

Endomarketing e sua influência no comprometimento organizacional: um estudo de caso sobre a percepção dos colaboradores da Unimed Encosta da Serra

Bárbara Wazilewski Henkel¹ - Daniel Facchini²

Resumo

Está cada vez mais evidente que as pessoas são um diferencial competitivo e que dar atenção a elas contribui para o próprio crescimento. Este é um estudo desenvolvido na área de Marketing direcionado ao cliente interno, conhecido como endomarketing ou marketing interno. A essência do endomarketing revela que, para que se possa atingir e conquistar o cliente externo, inicialmente se deve investir nos seus funcionários, que são o seu primeiro público e a mediação entre empresa e cliente. Este estudo tem como objetivo identificar a percepção dos colaboradores de uma operadora de serviços de saúde da cidade de Taquara (RS) sobre endomarketing e, por meio de uma pesquisa realizada com os mesmos, diagnosticar se percebem influência do marketing interno no comprometimento organizacional. Este artigo apresenta os conceitos de diversos autores renomados, como Bekin (1995 e 2004), Brum (2005) e Brum (2010), Costa (2010), Zenone (2011), Grönroos (1995 e 2003) entre outros. Sobre a metodologia, a pesquisa é caracterizada como exploratória, baseada em um estudo de caso. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, composto por 10 afirmativas em escala Likert. Os resultados apontam que os colaboradores concordam que o endomarketing influencia no comprometimento organizacional e a pesquisa revela também que a comunicação interna, umas das principais ferramentas do endomarketing, não é eficaz.

Palavras-chave: Endomarketing. Marketing interno. Comprometimento organizacional.

Abstract

It is increasingly evident that people are a competitive differential and that paying attention to them contributes to their own growth. This is a study developed in the field of internal customer directed marketing, known as endomarketing or internal marketing. The essence of endomarketing reveals that in order to reach and win the external customer, you must initially invest in your employees, who are your first public and the mediation between company and client. This study aims to identify the perception of employees of a health services operator in the city of Taquara (RS) on endomarketing and through a survey conducted with them, diagnose if they perceive the influence of internal marketing on organizational commitment. This paper will present the concepts of several renowned authors such as Bekin (1995 and 2004), Brum (2005) and Brum (2010), Costa (2010), Zenone (2011), Grönroos (1995 and 2003) and others. About the methodology, this research is characterized as exploratory, based on a case study. The instrument used for data collection was a structured questionnaire, composed of 10 affirmations with a Likert scale. The results show that collaborators agree that endomarketing influences organizational commitment and research also reveals that internal communication, one of the main tools of endomarketing, is not effective.

Keywords: Endomarketing. Internal marketing. Organizational commitment.

¹ Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat (RS). barbarawhenkel@yahoo.com.br

² Professor das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat (RS). danielf@faccat.br

1 Introdução

Desde o princípio do século XXI, nota-se uma grande evolução tecnológica, especialmente no que se refere às tecnologias da informação e da comunicação (ORFÃO, 2010). Hoje, o grande desafio enfrentado pelas empresas e por seus gestores é estabelecer equipes de trabalho com desempenho superior, que alcancem os padrões de excelência e superem as expectativas por meio dos resultados obtidos. Um dos objetivos das organizações é desenvolver equipes de trabalho que centralizem sua competência na finalidade de obter sucesso pessoal e da organização em que atuam (BRUM, 2010).

Grönroos (1995) cita que toda empresa, independente do segmento, tem um mercado interno que deve receber a primeira atenção. A escolha deste tema é de interesse da autora, pois há relevância profissional, visto que está relacionado à função exercida na cooperativa na qual será aplicado o estudo de caso, uma vez que as atividades executadas estão correlacionadas à gestão de pessoas e ao atendimento ao cliente. É um estudo desenvolvido na área de Marketing direcionado ao cliente interno, conhecido com endomarketing ou marketing interno.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo identificar a percepção dos colaboradores de uma operadora de serviços de saúde da cidade de Taquara (RS) sobre endomarketing e, por meio de uma pesquisa realizada com os mesmos, identificar quais os benefícios gerados a toda a cooperativa.

Em uma breve análise, pode-se dizer que em qualquer organização as pessoas mantêm contato entre si, ou seja, há relacionamento, e a partir do relacionamento entre as pessoas que se dá o sucesso de qualquer organização. A forma que as empresas encontraram para manter seus clientes satisfeitos é a de manter um bom convívio, de forma que o cliente entenda que há uma troca de bens e serviços. Mas para que o cliente se mantenha satisfeito e a empresa alcance os resultados planejados, é necessário que se preocupe, que dê atenção e que satisfaça o seu primeiro cliente, que é o funcionário. Para que se construa uma relação entre empresa e cliente é indispensável investir no funcionário (BEKIN, 1995).

É possível afirmar, então, que as organizações estão percebendo, cada vez mais, que as pessoas são um diferencial competitivo que deve ser levado em consideração para o seu próprio crescimento. O endomarketing tem como premissa cativar o colaborador com o objetivo de mantê-lo motivado e orgulhoso da organização de forma que isso reflita no cliente externo (COSTA, 2010).

Com base na sua importância para qualquer organização, definiu-se o problema de pesquisa: o endomarketing influencia no comprometimento organizacional dos colaboradores na Unimed Encosta da Serra?

Frente a essas colocações, o objetivo geral deste estudo foi analisar as percepções dos colaboradores da Unimed Encosta da Serra, localizada na cidade de Taquara (RS) sobre a influência exercida pelo endomarketing no comprometimento organizacional. Como objetivos específicos desta pesquisa, foram determinados: a) Mensurar o nível de conhecimento dos colaboradores sobre as ferramentas de endomarketing na cooperativa; b) Analisar a política de endomarketing da cooperativa na percepção

ção dos colaboradores e; c) Verificar se as práticas de endomarketing influenciam no comprometimento organizacional.

A partir de dados coletados no site da Unimed Encosta da Serra (2017) e também nos canais de comunicação interna, da empresa onde o estudo foi aplicado, pode-se relatar que a cooperativa possui mais de 250 médicos cooperados, 150 colaboradores e uma extensa rede de atendimento. Essa rede abrange 14 municípios do estado do Rio Grande do Sul e é composta pelos médicos cooperados, hospitais credenciados, prestadores de serviço de análises clínicas, imagem e terapia, entre outros. A estrutura física da cooperativa é composta por dois pronto atendimentos, em Taquara e Gramado, dois núcleos de atendimento, situados em Parobé e Igrejinha, e dois escritórios para atendimentos administrativos, situados em Três Coroas e Sapiranga.

Fundada em Taquara em junho de 1993, a Unimed Encosta da Serra (2017) vem crescendo constantemente, tornando-se referência em serviços de saúde e comprometimento social em todas as comunidades em que atua. A identidade organizacional da cooperativa expressa a razão da sua existência e esta diretamente ligada a qualidade na prestação de serviços.

Neste artigo, apresenta-se a relação existente com os conceitos estabelecidos por diversos autores renomados que tratam desse assunto, como Bekin (1995; 2004), Brum (2005; 2010), Costa (2010), Zenone (2011), Grönroos (1995; 2003), entre outros.

O presente artigo está estruturado de forma que permita o entendimento de todos os leitores. Inicialmente, está a introdução ao assunto; na seção 2, apresenta-se o referencial teórico, que está dividido em cinco subseções. Já na seção 3 são expostos os procedimentos metodológicos. Em seguida, na seção 4, são apresentados os resultados obtidos bem como a análise dos mesmos e, para finalizar, na seção 5 apontam-se as conclusões obtidas após o desenvolvimento do estudo.

2 Endomarketing

Neste capítulo, apresenta-se um breve resumo da relação entre marketing e endomarketing, seguido de uma abordagem sobre a história do endomarketing e seus conceitos. Também serão apresentadas as ferramentas e programas de implementação do endomarketing e, por fim, descreve-se a importância do endomarketing no comprometimento organizacional.

2.1 Modelo conceitual

Para iniciarmos este modelo conceitual, é imprescindível apresentar a relação entre marketing e endomarketing. É comum que o marketing seja visto como uma atividade que desenvolve somente propagandas e vendas, mas o marketing envolve mais do que ações promocionais, não se reduz somente a realizar uma venda.

Armstrong e Kotler (2007, p. 4) definem marketing como “[...] o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos

com eles para capturar seu valor em troca”. Em complemento a essa teoria, Pinheiro e Gullo (2011, p. 19), afirmam que “[...] marketing é o processo humano, social e administrativo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, ambos em busca de satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos”.

De forma objetiva, o marketing também é conceituado como “o processo que envolve a concepção, a produção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas do cliente”, de acordo com a visão de Bekin (1995, p. 22), ou seja, é a aplicação do composto de marketing³. O autor comenta que esse conceito é aplicável a qualquer tipo de organização, seja indústria, serviços ou varejo.

Por consequência dos efeitos do marketing devido a sua grande extensão, hoje as organizações utilizam um conceito diferente, chamado de “marketing interno” ou ainda mais conhecido como “endomarketing”, cuja essência é o cliente interno.

A partir dessas afirmações, o histórico sobre a origem do endomarketing apresenta várias afirmações diferentes sobre a época em que teria surgido e sobre quem foi o idealizador do termo. O endomarketing foi criado diante das necessidades enfrentadas pelas organizações para encantar os clientes internos, ou seja, os colaboradores, e para mantê-los motivados (BEKIN, 1995).

Kotler (2000) afirma que foram os japoneses que, por meio da administração participativa, iniciaram as práticas e utilização de técnicas do que se chamou “marketing interno das organizações”.

Em uma de suas obras, Brum (2010) comenta que, por não ter encontrado um histórico documentado, quando é questionada sobre o surgimento do endomarketing, responde que, no seu entendimento, as empresas sempre o fizeram, apesar das técnicas e estratégias mais inovadoras terem surgido nos anos de 1980 e 1990 como forma de defesa dos Sindicatos. As empresas almejavam ter ações de comunicação mais rápidas do que os Sindicatos no que dizia respeito aos funcionários.

No Brasil, o termo endomarketing foi utilizado pela primeira vez na década de 70 por Saul Faingaus Bekin e, segundo Brum (2010), o termo foi registrado somente em 1996. Bekin, consultor empresarial da multinacional Johnson & Johnson, constatou que a empresa estava passando por dificuldades internas e então concluiu que era necessário criar uma ferramenta nova e estimulante que contribuísse para a comunicação interna e motivação entre empresa e funcionário, passou a utilizar as técnicas de marketing voltadas para dentro da empresa. Sendo assim, Bekin é conhecido por ser o precursor do assunto.

Para o autor Silva (2005, p. 67), “o termo endomarketing foi criado como um conceito tipo “guarda-chuva” para abranger uma variedade de ações relacionadas às atividades como reflexos no desempenho interno das organizações”, então como exemplo, pode-se dizer que qualquer ação relacionada ao funcionário, seja sobre sua saúde, bem-estar, desenvolvimento, promoção, etc., faz parte do endomarketing e

³ Para Kotler e Armstrong (1993, p. 29), o composto de marketing é: “o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo [...] consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda para seu produto”.

reflete, direta ou indiretamente, no desempenho e resultado organizacional.

Com base na história do endomarketing, formaram-se muitos conceitos. A diferença clara entre marketing e endomarketing é que o segundo se dedica exclusivamente ao cliente interno. O endomarketing parte da ideia de que o funcionário é o primeiro mercado das organizações. Brum (2010, p. 29) comenta também que “O endomarketing pressupõe que toda pessoa precisa saber e sentir que é necessária [...]”. Bekin (2004, p. 49) enfatiza sobre a diferenciação dos temas: “[...] se o marketing visa a construir relacionamentos com o público externo da organização, seus Stakeholders (2017)⁴, o endomarketing visa a estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno”.

O significado de endomarketing na análise etimológica da palavra provém do grego, em que “endo” quer dizer “ação interior” ou “movimento para dentro”, e marketing é um processo de interligação com o mercado, portanto o endomarketing é o marketing para dentro, de acordo com o entendimento de Bekin (1995), Silva (2005) e Brum (2010).

Dedicar atenção ao cliente interno e fazer com que se sinta importante e valorizado contribuem para a sua satisfação, que refletirá no cliente externo. Costa (2010, p. 11) acrescenta ainda que

se sua empresa deseja encantar, surpreender e fidelizar o cliente, deve então, começar encantando, surpreendendo e fidelizando os colaboradores. [...] Mais que salários ou benefícios, a chave está principalmente na forma como as pessoas percebem aquilo que a empresa oferece em troca de seu trabalho.

Grönroos (2003) declara que o objetivo do endomarketing é que o relacionamento interno entre empresa e funcionários funcione eficazmente antes que a empresa possa atingir suas metas relativas a seus mercados externos. Ou seja, que o funcionário tenha conhecimento antes do público, sobre as estratégias adotadas pela empresa, fazendo com que se sinta parte do processo. Em concordância ao pensamento de Bekin, Brum (2010, p. 21) tem defendido em seus livros que

fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção, e carinho, tornando-o bem preparado e mais bem informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Se o colaborador estiver satisfeito com a organização e com a forma como recebe as informações pertinentes para a execução do seu trabalho, inevitavelmente, sua postura positiva refletirá no cliente externo, fazendo com que também fique satisfeito com o produto ou serviço realizado (BRUM, 2010),

A revisão da literatura aponta que os conceitos de endomarketing estão focados na ideia de conscientizar a empresa e seus funcionários de que os próprios colaboradores possuem um papel de extrema importância, prestando um atendimento

⁴ Tradução retirada da Web: partes interessadas.

de excelência aos clientes, garantindo a satisfação e fidelização dos mesmos.

Pode-se acrescentar a esse modelo conceitual que o entendimento de muitos autores sobre endomarketing é similar, porém com perspectivas diferentes. Para Lobos (1993, p. 23), endomarketing caracteriza-se como um “[...] conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”, enquanto Grönroos (2003, p. 406) classifica que endomarketing “[...] é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes”. Já na visão de Cerqueira (2005, p. 51), “[...] são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias”. Ainda sobre a ótica do autor (2005, p. 51), o endomarketing visa:

à prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução de custos; estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; estabelecimento da administração participativa; a implantação de ações gerenciais preventiva.

Percebe-se, então, que a maior vantagem competitiva de uma empresa são as pessoas que nela trabalham (ORFÃO, 2010) e que mantê-las abastecidas de informação, tornando-as parte do todo, é fator determinante para o sucesso das organizações.

Do mesmo modo que o marketing propõe os 4Ps (produto, preço, praça e promoção) e de acordo com os apontamentos dos autores citados, o endomarketing originou-se do marketing e também utiliza esse modelo sistêmico, o que facilita a compreensão do endomarketing enquanto estratégia de gestão (ZENONE, 2011). Na seção a seguir, apresenta-se o composto de endomarketing na visão de alguns autores.

2.2 Composto

“Da mesma forma que o marketing vende produtos, o endomarketing gera demanda, fomenta a imagem e ‘comercializa’ a empresa a seus colaboradores” informa Costa (2010, p. 61). É a “venda” da empresa aos funcionários, é convencer o colaborador de que é a melhor empresa para se trabalhar.

Carvalho (2009) explica que, para entender o composto de endomarketing, é necessário buscar referência na teoria dos 4 P’s do marketing de McCarthy e moldá-lo ao ambiente interno das organizações. Os elementos que fazem parte do composto de endomarketing são: ideia, elasticidade, indutor e mobilização. Com isso, pode-se comparar a relação com os 4 P’s de McCarthy, conforme expressa a figura 1.

Figura 1 – Mix de endomarketing

Mix de Marketing	Mix de Endomarketing
Produto	Ideia
Preço	Elasticidade
Praça	Indutor
Promoção	Mobilização

Fonte: Carvalho (2009)

As definições dos elementos do mix ou composto de endomarketing abordadas por Carvalho (2009) e Zenone (2011, p. 190) possuem entendimentos diferentes na visão dos autores. Frente a isso, apresentam-se, a seguir, as opiniões de ambos.

Carvalho entende que a ideia é o produto e tem como finalidade intensificar a participação dos colaboradores no valor da imagem corporativa para o ambiente externo. É o ponto de partida para que o empenho do público interno influencie de forma positiva o público externo. Já para Zenone, produto “é a própria estrutura organizacional alinhada à atividade desenvolvida pelo negócio da empresa e o mercado de atuação”.

A elasticidade é o preço, que para o funcionário significa a capacidade de abrir mão de benefícios individuais a favor de benefícios e ideais coletivos, segundo Carvalho (2009). A elasticidade determina qual a chance de uma ideia ser aceita pelo público interno. Preço, na convicção de Zenone (2011, p. 190), “representa o custo necessário para que uma atividade se desenvolva”.

A praça (ou ponto) é o indutor, que se refere às metas e métricas que levam os colaboradores à adesão e à concretização da ideia, conforme Carvalho (2009). Zenone (2011) conceitua praça como o ambiente onde os colaboradores (diretores, gestores, líderes formais e informações ou qualquer funcionário) atuam.

Na percepção de Carvalho (2009), a mobilização é a promoção, que abrange todas as ações que tenham como objetivo apresentar uma ideia a um determinado público interno. A mobilização utiliza vários veículos para fazer chegar a informação ao público-alvo, que são os colaboradores, conhecido também como canais de comunicação interna. Nesse item, Zenone (2011) apresenta a mesma ideia e, nas suas palavras, descreve que promoção “é a comunicação interna desenvolvida a partir de mídias específicas”.

Outra visão importante a ser apresentada sobre o composto de endomarketing

é a de Inkotte (2000), a partir da qual se têm os 4 C's, que foram adaptados a partir dos 4 P's do composto de marketing. Na figura 2, Inkotte apresenta essa transição.

Figura 2 - Composto de Marketing X Composto de Endomarketing

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
PRODUTO	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	COMPANHIA	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
PREÇO	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	CUSTO	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
PONTO DE DISTRIBUIÇÃO	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	COORDENADORES	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
PROMOÇÃO	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	COMUNICAÇÃO	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Fonte: Inkotte (2000, p. 109).

Inkotte (2000) explica com detalhes os 4 C's.

A companhia é o produto que pode ser compreendido pelo cliente interno não somente pelas características palpáveis, mas também pela imagem que comunica. Ainda de acordo com o autor, para oferecer motivação e bem-estar aos seus funcionários com o objetivo de estabelecer um diferencial competitivo, a companhia constantemente passa por adaptações.

Já o custo inclui a política de remuneração e benefícios da empresa, investimentos em treinamento e desenvolvimento dos clientes internos e também a implementação de ações de endomarketing.

Por sua vez, os coordenadores são os responsáveis pela implementação das ações. Essa atividade poderá ser exercida por qualquer indivíduo, seja uma chefia imediata ou um funcionário do nível operacional. O objetivo é disseminar a nova cultura.

Por fim, a comunicação é o principal meio de motivar cliente interno a “vestir a camisa” da empresa. Incluem-se as diversas atividades de disseminação e coleta de informações, ferramenta básica do endomarketing.

Em menção às ferramentas de endomarketing, há uma extensa variedade que podem ser utilizadas de forma que permita adequação à realidade da empresa, assunto que se apresentado no próximo capítulo.

2.3 Ferramentas

As premissas das ferramentas de endomarketing são de alinhar, direcionar e motivar os funcionários sempre com foco nos objetivos organizacionais. Antes de aplicar as ferramentas, é importante que a empresa faça um diagnóstico para identi-

ficar quais são os pontos fracos que estão afetando o desempenho dos funcionários para que possa agir na causa raiz. Costa (2010, p. 54) relembra:

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

As ferramentas de endomarketing também podem ser chamadas ainda de ações ou instrumentos de endomarketing, mas a finalidade é a mesma. Segundo as obras de Brum, de 2005 e 2010, as ferramentas mais utilizadas são as que se passa a listar.

Vídeos institucionais ou de apresentação dos produtos, que têm como objetivo inserir os clientes internos na realidade organizacional; manuais técnicos, educativos ou de integração, que têm por objetivo apresentar ou reforçar a cultura organizacional; revistas com histórias em quadrinhos sobre os produtos ou serviços da organização; cartazes motivacionais, que têm como objetivo transmitir novas informações; canais diretos ou de comunicação face a face incluem reuniões com diretores ou presidência que nas organizações são conhecidas como “café com o presidente” ou “café com a direção”, etc.; palestras internas com conteúdos operacionais, como apresentação do demonstrativo de resultado ou disseminação do planejamento estratégico; como também podem apresentar conteúdos direcionados à saúde, qualidade de vida, planejamento financeiro do funcionário; grife interna é caracterizada por uniformes, bonés e acessórios;

Entre todas as ferramentas, as mais utilizadas estão relacionadas aos canais eletrônicos, como email, jornal online e intranet. A intranet, em especial, está recebendo cada vez mais atenção das empresas e vem sendo customizada constantemente, frente ao nível de aceitação do público interno. Essa ferramenta possibilita ao colaborador acessar diferentes tipos de informação. Como exemplo, citam-se os aniversariantes do mês, manuais, frases do dia (enviada pelos próprios colaboradores), curiosidades do mundo, o espaço do RH (Recursos Humanos), entre outras funções.

É notável que, na literatura apresentada até o momento, os principais fatores do endomarketing são a motivação e a comunicação interna. Qualquer ação no âmbito do endomarketing envolve essas duas variáveis. Portanto, é fundamental que esses assuntos sejam abordados, possibilitando uma visão mais abrangente, conforme será visto a seguir.

A motivação é o sentimento que conduz o indivíduo a realizar uma determinada ação. No ambiente organizacional, a motivação pode ser interpretada como influência ou estímulos com o intuito de comprometer o funcionário com os objetivos da empresa. Grönroos (2003) e Brum (2010) consideram a motivação como uma ferramenta de endomarketing, pois é um requisito importante para o bom desempenho dos funcionários. Grönroos menciona cinco abordagens que exigem a aplicação das ferramentas de endomarketing.

A primeira é fazer com que os funcionários tenham orgulho da missão e dos valores da empresa; a segunda é explicar, de forma clara, quais são as tarefas de cada funcionário, qual a importância delas, como é medido o desempenho e acompanhamento dos resultados; a terceira abordagem é conceder liberdade pessoal e oportunidade de ganho ao funcionário, em contra partida haverá a liberdade para assumir riscos pessoais; o quarto passo é reconhecer o mérito das realizações individuais dos funcionários e, por fim, disponibilizar sistemas de recompensa em apoio às realizações.

Já Brum (2010, p. 178) assegura que “Motivação quer dizer movimento para a ação” e complementa que

No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz com que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de coloca-los numa posição de importância.

O processo de motivação é formado pela valorização, reconhecimento, satisfação e comprometimento do empregado, mas não é possível fazer isso sem antes de conhecer os critérios que estão vinculados aos seus objetivos, de acordo com a figura 3 (BEKIN, 1995).

Figura 3 – Critérios e instrumentos necessários para criar um processo de motivação

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com chamamento à parceria, à cooperação e à lealdade;
2. Valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
10. Remuneração adequada;

Fonte: Bekin (1995, p. 70).

Por ser algo que vem de dentro do indivíduo, Costa (2010, p. 36) enfatiza que “a motivação não pode ser espontaneamente gerada, [...] ela é propriedade exclusiva e intransferível do indivíduo, podendo apenas ser estimulada”, ou seja, constantemente a empresa deve realizar ações que instiguem o funcionário a se manter motivado. Em complemento ao autor, Brum (2010, p. 139) destaca que “cada um constrói, ao redor de si, o mundo no qual deseja viver ou trabalhar. Cabe à empresa, estimular”.

A motivação pode surgir de procedimentos simples, como disponibilizar as informações necessárias para que o funcionário desempenhe um bom trabalho, elogiá-lo pessoalmente quando superar as expectativas ou incluí-lo nas questões de decisões relacionadas ao seu trabalho, esclarece Brum (2010).

Em resumo, os autores Bekin (1995), Brum (2010) e Costa (2010) concluem que o endomarketing tem como missão estimular o comprometimento e motivação do público interno para que peguem para si os objetivos organizacionais como se fossem seus.

Compreendendo que a comunicação interna é tão importante quanto a motivação e um dos principais instrumentos do endomarketing, apresentam-se os conceitos desse tema.

“Em qualquer empresa, independente de porte ou segmento de atuação, a comunicação é algo essencial”, considera Brum (2010, p. 40). A forma correta de comunicar é quando a informação expande-se por toda a organização, chegando a todos os níveis hierárquicos (ZENONE, 2011). Isso previne ruídos, mensagens distorcidas, boatos e a insatisfação.

A comunicação interna é o principal elemento utilizado pelas organizações para fortalecer o relacionamento com seus empregados. Assim como é usada para comunicar objetivos e estratégias, entre outros, também é uma forma que o funcionário tem de relatar suas necessidades, expectativas, ideias e críticas (BEKIN, 1995).

Normalmente, o marketing é o departamento responsável pelo controle da comunicação interna, ao mesmo tempo em que conteúdo é elaborado pela área de Recursos Humanos (RIZZI, 2011). O autor Zenone (2011) apresenta as principais formas de comunicação interna.

A primeira é a top-down (descendente): é a forma de comunicação mais utilizada pelas empresas. É praticada pelos altos níveis da empresa para os colaboradores. Ou seja, é a comunicação de cima para baixo.

A segunda forma de comunicação é a down-top (ascendente) é a menos utilizada devido à estrutura hierárquica ainda ser muito forte na maioria das organizações. Essa forma de comunicação ocorreria de baixo para cima, do nível operacional para a alta direção.

Por fim, a terceira e última forma de comunicação é a horizontal, que é a comunicação que acontece entre várias áreas e pessoas que estão no mesmo nível hierárquico. É importante, pois possibilita aos envolvidos definir relacionamentos interpessoais, possibilitando congruência nas ações estratégicas.

Zenone (2011) conclui que a comunicação interna deve ser reconhecida como estratégia e que os gestores são corresponsáveis pelo sucesso da mesma e por todos os outros processos de endomarketing, visto que estão entre a alta direção e colaboradores. Por sua vez, Costa (2010) alerta que a comunicação interna não é sinônimo de endomarketing, e sim parte integrante, apesar de muitas vezes ser aceita como se fosse a mesma coisa.

Citando comunicação interna como estratégia, Brum (2010, p. 41) define que “A comunicação interna é a linha mestra que gerencia entrada e saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais”. Quanto mais ampla for

a comunicação, mais naturalmente os funcionários se envolverão. Ao conectar os assuntos abordados neste projeto, é possível fazer a seguinte relação:

A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação. Para manter o funcionário motivado abasteça-o com informações, dados, referências, etc. O engajamento é o elemento central pretendido pelo endomarketing (BEKIN, 2004, p. 99).

Com o suporte das ferramentas de endomarketing, é possível desenvolver um programa de implementação, conforme os estudos apontam, há diversas metodologias para a execução desse processo.

2.4 Programas de implementação

Antes de implantar um programa de endomarketing, a organização deverá avaliar o seu ambiente interno, identificando seus pontos fortes e fracos. Bekin (1995) relembra que essa é uma análise estratégica que identifica forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É como um SWOT⁵ interno, completa Zenone (2011).

O programa de endomarketing só terá sucesso se for adaptado às necessidades da empresa a partir dos resultados obtidos pela SWOT e, posteriormente, subdivididos em projetos, que Cerqueira (2005) fraciona conforme a figura 4.

Figura 4 – Projetos de Endomarketing

Projetos de Endomarketing	Objetivos
Projetos Básicos de Difusão Cultural	Iniciar a prática de Endomarketing na empresa construindo um bom clima organizacional que contribua para as relações interpessoais. As atividades desta etapa podem ser: "grupos de melhoria contínua", "Bom Dia, empresa!" "Slogans", etc.
Projetos de Desenvolvimento Cultural	Auxiliar na concretização da base cultural estabelecida, buscando reconhecer e valorizar o público interno. Como exemplos, pode-se citar: "Olha o resultado do nosso esforço", "Aqui você pode crescer", entre outros.
Projetos de Segurança Cultural	Assegurar que os projetos básicos estão sendo desenvolvidos. O objetivo é comprometer as chefias. Exemplo: reuniões informais – "Vai quem quer".
Projetos Suplementares de RH	São projetos que visam melhorar o comprometimento dos funcionários, porém não são classificados como essenciais e podem ser inseridos a qualquer momento na organização. Exemplos: jornal interno, competições esportivas, prêmios por tempo de empresa, etc.
Projetos Avançados	Instigar as pessoas através da motivação e recompensá-las pelos resultados atingidos. Exemplos destes projetos: "Concursos coletivos de comprometimento com a qualidade, a produtividade, etc".

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Cerqueira (2005)

Nota-se que Cerqueira (2005) inicia pelos projetos básicos conquistando aos

⁵ A palavra SWOT é uma sigla em inglês originária das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). (SWOT, 2017).

poucos os colaboradores, fortalecendo primeiro as relações interpessoais e posteriormente, trabalha o reconhecimento e valorização do cliente interno. Com isso, possui subsídio para assegurar a continuidade dos demais projetos. Cerqueira (2005) utiliza-se, ainda, dos projetos suplementares, que tendem a criar novas maneiras de manter o público comprometido. Por último, o autor destaca que, constatado que o engajamento dos funcionários contribuiu para o alcance dos resultados, os mesmos devem ser recompensados.

Grönroos (2003) apresenta uma visão diferenciada sobre as principais práticas agregadas à implantação do programa de endomarketing. Bekin (1995) concorda que esses são pontos essenciais, pois o objetivo é a valorização dos colaboradores. Sob a ótica de Grönroos (2003) e Bekin (1995), a figura 5 apresenta a compilação dessas ideias.

Figura 5 – Atividades do Endomarketing

Atividades de Endomarketing	Objetivos
Treinamento	Deve acontecer continuamente. É indispensável treinar os funcionários, aprimorar o conhecimento, desenvolvimento de atitudes e capacitação técnica.
Suporte da administração e diálogo interno	Gerentes e supervisores tem a função de facilitadores para a continuação das ações de Endomarketing. Diálogos informais e feedbacks são essenciais.
Comunicação interna de massa e suporte de informação	Compartilhar com os funcionários, através dos canais de comunicação (intranet, reuniões, etc) as informações pertinentes para o desempenho do seu trabalho.
Gerenciamento de Recursos Humanos	É no processo de seleção que a organização define o tipo de indivíduo que quer atrair e reter. Divulgar planos de carreira, descrições de cargos e salários é uma forma de estimular o funcionário, assim como recompensar pelos bons serviços desempenhados.
Comunicação externa de massa	Apresentar aos funcionários as campanhas publicitárias ou propagandas antes de chegarem ao mercado externo. Questionar ao funcionário a sua opinião sobre o tema, criando a relação de compromisso por ambas as partes.
Desenvolvimento de sistemas e o suporte tecnológico	Disponibilizar recursos tecnológicos que poderão auxiliar nos processos internos.
Recuperação interna de serviço	Oferecer auxílio ao colaborador caso ocorra uma situação de conflito u desconforto com um colega ou cliente.
Pesquisa de mercado e segmentação	Identificar os perfis adequados para os diversos cargos existentes na organização, através da segmentação de mercado.

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Bekin (1995) e Grönroos (2003)

Percebe-se que o fundamento dos projetos ou atividades necessárias para a implantação de um programa de endomarketing é de oferecer suporte para a realização dos processos internos e otimizar os relacionamentos de todos na organização.

Com toda essa bagagem de conhecimento, é possível constatar que o endo-

marketing tem muito a contribuir para as organizações, pois traz muitos benefícios. Por isso, pode-se finalizar esta fundamentação mencionando a importância do supracitado.

2.5 A importância do endomarketing no comprometimento organizacional

O conhecimento, hoje, é o recurso mais potente de uma organização. Isso permite alinhamento das informações e objetivos, de forma a orientar para que todos apontem numa mesma direção, que é a conquista dos resultados (BEKIN, 2004).

Se os funcionários estiverem motivados, eles transmitirão ao cliente externo toda essa satisfação, mostrando o quanto acreditam naquela empresa e o quanto os seus valores são importantes, influenciando, mesmo que involuntariamente, os clientes externos a acreditar nas mesmas coisas (BRUM, 2005).

Para a autora Orfão (2010), a definição de comprometimento é diferente da definição de satisfação com o trabalho, apesar de se complementarem. A autora destaca “o comprometimento organizacional, pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a sua energia e a sua lealdade para com a empresa” (ORFÃO, 2010, p. 27), ou seja, significa assumir um compromisso com algo ou alguém.

Manter o funcionário comprometido é uma tarefa constante. A todo o momento, a organização deve conceder espaço para expor suas opiniões, dando-lhe liberdade de iniciativa, responsabilidades, envolvimento na tomada de decisões (GRÖNROOS, 2003).

São as ferramentas de endomarketing que aprimoram a comunicação, o relacionamento e promovem a base motivacional para o comprometimento das pessoas com a organização (CERQUEIRA, 2005).

O comprometimento organizacional, juntamente com a motivação e a comunicação proporcionará colaboradores empenhados em realizar suas demandas com maior qualidade e produtividade.

3 Metodologia

Esta pesquisa é caracterizada como exploratória, com objetivo principal de identificar a percepção dos colaboradores da Unimed Encosta da Serra sobre as práticas de endomarketing e o nível de conhecimento sobre o tema. Referente aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi baseada em um estudo de caso. A primeira parte de coleta de dados foi desenvolvida a partir de pesquisa bibliográfica, utilizando de diversas formas de consulta para se ter a credibilidade de informações e argumentos sobre tema estudado.

O método de abordagem utilizado foi o dedutivo. Esse método parte do raciocínio geral para o particular, pois parte de princípios verdadeiros e permite chegar a conclusões de maneira formal (LAKATOS; MARCONI, 2009). A pesquisa foi quantitativa, visto que esse método é objetivo e mensura ocorrências por meio da coleta

e análise dos dados numéricos, por meio da utilização de ferramentas estatísticas.

A análise dos dados utilizará a estatística descritiva, que é caracterizada pelo seu grau de precisão.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário, que foi adaptado pela autora com base no artigo A influência do endomarketing nos funcionários da agência Pátio Brasil: Branco Zeta, de Zilmar Barbosa Santos (2011). O questionário enquadra-se no modelo da escala de Likert, uma vez que é estruturado e composto por 10 afirmativas, claras e objetivas para o melhor entendimento dos participantes. A pontuação utilizada na escala de Likert com concordância de 1 a 5, apresenta-se da seguinte forma: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Não tenho opinião, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente.

A Unimed Encosta da Serra, empresa onde a pesquisa foi aplicada, possui o quadro total de 150 colaboradores. Para a definição da amostra, utilizou-se a fórmula de cálculo amostral, a partir da qual se aplicou um universo (N) de 150 colaboradores, sendo 90% o nível de confiança (Z), 5% a margem de erro (e) e 10% é a proporção que se esperava encontrar (p), chegando-se à amostra de 60 colaboradores.

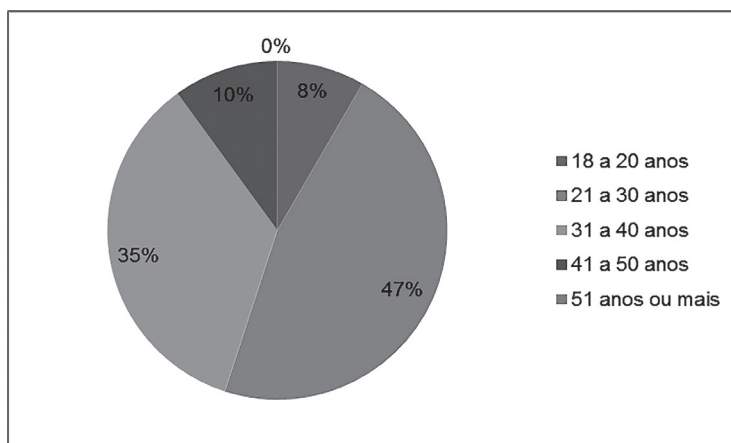
O questionário foi distribuído aos participantes de pesquisa no próprio ambiente da empresa, no período que compreendeu a primeira quinzena do mês de Julho de 2017. Após a coleta de dados, a análise teve como finalidade organizar os dados obtidos de maneira a permitir um melhor entendimento.

4 A percepção dos colaboradores da Unimed Encosta da Serra sobre endomarketing

Os dados obtidos por meio do questionário aplicado aos colaboradores da Unimed Encosta da Serra foram transcritos e, a partir disso, foi possível aplicar os cálculos estatísticos e, por fim, elaborar os gráficos, facilitando a visualização dos resultados.

Seguindo a ordem do questionário, o primeiro dado a ser analisado refere-se ao perfil do entrevistado, no qual foi questionado: a idade, tempo de empresa, escolaridade e setor em que trabalha. Com base nessas informações, são apresentados, a partir da próxima página, gráficos:

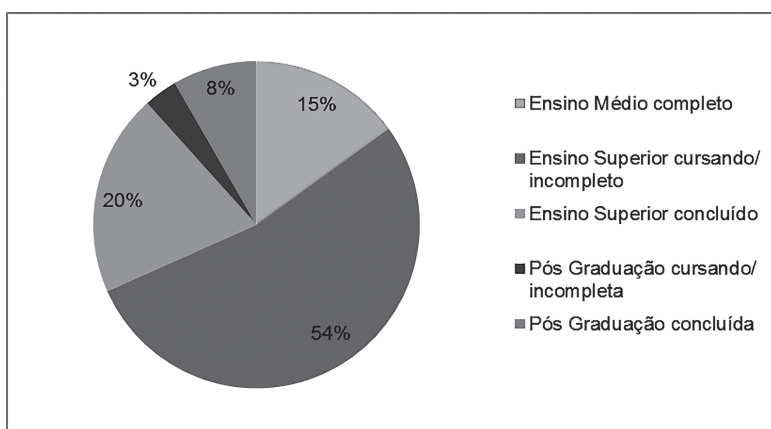
Gráfico 1 – Perfil do entrevistado: idade



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com relação à idade dos entrevistados, a pesquisa apresentou 5 entrevistados com idade entre 18 e 20 anos, 28 entrevistados com idade entre 21 e 30 anos, 21 entrevistados com idade entre 31 e 40 anos, 6 entrevistados com idade entre 41 e 50 anos e nenhum com idade igual ou superior a 51 anos, totalizando, assim, 60 entrevistados conforme a amostra determinada. Nota-se que o maior público da empresa compreende a faixa etária dos 21 aos 40 anos, representando 82% do quadro de funcionários da cooperativa.

Gráfico 2 – Perfil do entrevistado: escolaridade

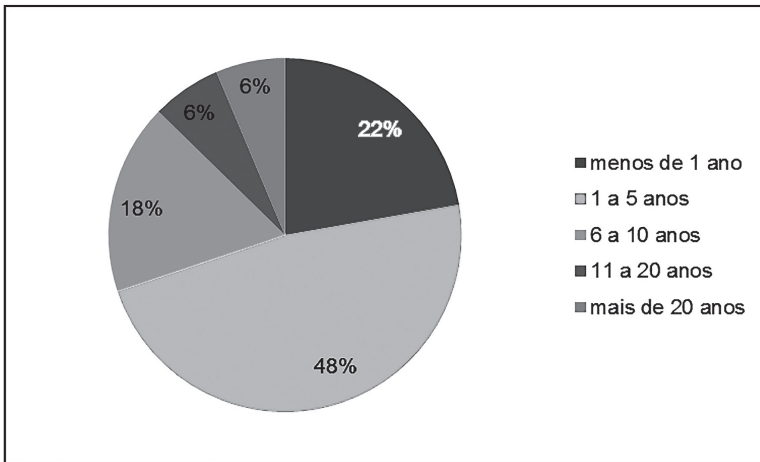


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A relação do grau de escolaridade dos entrevistados aponta que mais de 50% dos colaboradores está cursando o ensino superior. Percebe-se, também, resultados próximos em relação aos entrevistados com escolaridade do Ensino Médio e Pós-

graduação concluída, que atingiram 15% e 20% na pesquisa.

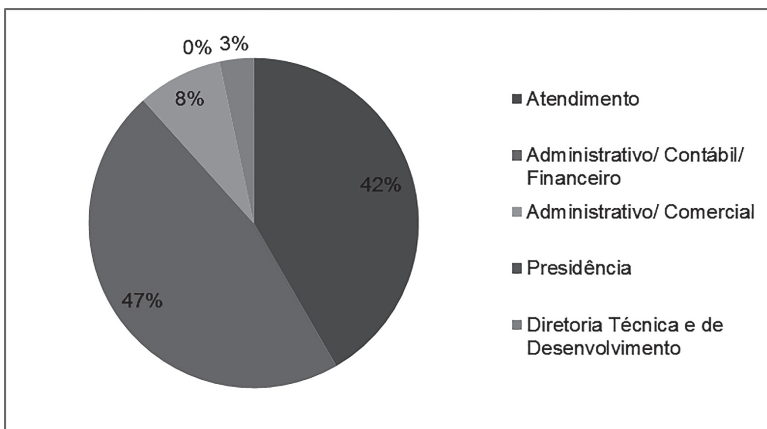
Gráfico 3 – Perfil do entrevistado: tempo de empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Na análise do tempo de empresa, identifica-se que a maioria dos entrevistados está na cooperativa de 1 a 5 anos, representando 48%. Os percentuais de 18% e 22%, que representam respectivamente, entrevistados com tempo de empresa entre 6 e 10 anos e com menos de 1 ano, mostram que o questionário foi aplicado aleatoriamente, tanto em colaboradores com muito tempo de empresa, quanto em colaboradores com pouco tempo.

Gráfico 4 – Perfil do entrevistado: setor

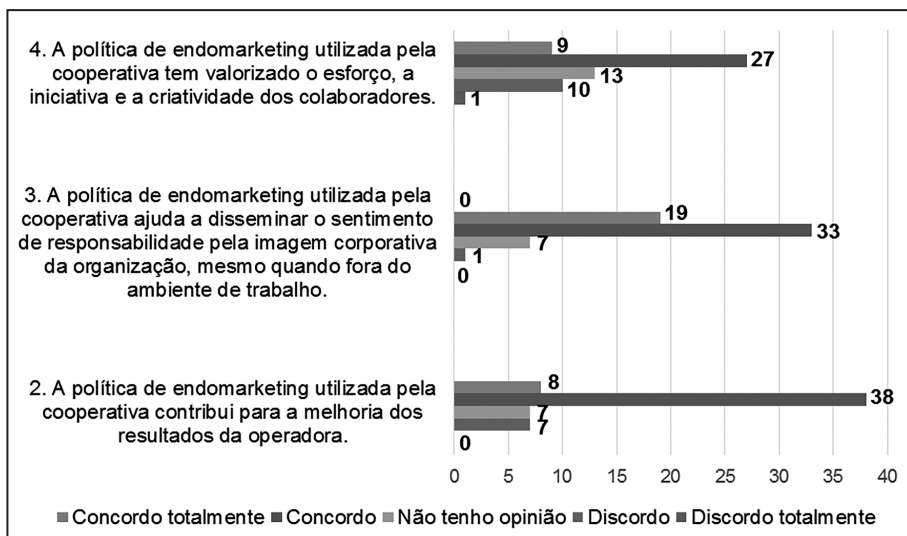


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No gráfico 4, nota-se que 89% dos entrevistados são integrantes do setor de atendimento e do setor administrativo/contábil/financeiro. Cabe ressaltar que o organograma da cooperativa é enxuto e esses setores abrangem várias áreas da organização. O setor de atendimento compreende todos os colaboradores que trabalham nos escritórios, central de relacionamento, autorizações, parametrização de atendimento e auditoria de enfermagem. Já o setor administrativo/contábil/financeiro, inclui faturamento, cobrança, financeiro, controladoria, intercâmbio, contas e recursos humanos. Por esse motivo, tornam-se grupos grandes.

Após traçar o perfil do entrevistado, a segunda parte do questionário apresenta as 10 afirmativas sobre o tema endomarketing, com respostas de concordância de 1 a 5 em escala Likert, conforme relatado anteriormente neste artigo. As perguntas são apresentadas em três blocos, vinculadas aos objetivos específicos, conforme será visto a seguir.

Gráfico 5 – Bloco 1 – A política de endomarketing na percepção dos colaboradores



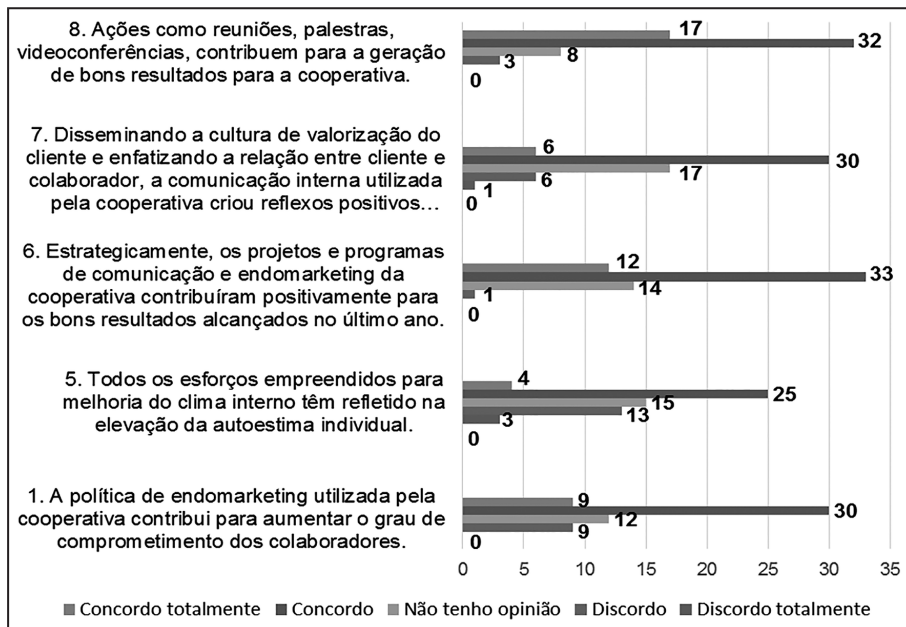
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O objetivo da afirmativa 2 é identificar se há relação entre a política de endomarketing e o desempenho individual dos funcionários, contribuindo para o alcance dos resultados esperados pela cooperativa. O resultado demonstra que 63,33% dos colaboradores concordam que o endomarketing influencia nos resultados da cooperativa.

Na afirmativa 3, é possível perceber que 86,67% dos colaboradores praticam os valores da cooperativa por acreditar neles, divulgando positivamente a marca da empresa.

Em relação à afirmativa 4, observa-se que 60% dos entrevistados concordam que o esforço, iniciativa e criatividade são reconhecidos e valorizados pela cooperativa, representando mais da metade da amostra, que foi de 60 colaboradores.

Gráfico 6 – Bloco 2 – A influência das práticas de endomarketing no comprometimento organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O comprometimento do colaborador é, sem dúvida, um dos fatores determinantes para o sucesso de ambos, segundo Santos (2011). A organização tem a responsabilidade de motivar o colaborador de modo que ele se sinta estimulado e comprometa-se a atingir as metas estabelecidas. A afirmativa 1 tem o objetivo de identificar se as ações de endomarketing contribuem e influenciam no grau de comprometimento dos colaboradores. A pesquisa apontou que 65% dos entrevistados concordam que o marketing interno gera influencia no seu comprometimento, sendo essa a visão do autor Costa (2010).

A proposta da afirmativa 5 é diagnosticar a concordância dos colaboradores quanto o crescimento da sua autoestima frente aos esforços realizados pela cooperativa para melhoria do clima interno. O gráfico apresenta que somente 48,33% entrevistados concordam com a veracidade da afirmativa, e 26,66% discordam que o clima interno impacte na autoestima.

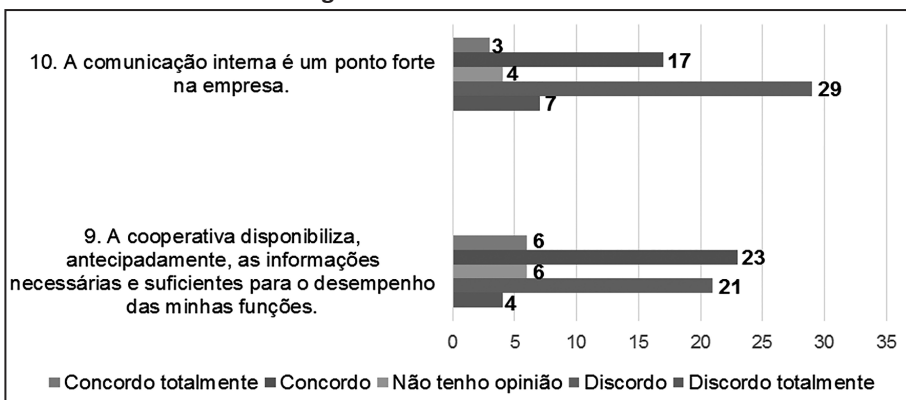
Santos (2011, p. 34) cita que a afirmativa 6 “é o resumo do que o banco espera dos seus colaboradores: o aumento da lucratividade”. O resultado apontou que 75% dos entrevistados concordam que os projetos e programas de comunicação e endomarketing contribuíram para o alcance dos resultados.

A afirmativa 7 busca identificar se a cultura de valorização do cliente e a importância da relação entre cliente e colaborador, disseminadas pela comunicação interna, colaborou para o desempenho das atividades diárias, diante das várias situações de atendimento que ocorrem no cotidiano. O resultado aponta que 60% dos

entrevistados concordam com este quesito.

Já na afirmativa 8, identifica-se que 81,66% dos colaboradores concordam que reuniões, palestras, videoconferências, entre outros, contribuem para os bons resultados da cooperativa, o que vai ao encontro do pensamento de Brum (2005) e Brum (2010) que comenta que essas ações têm por objetivo reforçar a cultura, transmitir novas informações, motivar e estabelecer relações interpessoais.

Gráfico 7 – Bloco 3 – Conhecimento dos colaboradores sobre as ferramentas de endomarketing



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Analisando o gráfico 7, percebe-se que há valores muito próximos quando a concordância e discordância da afirmativa 9, visto que 48,33% dos entrevistados concordam que a cooperativa disponibiliza antecipadamente informações necessárias e suficientes para o desempenho de suas funções, enquanto 41,67% discordam que esta ação seja executada pela empresa.

Por fim, em relação à afirmativa 10, predominantemente é apontado que 60% dos colaboradores discordam que a comunicação interna seja um ponto forte na cooperativa. Brum (2010) relembra que a comunicação é algo essencial, e Zenone (2011) esclarece que a comunicação correta alcança todos da organização, prevenindo ruídos. Já o autor Bekin (1995) cita que a comunicação interna é uma das principais ferramentas utilizadas pelas organizações, pois fortalece o relacionamento com os funcionários.

8 Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo principal identificar a percepção dos colaboradores da Unimed Encosta da Serra sobre a relação de influência do endomarketing no comprometimento organizacional.

A cooperativa onde o estudo de caso foi realizado, atualmente, não possui uma política de endomarketing disseminada entre seus colaboradores, mas, de qualquer forma, o problema de pesquisa foi respondido. É importante ressaltar que, por

não haver disseminação do endomarketing por parte da cooperativa, os colaboradores podem não associar que as ações da organização são práticas do endomarketing, mas em geral, os resultados apresentados foram positivos.

Com relação aos objetivos específicos, no que tange ao nível de conhecimento dos colaboradores sobre as ferramentas de endomarketing (bloco 3), os participantes discordam que as mesmas sejam utilizadas pela cooperativa, pois em relação à comunicação interna, que é uma das principais ferramentas do endomarketing, o nível de discordância foi alto. Esse dado demonstra que a comunicação interna não é eficaz, o que pode impactar no atingimento dos objetivos e também reduzir o comprometimento e motivação do funcionário.

Sobre a política de endomarketing da cooperativa na visão dos colaboradores (bloco 1), sendo esse o segundo objetivo específico desta pesquisa, os resultados obtidos mostram que a política da cooperativa é eficaz, sendo percebida pelo público interno, que por estar motivado e perceber a sua importância na organização, internaliza e pratica os valores da organização, assim como transmite uma imagem positiva da empresa, exatamente como descreve a teoria de Brum (2010).

O último objetivo específico trata da influência do endomarketing no comprometimento organizacional (bloco 2). Os entrevistados concordam que as estratégias da cooperativa contribuem para o alcance de bons resultados e que as ações (palestras, treinamentos, cursos, videoconferências, etc.) contribuem para o seu comprometimento.

Um ponto importante a ser citado é sobre a comunicação interna nesta cooperativa, pois, segundo os autores renomados citados neste artigo, a comunicação é uma das principais ferramentas a serem trabalhadas e esta pesquisa revelou que os colaboradores não estão satisfeitos com a mesma, tornando essa um ponto fraco para a cooperativa. Frente a isso, pode-se assegurar que a falta de comunicação, influencia na motivação dos mesmos, o que pode reduzir o nível de comprometimento para com a organização, distanciando também o alcance dos resultados.

Conforme visto neste artigo, são inúmeros os benefícios do endomarketing para qualquer organização. Observa-se que a empresa aplica algumas ações do endomarketing, porém de modo muito simples.

Sugere-se que, para aprimorar os resultados obtidos, a Unimed Encosta da Serra invista na disseminação, pois as ferramentas do endomarketing são simples e tão intrínsecas a ponto de não serem percebidas. Se houver uma melhor divulgação das ações da empresa para com o funcionário, os resultados podem ser maximizados.

Indica-se, para futuras pesquisas, estudos relacionados em empresas que já possuam o endomarketing implementado e divulgado aos seus colaboradores para que se possa comparar com os resultados obtidos nesta pesquisa e identificar se quando o endomarketing é melhor divulgado a percepção dos funcionários é diferente da encontrada neste artigo.

Por fim, conclui-se que a elaboração deste artigo gerou contribuição para o estudo da percepção do endomarketing por colaboradores e que tem utilidade prática para modificar as ações da cooperativa.

Referências

- ARMSTRONG, G; KOTLER, P. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Person, 2004.
- BRUM, Analisa M. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. 3. ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2005.
- _____. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare, 2010.
- CARVALHO, Luis Carlos. *Planejamento de endomarketing: guia para construção de planos de marketing interno*. Salvador: Clube dos Autores, 2009.
- CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- COSTA, Daniel. *Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. *Marketing: Gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- INKOTTE, Alexandre Luz. *Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LOBOS, Júlio. *Encantando o cliente: interno e externo*. São Paulo: Lobos, 1993.
- ÓRFÃO, Catarina. *O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual: o caso do Banco Comercial Português SA*. 2010. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010.
- PINHEIRO, Duda; GULLO, José. *Fundamentos de Marketing: suporte às estratégias de negócios das empresas*. São Paulo: Atlas, 2011.

RIZZI, Emerson Morais. *Endomarketing: uma visão estratégica de comunicação*. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros), Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração, Curitiba, 2011.

SANTOS, Zilmar Barbosa. *A influência do endomarketing nos funcionários da agência Pátio Brasil*: Banco Zeta. Brasília, 2011.

SILVA, Severino Francisco da. *Marketing de Serviço: Fundamentos, Análises e Prática no Setor de Saúde*. Maceió: Edufal, 2005.

STAKEHOLDERS. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/stakeholder/57278/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

SWOT. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/swot/>>. Acesso em: 22 abr. 2017.

UNIMED ENCOSTA DA SERRA. Disponível em: <www.unimed-es.coop.br>. Acesso em: 15. abr. 2017.

ZENONE, Luiz Claudio. *Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2011.