

A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica

Camila Mirella Sousa Santos¹, Milena Mayara Carvalho Bonner², Johnny Henrique Da Silva³, Bruno Melo Moura⁴, Elisabeth Regina Alves Cavalcanti Silva⁵, Jadson Freire da Silva^{*6}

¹Bacharela em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil.

²Bacharela em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil

³Bacharel em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil.

⁴Doutor em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil.

⁵Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Instituto Federal do Maranhão, Brasil.

⁶Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Centro Universitário Brasileiro, Brasil. (*Autor correspondente: jadsonfreireufpe@hotmail.com)

Histórico do Artigo: Artigo avaliado e aprovado por comitê específico e indicado para publicação pelo Núcleo de Pesquisa e Extensão do Centro Universitário Brasileiro.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma pesquisa sobre o marketing, entretanto seu foco é em uma de suas vertentes que mais vem a crescer, o endomarketing. Mapeou-se sua origem, trajetória e fundamentação bem como sua importância dentro dos meios que está inserida e sendo utilizada, com os principais feitos até então realizados e os objetivos alcançados com sua inserção dentro das organizações. A metodologia envolveu abordagens bibliográfica, quali-quantitativa e exploratória frente a descritores sobre o endomarketing junto a base de dados Google Acadêmico. Nesta pesquisa abordou-se não somente a satisfação do cliente interno como suas motivações para melhoria do clima organizacional dentro de todos os parâmetros estabelecidos pelo endomarketing. Notou-se que os artigos sobre o tema apresentaram a experiência de outros colaboradores na qual o mesmo o endomarketing se mantém como ferramenta chave na manutenção e valorização do funcionário e suas premissas para outros ambientes, entregando aspectos como o retorno de conhecimento e crescimento exponencial.

Palavras-Chaves: Endomarketing, Marketing, Cliente Interno, Marketing interno.

The importance of Endomarketing for organizations: A literature review

ABSTRACT

This paper presents research on marketing; however, its focus is on one of its aspects that has grown the most, the endomarketing. Its origin, trajectory and rationale was mapped, as well as its importance within the means in which it is inserted and used, with the main achievements to date and the objectives achieved with its insertion within organizations. The methodology involved bibliographic, qualitative, quantitative, and exploratory approaches to descriptors about endomarketing in the Google Academic database. This research approached not only the satisfaction of the internal customer but also their motivations to improve the organizational climate within all the parameters established by the endomarketing. It was noted that the articles on the subject presented the experience of other employees in which the same endomarketing remains a key tool in maintaining and valuing the employee and its premises to other environments, delivering aspects such as the return of knowledge and exponential growth.

Keywords: Endomarketing, Marketing, Internal Customer, Internal Marketing.

Santos, CMS et al. A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica. *Revista Universitária Brasileira*. 2023; 1(1): 19–35.



1. Introdução

Ao realizar uma pesquisa sobre conceito de marketing, contemplamos que ele pode dispor de diversas definições dos elementos. Utilizando uma delas, podemos dizer que o marketing é uma maneira de compreender os desejos e necessidades do cliente para que a organização possa desenvolver ofertas atrativas para seu público-alvo¹. Para a American Marketing Association (AMA)², marketing “é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade em geral”. Já para Kotler³, o Marketing é definido como “atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.

Diante do quadro econômico do século XXI, o marketing se tornou de extrema importância para as organizações desempenhando um papel primordial, transformando gestão de produtos em gestão de clientes, assim conhecendo os indivíduos melhor customizando suas ofertas de acordo com a opinião deles, gerando resultados positivos para a entidade⁴.

O marketing tem existido desde os primórdios dos comércios, sempre pensado, não era chamado dessa forma, apenas no início do século XX foi reconhecida sua distinta diferença das atuações comerciais⁵. O surgimento do marketing no Brasil é mais tardio se comparado a alguns países, no qual acredita-se que o seu surgimento no Brasil ocorreu na década de 50, ocorrendo também a tradução da palavra para mercadológica⁶. Porém apenas na década de 90 que se começou a compreender o quão importante as ações do marketing eram. Atualmente, as propagandas brasileiras são consideradas as mais criativas do mundo, sendo o nosso marketing referência mundial⁷.

Variados tipos de marketing emergem com o advento das tecnologias e outros fatores, tal como o Endomarketing, que é de extrema importância para as organizações e tem se tornado uma ferramenta valiosa, também chamado de marketing interno. O Endomarketing é um conjunto de ações a fim de promover motivação ao público interno (funcionários) da empresa, sendo definido como “marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem os consumidores.”³

Mesmo o endomarketing sendo criado na década de 70 e sendo um estudo utilizado há anos são poucas as instituições que o utilizam e toda a sua finalidade dentro de seu sistema de funcionamento para desenvolver um bom ambiente de relação e trabalho. A proporção de empresas diminui ainda mais quando se trata de instituições que realmente se importam com o bem-estar em geral (Motivação, satisfação, capacitação, interação e cultura) de todos os seus colaboradores⁸.

Sendo assim, justifica-se para formulação desse tema, a busca de contribuições e conhecimento amplo sobre as técnicas e processos relacionados ao endomarketing, para assim melhorar a comunicação interna e o desenvolvimento das empresas, visando também a satisfação de seu funcionário. Segundo Chiavenato⁹ “as organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente para que consigam alcançar níveis elevados de produtividade e satisfazer o cliente externo, as organizações, antes devem satisfazer seus próprios funcionários”.

Frente a isso, o objetivo deste trabalho é observar a literatura sobre o Endomarketing e a sua utilização para promoção da motivação dos colaboradores no ambiente organizacional no Brasil. Apresenta-se sua relevância para atingir a satisfação, a colaboração e harmonia entre todos independente de sua posição hierárquica fazendo com que todos participem, assim consequentemente aumentando e melhorando a qualidade da produtividade.

2. Referencial Teórico

2.1. *Considerações ao estudo do Marketing*

A palavra marketing tem origem do latim “mercatus” podendo seu significado ser o ato de negociar, ou

local onde se pratica vendas e compras. Alguns etimologistas supõem que exista uma eventual raiz no latim “merx”, nome concedido ao produto a ser comercializado, ou seja, à própria mercadoria.

Acredita-se que o marketing já existia desde a criação do comércio, porém ainda não recebia esse nome e nem era considerado algo extraordinário comparado a outras práticas comerciais¹⁰. Seu início ocorre em 1950, onde se torna importante para as empresas pois se percebe que a valorização do consumidor é de extrema importância. Neste mesmo ano, surge uma nova escola de marketing, nomeada como a escola administrativa¹¹. O marketing surgiu oficialmente no século XX, se tornando uma área de conhecimento diferenciada, modificando a relação entre colaboradores, empresas e clientes¹².

Mas, apenas nos anos 70 surgem setores do marketing dentro das organizações, sendo posteriormente adotada em outros setores e suas estratégias para atividades humanas. Ao falar sobre o marketing no Brasil vemos que é mais tardia sua chegada no país. Seu surgimento teve início na década de 50, tomando impulso com o apoio do presidente Juscelino Kubitschek⁶. Ainda na década de 50, o termo marketing é traduzido para o português, sendo chamado de mercadologia, porém não cresce como era esperado pois o significado na língua original, o inglês, tem seu significado próprio e não condiz com o significado da palavra em português¹³. Entretanto, apenas nos anos 90, os brasileiros começaram a compreender a importância da implantação do marketing, começando a reconhecer o valor das mídias digitais e a internet como ferramentas⁶.

2.2. Pontos sobre o Marketing Interno

O marketing interno, também conhecido como endomarketing, é uma relação de colaboradores-empresa, virando para o seu interior a satisfação e motivação do funcionário. Endo é derivada do grego, que significa ação interior ou movimento para dentro. Ou seja, podemos dizer que seria o marketing direcionado para dentro da organização, com objetivo de atingir público interno, que seria seus colaboradores através de ferramentas.

O termo foi utilizado pela primeira vez por Saul Bekin em 1975, quando se tornou gerente da empresa Johnson & Johnson, com o intuito de criar incentivo para seus colaboradores. O autor supracitado se declara criador do termo endomarketing no Brasil, sendo o termo registrado em 1995 no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Na década de 50, surge o endomarketing, não o termo propriamente dito, mas é neste momento que as empresas compreendem a necessidade de crescer ou garantir sua sobrevivência se adaptando à nova realidade¹⁴. Observa-se¹⁵:

"O endomarketing é, portanto, uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implementados, desde a década de 50, no mundo inteiro. Daí até o momento atual, as empresas tiveram tempo para encontrar as mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas."

O endomarketing pode ser definido como ações de marketing voltada para o ambiente interno da empresa, ou seja, seus colaboradores com a finalidade de acionar valores propostos para servir ao cliente externo¹⁶. Alguns autores apresentam o endomarketing como sinônimo do marketing interno, sendo ele aceito e praticado por eles. Brum¹⁷ explica: “Marketing interno e endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido. Endomarketing é portanto, marketing interno ou marketing para dentro.”. Porém, mesmo sendo tratados como sinônimos devemos levar em consideração a compreensão outros pontos que consideram interpretações diferentes para os termos¹⁸.

Enquanto o marketing interno foca no lucro, detalhando sobre a comunicação interna também contribuir para isso e no endomarketing se busca focar na motivação e na satisfação priorizando o cliente interno¹⁸. De acordo com Kotler¹⁹ “marketing interno é a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis, que desejem atender bem aos consumidores”.

A via entre a empresa e os funcionários necessitam que ocorra em extrema excelência, pois reflete na imagem que organização passará para o cliente externo. Uma empresa que utiliza o endomarketing gera clientes internos satisfeitos e ocorrendo assim, tarefas bem-sucedidas e resultados positivos dentro da organização²⁰. A ausência do marketing interno pode ter um custo alto para a empresa impactando nos custos ao se realizar negócios, podendo ser considerado falta de compromisso organizacional. Já uma empresa que se utiliza o marketing, gera nos seus colaboradores satisfação por meio da motivação resultando numa atuação organizacional efetiva, satisfazendo por fim as necessidades e desejos dos clientes²¹.

2.3. *Satisfação para com os clientes, fixação e motivação*

Os clientes são todas as pessoas que sofrem influência com certo produto ou serviço, podendo ser considerados ou não em potencial consumidor. Por muitos anos, apenas o cliente externo era considerado importante para as organizações. Entretanto, com o surgimento do endomarketing a literatura começou a buscar compreender e relatar também sobre a importância do cliente interno²². O marketing interno trata seus clientes externos e colaboradores da mesma forma, igualando sua importância dentro das empresas com finalidade de alcançar seus objetivos organizacionais²³.

Diante de todos os objetivos presentes no Endomarketing podemos destacar dois pontos importantíssimos de se alcançar e cumprir, sendo eles a satisfação e a fixação dos clientes internos para o bom funcionamento da empresa, criando assim um ambiente saudável de pessoas motivadas e satisfeitas entre outros benefícios que podem chegar à colher. A satisfação do cliente interno depende de fatores dentro da organização que esperam certo retorno²⁴:

“As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas porque esperam que sua participação possa satisfazer algumas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer certos custos ou dizer certos investimentos pessoais (esforços) na organização, pois esperam que as satisfações pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de Sistemas e valores.”²⁴

Ao tratar da satisfação do cliente, primeiro precisamos entender qual sua importância e o conceito da satisfação neste âmbito. A satisfação nada mais é do que um parâmetro para medir e avaliar o nível de apreço e gosto pelo serviço, atendimento e experiência ofertado por tal organização. Kotler⁴ cita que “*satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do consumidor.*”

A satisfação é um plano e ao mesmo tempo uma ferramenta do marketing que se deve ser utilizada pelas empresas. Podendo trazer grande credibilidade no mercado quando a organização se torna conhecida por funcionários que estão satisfeitos. Sendo utilizado também como ferramenta para aumentar a quantidade de feedbacks de modo geral e assim verificar pontos de melhorias e atenção que nem sempre é visto pela organização, mas que acaba sendo observado pelo cliente³.

Para uma organização se destacar e ter um diferencial em seu meio ela precisa trabalhar a satisfação de seu cliente interno. A satisfação do cliente é “*o novo standard pelo qual os clientes medem a performance do negócio.*”²⁵; a satisfação do cliente interno está inteiramente conectada com as necessidades dos indivíduos, sendo elas básicas ou mais complexas. Quanto mais suas necessidades forem atendidas, consequentemente será maior a satisfação²⁶.

Tratar da satisfação do cliente é uma ação de extrema importância a organização, já que o cliente interno, assim como o externo, tem participação fundamental para o funcionamento de qualquer organização e mantê-lo satisfeito não é somente uma forma de agradar, mas também de estar cativando e cultivando um cliente com maior produtividade, pois ele irá se encontrar naquele ambiente. Oliveira²⁷ cita “*Os recursos humanos devem*

ser considerados como um dos principais fatores para melhoria da qualidade em organizações”. Ou seja, as organizações necessitam preparar seu ambiente de trabalho. O que pode ser considerado um grande diferencial competitivo para a empresa. Além de gerar uma imagem positiva e receptiva da organização, trazendo uma fidelidade maior para o cliente externo e motivação juntamente com desempenho para o cliente interno

Dessa forma entende-se que cada indivíduo precisa de estímulos diferentes para cada tipo de situação, incentivando a alcançar o que de fato almeja. Sendo assim, a satisfação está ligada às necessidades humanas. Para entender as necessidades humanas temos exemplos da teoria da hierarquia das necessidades do psicólogo norte-americano Abraham Maslow e teoria dos dois fatores do psicólogo Frederick Herzberg. De acordo com Abraham Maslow criador da teoria das necessidades humanas, estudando o ser humano e como ele tem necessidades complexas. Ao identificar essas necessidades, o psicólogo as classificou em uma ordem hierárquica de prioridades para o indivíduo. A teoria então ficou como uma das mais conhecidas do mundo como a pirâmide de Maslow²⁶.

As necessidades humanas mediante a pirâmide de Maslow estão relatadas da seguinte forma: Necessidades fisiológicas são as necessidades básicas como sono, alimentação, abrigo, ou seja, as necessidades para sobrevivência humanas. Logo após estão as necessidades de segurança que se protege contra ameaças, perigos; em seguida estão as necessidades sociais que é a aceitação em novos grupos, socialização, amizades, estado perante a sociedade etc.; posteriormente vem as necessidades de estima são os reconhecimentos tanto de motivações externas como internas²⁴. A autorrealização é um meio enigmático pois não possui o mesmo significado para todos indivíduos, visto que submete-se das particularidades de gostos característicos de cada um²⁸.

Dessa forma, é fundamental que a organização tenha como uma das bases a qualidade de vida de seus funcionários e oportunidades benéficas para que vivenciam de forma independente seu cargo, e nesse momento em diante surge o endomarketing como ferramenta para facilitar e melhorar esse ofício. Entre os indícios de desânimo dos colaboradores englobam-se: falta ao trabalho, dificuldade de relacionamento com os colegas, adiamento de tarefas. Também relata certos motivos que causam a desmotivação ligadas ao trabalho, como: salário inadequado, falta de informação sobre a empresa e seus processos, falta de feedback, acúmulo de tarefas²⁹. Pontos como o salário e que o mesmo não é mais a condição fundamental, sendo assim, existindo várias outras formas para que o colaborador se sinta valorizado. A comunicação é muito importante, pois, comunicar é partilhar diversos conhecimentos. Sendo assim essa ação se torna fundamental para qualquer indivíduo.

A comunicação interna é um agente de lustramento para a organização, visto que é necessário na apuração dos negócios. É uma condição de socialização das relações de trabalho e amplifica a imagem da empresa próximo a seu cliente interno. Inúmeras discórdias e desavenças, erros, desorganização, falta de gestão, esses são alguns dos motivadores causados pela falta de comunicação entre as pessoas das organizações³⁰.

A comunicação cria informações importantes para a elaboração de um mundo representativo que, junto ao setor de recursos humanos, ajuda a completar os propósitos da organização. Cada vez mais a comunicação mostra que é um dos fatores mais necessários para a evolução e continuidade da empresa, pois antes não era reconhecida, mas com o avanço dos anos e crescimento da tecnologia ficou mais fácil a forma de comunicação entre os departamentos³¹.

Dentro do conceito funcionário x organização, elaborou-se ao longo dos anos formas precisas de comunicação, como o feedback, reuniões para listar pontos de melhorias, entre outros. Sendo o feedback o ponto mais assertivo de informações para o colaborador, pois dessa forma é mostrado todos os pontos de melhoria e pontos fortes.

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem-informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa³²

A comunicação interna é firmada para aperfeiçoamentos e desenvolvimentos nos resultados. Onde os gestores e supervisores da empresa devem ser treinados e qualificados para ter a interação com os colaboradores, onde a comunicação seja eficaz e assertiva. Com esse diálogo franco e transparente, o colaborador se sente com mais disposição para solucionar os obstáculos existentes.

3. Material e Métodos

A pesquisa tem como objetivo gerar novos conhecimentos ou acrescentar informações em aprendizados já existentes, de modo que neste trabalho foi utilizado a pesquisa bibliográfica utilizando referenciais teóricos para criação de toda fundamentação³³. A pesquisa bibliográfica pode ser definida como planejamento de qualquer atividade, utilizando de artigos, livros que o aluno avaliou e acrescentou suas próprias opiniões e ideias para criação de seu trabalho acadêmico. Anotando as referências dos dados dos documentos para comprovação relevante ao tema abordado no trabalho³⁴.

Enquanto abordagem, utilizar-se-á da pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa é utilizada por exploradores que não concordam que exista apenas um tipo de pesquisa quanto a uma determinada definição. Assim não podendo ser quantificadas pois cada uma possui sentido próprio e fazendo com que “compreensão de casos singulares e não com a formulação de leis generalizantes”. A pesquisa qualitativa não se prioriza e não tem como importância principal as estatísticas, mas sim o significado. A abordagem escolhida para esta pesquisa se trata de uma qualitativa abordando os benefícios da utilização da ferramenta endomarketing dentro das organizações e como se afeta os seus clientes internos³⁵.

Quanto ao objetivo, nota-se a premissa exploratória. As pesquisas exploratórias possuem a função de conceder certa proximidade com o conteúdo apresentado para se formular hipóteses. O mesmo autor possui também definição a respeito da pesquisa descritiva, descrevendo-a como uma forma de criar opiniões, identificando suas características e aprofundando pesquisas já exploradas, quando feitas de forma qualitativa³⁶.

Este trabalho foi realizado em forma exploratória, descrevendo sobre o endomarketing, sua importância dentro das organizações e para os colaboradores. Tornando-se o propósito do trabalho apresentar a importância do endomarketing nas empresas, ponderar práticas para facilitar como ele pode ter bons resultados no ambiente do trabalho. Para desenvolvimento e extração de informações, amparou-se junto ao Google Acadêmico (GA), base de dados oriunda do Grupo Google e muito popular pela intuitividade, gratuidade e facilidade em coletar artigos sobre temas diversos. Pesquisas publicadas em portais científicos utilizaram do Google Acadêmico como fator chave de coleta de dados, o que dá credibilidade ao mesmo^{37,38,39}.

Desta forma, sob a plataforma GA, aplicou-se o termo “endomarketing motivação”, para o intervalo de tempo de 2010 a 2022, ordenado por relevância e em qualquer idioma. A coleta de informações será considerada para artigos em geral, excluindo notas, artigos de opinião e editoriais; as informações serão coletadas da página 1 (um) até a página (5), sendo tratada através do software Microsoft Excel para sumarização, exposição e aprofundamento temático. No total, obteve-se e percorreu-se sobre 25 (vinte e cinco) documentos relacionados ao tema.

4. Resultados e Discussão

Pode-se citar diversos exemplos de pesquisa e estudo referente ao Endomarketing aplicado de forma correta na organização pública e privada, tendo um mix de referência para abordar sobre o assunto. A seguir apresentaram a discussão da tabela criada acima com estudos de casos e estudos bibliográficos sobre endomarketing (Quadro 1).

Quadro 1 – Pesquisas sobre o Endomarketing no Brasil

Autores/Ano	Título	Objetivo
Paloma Mayara (2020)	Endomarketing como diferencial competitivo para o crescimento organizacional	A proposta do trabalho consiste em ampliar os objetivos do endomarketing no ambiente organizacional.
Nelly Jereissati (2014)	Endomarketing como fator motivacional: estudo de caso em uma unidade do ramo de bebidas não alcoólicas	O objetivo deste trabalho é analisar a utilização e relação do endomarketing dentro da unidade Norte da coca cola do Brasil.
Elisa Saatkamp (2016)	O marketing interno/endomarketing como ferramenta nas organizações	Objetivo de verificar quais as ações do endomarketing que vem sendo utilizadas em organizações.
Felipe Santiago (2021)	Endomarketing como uma ferramenta de gestão nas GEAP: como estimular os colaboradores para um melhor desempenho. Estudo de caso.	Trabalho com finalidade de esclarecer o objetivo do endomarketing como ferramenta de gestão e utilização em análise de dados.
Manuela Freitas (2010)	A importância da motivação para o sucesso do endomarketing	O objetivo central do estudo é traçar a correlação entre o valor do marketing com os clientes e a necessária motivação dos funcionários.
Maria Bohnenberger, Ivan Pinheiro (2022)	Endomarketing - uma ferramenta ser explorada para obter vantagens competitivas	Estudo de caso com propósito de identificar os instrumentos utilizados pela organização e avaliar a eficácia do programa de marketing interno.
Pedro Ribeiro (2008)	A relação entre superação e motivação como estratégia do endomarketing	O objetivo é analisar a relação entre casos de superação na vida com a questão da motivação organizacional por meio do endomarketing
Alessandra da Silva (2010)	A importância da implementação do endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa - IBEG	O objetivo é analisar os benefícios da implementação do Endomarketing na melhoria e na motivação implantado no Instituto Brasileiro de Educação e Gestão - IBEG.
Darlene Queiroz (2013)	O papel do endomarketing no aumento da produtividade no serviço público brasileiro: uma proposta para o serviço florestal brasileiro	O objetivo deste estudo é verificar a possibilidade de se usar ferramentas de endomarketing para o aumento da produtividade no serviço público.
César Zandonadi, Ricardo Figueiredo, Ana Paula de Lima (2007)	Endomarketing – estudo de caso de agências Bancárias de um banco múltiplo no interior do Paraná	Seu objetivo é demonstrar a percepção dos funcionários e investigar o endomarketing, o treinamento e a cultura organizacional.
Maiara Gama (2013)	Endomarketing como fonte de motivação	O objetivo geral é apresentar o endomarketing como uma ferramenta para ajudar na falta de motivação e produtividade dentro das empresas.

Santos, CMS et al. A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica. *Revista Universitária Brasileira*. 2023; 1(1): 19–35.

Josiane Romancini, Sandra Walginski (2012)	O uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel Do Oeste - Sc	A finalidade é investigar quais ferramentas de endomarketing são utilizadas por empresas ligadas à Câmara de Dirigentes Lojistas de São Miguel do Oeste.
Amanda Backes (2019)	Endomarketing, Motivação e Cultura Nacional: um estudo em uma empresa portuguesa de e-commerce	Objetivo é analisar como o endomarketing é utilizado em uma empresa portuguesa, da área de e-commerce e verificar sua relação com a motivação de seus funcionários.
Karin Birck, Luciane Gomes (2013)	Endomarketing: Como Diferencial Competitivo	Objetivo deste trabalho é apresentar as ferramentas que o endomarketing pode proporcionar como diferencial para organização.
Renato Guimarães, Sueli Menelau (2010)	Endomarketing como um diferencial competitivo para as organizações	Este trabalho propõe realizar uma breve reflexão teórica sobre a utilização do endomarketing nas organizações.
Costa, J. A. C., & Alves, L. C. (2010)	Endomarketing e sua aplicação na IPLANRIO (empresa municipal de informática)	Tem como objetivo avaliar se os procedimentos de Endomarketing adotados pela IPLANRIO que auxiliam na conquista de resultados de excelência de desempenho e gestão.
Eliane Mesquita (2011)	Motivação a busca pela qualidade no trabalho	Seu objetivo é apresentar informações e conceitos sobre o endomarketing, podendo o mesmo influenciar na produtividade e qualidade de vida da organização.
Filadelfo Carapiá (2013)	Gerenciando uma pequena empresa	A pesquisa propõe a implantação do sistema tecnológico com base em melhoria em recursos humanos e melhoria contínua através do endomarketing.
Matheus Santana (2011)	Endomarketing: um estudo de caso na agência de um banco público da cidade paraíso do Tocantins	Estudo para avaliação do uso de Endomarketing em uma agência de banco público, na cidade de Paraíso do Tocantins.
Evandro Lourenço, Luana Antonuci, Mariane Azevedo (2015)	Endomarketing os reflexos das ações motivacionais nos recursos humanos da empresa Casa Sol Marília	Pesquisar e descrever todos os benefícios do Endomarketing, existência de reflexos no endomarketing e se há barreiras para entrada do endomarketing.
Rafael Duarte (2014)	Pesquisa sobre os diferenciais encontrados nos colaboradores de uma empresa que se utiliza das ferramentas do endomarketing	Avaliação e análise para verificar diferenças de empresas que aplicam o endomarketing e as que não aplicam para levantamento de dados.

André Nicolau, Francine Ribeiro, Thays de Almeida, Wagner Lúcio (2017)	Endomarketing e seus reflexos no aumento da produtividade e na motivação de seus colaboradores no setor organizacional	Artigo para analisar a importância do uso do endomarketing no ambiente empresarial com ênfase em produtividade e lucratividade.
Patricia Scotta (2020)	Percepção dos colaboradores em relação às práticas de endomarketing em uma cooperativa de crédito da Serra Gaúcha	Análise de ferramentas para o bem-estar emocional, sendo uma das principais o endomarketing.
Ana Fortuna (2018)	O contributo do endomarketing e da comunicação interna para a motivação do cliente interno	Recolhimento de dados dividido em 3 partes, endomarketing, motivação e comunicação interna
Vinicius Braz, José Luis Ramos	Endomarketing caso Sesc – Santana Do Livramento	Análise da utilização do Endomarketing no SESC Santana do Livramento e quais ações implementadas que podem ser identificadas como de endomarketing.

Sobre os estudos conceituais, Antunes⁴⁰ criou um ranking das melhores empresas do Brasil. Cada empresa tinha seu diferencial, mas sempre tendo em vista o enaltecimento dos funcionários. Foi constatado pela análise utilizada só trabalho, que a importância da motivação e do endomarketing é notável no local de trabalho. A pesquisa do ambiente organizacional é importante para empresas que buscam medir, estudar e fiscalizar a sensação dos colaboradores de trabalhar em um ambiente onde sempre buscam a melhoria. Diante da pesquisa feita é verdadeiro assegurar que empresas que têm como êxito melhoria e crescimento para seus colaboradores são as preferíveis para se trabalhar¹⁷.

Teixeira⁴¹ utilizou o tema sendo desenvolvido sobre uma unidade do ramo de bebidas não alcoólicas, onde teve como propósito discorrer sobre o envolvimento da utilização do endomarketing e motivação dos colaboradores. Através da motivação humana e aplicação do endomarketing, foi possível analisar que os funcionários da empresa em questão se sentiam valorizados; verificou-se que os funcionários que fizeram parte da pesquisa estão sendo estimulados e pretendem passar muitos anos na empresa, ajudando a mesma a crescer. Identificou-se que a empresa tem alguns pontos de melhoria, mas no geral o endomarketing está sendo usado de forma correta.

Já Garcia⁴² pesquisou os métodos de endomarketing em organizações de médio e grande aspecto e analisar se estavam tendo respostas positivas. Um dos principais objetivos do trabalho era analisar se a organização via resultado em utilizar o endomarketing como forma de motivar os funcionários e aumentar a produtividade, pois o marketing interno faz com que os colaboradores se sintam parte do processo e dessa forma tinha a motivação pelo fato de o mesmo se sentir reconhecido. Foi possível constatar junto a pesquisa que o endomarketing e suas ações geram um nível de produtividade e contentamento do colaborador¹⁷.

O assunto também foi utilizado sobre várias outras empresas, como o estudo de Santiago⁴³, onde teve como base o estudo de estimulação dos colaboradores para um melhor desempenho. Foram investigadas diversas suposições, onde o marketing interno poderia ter intervenção como fator motivacional. O principal propósito do trabalho foi apresentar o marketing interno como um meio de motivação para seus clientes internos. Foi feita uma análise por meio de um questionário respondido pelos colaboradores da empresa, onde foi importante para averiguar as ações do tema estudado. Desta forma, verificou-se que o endomarketing está crescendo cada vez mais e tendo uma maior perspectiva nas organizações do cenário brasileiro.

Ademais, observa-se que talvez as falhas de uma empresa ou grupo estão relacionadas com as complicações de escassez de profissionalismo no ambiente. Foi visto que para que uma equipe se saia bem, é preciso ter um líder bem-preparado para solucionar os problemas, tendo também como aplicação de práticas do marketing interno essencial para fidelizar clientes e motivar seus funcionários⁴⁴.

Pode-se avaliar ao discorrer do trabalho que o endomarketing melhorou a comunicação em diversos setores da empresa e na tomada de decisões, pois é com ele que a empresa tem potencial de ganhar um maior espaço no mercado de trabalho, e assim aumentar sua fidelização com clientes externos e internos. Verificou-se também que a área de recursos humanos tem uma grande importância para a empresa, pois como nota-se que o propósito principal dos recursos humanos, é ajudar para o desenvolvimento de um clima favorável à motivação, desenvolvimento e combinação do conjunto de bens de uma empresa que tem como consequência o maior benefício para organização⁹.

Na discussão de Bohnenberger, Pinheiro⁴⁵ foi constatado que o endomarketing está cada vez mais eficaz, utilizaram um questionário para constatar essa eficácia. Utilizaram o estudo de caso, onde a pesquisa foi feita em uma empresa que pediu para seu nome ser omitido e assim aplicaram o seu projeto de endomarketing nela. Quando o projeto já estava em prática, foi nítido para a empresa que as práticas agiram como uma vantagem competitiva. Implementou-se várias práticas aonde a motivação veio dos dois lados, tanto do cliente interno como do empregador aumentando os valores da empresa.

No estudo de Ribeiro⁴⁶ foi analisada a relação entre a superação e motivação nas empresas, onde o marketing interno mais uma vez se resalta como instrumento estratégico. Muitas empresas utilizam palestras para motivar seus funcionários, com cases de superação onde as pessoas se identificam, mas



Santos, CMS et al. A importância do Endomarketing para as organizações: Uma revisão bibliográfica. *Revista Universitária Brasileira*. 2023; 1(1): 19–35.

só elas não se dão conta de fazer esse papel de forma completa, por isso é importante utilizar outras ações do endomarketing para aumentar a motivação. Conforme Bekin¹⁴ afirma que para a melhor adequação da implementação de ações do marketing interno é essencial que se tenha um objetivo. Neste trabalho foi apresentado várias cases de pessoas que superaram as experiências ruins na vida em cresceram em suas empresas.

Ao avaliar o aumento da produtividade no serviço público utilizando o endomarketing, percebeu-se que o marketing interno é de suma importância e pode ser considerado um diferencial competitivo no mercado. Ao fazer um estudo de caso sobre o serviço florestal brasileiro, notou-se que o público interno da organização estava desmotivado, conseqüentemente diminuindo o rendimento nas suas funções. Assim que se propôs a utilização do endomarketing e suas ferramentas como: Realizar feedbacks, criar eventos para datas comemorativas, incluir seus servidores nas reuniões para assim ele possa se sentir incluído e parte da empresa num todo⁴⁷.

E umas das suas propostas, Silva⁴⁷ cita realizar campanhas motivacionais através do e-mail e pela intranet, sendo uma das ferramentas mais modernas atualmente ao se tratar de comunicação interna. Brum²⁹ descreve a intranet como “um sistema interno de dados que permite às pessoas acesso rápido às mais diversas informações sobre a empresa na qual trabalham (p. 130)”. Por fim, conclui-se que atualmente na administração pública o marketing interno traz diversas possibilidades que garantam uma prestação de serviço de qualidade focado na eficiência⁴⁷.

Já Zandonadi, Figueiredo e Silva⁴⁸ ao realizar uma pesquisa nas agências bancárias de um banco múltiplo no interior do Paraná, encontra a empresa utilizando algumas ferramentas do endomarketing. Através do questionário realizado foi avaliado que a implementação de ações de endomarketing dentro da organização gerou resultados positivos entre os funcionários pois se sentem valorizados pela empresa, ocasionando no aumento de produtividade nas suas funções. Porém em relação a motivação a empresa ainda é insuficiente, onde fatores extrínsecos, que são fatores que exercem influência sobre a pessoa, ou seja, o que o ambiente pode oferecer; e intrínsecos ou motivadores como crescimento ou progresso, relacionado ao sentimento próprio do indivíduo²⁶, não são priorizados. O endomarketing, suas ferramentas e a motivação são importantes para a organização, podendo sem eles gerar resultados negativos dentro delas, pois um funcionário desmotivado não realiza suas funções com entusiasmo⁴⁸.

Ao utilizar o endomarketing para estimular a motivação dos funcionários, resulta com que ele busque o objetivo da organização⁴⁹. Segundo Chiavenato²⁴ (p. 104), os seres humanos são motivados pelas suas necessidades, um fator pode motivar o comportamento em um certo dia, porém no dia seguinte não possuir o mesmo poder. Maslow também descreve que a importância de cada necessidade de um ser humano pode mudar no decorrer da sua vida por meio de influências. Gama⁴⁹ cita que uma empresa que passa boa imagem ao seu cliente interno, também passa uma imagem positiva ao seu cliente externo. Então para conquistar seu cliente externo, ele precisa estar motivando seus colaboradores, satisfazendo-os, pois, um funcionário motivado é um funcionário comprometido com a empresa.

Através de um estudo de caso realizado em algumas empresas de São Miguel Oeste, observou-se como os funcionários visualizaram o endomarketing e suas ferramentas dentro da organização. Quando se é questionado aos colaboradores em uma certa empresa sobre a comunicação interna eles relatam que é clara e com cordialidade, onde se realiza reuniões para repassar resultados e informações, assim ocasionando que o funcionário se sinta parte realmente da empresa, refletindo no seu atendimento ao cliente. Entretanto, alguns funcionários de outra empresa relatam que se sentiriam mais motivados se sua dedicação fosse valorizada⁵⁰.

Foi proposto um maior investimento no marketing interno, utilizando mais ferramentas do endomarketing para que os colaboradores se sintam satisfeitos e assim realizar suas tarefas motivados. Porque uma empresa que contém funcionários insatisfeitos, resulta em um atendimento ao cliente externo de baixa qualidade trazendo sequelas para a organização⁵⁰. Backes⁵¹ avaliou o endomarketing, a motivação laboral e a cultura nacional portuguesa de uma empresa e-commerce com foco em fazer uma relação entre os três tópicos

dentro da organização. No decorrer do seu estudo de caso, foi descrito a motivação intrínseca e extrínseca como extremamente importante para uma organização pois está relacionada ao entusiasmo que as tarefas podem trazer ao colaborador⁵¹.

Ao dissertar sobre motivação, seu foco foi a motivação laboral que se torna importante para avaliação dos funcionários dentro de uma organização pois incentiva-os a realizar suas atividades com estima. Quando se trata da cultura organizacional portuguesa, seus colaboradores são incentivados a conviver amigavelmente, com conduta favorável para ocasionar um clima organizacional atrativo e deleitável. A partir dos resultados, a empresa PTX ao utilizar-se de ações de endomarketing, seus funcionários as consideram relevantes e funcionais para sua motivação laboral mesmo que eles ainda não estejam completamente satisfeitos com a situação atual da empresa. Relata também que a empresa possui pontos fortes no relacionamento interno entre os colaboradores e superiores⁵¹. Já Birck e Gomes⁵² no seu estudo descrevem o endomarketing como um diferencial competitivo para organização, constatando a grande importância de fidelizar o cliente interno porque são eles que contribuem para o sucesso da empresa utilizando suas habilidades para atrair clientes externos.

Birck e Gomes⁵² relatam sobre a importância da comunicação interna, que necessita ser melhorada constantemente de acordo com a situação da empresa. Quando o endomarketing bem implementado ocorre um *mindset* nos funcionários, onde sua motivação principal não é mais salário ao final do mês e sim sua relação com seus parceiros de trabalho e suas funções. Podemos concluir assim que o endomarketing quando bem aplicado se torna um instrumento poderoso para um diferencial competitivo frente a concorrência descomunal no mercado. Conquistar e seduzir primeiramente o cliente interno é extremamente significativo⁵³.

No seu estudo de caso, Costa e Alves⁵⁴ apresenta a aplicação do endomarketing na empresa IPLANRIO. Ao analisar a empresa, percebeu-se que a mesma possui pouca implantação do endomarketing dentro dela, entretanto sua comunicação interna é boa. Por esta razão, através dos fatores abordados, ocorre uma sugestão de ferramentas do endomarketing para melhoria da empresa, como: Instituir programas permanentes de valorização do funcionário, criação de plano de comunicação abrangente para os funcionários, a fim de permitir a expressão de ideias, etc⁵⁴.

Braz⁵⁵ decidiu utilizar o Sesc de Santana do Livramento como alvo de seu estudo, o mesmo foi reconhecido anteriormente pela pesquisa “*Great Places to Work*” como a 3º Melhor empresa para se trabalhar no estado. Com a análise realizada sobre a empresa e a entrevista junto aos colaboradores dos mais diversos setores ficaram evidente que quando utilizado o método de Gestão Aberta juntamente com ações de endomarketing e motivação dos trabalhadores é obtido um resultado melhor do que as demais organizações do segmento.

Santana⁵⁶ fomentou sua pesquisa através de um banco público e com isso conseguiu visualizar o endomarketing como um fator destaque no atendimento ao cliente, sendo ele um diferencial competitivo muito importante para não só reforçar seu cliente interno sobre seu papel e modo de tratamento quanto o de Fidelizar e satisfazer o cliente externo de tal modo que a qualidade do atendimento seja um fator primordial para eles. Podemos afirmar a importância do endomarketing quando o mesmo influencia a cultura da motivação, comunicação e comprometimento por parte dos colaboradores, poder opinar e participar da gestão da empresa também se torna um diferencial muito importante.

Já no estudo de Fortuna⁵⁷ foi possível de modo claro entender o papel do endomarketing valorizando o colaborador como peça-chave, muito importante e extremamente valioso de uma organização. Assim auxiliando o colaborador a desenvolver seu bem-estar e comprometimento tendo em vista que a desenvoltura do mesmo significa crescimento para si e para a empresa. Scottá⁵⁸ afirma que a tecnologia se torna um grande aliado da instituição quando utilizada para bem do cliente interno, pois desta forma a própria instituição acaba se beneficiando tendo um efeito cascata, com a valorização do seu colaborador e recebendo em conta um operacional rápido e com aumento de produção de insumos, quebrando todo o estigma de que o funcionário é somente mão de obra, sem humanização.

Duarte⁵⁹ analisou de forma metódica e analítica os pontos diferenciais em uma empresa que aplica ferramentas e ações de endomarketing. O local de estudo em questão foi a empresa Bistrô 6, na qual foi levantado uma pesquisa para os colaboradores dos mais diferentes setores e pode se afirmar que instituições que trabalham o contentamento do cliente interno obtém não só uma equipe totalmente motivada quanto um rendimento maior e um benefício a longo prazo. Mesquita⁶⁰ apresentou o quanto o endomarketing consegue e pode influenciar a produtividade nas organizações. Observa-se um crescimento enorme no mercado e com ele uma competição para se manter no pódio e liderar seu nicho, com isso um dos diferenciais apresentados além do preço e produto ofertado temos o Atendimento, quanto mais humanizado e natural maior a adaptação do cliente com a organização, sendo assim o endomarketing a fim de fortalecer a organização deve encontrar e trazer formas de lidar com o colaborador.

Enquanto Carapiá e Lourenço⁶¹ afirmam que neste quesito mercado o que tem peso maior é justamente a administração de recursos humanos, fatores como qualidade de serviço, bons produtos e preços são tendem a ter importância na competitividade do mercado e na conquista de novos clientes, mas tendo o principal fator o controle dos recursos humanos. Lourenço⁶² concluiu uma pesquisa na fundação Casa Sol - Marília e conseguiu desenvolver que numa organização a responsabilidade de criar motivação entre os colaboradores é do líder presente no ambiente que por estar no meio dos colaboradores consegue destacar pontos de melhoria; a motivação pode ser desenvolvida também de forma Intrínseca ou extrínseca, dependendo do objetivo do colaborador. De toda forma existe influência dentro de uma organização, porém o método e forma de como será usada cabe ao líder e colaborador definir e seguir.

Ao dissertar a discussão relacionada aos artigos da tabela compreendeu-se que o endomarketing e suas ferramentas são de extrema importância dentro de uma organização, pois a empresa necessita de colaboradores motivados para realizarem suas tarefas, assim ocasionando um bom atendimento ao cliente externo. Podemos considerar também o endomarketing como um grande diferencial competitivo porque quando um cliente externo é bem recepcionado, ele se tornará um cliente ávido, e indicará a empresa para outras pessoas que podem vir a se tornar clientes também.

O marketing é algo valioso para uma organização, mas ao estudar os artigos compreendemos também a importância do marketing interno, visto que uma empresa que não está bem internamente, refletirá externamente negativamente. Os autores descrevem diversas ferramentas do endomarketing que podem ser colocadas em prática dentro das organizações para melhor funcionamento. No artigo de Silva⁶³, ele cria um ranking das melhores empresas do Brasil, e em todas elas o endomarketing é empregado e suas ferramentas são utilizadas.

5. Conclusão

Por muito tempo o cliente externo foi considerado o mais importante. Entretanto, ao decorrer dos anos a ligação entre colaboradores e empresa se tornou cada vez mais importante, ocasionando mudanças dentro de sua composição. As organizações passaram a compreender o quão importante se tornou manter seu cliente interno satisfeito e motivado para gerar resultados positivos dentro da organização. E foi por meio do endomarketing sendo utilizado como ferramenta e provedora de ações motivacionais que isso se tornou possível. O cliente interno é a parte mais importante dentro de uma empresa, pois é ele quem espelha o que ela é.

O endomarketing é de extrema relevância para uma organização visto que, seu foco principal é na satisfação de seu colaborador, diferente do marketing onde seu foco é vendas sendo voltado para o consumidor. O endomarketing contém uma grande relevância para promover motivação, podendo ser conhecido também como marketing interno, ou seja, o marketing voltado para dentro, utilizando de ferramentas para suprir algumas necessidades intrínsecas e extrínsecas, gerando motivação e valorizando o colaborador como peça importante da organização.

Este trabalho teve como propósito analisar e demonstrar a importância do endomarketing nas organizações e como sua utilização pode atribuir vários benefícios, como também eficácia no aumento de produtividade dos funcionários. Uma empresa que tem consideração e consciência pelas necessidades com seus funcionários, que podem também ser denominados como clientes internos, é bem-vista pelo mercado onde atua, tornando-se também um diferencial competitivo no mercado.

6. Referências

- 1.Kotler, Philip. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- 2.American Marketing Association. *Dictionary*. Chicago: AMA, c2014. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>>. Acesso em: 23 de Agosto. 2022.
- 3.Kotler, Philip. *Marketing*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- 4.Kotler, Philip. *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- 5.Ambler, T. *The new dominant logic of Marketing: views of the elephant*. London: Centre for Marketing of London Business School, 2004. Working Paper, n. 04-903.
- 6.Oliveira, S. R. G. Cinco décadas de marketing. *GV Executivo*, v. 3, n. 3, p. 37-43, ago.-out. 2004.
- 7.Cobra, Marcos. Um resumo do percurso do marketing brasileiro. *Revista fae business*, v. 4, p. 28-32, 2002.
- 8.Silva, Sandra Regina Pereira. *O endomarketing como ferramenta de motivação nas organizações*. 2013.
- 9.Chiavenato, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- 10.Sandhusen, R. L. *O processo de Marketing: conceitos básicos. Marketing Básico*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- 11.Miranda, Claudia Maria Carvalho; De Oliveira Arruda, Danielle Miranda. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v. 3, n. 1, p. 40-57, 2004.
- 12.Chauvel, M. A. The History of Marketing Thought and “The Great Transformation” of Polanyi: How To Conciliate Social and Economic Interests. In: BALAS CONFERENCE, 2001. San Diego. *Anais...* San Diego, 2001.
- 13.Las Casas, A. L. *Marketing: uma introdução. Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- 14.Bekin, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- 15.Brum, Analisa De Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

16. Bekin, Saul Faingaus. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: MakronBooks, 1995.
17. Brum, Analisa De Medeiros. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.
18. Silveira, Renata Medeiros; Tófani, Flávio. *Endomarketing: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno*. Belo Horizonte, 2007.
19. Kotler, Philip. *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.
20. Giuliani, Antônio Carlos. *Marketing em um ambiente globalizado*. São Paulo: Cobra, 2003.
21. Proctor, T. *Public Sector Marketing*. ed Prentice Hall, Essex, 2007.
22. Paladini, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.
23. Woodruff, Robert B.; Cadotte, Ernest R.; Jenkins, Roger L. Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of marketing research*, v. 20, n. 3, p. 296-304, 1983.
24. Chiavenato, Idalberto. *Recursos Humanos: Edição compacta*. 7a ed. São Paulo: Atlas, 2002.
25. Nagel, P. e Cilliers, W. Customer Satisfaction: A Comprehensive Approach. *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, Vol. 20 No. 6, pp. 2-46, 1990.
26. Maximiano, A. C. A. *Introdução à Administração*. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010;
27. Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
28. Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. F. G. *Teoria Geral da Administração*. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
29. Brum, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que buscam a Qualidade e a Competitividade*. Porto Alegre: Ortiz, 1994
30. Matos, Gustavo, G. *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004.
31. Curvello, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2 ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
32. Ruggiero, Alberto Piro. *Qualidade na comunicação interna*. São Paulo: Rh, 2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3388>> Acesso em 14 mar 2007
33. Clark, Otávio Augusto Câmara e Castro, Aldemar Araújo A pesquisa. *Pesquisa Odontológica Brasileira [online]*. 2003, v. 17, suppl 1 [Acessado 7 Novembro 2022] , pp. 67-69. Disponível em:

<<https://doi.org/10.1590/S1517-74912003000500011>>. Epub 21 Ago 2003. ISSN 1517-7491.

34. Duarte, Jorge; Barros, Antonio (Orgs). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
35. Goldenberg, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.
36. Gil, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019
37. de Fátima Triches, E., & de Miranda Aranda, M. A. (2016). A formulação da base nacional comum curricular (BNCC) como ação da política educacional: breve levantamento bibliográfico (2014-2016). *Realização*, 3(5), 81-98.
38. Oliveira-Menegotto, Lisiane Machado; PASINI, Audri Inês; Levandowski, Gabriel. O bullying escolar no Brasil: uma revisão de artigos científicos. *Psicologia: teoria e prática*, v. 15, n. 2, p. 203-215, 2013.
39. Abreu, T. G. T., da Silva Viana, L., & Cunha, C. L. F. (2012). Desafios na utilização da caderneta de saúde da criança: entre o real e o ideal. *JMPHC| Journal of Management & Primary Health Care*, 3(2), 80-83.
40. Antunes, P. M. D. S. (2020). *Endomarketing como diferencial competitivo para o crescimento organizacional*.
41. Teixeira, N. J. B. (2014). *Endomarketing como fator motivacional: estudo de caso em uma unidade do ramo de bebidas não alcoólicas*.
42. Garcia, Elisa Saatkamp. *O Marketing Interno/Endomarketing como ferramenta nas organizações*. BS thesis. 2017.
43. Santiago, Felipe Martins. *Endomarketing como uma ferramenta de gestão na GEAP: como estimular os colaboradores para um melhor desempenho: estudo de caso*. (2021).
44. De Freitas, Manuela Soares. *A importância da motivação para o sucesso do endomarketing*. 2010.
45. Bohnenberger, M. C., & Pinheiro, I. A. (2002). Endomarketing: uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. *REAd: revista eletrônica de administração*. Porto Alegre. Edição 28, vol. 8, n. 4 (jul./ago. 2002), documento eletrônico.
46. Ribeiro, P. I. M. *A relação entre superação e motivação como estratégia do endomarketing*. 2008.
47. Silva, D. Q. D. (2013). *O papel do endomarketing no aumento da produtividade no serviço público brasileiro: uma proposta para o serviço florestal brasileiro*.
48. Zandonadi, C. R., de Figueiredo, R. A., & da Silva, A. P. D. L. (2007). Endomarketing—estudo de caso de agências bancárias de um banco múltiplo no interior do paraná. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar*, 8(1).

- 49.Gama, M. D. S. (2013). *Endomarketing como fonte de motivação*. Fundação Educacional do Município de Assis.
- 50.Romancini, J., & Walginski, S. R. (2012). O uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel do Oeste-SC. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 2(1), 108-118.
- 51.Backes, A. J. (2019). *Endomarketing, motivação e cultura nacional: um estudo em uma empresa portuguesa de e-commerce*. (Master's thesis).
- 52.Birck, K., & Gomes, L. D. S. (2013). Endomarketing: como diferencial competitivo. *Contribuciones a la Economía*, Málaga/Esp.
- 53.Menelau, S., & Guimarães da Costa Lima, R. (2010). Endomarketing como diferencial competitivo para as organizações. *Mercatus Digital*, (1), 9-13.
- 54.Costa, J. A. C., & Alves, L. C. L. Endomarketing e sua aplicação na IPLANRIO (empresa municipal de informática). 2010.
- 55.Braz, V. M. (2017). *Endomarketing: caso SESC Sant'Ana do Livramento*.
- 56.Santana, M. D. A. (2011). *Endomarketing: um estudo de caso na agência de um Banco Público da cidade de Paraíso do Tocantins*.
- 57.Fortuna, A. M. R. (2019). *O contributo do endomarketing e da comunicação interna para a motivação do cliente interno* (Doctoral dissertation).
- 58.Scottá, P. (2020). *Percepção dos colaboradores em relação as práticas de endomarketing em uma cooperativa de crédito da serra gaúcha*.
- 59.Duarte, R. A. (2014). *Pesquisa sobre os diferenciais encontrados nos colaboradores de uma empresa que se utiliza das ferramentas do endomarketing*.
- 60.de Souza Mesquita, E. M. (2011). *Motivação a busca pela qualidade no trabalho* (Doctoral dissertation, Universidade Candido Mendes).
- 61.Carapiá Filho, F., & de Lourenço, J. T. V. *Gerenciando Uma Pequena Empresa*. Pós-Graduação “Lato Sensu” Avm Faculdade Integrada.
- 62.Lourenço, E. D. P., Lourenço, L. V. A., & Azevedo, M. D. S. (2015). *Endomarketing: os reflexos das ações motivacionais nos recursos humanos da empresa Casa Sol Marília*.
- 63.Silva, A. G. D. *A importância da implementação do endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa-IBEG*.