

ENDOMARKETING: O ESTUDO DE CASO EM UM RESORT DE FOZ DO IGUAÇU NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

UEZ, Maira¹
MADUREIRA, Eduardo Miguel Prata²

RESUMO

O artigo objetiva identificar e avaliar as ações de comunicação interna e gestão de pessoas num *resort*, buscando propor ações para um plano estruturado de *endomarketing*. Este plano contempla ações direcionadas à remuneração, gestão de pessoas, liderança, comunicação, treinamento, crescimento profissional e imagem do empreendimento. A pesquisa se classifica como exploratória e descriptiva quanto aos fins. Quanto aos meios, é bibliográfica, documental e estudo de caso de natureza quali-qualitativa. O estudo evidenciou que existem ações isoladas como uma tentativa de aproximação junto aos colaboradores. No entanto, não há um esforço orquestrado no *resort* para a implementação de um plano de *endomarketing*. Ademais, o estudo constatou pontos positivos e negativos em relação a comunicação interna e gestão de pessoas. A partir destes resultados propôs-se um plano de *endomarketing*, estruturado com base no posicionamento dos colaboradores e alinhado com a missão, visão, objetivos e valores da organização.

PALAVRAS-CHAVE: *endomarketing*, gestão de pessoas, comunicação, *resort*, plano de endomarketing.

ENDOMARKETING: THE CASE STUDY AT A RESORT IN IGUASSU FALLS IN WESTERN OF PARANA

ABSTRACT

The article aims to identify and evaluate the actions of internal communication and people management in a resort, trying to propose actions for a structured internal marketing plan. This plan includes actions directed to salary, people management, leadership, communication, training, professional development and image development. The research is classified as exploratory and descriptive of purposes. As for the means, is bibliographic, documentary and case study qualitative and qualitative nature. The study showed that there are isolated actions as an attempt to approach with employees. However, there isn't an orchestrated at the resort for the implementation of a plan of internal marketing effort. Moreover, the study found positives and negatives regarding internal communication and people management. From these results it was proposed internal marketing plan, structured based on the placement of employees and aligned with the mission, vision, goals and values of the organization.

KEYWORDS: internal marketing, people management, communication, resort, internal marketing plan.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente em que as organizações estão inseridas apresenta constantes mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e nas arquiteturas organizacionais. Juntamente com as demais transformações da sociedade, estas exigem novas posturas, modelos de gestão e competências estratégicas das organizações e de seus dirigentes para a superação dos desafios e consequentemente a perenidade e desenvolvimento das organizações.

As novas formas de gestão devem estar voltadas para o estímulo e envolvimento do colaborador com a missão e visão da organização. De tal forma, a gestão de pessoas deve buscar novas maneiras de atuar, sendo que a forma tradicional de fazer o gerenciamento dos recursos humanos apresenta fragilidades para superar estas complexas mudanças que afetam as organizações atualmente.

A gestão de pessoas tem a função de atrair e reter o primeiro cliente da organização: o cliente interno, que em seguida precisará estar capacitado e motivado para conquistar, encantar e manter os clientes externos. O que só ocorre se os colaboradores estiverem satisfeitos. Ou seja, funcionários insatisfeitos com as condições de trabalho e com os próprios produtos lançados e serviços praticados, tenderão a fazer uma contrapropaganda cada vez que expressarem fora da empresa a sensação de descontentamento que possuem. Assim, não há como uma organização obter sucesso sem possuir colaboradores satisfeitos, qualificados, treinados, capacitados e valorizados trabalhando a seu favor.

De mais a mais, ao afirmar que os colaboradores são os primeiros clientes da empresa e que estes, de um modo geral, estão cada vez mais exigentes, percebe-se que o desafio da gestão de pessoas é significativo e a sua atuação deve ser estratégica e orientada para o atendimento dos objetivos da organização (novos produtos, negócios, aumento do faturamento, da competitividade e da lucratividade, dentre outros) e, de certa forma, dos objetivos de seus colaboradores, que almejam o desenvolvimento de carreira, aprendizagem, salário adequado, etc.

Não obstante, a gestão de pessoas deve preocupar-se com o envolvimento, comprometimento, valorização e, principalmente, qualificação do funcionário, para que este possa assumir responsabilidades e atividades, bem como estar capacitado e conhecendo todas as rotinas de serviço da organização em que atua.

¹ Especialista em Assessoria de Comunicação e *Marketing* pela Faculdade Assis Gurgacz. Analista de Recursos Humanos pela Faculdade Sul Brasil. e-mail: mairaeuz@hotmail.com

² Economista. Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócios pela UNIOESTE, Pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Agronegócio e Desenvolvimento Regional (GEPEC), Professor das Faculdades Assis Gurgacz e Dom Bosco. e-mail: eduardo@fag.edu.br

Diante desta abordagem, em que o colaborador é visto como cliente interno, é possível constatar a evolução do entendimento do marketing, que teve seu horizonte ampliado a partir do momento em que Bekin (2004) identificou, nos anos 90, que para satisfazer o cliente externo é necessário, primeiro, satisfazer o cliente interno (CERVI, 2012).

O conceito de endomarketing contempla um conjunto de atividades que objetiva transmitir valores da organização como: transparência, ética, comprometimento, cooperação, informações corporativas e também consolidar a cultura empresarial entre os colaboradores. O *endomarketing* busca aproximar a organização e seus colaboradores utilizando ferramentas de marketing e evidenciando quais os benefícios gerados por essa prática organizacional.

Segundo Bekin (2004), o *endomarketing* consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do *endomarketing*, e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização.

É necessário que o *endomarketing* aconteça de maneira continua. Para isso, é fundamental que o marketing e a gestão de pessoas atuem conjuntamente como apoio à gerência/diretoria da organização, uma vez que os objetivos traçados em um plano de *endomarketing* devem ser de cunho estratégico, motivando os colaboradores ao bom desempenho de suas funções, tornando-os coparticipantes no interesse pela sobrevivência da organização.

É comum as organizações desconhecerem, ou não conseguirem conduzir o processo de implantação. De tal forma adotam ações isoladas de marketing para os clientes internos. Ainda, as organizações utilizam-se de algumas estratégias de comunicação interna em murais, jornais, sites internos, ou comunicados via e-mail, imaginando que estão praticando *endomarketing*. Isso acaba por mostrar-se um engano, pois o *endomarketing* vai muito além dessas ações.

Diante do exposto, este trabalho objetiva identificar as ações desenvolvidas de comunicação interna, e propor ações para um plano de *endomarketing*, com base em um questionário aplicado aos funcionários de um *Resort*. Um conjunto de elementos justifica a realização deste trabalho: contribuição para a gestão e desenvolvimento de pessoas, pois proporcionará um maior conhecimento acerca da comunicação e gestão de pessoas, suas potencialidades e deficiências; melhoria na relação entre comunicação e gestão de pessoas, o que possibilitará identificar qual as lacunas e potencialidade existentes nesta dinâmica; no campo da academia, contribui para a discussão de um tema relativamente recente; para o *Resort* analisado contribui para a estruturação de um plano de *endomarketing*.

Este artigo está dividido em seis capítulos, a partir deste. O capítulo 2 aponta a metodologia utilizada para nortear a pesquisa. O capítulo 3 abrange às conceituações teóricas envolvidas na pesquisa. No capítulo 4 são apresentados os resultados obtidos. No capítulo 5 apresenta-se o programa de *endomarketing* com base na pesquisa aplicada aos funcionários. Por fim, no capítulo 6 são feitas as considerações finais.

2. METODOLOGIA

Com o intuito de classificar as maneiras de como este estudo foi realizado, cita-se Vergara (2004) que afirma existirem vários tipos de pesquisas, e estas são classificadas a partir de dois critérios que são quanto aos fins ou quanto aos meios.

Assim, quanto aos fins classifica-se como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória é desenvolvida quando o problema é pouco conhecido, e tem por objetivo sua caracterização, classificação e definição (RUIZ, 1977); é também exploratória, pois objetiva buscar conhecimentos mais arraigados sobre o tema e objeto em questão. Configura-se também como descritiva, o que na opinião de Gil (2002), tem por objetivo efetuar a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Descrevem-se neste estudo atributos referentes à gestão de pessoas, como remuneração e benefícios, comunicação, liderança, crescimento profissional e treinamento e desenvolvimento.

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como bibliográfica documental e estudo de caso. A primeira serviu para a construção da base teórica e juntamente com a revisão documental com o levantamento de informações em fontes secundárias permitiu a caracterização e análise do tema de análise. A segunda para obter as informações necessárias para chegar às conclusões obtidas.

De tal maneira os procedimentos utilizados neste trabalho compreendem um levantamento teórico e um levantamento de informações em fontes secundárias acerca do tema da atividade hoteleira do *resort* classificado como pesquisa bibliográfica e documental.

Esta investigação é classificada como estudo de caso que é percebido como a maneira mais adequada para investigações de fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. O estudo de caso permite ainda que a investigação preserve as características holísticas e relevantes dos acontecimentos da vida real (YIN, 2005). Este identifica as atividades de comunicação interna e propõe um plano de *endomarketing* para a empresa em questão.

Para a coleta de dados, utilizou-se de pesquisa qualitativa por meio do método de entrevista em profundidade na qual foram entrevistados três gestores da organização, buscando obter informações e aprofundar a compreensão sobre o conceito de marketing pessoal. A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema e foi baseada em pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2001). Estes dados coletados na fase exploratória serviram de subsídio para a estruturação de um instrumento de coleta de dados utilizados na etapa descritiva do estudo.

A pesquisa descritiva foi utilizada com intuito de expor características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2004). Essa etapa descritiva caracteriza-se como um estudo de corte transversal único, pois extrai-se de uma amostra de entrevistados da população-alvo informações, e estas são obtidas somente uma vez (MALHOTRA, 2001). Para a coleta de dados utilizou-se o método de *Survey*³ que consiste em entrevista, na qual foram elaboradas 55 questões para o público-alvo visando analisar o entendimento dos funcionários em relação a atuação da área de gestão de pessoas e comunicação interna (MALHOTRA, 2001). Os dados foram obtidos por meio de questionários estruturados com alternativas fechadas de escolha em que foram utilizados escalas do tipo *Likert*⁴ com 5 pontos. Os assuntos relacionados foram remuneração, comunicação, gestão, relacionamento interpessoal, treinamento e desenvolvimento, crescimento profissional, gestão de pessoas, e imagem do hotel. A coleta de dados ocorreu entre os dias 02 e 06 de setembro de 2012, sendo que foram entrevistadas 43 colaboradores do *resort*. Os métodos de análise de dados utilizados foram à distribuição de frequência e a análise das médias (MALHOTRA, 2001).

A estruturação do plano de *endomarketing* proposto neste estudo resultou do cruzamento dos dados da entrevista qualitativa, dos questionários, referencial bibliográfico e planejamento estratégico do *resort*.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas e a estratégia da organização se influenciam mutuamente, em várias dimensões. De acordo com Dutra (2002), a estratégia da organização é determinada em função da forma como esta deseja atuar no ambiente e do seu patrimônio de conhecimento. As pessoas influenciam e implementam a estratégia da organização, pois compõem o seu patrimônio de conhecimento, que está em constante desenvolvimento. A ação consciente das pessoas é um grande diferencial competitivo na implementação da estratégia organizacional.

Para que o setor de recursos humanos estratégico funcione com êxito, é necessário que os seus processos estejam alinhados à estratégia organizacional. Dutra (2002) menciona que a gestão estratégica de pessoas está relacionada à clareza por parte da empresa sobre o que ela espera das pessoas. Essa relação requer maior efetividade nos seguintes aspectos:

- Planejamento e dimensionamento das pessoas da organização;
- Definição de políticas de recrutamento interno ou externo, promoções, expansão, criação de novas unidades, novos produtos ou processos;
- Posicionamento em relação ao mercado de trabalho;
- Políticas e práticas de remuneração;
- Processo de avaliação e orientação das pessoas;
- Definição das ações e sistema de gestão do desenvolvimento organizacional e das pessoas.

Ademais, para Chiavenato (2009), o efetivo exercício da gestão de pessoas pressupõe o desenvolvimento de seis processos básicos, a saber: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Esses processos constituem um sistema, influenciando-se mutuamente e estando dinamicamente inter-relacionados.

É importante ressaltar que a organização propicie um ambiente agradável e recursos para que as pessoas possam desenvolver suas atividades de maneira plena e satisfatória. Para Brum (2003, p.65), cabe ainda à área de gestão de pessoas estabelecer uma comunicação coerente junto aos seus colaboradores para que essas pessoas acreditem na mensagem que é repassada, o que suscitará a necessidade de que a organização sustente um posicionamento, “estabelecendo por meio dessa área e seus programas, um relacionamento direto com o empregado”.

Chiavenato (2009) afirma ainda que as pessoas constituem um importante ativo para as organizações. Destarte, a atual gestão de pessoas é caracterizada pela relação entre organização e pessoas, cada uma das partes tem interesses em comum e objetivos específicos, cabendo às empresas entender esse novo conceito e estabelecer com seus funcionários

³ A pesquisa *Survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de instrumentos de pesquisa, normalmente um questionário. (MALHOTRA. 2001). Maiores Informações ver CENAFOR (1980).

⁴ Uma escala tipo *Likert* é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11) (GHIGLIONE e MATALON, 1993, p. 292).

uma relação de parceria. Cada parceiro está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados.

Atualmente, a gestão de pessoas tem-se utilizado de ferramentas do marketing (*endomarketing*) para qualificar os colaboradores para atuarem como agentes de divulgação de produtos e da marca da empresa. Além disso, para melhorar a comunicação entre organização e funcionários, buscando um maior comprometimento destes com os objetivos organizacionais.

Assim, a contribuição do *endomarketing* para a gestão de pessoas consiste em fornecer serviços ou programas para os colaboradores que contribuam para que se possa proporcionar a *performance* capaz de influenciar diretamente a produtividade do negócio. Ao mesmo tempo, manter o perfil de colaboradores que a organização deseja, ou seja, o *endomarketing* deve contribuir para que empresa atraia e retenha os clientes internos (colaboradores) por meio da satisfação de suas necessidades e desejos (TOLOVI e PIÑOL, 2010).

3.2 ENDOMARKETING

De acordo com Kotler (2000), o marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e serviços. É uma via de duas mãos entre o mercado e as organizações, em que estas buscam no mercado informações sobre seus desejos e necessidades, recebendo como retorno, nesta primeira fase, as informações. O marketing tornou-se uma força difundida e influente em todos os setores da economia. Como passo seguinte, as organizações passam a oferecer ao mercado os produtos e serviços de acordo com os desejos e necessidades dos clientes, tendo como retorno recursos financeiros e clientes satisfeitos.

O *endomarketing* compreende ações gerenciadas de marketing dirigidas ao público interno das organizações, visando nas empresas privadas o lucro, e nas governamentais ou do terceiro setor, melhores condutas responsabilidade comunitária e ambiental. Para Bekin (2004) *endomarketing* é um processo que tem por finalidade alinhar e direcionar ações estratégicas de uma organização.

O objetivo principal do *endomarketing* é fortalecer as relações internas da organização, transmitindo aos colaboradores uma visão holística do negócio que compreende suas metas, objetivos, informações sobre o mercado em que atua, dentre outras. A transferência de comportamentos e ideias de uma pessoa para outra precisa ter como alicerce a educação, informação e cultura. Essas informações devem ser transmitidas de maneira clara e objetiva (BEKIN, 2004). Diante disso, percebe-se que o conceito de *endomarketing* perpassa temas como motivação e valores éticos, abrangendo a atuação de maneira compartilhada com a área de gestão de pessoas.

O *endomarketing*, segundo Albuquerque (2011), além de representar um meio para transmitir informações corporativas e consolidar a cultura empresarial entre os colaboradores, também tem o poder de disseminar ideias e incitar o envolvimento e o comprometimento, enxergando os colaboradores não apenas como executores de um enredo pré-determinado, mas como parceiros essenciais a um trabalho bem feito (ALBUQUERQUE, 2011).

Todas as ações de marketing voltadas aos clientes internos devem ser planejadas e ter respaldo da gerência/diretoria de uma organização. Grönroos (2009) afirma que caso não haja um entendimento por parte da cúpula administrativa sobre o tema, o esforço investido neste trabalho terá sido em vão, pois as pessoas precisam sentir que o discurso defendido pela gerência/diretoria não são apenas palavras. Brum (1998, p. 73) ressalta a relação da alta direção nesse processo: “a afirmação de que não existe *endomarketing* sem que a direção queira é forte, porém verdadeira, por tratar-se de um processo vertical, na maior parte das vezes de cima para baixo, que exige uma participação efetiva da direção”.

Não há como deixar de relacionar a efetividade dos resultados à equipe que está por trás de toda a estrutura operacional da empresa. Portanto, a importância dos funcionários estarem sempre bem informados, de se sentirem partes integrantes de uma estratégia maior, é fundamental. Em outras palavras, é importante que as empresas alinhem o discurso interno para que a comunicação esteja coerente com o que é passado para o público externo. O *endomarketing* pode ser considerado uma ferramenta de integração das pessoas para possibilitar o alcance da estratégia macro das organizações. Sejam quais forem os caminhos que a empresa escolha para seguir, é evidente que o colaborador terá cada vez mais o papel de protagonista (ALBUQUERQUE, 2011).

Além do papel primordial da direção na implantação do *endomarketing* é preciso que a área de gestão de pessoas e de marketing trabalhem juntas direcionando as ações de maneira assertiva. O que torna o *endomarketing* um processo valioso dentro de uma organização é o alinhamento entre os processos e as estratégias, fazendo com que os colaboradores tenham discernimento sobre a importância do serviço prestado ao cliente externo (BEKIN, 2004).

As ações que uma empresa realiza no sentido de motivar, engajar e informar seu funcionário estão inseridas no contexto do *endomarketing*. As empresas conquistam seus funcionários nas ações do dia-a-dia, nos pequenos gestos, na convivência, no que possa demonstrar respeito e consideração ao elemento humano (BRUM, 1998).

O *endomarketing* é voltado para um processo que almeja capacitar pessoas para um melhor atendimento ao cliente. De acordo com Paixão (2004), o *endomarketing* pelo seu caráter educativo constitui um importante aliado dos modelos de gestão que são voltados para a qualidade.

Assim como os clientes externos, os funcionários possuem expectativas. De acordo com Bekin (2004), essas permeiam assuntos como reconhecimento pelo trabalho realizado, remuneração adequada e principalmente a possibilidade de avanço profissional.

O mesmo autor afirma que a alta direção e gerência precisam voltar seus esforços para a valorização do colaborador, possuir capacidade de liderança e transmitir responsabilidade. Também é importante que os líderes repassem a seus funcionários quais são os objetivos da empresa e também as responsabilidades atribuídas a cada um (BEKIN, 2004).

Não há como falar sobre *endomarketing* sem aludir sobre cultura organizacional, que é uma forma de conhecer a empresa de maneira mais enraizada e que reflete a identidade da organização (SILVEIRA e TÓFANI, 2007).

Assim como no marketing existem os 4 P's, Inkotte (2000) apresenta os 4 C's para o *endomarketing*. Igualmente o produto é companhia, preço são custos, praça são os coordenadores de *endomarketing* e a promoção é a comunicação. A companhia (empresa) que é o primeiro elemento do mix do *endomarketing* deve se adaptar para atender as expectativas e necessidades de seu cliente interno, ela é um produto para o colaborador por meio da imagem que transmite (INKOTTE, 2000).

O segundo elemento é o custo, e nele estão incumbidos todos os valores de investimentos feitos pela empresa. São custos com recursos humanos, melhoria no ambiente de trabalho, investimentos com treinamento e desenvolvimento, e demais desembolsos que estejam relacionados à satisfação do funcionário (INKOTTE, 2000).

O mesmo autor considera que dentro de um programa de *endomarketing* há também a coordenação, na qual trabalham todas as pessoas responsáveis pelo sucesso do programa. Há também a comunicação, que é a base para a motivação dos funcionários e por meio dela eles terão a disposição todas às informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades.

É importante salientar que o *endomarketing* é um processo continuo, que deve ter objetivos traçados de longo prazo, conquistando o cliente interno dia-a-dia (TEIXEIRA, 2002). Assim o *endomarketing* deve apresentar um conjunto de ações focadas no público interno com o objetivo de conscientizar os funcionários sobre a importância do comprometimento para com a empresa e aprimoramento da sua imagem perante a sociedade.

Conforme Paixão (2004), o objetivo é manter os funcionários informados sobre políticas e objetivos da empresa, trabalhando para que eles se sintam orgulhosos e comprometidos. Construir um relacionamento com o público interno pode significar a conquista de um aliado que trabalhará para o alcance dos objetivos organizacionais, sempre com o foco na excelência do atendimento.

Há que se considerar que existe uma diferença entre a área de gestão de pessoas e o *endomarketing*, conforme defende Grönroos (2009): cabe a área de gestão de pessoas oferecer ao *endomarketing* as ferramentas como treinamento, plano de cargos e salários, plano de carreira, dentre outros; o *endomarketing*, por sua vez, oferece direcionamentos sobre como essas ferramentas podem ser utilizadas.

3.3 FERRAMENTAS E IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE ENDOMARKETING

De acordo com Bekin (2004) as condições para implantação de um plano de *endomarketing* têm início na conduta dos líderes, pois quando as pessoas percebem que seus supervisores tem uma postura adequada, acabam tomando suas atitudes como exemplo. Com essa visão, Brum (1998), define seis fases para a implantação de um plano de *endomarketing*.

1^a – Pesquisa e Diagnóstico: é necessário aplicação de uma pesquisa de clima por meio de questionários, onde serão identificadas opiniões dos funcionários sobre a empresa.

2^a – Definição de Meta: a empresa deve apresentar uma meta pra implantar o *endomarketing*, como melhorar o atendimento ao hóspede, aumentar a lucratividade ou melhorar a imagem junto aos funcionários.

3^a – Criação de ícones de comunicação interna: deve-se elaborar um *slogan* que passe a ideia de compartilhamento de objetivos, de união. Pode haver também a criação de uma marca ou personagem para representar o programa.

4^a – Divisão do público interno: devem ser divididos de acordo com as funções que exercem. A alta direção será responsável por todas as informações utilizadas no programa de *endomarketing*. Os supervisores repassarão as informações da direção para os funcionários em nível operacional. Com a divisão do grupo ficam evidentes as funções e responsabilidades de cada grupo

5^a – O programa: nesta fase a empresa decide quais as ferramentas que serão utilizadas no programa de *endomarketing*.

6^a – Lançamento do programa: na última fase deve acontecer o lançamento do programa pelo gerente na presença de todos os funcionários. É importante ressaltar que a empresa está passando por um processo de mudança para melhor.

Segundo Brum (1998), alguns fatores são determinantes para o sucesso de um programa de *endomarketing*: a valorização da cultura é um deles; a cultura equivale aos valores e comportamentos de uma empresa. O programa de *endomarketing* deve auxiliar a estabelecer a cultura de uma organização por meio da estimulação e respeito a seus aspectos positivos.

Também é necessário que a empresa instrua seus funcionários, para que possam trabalhar de maneira assertiva diante dos clientes externos. O sucesso pode ser obtido mais facilmente quando as empresas ajudam seus colaboradores a minimizar as dificuldades de aprendizado. Assim, os responsáveis pelo programa devem utilizar-se de instrumentos que encantem os funcionários na realização de treinamentos, capacitações, eventos ou datas comemorativas (BRUM, 2003).

É importante também que as informações repassadas aos funcionários aconteçam de maneira simples, adaptando para que todos possam entendê-las. Mais do que informar é necessário que a empresa tenha certeza que o funcionário entendeu a mensagem. Outro fator importante é que as informações precisam ser verdadeiras, não deve haver espaço no programa de *endomarketing* para mentiras, a informação sendo ruim ou boa, deve ser repassada (BRUM, 2003).

A empresa que almeja o sucesso não pode negar ou omitir qualquer informação a seus funcionários. A informação deve trabalhar a favor da empresa, se transformando em uma vantagem competitiva. Comunicação interna possui instrumentos que auxiliam na troca de informações. Brum (1998) explica que após definir quais serão os objetivos do plano de comunicação, a empresa deve escolher quais instrumentos irá utilizar, adequando suas opções à estrutura física e verbas orçamentárias.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 O RESORT E A GESTÃO DE PESSOAS

O *resort* está localizado na cidade Foz do Iguaçu - Paraná, conta com uma infraestrutura de 195 apartamentos, restaurantes e atrativos para recreação. Iniciou suas atividades com 17 colaboradores e em 2012 esse número passou a 190 funcionários.

A área de gestão de pessoas do *resort* desempenha atividades operacionais destinadas à contratação, demissão, treinamentos, recrutamento e seleção, saúde ocupacional, etc. Existe a aspiração de desenvolver, ao longo do ano de 2013 os seguintes processos e ações de cunho estratégico: plano de cargos e salários, ampliação e melhoria de benefícios, pesquisa de clima organizacional, desenvolvimento de uma agendas de treinamentos e melhoria na qualidade de vida no trabalho.

Neste ano, novos procedimentos foram adotados no *resort* pela área de gestão de pessoas. Entre eles pode-se citar a implantação de integração para novos funcionários com datas fixas para inicio do trabalho, avaliação do contrato de experiência, processo seletivo interno, premiação para o colaborador do mês, comemoração de datas especiais como dia das mães e cartas de enaltecimento do próprio gerente aos colaboradores que são elogiados por hóspedes.

Também, foi instalado na recepção dos funcionários um mural digital que apresenta informações sobre a unidade, missão e visão, divulgação de processos seletivos, avisos sobre a área de gestão de pessoas, advertências, divulgação de campanhas e etc.

Todas essas ações de comunicação interna repercutiram de maneira positiva junto aos colaboradores. Porém não foram estruturadas a partir de um plano de *endomarketing*.

5 PROGRAMA DE ENDOMARKETING

O plano de *endomarketing* sugerido para o *resort* foi elaborado seguindo o modelo de proposto por Brum (1998) que define seis fases para o plano de *endomarketing*.

A primeira etapa foi a pesquisa e diagnóstico em que foram identificadas percepções dos funcionários sobre a empresa, o que, segundo Inkotte (2000) é o primeiro elemento do *mix* do *endomarketing* e deve se adaptar para atender as expectativas e necessidades de seu cliente interno, ela é um produto para o colaborador por meio da imagem que transmite.

De acordo com o modelo proposto pela autora é necessário identificar quais as deficiências por meio da pesquisa de clima e posteriormente definir quais as ferramentas serão utilizadas no programa de *endomarketing*. No quadro abaixo apresentam-se os resultados da pesquisa de clima organizacional aplicada aos funcionários, bem como os itens avaliados neste diagnóstico. Destacar-se-ão os atributos com melhor avaliação em cor azul e os de avaliação negativa na cor vermelha. Com base nos resultados descritos a seguir, apresentam-se ações propostas para o programa de *endomarketing* do *resort*, visando a melhoria dos itens avaliados.

Quadro 1 – Itens avaliados

Pesquisa de Clima Organizacional	Grau de Concordância
Remuneração	
1. Me sinto satisfeito com meu salário	48,26%
2. Meu salário é compatível com minha função.	45,93%
3. Comparo meu salário com os de meus colegas da empresa	29,76%
4. O salário que recebo atende as minhas necessidades	50,00%
5. Considero o plano de saúde adequado e de qualidade	49,40%
6. Considero importante o convênio com a Farmácia Nissei	72,44%
7. Acredito que para melhorar meu salário, necessariamente preciso estudar	76,16%
8. O salário é fator determinante para que eu continue trabalhando no hotel	67,44%
9. Considero o sistema de promoção satisfatório	49,40%
Comunicação	
10. Tenho liberdade para expressar minhas ideias.	73,84%
11. Sinto-me bem informado sobre o que acontece na empresa.	51,79%
12. Existe um canal disponível onde posso expressar sugestões/críticas/elogios	50,00%
13. Realizo meu trabalho com todas as informações necessárias	84,30%
14. Meu líder fala de maneira objetiva, sempre informa o que deve ser feito.	80,23%
15. Considero o mural digital (TV) uma boa maneira para me informar.	70,35%
16. A reunião mensal é um momento importante para saber as novidades	77,33%
17. Considero o e-mail um canal eficiente de comunicação interna	64,88%
18. Tenho conhecimento sobre ações desenvolvidas no hotel	39,53%
19. Tenho as informações necessárias para atender bem os clientes	83,14%
Gestão e Liderança	
20. Meu superior imediato está sempre disponível quando preciso	80,81%
21. Confio em meu superior	80,23%
22. Meu supervisor é um bom líder, capacitado para a função que exerce.	83,14%
23. Meu supervisor fornece <i>feed-back</i> sobre meu desempenho	71,34%
Relacionamento Interpessoal	
24. Existem muitos conflitos de relacionamento no meu setor.	47,67%
25. Em meu setor, o trabalho é realizado em equipe	73,84%
26. Confio em meus colegas de trabalho.	63,37%
27. Todos os funcionários são tratados da mesma maneira	66,28%
28. Meus colegas de trabalho ajudam quando há um problema	79,07%
29. O clima do trabalho no hotel é bom, gosto de trabalhar no aqui	92,26%
30. As pessoas que trabalham no hotel me tratam com respeito	84,88%
Treinamento e Desenvolvimento	
31. A empresa me ajuda/ajudou financeiramente na participação de	52,38%
32. Participo de atualizações para aprimorar meus conhecimentos	59,76%
33. Considero o treinamento que a empresa fornece suficiente	54,65%
34. O treinamento que recebi até hoje, atendeu minhas expectativas.	61,63%
35. Tenho interesse em iniciar/continuar meus estudos	90,63%
36. Conheço a política de auxilia-educação do hotel	41,07%
37. Tenho acesso as oportunidades de treinamento e desenvolvimento oferecidas	63,10%
Crescimento Profissional	
38. Sinto que posso crescer profissionalmente no hotel	83,93%
39. Recebo o devido reconhecimento quando faço um bom trabalho	73,81%
40. O hotel valoriza meu trabalho	71,43%

41. Tenho interesse ou gostaria de trabalhar em outro setor da empresa.	38,10%
42. Gosto do trabalho que faço	89,88%
43. Considero o tempo que leva para aprovar uma promoção adequada	45,83%
Gestão de Pessoas	
44. Acredito que é uma área que trabalha de maneira ética	85,98%
45. Minhas dúvidas ou problemas sempre são resolvidos	79,17%
46. Confio nos processos seletivos que acontecem no Hotel	76,22%
47. Gostaria de saber mais sobre os procedimentos do RH	85,12%
48. Conheço a política do plano de cargos e salários no hotel	47,56%
49. Tenho liberdade para comunicar minhas dúvidas/problemas com o RH	88,10%
50. Considero adequados os benefícios existentes, como plano de saúde convênio	60,98%
Imagen do Hotel	
51. Considero o hotel um bom local para trabalhar	95,83%
52. A atuação do hotel é guiada por valores éticos	96,85%
53. O hotel tem uma boa imagem perante a sociedade	92,86%
54. Sinto-me satisfeito trabalhando neste hotel	92,26%
55. Eu conheço os objetivos do hotel	81,55%

Fonte: Dados da pesquisa.

A respeito das questões relacionadas à **remuneração** percebe-se que os colaboradores entrevistados apresentam a insatisfação, conforme as questões 1, 2, 4 e 5. Destaca-se a questão 8, na qual os entrevistados afirmam que o salário é determinante para permanecerem trabalhando no *resort*. Isso pode ser explicado pela alta taxa de rotatividade. Existe, ainda, insatisfação em relação ao sistema de promoção. O ponto positivo foi o convênio com a farmácia, que evidencia a necessidade de reavaliar o conjunto de benefícios oferecidos aos funcionários. Sugere-se para a melhoria deste item a criação de uma política de cargos e salários, que se constitui em um conjunto de normas aplicadas internamente pela empresa a fim de estabelecer as atribuições decorrentes do cargo, das funções e da carreira do funcionário, e, consequentemente, dos respectivos salários.

Por meio do plano de cargos e salários, o *resort* poderá propiciar uma remuneração adequada à complexidade e especificidade das funções, estabelecendo com clareza as possibilidades de promoção, eliminando distorções, possibilitando assim ao colaborador perspectivas de ascensão contínua no decorrer de sua carreira profissional.

Em relação às questões referentes à **comunicação**, têm-se uma avaliação positiva nas questões 13, 14, 15, 16, 17. Isto evidencia que os canais de comunicação da empresa para o colaborador, que foram avaliados, atendem as expectativas dos entrevistados. Contudo, as questões 11 e 18 demonstram que o conteúdo repassado nestes canais não atende a contento, o que gerou, nesses itens uma dificuldade em diagnosticar o que acontece no *resort* e quais as ações que estão sendo desenvolvidas. A questão 13 e 19 mostram que as informações necessárias para realizar as atividades e atender bem ao cliente são repassadas ao colaborador de maneira efetiva. As questões 10 e 12 apontam que o funcionário tem liberdade de expressar suas ideias, no entanto, não existe um canal de comunicação para que ele faça isso. Nesse sentido, em relação as atividades que são desenvolvidas no *resort*, sugere-se a elaboração de conteúdos mais apropriados como TV Mural, e-mail, que gerem notícias sobre o hotel, sobre da cidade, os processos seletivos.

Ainda, com base na entrevista com os gestores, para complementar os canais já utilizados na empresa, sugere-se a adoção de rede *intranet*, que se caracteriza por um sistema interno de dados que permite o acesso as mais diversas informações sobre a empresa. Sugere-se ainda a produção de informativos não periódicos com a finalidade de repassar informações referentes a área de gestão de pessoas.

Sobre questões relacionadas à **gestão e liderança**, há níveis elevados de aceitação quanto à supervisão. É importante ressaltar que os itens avaliados apontam resultados positivos quanto à relação de confiança existente entre supervisor e subordinados e também quanto a percepção que esses funcionários tem de seus líderes, julgando-os capacitados para as funções que exercem.

No entanto, apesar da boa gestão e liderança com seus subordinados, de acordo com as informações da entrevista qualitativa, ficou evidente que os gestores e supervisores apresentam dificuldades no cumprimento de suas próprias agendas de atividades. Percebe-se a necessidade de preparar esses líderes de maneira mais profunda para processos de transferência de saberes e valores, mediação de conflitos, geração de conhecimentos e competências.

Quanto as questões relacionadas ao **relacionamento interpessoal** há um entendimento de que as pessoas gostam de trabalhar no *resort* e se sentem respeitadas e bem tratadas.

No entanto percebe-se que existe um nível baixo de confiança entre os funcionários como descrito na questão 28. Também aponta-se um alto nível de conflitos entre os funcionários. Novamente este é um trabalho que deve ser

conduzido pelos supervisores na tentativa de aproximar as pessoas e diminuir as diferenças e preconceitos, quando existirem.

Desta maneira, recomenda-se a implantação de um projeto de integração de funcionários visando a aproximação de departamentos, que poderia acontecer ao longo do ano em momentos pontuais procurando sensibilizar as pessoas para as atividades que são desenvolvidas em cada setor. Estas ações seriam desenvolvidas de maneira lúdica, com atividades recreativas.

Quanto às questões relacionadas ao **treinamento e desenvolvimento** a questão positiva foi que os colaboradores entrevistados tem significativo interesse em iniciar/continuar os estudos. As questões que apresentam um resultado acima de regular foram a 34 e 37, em que, de certa forma, os entrevistados afirmam ter acesso as oportunidades de treinamento e desenvolvimento, bem como os treinamentos recebidos atenderam, parcialmente, as expectativas. Apesar de ligeiramente positivos os resultados, fica evidente que há espaços para melhoria na oferta de treinamentos e desenvolvimento, isto fica evidente na questão 33, na qual tem-se uma avaliação regular em relação aos treinamentos oferecidos pela empresa no que tange a serem suficientes ou não. As questões 31 e 32, também apresentam avaliação regular quando se trata da contribuição financeiramente da empresa para o colaborador participar de cursos e palestras. Esses resultados podem estar relacionados, pois quando os colaboradores não recebem incentivos financeiros para participar de cursos, não o fazem. Ainda, o fato de não participarem de cursos pode indicar que não receberem uma valorização salarial por isso. O resultado negativo foi o desconhecimento dos funcionários em relação a política de auxílio educação do *resort*.

Diante destes resultados, torna-se necessário rever a política direcionada ao treinamento e desenvolvimento, e nela descrever quais as opções de treinamento que serão disponibilizadas ao *resort*. É preciso também diferenciar os dois termos empregados para a capacitação do corpo de funcionários. Treinamento está relacionado à melhoria do desempenho do empregado na sua atual função. Já o desenvolvimento está relacionado à aquisição de novas competências pelo colaborador, visando futuras funções de trabalho e acompanhamento das mudanças organizacionais.

Sobre questões abordadas acerca do **crescimento profissional** ressalta-se a questão 41, na qual os colaboradores afirmam que não gostariam de trabalhar em outros setores da empresa, o que explica porque muitos dos processos seletivos internos têm baixa participação, conforme dados da entrevista qualitativa. Mas também explica a questão 44 que teve um grau de concordância de 89,88% no quesito “gosto do trabalho que faço” Logo se as pessoas estão satisfeitas com o trabalho que estão desempenhando, necessariamente não terão a intenção de ir para outros setores. Ainda, isto pode estar relacionado ao fato destes colaboradores não se sentirem capacitados a desempenhar outras funções. No entanto é importante trabalhar para que essa satisfação não vire comodismo. As questões 38, 39 e 40 também apresentam resultados significativos, quando os colaboradores afirmam perceber possibilidade de crescimento profissional no *resort*. E quando afirmam que são valorizados no trabalho e recebem o devido reconhecimento pelo bom trabalho que fazem. O fator negativo está na questão 43, na qual há a percepção por parte os funcionários de que existe uma demora muito grande para a concretização de uma promoção quando há essa promessa.

Para a melhoria deste item destacam-se as seguintes ações: é necessária a criação de uma política de promoção, e também planejamento orçamentário previsto para que uma promoção não fique estagnada, o que muitas vezes atrapalha o desempenho dos funcionários que esperam pela promoção, levando a pessoas há um pedido de demissão pela demora em um retorno.

A respeito da área de **gestão de pessoas** há um entendimento por parte dos entrevistados de que é um área que trabalha de maneira ética e coerente. De maneira prática, isto é evidenciado na questão 46, na qual percebe-se a confiança dos colaboradores em relação ao processos seletivos. As questões 47 e 48 evidenciam que existem lacunas na comunicação junto aos colaboradores. Muitos afirmam desconhecer as políticas de cargos e salários, ou em que medida conseguem crescer no hotel, bem como sentem a necessidade de receber mais informações acerca da área. Faz-se necessário destacar as questões 45 e 49, que se referem ao atendimento da área junto aos colaboradores. Nestas fica evidente os colaboradores tem liberdade para se comunicar com o RH e a suas dúvidas e problemas são resolvidos.

Com base no diagnóstico e entrevista em profundidade, verificou-se a necessidade de desenvolver um trabalho de maneira estratégica, mas sem deixar o operacional perder sua eficiência, melhorando métodos e procedimentos. Ademais, é necessário rever a política de cargos e salários, plano de carreira, benefícios, treinamento e desenvolvimento. Desta maneira, a gestão de pessoas estará alicerçada para melhorar a comunicação junto aos funcionários.

Destaca-se a importância da área de gestão de pessoas em trabalhar de maneira estratégica, com ações planejadas para melhorar o desempenho da organização, diminuição de rotatividade, acompanhamento de indicadores, implantação de pesquisa de clima organizacional, além de planejamentos orçamentários estruturados que subsidiarão condições melhores de trabalho.

Sobre o item **imagem do hotel** há um índice de concordância sobre todas as questões levantadas superior há 80%, revelando que existe um entendimento de que o *resort* é um bom local para se trabalhar, é guiado por valores éticos, possui uma boa imagem perante a sociedade. De tal sorte os entrevistados sentem-se satisfeitos trabalhando no hotel. É importante manter os funcionários informados sobre políticas e objetivos da empresa, trabalhando para que eles se sintam orgulhosos e comprometidos. Construir um relacionamento com o público interno pode significar a conquista de

um aliado que trabalhará para o alcance dos objetivos organizacionais, sempre com o foco na excelência do atendimento.

A próxima etapa da construção do plano consiste em definir a meta estabelecida. Sugere-se, assim, o aperfeiçoamento no atendimento ao hóspede, por meio da melhoria na comunicação com os funcionários.

A terceira etapa é a criação de um *slogan* para o programa que tem como justificativa o ambiente em que as pessoas inseridas vivem, uma vez que trata-se de uma tríplice fronteira, em que se contratam pessoas das mais diversas regiões, nacionalidades e crenças.

A fase 4 consiste na divisão do público interno. A coleta de dados considerou as diversas áreas do *resort*, o que possibilitará na efetivação do plano. É preciso definir as estratégias para cada área, conforme os seus anseios e necessidades. Da mesma forma, na fase 5, as ferramentas a serem utilizadas no plano serão definidas pela gerência do *resort*. Esse conjunto de ferramentas é apresentado no tópico sobre *endomarketing* deste estudo. Na última fase deve acontecer o lançamento do programa pelo gerente na presença de todos os funcionários. O programa precisa ser comunicado e conhecido pelos colaboradores. É importante ressaltar que os trabalhadores devem se sentir orgulhosos e comprometidos no processo de mudança que a organização está vivendo. Dessa forma, construir-se-á um melhor relacionamento com foco nos objetivos organizacionais, visando sempre a excelência do atendimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho objetivou identificar e avaliar as ações de comunicação interna e de gestão de pessoas para propor ações num o plano de *endomarketing* para o *resort*, de maneira a cruzar as informações obtidas ao longo do estudo com as proposições teóricas. É importante ressaltar que nenhuma ação ou estratégia de *endomarketing* terá êxito se não envolver a alta administração e os gestores intermediários. Nesse sentido, o trabalho limitou-se a propor ações para o plano e não um plano estruturado, pois entende-se que sem a presença da alta administração e gestores neste, não se apresentará os resultados desejados. Também o programa por si não gera resultados, ele depende da ação das pessoas envolvidas no planejamento desse processo.

O que se buscou evidenciar com este trabalho é que um programa de *endomarketing* possui um grande potencial para trabalhar em favor da organização. Alinhando os objetivos entre organização e os colaboradores é possível criar uma cultura de serviços destacando a importância do cliente externo para a empresa. Portanto, uma ação constante que deve ser tomada pela organização é a preocupação com o alinhamento entre a alta administração e gestores.

No caso estudado este alinhamento deve ocorrer primeiro entre a gerência e supervisores do hotel. Se não houver uma sintonia fina entre este grupo dificilmente as ações serão eficazes em todos os demais setores. Com este alinhamento definido é mais fácil conduzir as implementações necessárias. O foco central do programa de *endomarketing* deve ser atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados.

As ações devem ser desenvolvidas em várias frentes para cumprir estes objetivos. Evidencia-se no caso estudado que a empresa possui ações em todas as frentes mencionadas, muitas vezes não relacionadas há um programa de *endomarketing*, uma vez que esse não existe propriamente. Sendo assim, é necessário aperfeiçoá-las e interligá-las às estratégias de *endomarketing*. Algumas ações são de responsabilidades de um setor, porém os objetivos do *endomarketing* precisam abarcá-las para trabalhar o sentido necessário e com o direcionamento correto.

Nesse ponto, o plano de *endomarketing* envolve muitas práticas de gestão de pessoas e deve ser encarado como uma política de recursos humanos que envolve práticas de marketing. Os gestores possuem papel fundamental no processo, portanto antes de pensar em trabalhar com os demais funcionários é necessário que os gestores adotem essas práticas. Sem isso, qualquer esforço será em vão.

Buscou-se fortalecer, neste estudo, a ideia de *endomarketing* como um processo de gerenciamento e de alinhamento estratégico a favor da organização. É importante reforçar que um programa de *endomarketing* não é algo imutável. Na realidade se trata de um programa que passa por constantes modificações e adaptações para que se adeque as mudanças que aportam ao hotel constantemente, porém, muitas vezes, as organizações apostam unicamente em atividades de comunicação interna, já que são atividades mais pontuais, trazendo um retorno imediato e com maior visibilidade na organização.

A comunicação é um aspecto importante na implantação de um programa de *endomarketing*, mas há necessidade de um objetivo maior que perpasse e oriente a comunicação interna. Este objetivo só será alcançado quando o *endomarketing* for encarado como um processo estratégico de gerenciamento e estiver alinhado com os objetivos e metas organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos.** 2011 Acesso: jan 2013
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BRUM, A. M. **Endomarketing: como estratégia de gestão.** Porto Alegre: L&PM, 1998.
- _____. **Respirando endomarketing.** Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CENAFOR. **Técnica de Survey: curso programado individualizado para pesquisadores em educação e áreas afins.** vols 1, 2 e 3. São Paulo: Centro Nacional de Aperfeiçoamento e Formação Profissional, 1980
- CERVI. C. **Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing utilizadas pela UNIJUI.** Especialização em MBA em Gestão Empresarial. UNIJUI – RS 2012
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2009
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** Rio de Janeiro: Ed. Atlas, 2002
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- GHIGLIONE, R; MATALON, B. (1993). **O inquérito.** Oeiras: Celta.
- INKOTTE, A.L. **Endomarketing; elementos para a construção de um marco teórico.** 2000 Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Centro tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3009>> Acesso: jan 2013
- KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PAIXÃO, M.V. O Marketing Interno e a Mudança Organizacional. In: **Congresso virtual brasileiro de administração.** 2004 Disponível em:<<http://convibra.com.br/pdf/176.pdf>> Acesso 17/02/2013
- RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1977.
- SILVEIRA R.M; TÓFANI, F. **Endomarketing: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno.** 2007 Disponível em: <<http://aberje.com.br/novo/artigos/pdf/endomarketing.pdf>> Acesso em 15/03/2013
- TEIXEIRA, A. F. **Fidelização de Clientes: uma estratégia do endomarketing** Belo Horizonte MG, 2002. Centro Universitário de Belo Horizonte, Disponível em <http://www.rrponline.com.br/manager/pub/arq/june_cristhy.pdf> Acesso: jan2013
- TOLOVI, C. M.; PIÑOL, S. T. A importância do endomarketing para a gestão de pessoas. **Anais da 8ª Mostra de Iniciação Científica do Sul de Mato Grosso – 2010.** Disponível em: <http://www.unic-roo.com.br/2011/anaismostra/marketing/endomarketing_kaira.pdf>. Acesso: jan. 2013
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, R. K. Estudo de caso: **planejamento e métodos.** 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.