Improving retailer capability for effective consumerism response. **Journal of Retailing**, v. 52, n.3, p.3-14, 1976.

BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

BRUM, A. de M. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

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

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição. 2007.

FREIRE, A. L.; WOEHLE, S.; CATAPAN, A.; BONFIM, B. L. S. Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. Georgetown University - **Universia Mayo**, v. 10, n.2, p. 54-70 Ago, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONSALVES, C. de S. **Utilização de indicadores de endomarketing para melhoria da qualidade das informações nos sistemas ERPS em estabelecimentos de alimentos & bebidas**. Dissertação (mestrado em gestão de alimentos e bebidas). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2017.

GOUNARIS, S. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. **International Journal of Service Industry Management**. v. 19, n. 3, p. 400-434, 2008a.

GRAZIANO, G. O.; OSWALDO, Y. C.; PIZZINATTO, A. K.; SPEARS, V. R. E. Programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos: estudo do marketing de relacionamento. **Revista brasileira de marketing - ReMark**. v.15, n. 5, out/dez, 2016.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção e sistemas) – Universidade



Federal de Santa Catarina- UFSC, Florianópolis, 2000.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LIMA, R. P. Endomarketing como Medida Estratégica ao Desenvolvimento Organizacional das Cooperativas. **Revista de Administração de Roraima-UFRR**. Boa Vista, v. 6, n. 3, p. 624-663. 2016.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of psychology, 1932.

MORAES, F. E. T. **O endomarketing como estratégia para o comprometimento dos clientes internos da polícia militar de Minas Gerais – PMMG**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2003.

NATRIELI, F. M. **De dentro para fora**: análise da literatura e proposta para uma ampliação do conceito de marketing interno. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário da FEI. São Paulo, 2014.

PEREIRA, A. A. C.; SILVA, M. de L. O. R. da. O trabalho de conclusão de curso: constructo epistemológico no currículo formação, valor e importância. 2010. In: Colóquio Luso Brasileiro sobre Questões Curriculares, 5. 2010, Porto, Portugal. **Anais eletrônicos...** Porto: [s.n.], 2010.

REIS, T. A.; BRUGNEROTTO, T. R.; SERVILHA, I. C.; CREMONEZI, G. O. G.; OLIVEIRA, A. A.; AQUINO, M. de C.; SILVA, W. T. O endomarketing como Estratégia na Gestão de Pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **Revista de Economia, Empresa e Empreendedores na CPLP**. v. 2, n. 1, 2016.

RODRÍGUEZ, L. A. J.; JIMÉNEZ, R. G. S. El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. **Mundo Fesc**, v.12, p. 8- 19, 2016.

SANCHES, A. Endomarketing: a prática e o seu efeito nas organizações. **Revista Comunicação com Líderes e Empregados**. v. 2, 2017.

SANTOS, A. C. S. Endormaketing como Estratégia Motivacional para a Responsabilidade Social. **RARR**. Ed.3, v. 2, 140 - 155, 2º Sem- Boa Vista, 2013.

SILVA, A. H.; FLORIANO, M. D. P. Endomarketing em Instituições de Ensino Superior: um estudo na Universidade Federal do Pampa. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**. v. 11, n. 3, 2018.

SILVA, P. B.; ESTENDER, A. C. O Impacto do Endomarketing nas Organizações. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**. v. 6 n. 1 Jan/Jun 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.