

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAIMUNDO RIBEIRO CAMPOS NETO

ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS

MANAUS
2023

RAIMUNDO RIBEIRO CAMPOS NETO

ENDOMARKETING:

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de bacharel.

Orientador: Professor Doutor Armando Araújo de Souza Júnior

MANAUS

2023

RAIMUNDO RIBEIRO CAMPOS NETO

ENDOMARKETING:

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 04/10/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr. Armando Araújo de Souza Júnior - UFAM
Orientador

Prof. Dra. Ana Flávia de Moraes Moraes - UFAM
Avaliador

Prof. Dr. Sérgio Augusto Torres Mendes - UFAM
Avaliador

Dedico este TCC à minha família, que sempre acreditou em mim e me apoiou incondicionalmente. À Luana, por ser minha inspiração e apoio constante. Aos amigos, pelas risadas, pelo incentivo e por tornarem esta jornada acadêmica inesquecível. Este trabalho é fruto do apoio de vocês.

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre a análise da percepção dos colaboradores sobre as práticas de Endomarketing utilizadas por uma empresa do Polo Industrial de Manaus. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de natureza qualitativa cujos dados foram coletados a partir de entrevista com roteiro semiestruturado junto a 5 funcionários. A técnica utilizada para interpretação dos discursos dos indivíduos foi a análise de conteúdo. Diante desse contexto os resultados demonstram que a empresa enfatiza a importância da clareza na interpretação do endomarketing pelos colaboradores e a necessidade de estratégias eficazes para sua implementação, destacando também o papel crucial da comunicação interna nas organizações. Além disso, salienta-se que as sugestões dos participantes do estudo podem enriquecer o endomarketing e a comunicação interna. Ressalta-se a importância de abordagens flexíveis e adaptativas para fortalecer a cultura organizacional e o engajamento dos colaboradores. As práticas de endomarketing analisadas neste estudo poderão servir como referências para novos aprofundamentos no âmbito do endomarketing e comunicação interna.

Palavras-chave: Endomarketing; Comunicação Interna; Comunicação Corporativa; Marketing Interno.

ABSTRACT

This article presents a study on the analysis of the employees' perception of the Endomarketing practices used by a company in the Manaus Industrial Complex. The methodology used was qualitative research whose data were collected from interviews with a semi-structured script with 5 employees. The technique used to interpret the individuals' discourses was content analysis. In this context, the results show that the company emphasizes the importance of clarity in the interpretation of endomarketing by employees and the need for effective strategies for its implementation, also highlighting the crucial role of internal communication in organizations. In addition, it should be noted that the suggestions of the study participants can enrich endomarketing and internal communication. The importance of flexible and adaptive approaches to strengthen organizational culture and employee engagement is highlighted. The endomarketing practices analyzed in this study may serve as references for further deepening in the field of endomarketing and internal communication.

Keywords: Endomarketing; Internal Communication; Corporate Communication; Internal Marketing.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	07
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	08
2.1	MARKETING.....	08
2.2	ENDOMARKETING.....	11
2.3	COMUNICAÇÃO INTERNA.....	14
3	METODOLOGIA.....	15
4	RESULTADOS.....	17
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
	REFERÊNCIAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas do século XX as organizações se depararam com a necessidade constante de otimizar seus desempenhos nos âmbitos estratégicos e mercadológicos, com o objetivo de sobreviver e vencer a concorrência em um mundo cada vez mais globalizado (Karolczal e De Souza, 2017). Um dos fatores primordiais para que elas possam vencer esta “corrida” é justamente o investimento no capital humano, tendo como objetivo principal atingir os colaboradores que trabalham nas organizações assegurando que suas metas pessoais estejam alinhadas aos objetivos das organizações, garantindo, assim, que haja um benefício mútuo para as partes (Cervi e Froemming, 2017).

Similar às organizações, o Marketing também vem se transformando ao passo que sai de um enfoque transformacional para um enfoque social, permitindo que seja útil para empresas industriais e para relações interpessoais na sociedade (Salas Canales, 2018). Nessa direção, o “Marketing Interno”, ou “Endomarketing”, uma ramificação do marketing, surge da necessidade de compreender melhor os desejos dos clientes e determinar a existência de uma estreita relação entre a satisfação dos colaboradores e a consequente satisfação dos clientes. O Endomarketing se torna um importante instrumento de gestão, sendo também um importante pilar no planejamento estratégico de qualquer organização (Burrell e Gherson, 2018)

Estudos como o de Rodrigues (2017), Grönroos (2010), e Bekin (2010), citam que atualmente, um dos desafios encontrados nas organizações é a retenção de capital humano. Com índices de *turnover* altos (rotatividade), empresas que antes possuíam enfoque exclusivo no cliente externo, necessitaram se adaptar e buscar também, dentro da sua estratégia de marketing, o cliente interno, que neste caso são os colaboradores. Toda organização, independentemente de seu ramo, possui um mercado interno que necessita receber a primeira atenção. Além disso, ao fidelizar os clientes internos, estes se tornam aliados do negócio, garantindo um crescimento mais rápido, ao prestar serviços com mais qualidade e empenho. A preocupação com o bem-estar destes clientes internos, dentro das organizações é um fator de suma importância para o crescimento, haja vista que um colaborador engajado, motiva outros a crescerem junto e darem bons resultados e retornos para as organizações.

Estudos como Barth e Negri (2012) e Duarte (2014), apresentam o endomarketing como uma ferramenta de fidelização do cliente interno, uma vez que, aduzem melhorias nos níveis de engajamento e produtividade de colaboradores que trabalham em empresas que possuem práticas relacionadas ao tema.

No entanto, tratando-se da questão de motivação e incentivo dos colaboradores, estudos como os de Chaves, França e Carvalho (2013), Pasquini (2015) e Rodrigues (2017), afirmam que o endomarketing é um conjunto de práticas positivas que visam a manutenção do clima organizacional. Para José e Rosa (2012), Santos, Almeida e Feitosa (2016), e Raquel (2016), a utilização do endomarketing como estratégia de gestão é uma política empresarial que proporciona um cenário positivo, implicando em crescimento para a organização.

Sob essa perspectiva, a questão norteadora desta pesquisa ficou definida como: Qual a percepção dos colaboradores sobre as práticas de endomarketing utilizadas por uma empresa do Polo Industrial de Manaus?

Abordar a percepção dos colaboradores sobre as práticas do endomarketing representa uma oportunidade importante para analisar o impacto efetivo destas ações na vida dos colaboradores e o retorno para as organizações.

Neste sentido, o estudo se propõe a analisar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de Endomarketing utilizadas por uma empresa do Polo Industrial de Manaus.

Abordar a percepção dos colaboradores sobre as práticas do endomarketing representa uma oportunidade importante para analisar o impacto efetivo destas ações na vida dos colaboradores e o retorno para as organizações.

Este artigo está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico que será utilizado para sustentar a pesquisa empírica. A terceira seção refere-se ao campo da pesquisa e aos procedimentos metodológicos que serão utilizados para a realização do estudo e, em seguida, a quarta seção apresenta os resultados do estudo, seguido das conclusões e referências utilizadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 - Marketing

A palavra “Marketing” é um termo que começou a ser utilizado na década de 1930, pela American Marketing Association – AMA (2013), sendo definido como “a atividade, o conjunto de conhecimentos e processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”. Em terras brasileiras, somente a partir da década de 1950 o vocábulo começou a ser apresentado por multinacionais da Europa e América do Norte, sem nunca receber uma tradução exata para o português de forma que todo o seu conceito fosse transparente, pois etimologicamente, a tradução “mercadologia” refere-se ao estudo do mercado, o que não necessariamente contempla o sistema de “Marketing” como um todo (Pinho, 2001).

Em termos de evolução histórica, Las Casas (2009), Rodrigues (2020) e Duarte (2014) introduzem uma divisão da orientação do marketing nas organizações em fases, a saber:

1. **Orientação para a Produção:** Sob a influência da 1ª Revolução Industrial (1760 – 1840), a prioridade era assegurar os meios de produção (Ex: Matéria-prima, mão de obra, capital), visto que os consumidores da época possuíam pouco poder aquisitivo, limitando-se a atender apenas as suas necessidades mais básicas;
2. **Orientação para Vendas:** o crescimento da atividade industrial e da capacidade produtiva, aumentou exponencialmente a concorrência. Gestores necessitam investir em técnicas de distribuição, promoção e vendas mais assertivas, a fim de alavancar seus lucros;
3. **Orientação para o mercado:** a diminuição da demanda e cada vez mais oferta de bens fez com que o consumidor passasse a optar por produtos que melhor atendessem suas expectativas.

De acordo com Kotler (2018), o “Marketing” pode ser definido como um processo ao mesmo tempo social e gerencial, onde indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Cobra (2011) complementa ao afirmar que o foco do Marketing estaria em buscar entender e responder às necessidades dos consumidores, onde para isso, é necessária uma integração de todos os setores de uma organização, como produção, finanças, vendas e recursos humanos.

Portela (2011) ressalta que o dever de qualquer negócio é fornecer valor aos seus clientes, através do lucro, onde, em um mundo cada vez mais globalizado e com clientes cada vez mais racionais, uma organização apenas pode vencer o mercado ao conseguir ajustar o processo de entrega de valor.

Keegan (2005) resume o marketing em três grandes princípios: o primeiro seria identificar o objetivo e a tarefa do marketing; o segundo, identificar a realidade competitiva do mercado e o terceiro, por fim, quais seriam os meios principais de se alcançar os dois primeiros princípios. Ainda nesta concepção, o autor discorre que o Marketing se trata de um processo que necessita da focalização de recursos (financeiro, material, humano, mercadológico e administrativo), além dos objetivos e metas de uma organização, permitindo assim a criação de uma vantagem competitiva perante a concorrência e a sobrevivência da organização.

Kotler, Kartajaya, Setiawan (2010) trazem à tona aspectos do marketing que não necessariamente tem relação com trocas mercantis que visam o lucro. Os autores supracitados apontam que houve uma expansão do marketing para outros objetivos e áreas não associadas diretamente aos ganhos financeiros, ampliando assim a visão do marketing para toda a troca de valores que pode ser associada a atividade e satisfação das necessidades humanas em um sentido mais amplo.

Para Guerrero (2010), é de extrema importância que as técnicas de gestão das organizações também tenham foco nos recursos humanos, visando melhorar ainda mais a qualidade nos serviços e produtos ofertados, para isso faz-se necessário que os gestores das organizações compreendam que seus colaboradores formam um mercado interno e que também é preciso atendê-lo. Desta forma, o marketing interno segue processos parecidos com a do marketing tradicional (externo). Com isto em mente, Berry (1981) definiu que as organizações precisam enxergar os colaboradores como clientes internos, ver os trabalhos realizados como produtos internos e buscar ofertar “produtos/serviços” que busquem satisfazer as necessidades e desejos desses clientes internos, ao passo em que também precisam atender aos objetivos e metas da organização.

Bohnenberger (2019) cita que o conceito base para o marketing interno está atrelado a visão de que o colaborador, além de ser um cliente interno, também é um valioso recurso estratégico para organizações e a satisfação de suas necessidades pode ser a chave para um melhor desempenho organizacional, o que também acaba

gerando maior satisfação ao cliente externo. Portanto, se faz necessário a existência de uma comunicação interdepartamental dentro das organizações.

2.2 - Endomarketing

Quando Saul Bekin, em 1975, se tornou gerente da empresa Johnson & Johnson, ele criou o termo “endomarketing”, ao realizar a associação do sufixo grego “Endo” à palavra marketing, que já era bastante difundida no mercado brasileiro de comunicação. O autor mencionado declara-se o criador do termo no Brasil, sendo ele registrado no ano de 1995 no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

A palavra "Endo" significa movimento para dentro, o que define perfeitamente o endomarketing: uma utilização de ações e meios empregados tradicionalmente pelo marketing mercadológico, mas agora voltados para o mercado interno das organizações, ou seja, ações voltadas exclusivamente para os seus funcionários e colaboradores. (Almeida e Avanzi, 2019).

Pasquini (2015) faz um paralelo entre os dois termos, marketing e endomarketing, ao afirmar que o marketing são atividades de planejamento, realização, concepção de ideias que cerne o desejo dos consumidores, e no endomarketing, os clientes seriam na realidade os próprios colaboradores da organização.

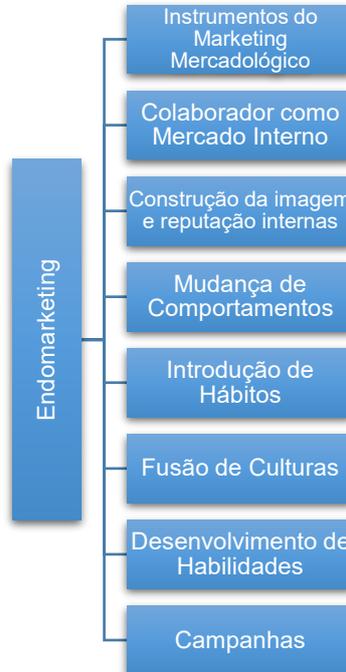
Brum (2010) e José e Rosa (2012), também argumentam que o endomarketing se configura como sendo uma das mais importantes estratégias de gestão de pessoas, adotadas por organizações que visam o sucesso constante e a perpetuação no mercado. Desta forma, pode-se afirmar que as práticas do endomarketing consistem no convencimento positivo a respeito da empresa tendo seus funcionários como público-alvo, aliado a práticas de gestão de pessoas.

Segundo Almeida e Avanzi (2019), é de extrema importância salientar que existe uma diferenciação entre os termos endomarketing e a comunicação interna, haja vista que alguns autores os consideram sinônimos, embora não sejam.

O endomarketing se propõe, essencialmente, a mudanças ou fixação de comportamentos, fusão/introdução de culturas, introdução de hábitos, desenvolvimento de habilidades, se utilizando para isso, de campanhas estratégicas e estímulos do Marketing Mercadológico como estímulos externos que visam criar

motivações pessoais nos clientes internos (colaboradores), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 – Características do Endomarketing



Fonte: Almeida e Avanzi (2019).

Por sua vez, a comunicação interna (Figura 2) seria a responsável por manter os colaboradores da organização informados (seja das notícias, de divulgação de resultados, ações comemorativas e outros) no dia a dia de suas atividades, através, principalmente, de canais mais tradicionais, como por exemplo: Newsletter, Jornal mural, TV Corporativa, *E-mail* Marketing. As duas terminologias estão intimamente ligadas e andam de mãos dadas. Todas as campanhas de endomarketing necessitam dos veículos utilizados diariamente pela comunicação interna para alcançar os seus clientes, neste caso, os colaboradores, mas, somente isso não é o suficiente.

Figura 2 – Características da Comunicação Interna



Fonte: Almeida e Avanzi (2019).

Embora tenham enorme importância dentro das organizações, as ferramentas utilizadas diariamente pela comunicação interna, em alguns momentos, podem acabar sendo interpretadas pelos colaboradores como parte da "paisagem" do espaço corporativo.

Contudo, quando o objetivo é impactar o colaborador com uma campanha de endomarketing, a rotina não favorece em muita coisa. Faz-se necessário recorrer a estímulos fora do padrão dentro da empresa e, por esse motivo, utilizam-se os recursos do marketing, especialmente o motivacional (Almeida e Avanzi, 2019).

Tudo aquilo que é diferente e desconhecido gera impacto e atenção. Aquilo que já é conhecido reforça os conceitos e complementa a informação. Com este pensamento em mente, pode-se afirmar que o endomarketing e a comunicação interna se tornam inseparáveis, mas não são iguais. Uma das funções imprescindíveis da comunicação interna é dar continuidade as campanhas de endomarketing, gerando reforços para o desenvolvimento de práticas que consolidem os hábitos (Bekin, 2004). Isso porque, ao finalizar uma ação específica, os veículos tradicionais de comunicação necessitam comunicar constantemente aspectos relacionados à campanha, tais como:

- Divulgar resultados que continuam sendo obtidos;
- Mostrar funcionários que mantêm as melhores práticas desejadas;

- Apresentar cases de sucesso e os caminhos utilizados para chegar lá;
- Reconhecer o esforço dos que continuam engajados;
- Destacar acontecimentos do mercado que reforcem os conceitos divulgados;
- Compartilhar alternativas diferenciadas para atingir os objetivos propostos;
- Expor os ganhos obtidos com a adoção dos novos comportamentos.

2.3 – Comunicação Interna

A comunicação interna é um elemento de extrema importância no contexto organizacional, sendo destacada como essencial na interação entre as organizações e seus colaboradores, como observado por Jesus (2019). Essa interação desempenha um papel fundamental no estabelecimento e manutenção de um fluxo contínuo de informações no ambiente corporativo. A comunicação interna emprega uma ampla gama de ferramentas e estratégias com o propósito de promover a disseminação eficaz e a colaboração de informações entre os membros da equipe, visando alcançar metas compartilhadas. É relevante salientar que essa comunicação se manifesta em diversas formas, englobando tanto a comunicação formal e estruturada quanto a informal, contudo, independentemente de sua natureza, sua importância é inquestionável, uma vez que desempenha um papel crítico na construção de uma imagem positiva da organização, conforme indicado em pesquisas anteriores conduzidas por Portella e Zamberlam (2018).

A relevância da comunicação interna é amplamente destacada por acadêmicos internacionais. Conforme afirmado por Thornhill (1996), todas as organizações buscam, de maneira implícita ou explícita, conquistar o comprometimento de seus funcionários, e a comunicação interna emerge como um dos meios para alcançar esse êxito. A literatura especializada corrobora a existência de uma relação substancial entre a forma como uma organização se comunica com seus colaboradores e as atitudes e níveis de comprometimento destes em relação à instituição. Este aspecto torna-se ainda mais preponderante em contextos de mudança organizacional, inerentes à dinâmica das organizações (Hemais, 2005; Kitchen e Daly, 2002; Mattos, 2001).

É de suma importância estimular ativamente a participação dos colaboradores em processos de mudança e aprimoramento organizacional. Tal engajamento requer

conscientização e envolvimento dos funcionários por meio de uma variedade de estratégias, como treinamentos, palestras, campanhas motivacionais e, principalmente, uma comunicação interna eficaz, respaldada por uma supervisão cuidadosa por parte dos gestores no cotidiano (Rocha, 2007).

Uma convergência que emerge na literatura nacional é a concepção da comunicação interna como um dos principais instrumentos de endomarketing. Nesse contexto, a informação, enquanto "produto da comunicação interna," figura como a principal estratégia para estreitar os laços entre a empresa e seus funcionários. Brum (2005) enfatiza que, independentemente dos benefícios e incentivos oferecidos à equipe interna, a motivação dos colaboradores permanece elusiva na ausência de uma comunicação interna efetiva.

É importante ressaltar que, seja a organização pública ou privada, a comunicação interna desempenha um papel crucial na busca por melhorias nas relações de trabalho e, conseqüentemente, na promoção de uma gestão de excelência. Ela é percebida como uma ferramenta estratégica de interação e compartilhamento de informações, além de promover relacionamentos harmoniosos dentro da organização. Dessa forma, por meio desse mecanismo, é possível solucionar, com maior agilidade, as adversidades que acometem os gestores, como os problemas nas relações de trabalho. Observa-se que, quando desenvolvida adequadamente, a comunicação interna proporciona melhorias significativas nas relações de trabalho, como argumentado por Santos (2017) em suas pesquisas.

3. METODOLOGIA

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de Endomarketing utilizadas por uma empresa do Polo Industrial de Manaus. Para atingir este objetivo, optou-se por utilizar a estratégia de pesquisa qualitativa de natureza descritiva.

Para Proetti (2018), uma pesquisa qualitativa visa direcionar o desenvolvimento de estudos que busquem respostas e que possibilitem a compreensão e a interpretação de fatos, assegurando que o pesquisador tenha uma maior interação com o objeto de estudo. Para Gonzáles (2020), a pesquisa qualitativa refere-se a abordagens e metodologias usadas em investigações que buscam descrever situações socioeducacionais tidas pelos atores sociais, seus protagonistas, como

problemáticas ou que, por algum motivo, possuam interesse em expor situações de uma forma investigativa.

Um estudo descritivo tem por objetivo descrever e documentar as características ou comportamentos de uma determinada população, grupo ou fenômeno (Babbie, 2016). Nessa direção, Neuman (2014) acrescenta que os estudos descritivos são conduzidos de forma a obter uma compreensão mais detalhada e precisa do objeto de estudo, eles envolvem a coleta de dados através de observações, entrevistas, questionários, análise de documentos ou outras técnicas relevantes, com o intuito de descrever as características do fenômeno estudado.

Para operacionalização do estudo, foi realizada uma pesquisa de campo em uma empresa do Polo Industrial de Manaus. Para Batista e Kumada (2021), a pesquisa de campo é coletada diretamente pelo pesquisador, através de entrevistas, testemunhos, observações, grupo focal, podendo ser designadas como, por exemplo, etnografia, pesquisa-ação, estudo de caso, pesquisa participante, e outros.

O *locus* da pesquisa foi uma empresa do segmento de duas rodas do Polo Industrial de Manaus. Como sujeitos da pesquisa foram selecionados cinco funcionários, sendo 4 do nível operacional e 1 do nível tático. Os sujeitos da pesquisa foram selecionados por conveniência e acessibilidade

As informações para a realização desta pesquisa foram levantadas por meio de entrevistas, sendo 4 na modalidade *on-line* e 1 presencial, com roteiro semiestruturado com 5 perguntas. De acordo com Da Silva e Russo (2019), a entrevista consiste numa interação entre um ou mais interlocutores, onde o entrevistador deve construir sentido baseado em informações adquiridas por meio do encadeamento de perguntas e outras maneiras não verbais de comunicação. Já para Minayo (2015), a entrevista pode fornecer informações de duas naturezas: a respeito de fatos cujos dados o investigador poderia obter através de outras fontes, geralmente de cunho quantitativo; e sobre o que se retrata a própria situação do indivíduo em relação à realidade que vivencia.

Os dados coletados por meio das entrevistas foram tratados por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser classificada em três fases, sendo a primeira etapa chamada de pré-análise, compreende a organização do material a ser analisado com vistas a torná-lo operacional. A segunda etapa corresponde a exploração do material, no qual diz respeito a codificação do material e na definição de categorias de análise. Por fim, a terceira e última fase consiste no tratamento dos

resultados, inferência e interpretação, em que ocorre a condensação e o destaque das informações para análise (Bardin, 2011).

Corroborando, Sousa e Santos (2020) citam que a análise de conteúdo objetiva busca analisar o que foi dito em meio a uma investigação, construindo e apresentando concepções em torno de um objeto de estudo.

Para manter a confidencialidade dos sujeitos da pesquisa, os entrevistados foram identificados no estudo como E1, E2, E3, E4 e E5.

Antes da realização das entrevistas, foi submetido aos entrevistados um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido citando o objetivo da pesquisa e todos os critérios para a operacionalização da mesma. As entrevistas foram realizadas no período de 29/08 a 10/09/23 de setembro de 2023, e tiveram uma duração média de 15 minutos.

4. RESULTADOS

O endomarketing é um conceito de relevância inquestionável no ambiente empresarial contemporâneo e que frequentemente se depara com a complexidade de interpretações variadas e abordagens distintas (Cervi e Froemming, 2017). A percepção sobre o conceito de endomarketing é apresentada nos fragmentos de discurso de E1, E2, E3, E4 e E5.

E1: “O Endo a gente meio que desconhece quando você vê pela primeira vez. Mas, o Marketing é um termo mais popular, praticamente tudo que a gente vê é marketing. Então eu acho que (o endomarketing) é algo relacionado a publicidade, a imagem da pessoa ou da empresa. Acho que seria nesse sentido”.

E2: “Endomarketing para mim seria aquilo que você apresenta dentro da sua empresa, é, tipo, promove ações, é, ações participativas, voluntárias, faz uma apresentação para todos da empresa participarem”.

E4: “Pra te falar a verdade, sobre esse conceito eu já ouvi falar sobre mas eu não sei o que exemplificar aqui agora o que seja.”.

E5: “Acredito que endomarketing seja o que a empresa consiga fazer para melhorar o ambiente de trabalho”

Os fragmentos de discurso “a gente meio que desconhece”, “sobre esse conceito eu já ouvi falar, mas eu não sei o que exemplificar”, refletem a falta de clareza quando questionados sobre a definição do termo, sugerindo a complexidade associada a essa temática. Contudo, é importante ressaltar que, como evidenciado por Almeida (2010), Inkotte (2000) e Ferreira Filho (2013), as interpretações do conceito variam substancialmente entre os indivíduos, indicando a ausência de uma compreensão uniforme do termo no âmbito empresarial.

No entanto, a análise das respostas também permitiu identificar que o endomarketing é geralmente compreendido como um conceito relacionado à implementação de estratégias e ações internas voltadas para os colaboradores, visando o aprimoramento da imagem da organização, conforme as frases “acho que é a publicidade da empresa”, “promover ações para todos da empresa participarem” e “o que a empresa faz para melhora o ambiente de trabalho”. Essa compreensão é congruente com as conclusões de Bekin (2004), que destaca a importância do endomarketing como uma ferramenta estratégica para fortalecer os laços entre a empresa e seus funcionários, influenciando positivamente a percepção interna da organização.

Adicionalmente, o endomarketing é delineado como um processo gradual em que os colaboradores adquirem uma crescente identificação com a organização (Wieseke, Ahearne e Dick, 2008). A apreciação da importância do endomarketing se manifesta nos trechos de diálogo a seguir.

E1: “Acho que é justamente a valorização da minha marca né? Como as pessoas a enxergam. Como posso dizer, mostrando o que eu faço internamente com as pessoas. Acho que seria mais ou menos nesse sentido ai né.”

E2: “Bom eu acredito que ele traz uma imagem muito bom da empresa, né? No caso da nossa, né, vamos dizer assim? A gente pode dizer que o endomarketing ele traz uma visão que a nossa empresa é uma ótima empresa, que as ações que ela faz, são ótimas tanto para os funcionários como para aquele que são ajudados pela empresa.”

E5: “eu vejo que assim, a nível de identificação com a filosofia da empresa, ela é muito importante, porque as vezes sabemos que existe uma filosofia mas não sabe como aplicar. Então, tudo isso que se faz, eu acredito que passa pela filosofia da empresa.”

De acordo com os fragmentos de discurso de E1 “Acho que é justamente a valorização da minha marca né? Como as pessoas a enxergam”, e E2 “o endomarketing ele traz uma visão que a nossa empresa é uma ótima empresa, que as ações que ela faz”, emerge uma compreensão generalizada do endomarketing como uma estratégia essencialmente voltada para a melhoria da imagem organizacional, validando as conclusões estabelecidas por Ahmed, Rafiq e Saad (2003).

No entanto, conforme trecho do fragmento de discurso de E5, “ela é muito importante, porque às vezes sabemos que existe uma filosofia, mas não sabemos como aplicá-la”, é possível identificar que o endomarketing desempenha uma função de suma importância no processo de operacionalização e disseminação da filosofia institucional entre os colaboradores (Brum, 1998). Esse mecanismo corrobora com a construção de uma cultura organizacional que esteja alinhada com os princípios e objetivos da empresa, como apontado por Upshaw em 1995.

Quanto à avaliação do processo de comunicação, esta etapa da pesquisa abordou a comunicação interna que, como descrita por Brum (2010), enfatiza a necessidade de simplificar a transmissão de ideias e atitudes, tratando-a como um processo no qual ideias e emoções são comunicadas entre indivíduos que compartilham o mesmo ambiente de trabalho, conforme fragmentos de discurso de E1, E2, E3, E4 e E5.

E1: “É, é, eu acho que a comunicação é efetiva sim, hoje é. Na verdade, tudo parte da comunicação então né? A comunicação ela é importante para passar a uma terceira pessoa aquilo que eu estou fazendo. É importante demais, não consigo visualizar uma empresa sem a comunicação.”

E2: “Acredito que tem um pouquinho de falha aí em algumas partes, algumas coisas chegam muito deturpadas, mas acredito que esteja melhorando. Estão fazendo várias reuniões semanais para informar as pessoas do que está acontecendo, vários informativos nos refeitórios, além de envio pelo e-mail né.”

E3: “Atualmente, hoje a nossa empresa tem uma comunicação muito boa. É uma comunicação que atinge diferentes âmbitos. É uma comunicação que funciona comigo, com todos os setores da empresa, mesmo tendo um público muito grande. “

E4: “Assim, a comunicação interna, por tantas vezes, ela tem alguns ruídos onde algumas pessoas tendem a tomar decisões por conta própria ou baseado no que entendem de um processo sem consultar, é, digamos, outro setor, a outra parte envolvida.”

E5: “Eu acho que tem uma certa variação né? Entre períodos e períodos, entre o natural e o artificial. Então, quando é natural, eu acho muito legal e tem gestores que é natural (essa comunicação). Hoje em dia você vê que na alta gestão alguns são sinceros e outros não. Então isso deixa a gente, não desconfiado, mas em dúvida de quem acreditar.”

A comunicação é descrita como uma ferramenta fundamental para a transmissão precisa de informações e a construção de uma compreensão coletiva. (Araújo, 2003). Enquanto alguns colaboradores expressam confiança na eficácia atual da comunicação, como nos trechos “Hoje a nossa empresa tem uma comunicação muito boa. É uma comunicação que atinge diferentes âmbitos” e “a comunicação é efetiva sim. Na verdade, tudo parte da comunicação então né?”, reconhecendo-a como um pilar essencial no ambiente corporativo (Teixeira, 2013), outros apontam desafios, como a deturpação da informação e ruídos que podem levar a decisões autônomas, como nos trechos “Eu acho que tem uma certa variação né? Entre períodos e períodos”, “Acredito que tem um pouquinho de falha aí em algumas partes, algumas coisas chegam muito deturpadas” e “a comunicação interna, por tantas vezes, ela tem alguns ruídos”.

Em consonância com as conclusões de Tomasi e Medeiros (2010), as respostas oferecidas pelos colaboradores fornecem uma perspectiva multifacetada sobre a eficácia da comunicação interna dentro do contexto organizacional. A análise das percepções compartilhadas evidencia uma considerável valorização da comunicação como um pilar central para o funcionamento eficiente da organização, como ilustrado pelas seguintes declarações: “não consigo visualizar uma empresa sem a comunicação.” e “É uma comunicação que funciona comigo, com todos os setores da empresa.”

Verifica-se ainda, baseado no trecho de E5, “Hoje em dia você vê que na alta gestão alguns são sinceros e outros não. Então isso deixa a gente, não desconfiado, mas em dúvida de quem acreditar.” que a consistência na comunicação interna se revela como um elemento de considerável importância, uma vez que a oscilação

notada entre a sinceridade e sua ausência provoca um estado de incerteza entre os colaboradores no que concerne à confiabilidade dos gestores. Tal fenômeno aponta para a significativa contribuição da comunicação interna no processo de estabelecimento da confiança e na formação da percepção dos colaboradores acerca da organização e de sua liderança. Essa constatação encontra respaldo nas pesquisas de Bem (2013), Rebecchi (2009) e Marchiori (2011), que também enfatizam a interconexão entre a consistência na comunicação interna, a confiança organizacional e a percepção dos colaboradores em relação à empresa e aos seus gestores.

Essas variadas perspectivas refletem a importância crítica da comunicação interna para o engajamento e a cooperação eficaz dentro da empresa, além de destacar a necessidade contínua de aprimoramento e aperfeiçoamento dos canais de comunicação para assegurar uma compreensão mútua e um ambiente organizacional coeso (Garcia, 2006).

No que diz respeito à assertividade da comunicação interna, E2, E3, E4 e E5 retratam suas percepções com relação aos canais primordialmente empregados no âmbito de suas interações comunicacionais que, de acordo com a concepção dos autores Tomasi e Medeiros (2010), podem assumir diferentes veículos.

E2: “Estão fazendo várias reuniões semanais para informar as pessoas do que está acontecendo, vários informativos nos refeitórios, além de envio pelo e-mail né.”

E3: “Pra mim são realmente o e-mail mural, né? O e-mail porque a minha atividade gira toda em cima do e-mail e os murais, porque toda situação, em “todo o canto” que a gente vai tem um dando follow.”

E4: “TV, refeitórios, e aqueles painéis de refeitório, além do e-mail marketing que o pessoal manda, estes canais. Em relação a esse tipo de comunicação é, é bem útil, principalmente pela questão dos informativos, né? Porque por muitas vezes, alguns setores eles não têm, é não recebem ou de repente não repassam aos demais colaboradores, todas as informações dos telões.”

E5: “Então, pra mim o que vem na minha cabeça agora, é o “Destaque da Semana”, quando há algum evento que os diretores chegam e comunicam aos colaboradores, temos também a comunicação direta que acontece durante o primeiro dia de produção e também o direcionamento para

o ano fiscal, para o triênio.”

A constatação dessa diversidade de canais de comunicação, como evidenciado no trecho de E4 “TV, refeitórios, e aqueles painéis de refeitório, além do e-mail marketing”, sustenta a perspectiva previamente discutida na literatura de gestão e comunicação organizacional, particularmente nas obras de Robbins (2009) e Du Brin (2001). Esta variedade enfatiza, ainda, a necessidade de implementar uma estratégia de comunicação interna abrangente, conforme indicado por E3 no trecho "em 'todo o canto' que a gente vai tem um dando *follow*"

O objetivo subjacente a essa abordagem estratégica é garantir que as mensagens distribuídas alcancem a totalidade dos colaboradores, independentemente de suas particularidades e preferências individuais. Essa abordagem está alinhada com as recomendações de Brum (1998) e Bekin (2005), que ressaltam a importância da adoção de estratégias eficazes de comunicação interna para o sucesso organizacional.

Ainda no tocante da análise sobre a assertividade da comunicação interna na empresa, torna-se relevante explorar quais estratégias ou ferramentas os colaboradores consideram as mais efetivas para aprimorar essa comunicação, conforme os trechos a seguir.

E1: “Painéis e TV. Não adianta quando a estratégia é excelente só que o lugar não.”

E2: “TV's , email e painéis.”

E3: “Acredito que são jornal mural e refeitório, né? E-mail ele é comunicativo e assertivo, porém não totalmente, porque nem 100% do nosso quadro não possui e-mail, né? Então eu acho assim que os meios que correm fora do campo do e-mail são mais efetivos como jornal mural e a divulgação dos refeitórios.”

E4: “Então tem duas vertentes ai tendo em vista é que alguns colaboradores da empresa são muito antigas, assim, jurássicos mesmo, é poder ser pode ser atribuído um jornal semanal, ditando as principais inovações ou qualquer coisa da política da empresa. Mas assim é eu penso, a parte mais jovem da empresa é, poderia ser feito algo nas mídias sociais. Entendeu? Para trazer esse recurso mais pra perto também da realidade.”

E5: “então, eu tenho minhas próprias estratégias. Lá a gente tá fazendo comitês isso faz você aprender e ganhar responsabilidade pela atividade. Outra coisa que fazemos é todas segunda e sexta repassar a estratégia da empresa após a reunião da gerência. Eu entendo que esse tipo de coisa realmente faz a diferença.”

Alguns colaboradores, como E3 no trecho “E-mail ele é comunicativo e assertivo, porém não totalmente, porque nem 100% do nosso quadro possui e-mail, né?”, mencionam a importância de considerar as preferências e limitações dos colaboradores ao escolher canais de comunicação, como enfatizado por Robbins (2009). Concretamente, eles observam que a totalidade dos membros da equipe não possui acesso ao *e-mail*, indicando que canais alternativos, como jornal mural e refeitórios, poderiam ser mais eficazes para alcançar todos os colaboradores.

Adicionalmente, E4 e E5 demonstram direções distintas. E4 apresenta uma percepção notável sobre a discrepância entre colaboradores mais experientes e os mais jovens, sugerindo que a empresa poderia adotar abordagens de comunicação diferenciadas com base na faixa etária, corroborando com as observações de Cavagnoli e Maino (2010).

Por outro lado, E5 discute meios mais específicos relacionados ao seu setor, enfatizando a importância da participação ativa dos colaboradores na comunicação. Esta participação é ilustrada através de comitês e reuniões periódicas para discutir a estratégia organizacional. Isso implica que envolver os colaboradores nas estratégias de comunicação e no planejamento estratégico pode constituir uma abordagem eficaz, conforme respaldado por Monteiro (2021) e Deetz e Simpson (2004).

A introdução conceitual e contextualização da importância do Endomarketing, bem como à avaliação crítica da eficácia da comunicação interna e à análise da pertinência dos canais de comunicação empregados, os sujeitos desta pesquisa desta pesquisa foram submetidos a uma investigação no que concerne às potenciais estratégias de aprimoramento do Endomarketing no contexto da organização objeto deste estudo, conforme detalhado nos segmentos subsequentes.

E1: “Seguir como a evolução externa, né? Há estudos por aí que você passa mais tempo com os colegas de trabalho do que em casa, né? Entender que quando a pessoa sai do trabalho ela é exposta a outros tipos de comunicação sociais, seria aí as redes sociais, claro que não posso pegar uma rede social e jogar numa empresa corporativa, mas

seria interessante usar adaptações com funções parecidas.”

E3: “Talvez a divulgação possa ser feita como era feita um tempo atrás através de banners. Eu acho que o jornal mural ele realmente, ele dá a comunicação. Porém, o nosso campo de visão ele é limitado então quando tem uma notícia no mural que às vezes a pessoa se interessa um pouco mais não tem acesso, a saber um pouco mais, se não for buscar alguém. Então acho que se tivesse banner eu realmente acho que daria assim esse engajamento.”

E4: “Então acredito que os setores envolvidos para a empresa podem, quem sabe, fazer uma pesquisa junto aos colaboradores é perguntando realmente do que eles precisam de informações, de qual maneira, qual a melhor maneira das informações chegarem até eles.”

E5: “Tem uma ferramenta que a gente usa de endomarketing que é a feedback anônimo, eu acho que deveria se pensar em uma forma, não de sacrificar a pessoa, mas de poder entender realmente o que a pessoa tá querendo. Quando você tem uma turma pequena essa resposta é simples, mas quando você tem mais de 1000 colaboradores em um setor, fica quase impossível realizar esse trabalho. Através da denúncia, a pessoa explica a situação, a comissão avalia e dá um retorno para empresa. O ideal seria identificar a pessoa para avaliar o que dela realmente quer. Porque através dessa ferramenta, é o colaborador afirmando pra você (gestor) o que você precisa melhorar.”

No trecho citado, E1 “outros tipos de comunicação sociais, seria aí as redes sociais, claro que não posso pegar uma rede social e jogar numa empresa corporativa, mas seria interessante usar adaptações com funções parecidas” destaca a necessidade de adaptar estratégias de comunicação interna para incorporar as mudanças nas comunicações sociais, como as redes sociais. Isso reflete a visão de acadêmicos de relações públicas de que, na sociedade atual, todas as organizações desempenham um papel midiático. Isso também ressalta a complexidade de estabelecer um modelo fixo de comunicação interna, especialmente em ambientes digitais. Diante da ênfase na inovação e resiliência, é crucial adotar a flexibilidade na adaptação das estratégias de comunicação às mudanças constantes, como argumentado por Correa e Farias (2015).

Já E3, apresenta a ideia de incorporar banners como uma estratégia para aumentar a visibilidade e acessibilidade das informações. Por sua vez, E4 propõe a

implementação de pesquisas destinadas a avaliar as demandas dos colaboradores no que concerne à comunicação organizacional. E5, por sua vez, destaca a utilidade do feedback anônimo e sugere a possibilidade de identificar os remetentes das denúncias, a fim de obter um entendimento mais aprofundado de suas necessidades e preocupações. Essas sugestões enfatizam a relevância de estabelecer canais de comunicação eficazes para promover o engajamento dos colaboradores, alinhando-se com a perspectiva defendida por Tomasi e Medeiros (2010).

A diversidade de interpretações no contexto do endomarketing, tal como observada entre os colaboradores, suscita a necessidade premente de uma terminologia precisa e da formulação de estratégias eficazes para sua aplicação. Vale destacar, igualmente, a importância atribuída à comunicação interna, apesar dos desafios eventualmente identificados, enfatizando seu papel primordial no funcionamento eficiente das organizações empresariais. Nesse contexto, as observações de estudiosos como Kunsch (2003) encontram eco, ressaltando a relevância de adotar uma perspectiva ampla no que concerne à disseminação de informações, em consonância com as práticas organizacionais contemporâneas.

Adicionalmente, as sugestões delineadas pelos participantes deste estudo, com o intuito de enriquecer o campo do endomarketing e da comunicação interna, fornecem *insights* valiosos para as organizações que buscam fortalecer suas relações com os colaboradores e aprimorar a percepção interna. Essas considerações estão alinhadas com as conclusões de Wieseke, Ahearne e Dick (2008). A capacidade de se adaptar às mudanças no cenário das comunicações sociais, a utilização de banners, a realização de pesquisas com o propósito de entender as necessidades dos colaboradores e a implementação de ferramentas de feedback anônimo emergem como estratégias que merecem análise crítica e reflexão aprofundada.

Em última instância, ressalta-se a importância de adotar abordagens flexíveis e adaptativas no âmbito do endomarketing e da comunicação interna, reconhecendo que as necessidades e as percepções dos colaboradores podem evoluir ao longo do tempo. Investindo em estratégias eficazes de endomarketing e comunicação interna, as organizações podem fortalecer sua cultura institucional, fomentar o engajamento dos colaboradores e elevar sua reputação no contexto empresarial contemporâneo, alinhando-se com as reflexões de Lima e Melo (2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de endomarketing utilizadas por uma empresa do polo industrial de Manaus. Para realização do estudo, foi operacionalizada uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, na qual os dados foram coletados por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado. Os sujeitos da pesquisa foram cinco funcionários do nível operacional e tático.

A partir do relato dos sujeitos da pesquisa, foi possível constatar que o endomarketing é percebido de maneira diversificada pelos colaboradores, sugerindo uma falta de uniformidade na compreensão do conceito.

Adicionalmente, a pesquisa evidenciou a importância atribuída à comunicação interna pelos colaboradores, a maioria dos quais reconhece seu valor na transmissão de informações e na formação da imagem organizacional. No entanto, alguns participantes apontaram desafios, como a distorção de informações e a inconsistência na comunicação.

Os achados também indicam que o endomarketing é predominantemente associado à melhoria da imagem da organização e à disseminação da filosofia institucional entre os colaboradores. A eficácia da comunicação interna, por outro lado, varia dependendo dos canais de comunicação utilizados e das preferências individuais dos colaboradores.

Além disso, os colaboradores ofereceram valiosas sugestões para o aprimoramento do endomarketing, incluindo a adaptação às mudanças nas comunicações sociais.

É importante ressaltar que as respostas fornecidas pelos participantes foram baseadas em suas percepções e interpretações individuais, o que pode introduzir viés e subjetividade nas conclusões. Para estudos subsequentes podem se beneficiar da aplicação de métodos mais objetivos, como estudos quantitativos, ampliando a amostra visando capturar uma gama mais ampla de perspectivas dentro da organização, uma vez que, este estudo teve como sujeitos da pesquisa cinco funcionários.

Adicionalmente, futuras pesquisas podem explorar a eficácia de estratégias específicas de endomarketing e comunicação interna, bem como examinar como diferenças demográficas, como idade e posição hierárquica, influenciam as percepções e necessidades dos colaboradores. Recomenda-se também avaliar o

impacto dessas estratégias na satisfação dos colaboradores, no engajamento e na produtividade.

REFERÊNCIAS

AHMED, P.; RAFIQ, M.; SAAD, N. Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. **European Journal of Marketing**, Oxford, Inglaterra, v. 37, n. 9, p. 1221-1241, 2003.

ALMEIDA, L.M.S.; SOUZA, L.G.M. de; MELLO, C.H.P. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010.

ALMEIDA, E. M.; AVANZI, R. **Marketing Motivacional: para endomarketing, campanhas de incentivo e ações de comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO, C. Estudo de Caso. **Métodos e Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia**, Universidade do Minho, 2008

ATLAS MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BABBIE, E. **The Basics of Social Research**. 1 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

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

BARTH, Mauricio. NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista temática**. Ano VIII, n. 01. [s.l.], 2012

BATISTA, L. dos S. .; KUMADA, K. M. O. Análise metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, [S. l.], v. 8, p. e021029, 2021.

BEKIN, S. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. 1 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BEM, J. C. de. **O engajamento e o processo de relacionamento interno mediado pela comunicação nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

BERRY, L. The employee as Customer. **Journal of Retail Banking**, S.l., p. 33-40, 1981

BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S.; DAMACENA, C.; BATLE LORENTE, F. J. Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. **Dimensión Empresarial**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 7-22, 2018.

BRAGANÇA, Fábio Ferreira Coelho; ZACCARIA, Rosana Borges; GIULIANI, Antonio Carlos; PITOMBA, Tereza Cristina Dias de Toledo. Marketing, Criatividade e Inovação em Unidades de Informação. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 237–245, 2016.

BRUM, A.M. **Endomarketing como gestão estratégica**. 1 Ed. Porto Alegre, L&PM, 1998.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, A.M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3a ed. São Paulo: Integrare Editora e Livraria Ltda, 2010.

CALDAS, E. J. D. S; TRIGUEIRO, F. M. C; THIAGO., Fernando. Endomarketing, cultura organizacional e satisfação no trabalho: um estudo em conselhos profissionais de Mato Grosso. **Revista de Carreiras e Pessoas**. Pioneiros, v. 12, n. 2, p. 303-324, 2022.

CAVAGNOLLI, D. C. S. Proposta de um projeto de Marketing interno para ser implantado na Universidade Feevale. **Seminário de Pós-Graduação**, Novo Hamburgo, p. 13, 2010.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para qualidade**. Rio de Janeiro, RJ, Qualitymark, 2. ed, 2002.

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. 113-135, 2017.

Chaves, E. P. S., França, A. V. S. & Carvalho, K. A. P. (2013). O endomarketing alinhado as estratégias de reconhecimento e valorização do capital humano nas organizações: uma análise bibliográfica. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 5, n. 1, p.103-121.

Cobra, M. **Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas. 2011

CORRÊA, E. S.; FARIAS, L. A. de. Comunicação corporativa: em rede e cada dia mais social. **Organicom – Revistas da USP**, [S. l.], v. 12, n. 22, p. 12-15, 2015.

DEETZ, S.; SIMPSON, J. **Critical organizational dialogue: open formation and the demand of otherness**. In: ANDERSON, R.; BAXTER, L. A.; CISSNA, K. N. (Eds.). *Dialogue: theorizing difference in communication studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 141-158, 2004.

DU BRIN, A. J. **Princípios da Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DUARTE, R. A. **Pesquisa sobre os diferenciais encontrados nos colaboradores de uma empresa que se utiliza das ferramentas do endomarketing**. Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, Universidade do Extremo Sul Catarinense, 2014.

Feitosa, Á. M. V., Santos, D. M. L. & Almeida, Y. T. M. O Endomarketing Como Estratégia De Gestão E Crescimento Organizacional. **Revista CESMAQ**, v. 1, n. 1, p. 1-14.2016

FERREIRA FILHO, E.P; PEREIRA, F.A.; PASSOS, G.S. A INFLUÊNCIA DO ENDOMARKETING E DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA CULTURA ORGANIZACIONAL. **Simpósio de Pesquisa e de Práticas Pedagógicas do UGB/FERP**, [S.l.], n. 1, ago. 2018.

GARCIA, M. T. **Marketing & comunicação para pequenas empresas; o marketing e a comunicação organizacional sem complicações, para novos empresários e aprendizes permanentes**. São Paulo: Novatec, 2006.

GHERSON, D., & BURRELL, L. Co-creating the employee experience: a conversation with Diane Gherson, IBM's head of HR. **Harvard Business Review**, Boston, Estados Unidos, v. 96, n.2, p. 54-58, 2018.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. 5. imp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GONZÁLEZ, F. E. **Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa**. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S. l.], v. 8, n. 17, p. 155–183, 2020.

GUERRERO, F. El Marketing Interno de las Cooperativas de enseñanza de Andalucía. **Revista Do Instituto Superior Politecnico Portucalense**, Porto, Portugal, 2010.

HEMAIS, M. W. **Marketing interno no Brasil: estudos de caso em empresas de serviços**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC, Rio de Janeiro, 2005.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

JESUS, M. S.; EBERLE, L.; MATTE, J.; CHAIS, C.; OLEA, P. M.; GANZER, P. P. A comunicação interna em uma prestadora de serviços de saúde e sua influência no comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, Brasília, v. 7, n. 3, maio/ago.2019.

JOSÉ, B. L. C. S.; ROSA, A. T. R. O. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, 145-159, 2012.

JUNIOR, A. B. de A.; OLIVEIRA, C. A. G. de; PINTO, E. P.; SILVA, M. B. S. da; ANDRADE, V. M. B. F. de; ALBUQUERQUE, E. B. de. Estratégias de endomarketing e motivação utilizadas por duas agências bancárias do interior do Ceará. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 5, n. 7, p. 10945–10961, 2019.

KAROLCZAK, M. E.; SOUZA, Y. S. Recursos Humanos para a Economia do Conhecimento na Ótica da Teoria do Capital Humano. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 66-80, 2017.

KITCHEN, P. F.; DALY, F. Internal communication during change management. **Corporate Communication: An International Journal**, v. 7, n. 1, p. 46-53, 2002.

KOTLER, K.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 1 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 1ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, S. C. M. G.; MELO, J. A. M. de. A importância do endomarketing para a comunicação interna. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 4, p. 122-138, 2017
MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Revista Conexão: Comunicação e cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-159, 2010.

MACIEL, D. C. T. et al. O endomarketing como ferramenta estratégica: um estudo da percepção dos colaboradores de uma empresa localizada no extremo sul catarinense. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.20, n. 1, p. 169-184, 2005.

MATTOS, M. **Comunicação interna e mudança comportamental em instituições bancárias: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34ª ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MONTEIRO, C; ROBERTO KUHL, M.; SACHSER ANGNES, J. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 26, n. 1, 2021.

NETO, Andressa de Paula et al. **A Importância do Endomarketing: um estudo de caso na empresa Shirley Cabelo & Estética Unissex LTDA**. Trabalho de

Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Fundação Carmelitana Mário Plamério - FUCAMP. 2018

NEUMAN, W. L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 7ª ed. Essex, United Kingdom: Pearson, 2014.

OLIVEIRA, S. G.; MOREIRA, K. D.; MARTINS, C. B.; GHELLER, M. G. Percepções sobre a comunicação interna em uma empresa de tecnologia e a atuação do profissional de secretário executivo nesse contexto. **Secretariado Executivo em Revist@**, [S. l.], v. 13, p. 74-92, 2018.

Pasquini, N. C. Endomarketing, Ferramenta que Estimula Produção e Motivação: estudo de caso. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, v.1, n. 1, p. 98-112. 2015

PINHO, J. B. **Comunicação em Marketing**. 1ª ed São Paulo: Editora Papirus, 2001.

PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, v. 2, n. 4, 2018.

PROETTI, S. **Metodologia do trabalho científico: abordagens para a construção de trabalhos acadêmicos**. 4. ed. São Paulo: Edicon, 2005..

PORTELA, M. Carmen Beatriz. **O marketing e o comportamento do consumidor**. Tese (MBA em Marketing) – Curso de MBA em Marketing, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

PORTELLA, D. A., ZAMBERLAN, L. **A importância da comunicação interna no processo de gestão de pessoas**: um estudo com técnicos administrativos de uma instituição de ensino. Unijuí: Rio Grande do Sul, 2018

Raquel, I. **Planejamento Estratégico com foco em endomarketing: o caso da Alvegeo Topografia Ltda**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2016

REBECHI, C. N. **Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes na comunicação organizacional no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROCHA, T. V. **Marketing de relacionamento e competitividade no mercado empresarial**: um estudo de caso em uma empresa multinacional agroquímica. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2007.

RODRIGUES, F. B.; SOUZA JÚNIOR, A. A. de. As Práticas de Endomarketing e a Percepção dos Funcionários de Uma Empresa do Ramo Varejista de Móveis e Eletrodomésticos de Manaus. **UFAM Business Review - UFAMBR**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 1–19, 2020

Rodrigues, I. G. S. (2017). A importância das ações de endomarketing para a valorização do capital humano e o crescimento das organizações. **Revista Campo do Saber**, v. 3, n. 2, p.67-84.

RUFINO, F. J. N.; MELO, G. C. V. de; OLIVEIRA, M. M. de; SOUSA, J. C. de .; MENEZES, E. R. de. Comunicação interna e as relações de trabalho: : análise em instituições públicas de saúde do Rio Grande do Norte. **Comunicação & Informação**, Goiânia, Goiás, v. 24, 2021.

SALAS CANALES, H.J.. Neuromarketing: Explorando la mente del consumidor. **Revista Científica de la Universidad del Cono Sur de las Américas**, Asunción, Paraguai. v. 5, n. 2, p. 36-44, 2018

SANTOS, R. S.; FARIAS, A.; MIKUCKI, D. A.; COUTO, G. G. Comunicação Interna na Administração Pública Municipal: Estudo de caso na Gerência de Educação e Cultura de Naviraí-MS. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO, 1., 2017, Naviraí. **Anais [...]**.Naviraí: EIGEDIN, 2017.

SILVA, E.C.. Comunicação Integrada de Marketing: Princípios e Aplicações. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA FATEA**, v. 13, n. 13, p. 27-43, 2016.

SILVA, L. F.; RUSSO, R. F. S. M. Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 1–6, 2019.

SOUSA, J. R. de; SANTOS, S. C. M. dos. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 1396–1416, 2020.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. 3. ed. São Paulo: Escolar Editora; 2013.

THORNHILL, A.; LEWIS, P.; SAUNDERS, M. N. K. The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. **Quality Assurance in Education**, v. 4, n. 1, p. 12-20, 1996

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. **Comunicação Empresarial**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

UPSHAW, L. B. **Building brand identity**: A strategy for success in a hostile marketplace. New York, Estados Unidos: John Wiley e Sons, 1995.

WIESEKE, J., AHEARNE, M., LAM, S. K., & DICK, R. V. The role of leaders in internal marketing.**Journal of Marketing**, Houston, Texas, Estados Unidos, v. 73, n.2, p.123-145, 2008.