

Endomarketing como estratégia de comunicação interna e o impacto na satisfação do cliente interno

Maria Raquel Moreira¹

Rafaela Rodrigues Almeida²

Marcelo Silva Ângelo Ferreira³

Mariana Pessoa Mascarenhas⁴

Luiz Antonio De Carvalho Godinho⁵

Gustavo Henrique de Almeida⁶

Jacyara Aline Moreira Santos⁷

Como citar

MOREIRA, M. R. et al. Endomarketing como estratégia de comunicação interna e o impacto na satisfação do cliente interno. *LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 78-114, jan./jul. 2020.

Resumo: O endomarketing é uma ação que visa atingir o público interno da organização, buscando melhorar a comunicação, satisfação e consequentemente o produto final que chega ao cliente. Pode-se dizer que o endomarketing surge com o

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, mkell.souza@gmail.com

² Graduada em Administração de Empresas pela Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Brasil, refaelaalmeida1609@gmail.com

³ Doutor/Mestre em Administração de Empresas, Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI, Faculdade de Minas Gerais, FAMIG, Faculdade de Sabará, Brasil, marcelo.ferreira@funcesi.br, marcelos.bh01@gmail.com, marcelo.ferreira@faculdaledesabara.com.br

⁴ Mestra em Administração de Empresas pela Faculdade Novos Horizontes (2013). Especialista com MBA em Gestão Estratégica da Logística e Produção pelo Uni-bh (2010) e Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Newton Paiva (2009).

⁵ Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2016), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (2004), especialização em Gestão Estratégica de Marketing pelo CEGE/UFMG (2001) e graduação em Comunicação Social, com ênfase em Publicidade e Propaganda, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1998).

⁶ Doutor pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Mestre pela Universidade de Itaúna. Coordenador do Curso e Professor da Faculdade Minas Gerais – Famig. Consultor. Advogado

⁷ Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo. Pós Graduação em Gestão Fiscal e Tributária Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Bacharel em Ciências Contábeis com ênfase em Controladoria pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Contadora na Empresa ESCON Contabilidade. Professora de cursos de Graduação e Pós Graduação.

objetivo de ser utilizado como estratégia para obter vantagem competitiva no mercado atual e como uma proposta no relacionamento entre empresa e colaboradores capaz de influenciar nos resultados organizacionais. Desta forma, o objetivo deste artigo é analisar se o endomarketing pode impactar na satisfação do cliente interno de uma organização. Utilizou-se como metodologia a abordagem quantitativa, descritiva e censo de 50 colaboradores. Os dados foram coletados por meio de questionários estruturados, disponibilizados online para as pessoas da empresa X, no período de 25 a 31 de outubro de 2019. Através dos resultados constatou-se que as ações de endomarketing que mais se destacaram na empresa X estão relacionadas com desenvolvimento de programas voltados para qualidade de vida no trabalho, gerando melhoria no clima organizacional. Percebeu-se também que a comunicação, a importância do cliente interno, relacionamento com a liderança, reuniões, palestras e confraternizações são práticas relevantes na percepção dos colaboradores. As ações consideradas menos exercidas na empresa X estão relacionadas à autonomia, qualidade de vida e o feedback. Em relação às ferramentas do endomarketing na satisfação dos clientes internos, percebeu-se que houve melhoria no clima organizacional e na sua valorização profissional. Constatou-se ainda que os mesmos se sentiram reconhecidos pelos trabalhos que desempenham e ainda notaram melhoria na relação com a satisfação. Por fim, os resultados confirmaram que as ações de endomarketing podem impactar na satisfação do cliente interno de uma organização.

Palavras-chave: Endomarketing. Comunicação Interna. Satisfação.

Endomarketing as an internal communication strategy and the impact on internal customer satisfaction

Abstract: Endomarketing is an action that aims to reach the internal public of the organization, seeking to improve communication, satisfaction and consequently the final product that reaches the customer. It can be said that endomarketing arises with the objective of being used as a strategy to obtain competitive advantage in the current market and as a proposal in the relationship between company and employees capable of influencing organizational results. Thus, the purpose of this article is to analyze whether endomarketing can impact an organization's internal customer satisfaction. It was used as methodology used was the quantitative, descriptive and census approach of 50 employees. Data were collected through structured questionnaires, made available online to the people of Company X, from October 25 to 31, 2019. Through the results it was found that the endomarketing actions that stood out in company X are related to the development of programs aimed at quality of life at work, generating improvement in the organizational climate. It was also noticed that communication, the importance of the internal client, relationship with the leadership, meetings, lectures and get-togethers are relevant practices in the perception of employees. The actions considered less practiced in company X are related to autonomy, quality of life and feedback. Regarding the endomarketing strategy in the internal customer satisfaction, it was

noticed that there was an improvement in the organizational climate and its professional valorization. It was also found that they felt recognized for the work they perform and also noted improvement in the relationship with satisfaction. Finally, the results confirmed that endomarketing actions can impact an organization's internal customer satisfaction.

Keywords: Endomarketing. Actions. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente depara-se com a evolução global empresarial, na qual um dos meios é de buscar a satisfação do público interno, para um melhor desenvolvimento de uma organização. Isto torna evidente a importância de se trabalhar o ambiente interno, pois, a procura de uma melhor resolutividade de problemas, compartilhamento de visões, pode contribuir na missão, objetivos e metas. Deste modo, pode-se dizer que, o cliente interno contribui na formação de valores e crenças dignificantes, visualizando o sucesso e contribuindo com o aprendizado de toda equipe corporativa. Uma estratégia para o crescimento empresarial é a utilização do *endomarketing* que busca atrair, ater e até mesmo fidelizar o cliente interno.

O funcionário é considerado o cliente interno, a comunicação estabelece a assimilação e trocas de ideias, visando conhecer, identificar as sugestões expostas pelos mesmos, interligando os vários níveis de hierarquia dentro da organização. A comunicação interna tem o papel de alcançar o maior número de colaboradores, de forma clara e objetiva, levando conhecimento e informação. Não existe uma fórmula secreta para uma comunicação efetiva, é preciso investir em técnicas e estratégias, utilizando recursos e conhecimento, buscando sempre adaptar a sua realidade e ao padrão da empresa. A implementação do *endomarketing* é uma estratégia para as organizações, que auxilia na melhor identificação de pontos a serem trabalhados na organização e permite que seja criado vínculos necessários para a fidelização dos funcionários.

Essa pesquisa tem como problema: *Endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno de uma organização? Logo, o objetivo geral é identificar se o *endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno de uma organização. Como objetivos específicos têm-se: 1) analisar o perfil dos respondentes; 2) identificar o *Endomarketing* na empresa; 3) identificar a comunicação na empresa;

4) identificar o impacto da comunicação na organização; 5) identificar a importância do cliente interno na empresa; 6) identificar a satisfação na empresa.

Como contribuição para o setor empresarial se identifica a necessidade de tornar os colaboradores como extensão da organização, no setor acadêmico constata a utilidade da exploração do conhecimento por meio de pesquisas e estudos identificando novas estratégias, e para a sociedade demonstra a importância de ser valorizado dentro das organizações adquirindo maior compreensão das ações realizadas da empresa.

O artigo tem a estrutura dividida em cinco partes: primeiramente é apresentada a introdução, contextualizando o trabalho, sua importância e os seus principais objetivos; na segunda parte está o referencial teórico distinguindo a base da pesquisa utilizada como suporte para montagem do trabalho; em seguida, a metodologia de pesquisa utilizada; a quarta, dedica-se à análise de resultados, e, por último, são feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Empresa

A empresa pesquisada aqui denominada X, trata-se de uma entidade fechada de previdência complementar, sem fins lucrativos, com atuação dentro do território brasileiro, com o propósito de promover um benefício financeiro suplementar à aposentadoria da previdência social. Sua missão é prover soluções previdenciárias fundamentadas em resultados sustentáveis e na disseminação da consciência financeira, com segurança e excelência, visando ser uma organização inovadora, admirada e almejada pelas pessoas e pelo mercado.

No mercado há mais de 45 anos, administrando um patrimônio estimado em R\$ 23 bilhões de reais, com um quadro de funcionários de 200 empregados, 90 mil participantes ativos no plano, 20 mil participantes assistidos e aproximadamente 50 patrocinadores, contando com 10 agências e postos de atendimento distribuídos nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Pará e Maranhão.

2.2 Endomarketing

Bekin (1995) escreve que o *endomarketing* é uma estratégia para aumentar o envolvimento e comprometimento dos empregados através da comunicação interna, onde existe um esforço do marketing para que os funcionários tenham mais referência dentro da organização, buscando identificar e satisfazer as necessidades daqueles que fazem o cotidiano das organizações. Pelo fato de os empregados influenciarem na percepção e satisfação dos consumidores, Brum (2007) aborda que fazer *endomarketing* é oferecer ao funcionário educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e informado para que possa ser uma pessoa criativa e feliz de modo que encante o cliente.

Segundo Brum (2005) o cliente interno, que trabalha nas organizações, é o objetivo principal do *endomarketing* e este deve ter o seu desempenho analisado e avaliado e, dentro desse argumento, o *endomarketing* é uma estratégia de extrema relevância nesse processo. O fundamental benefício que se busca é o fortalecimento de convivências partilhando os objetivos da empresa e desenvolvendo estas relações, implantando o pensamento de que todos são clientes de todos dentro da organização, conforme Brum (2005).

Barçante e Castro (1999) escrevem que os clientes internos podem ser considerados como pensadores da empresa. Com o desenvolvimento do conhecimento, são capazes de desenvolver métodos mais sólidos, mais próximos às necessidades dos clientes externos, afirmam Barçante e Castro (1999). Por isso, escutar a voz do cliente interno não é uma bonificação que um diretor permite a seus empregados, é um procedimento que se sugere a garantir a sobrevivência, trazendo inegáveis vantagens competitivas àqueles que o implementam (BARÇANTE; CASTRO, 1999). Considerar o cliente interno como um aliado pode trazer resultados bastante compensadores para a empresa, afirma Barçante e Castro (1999).

Para Cerqueira (1994), no momento em que a empresa entende que os clientes internos são seus primeiros clientes e que é importante garantir, antes de tudo, que eles compreendam e aceitem os projetos e ferramentas do marketing externo é que a empresa começa a compreender o que é *endomarketing*. Portanto, *endomarketing*

é visto como um grupo de procedimentos adotados e melhorados pela empresa com a finalidade de alcançar seus clientes internos (CERQUEIRA, 1994).

Bekin (1995) afirma que o *endomarketing* é uma ferramenta que possibilita alinhar as técnicas da organização e indica uma sucessão de princípios, entre os quais a eficiência, a qualidade, o empenho, a colaboração, o respeito e a criatividade. Pode ser utilizado para gerar e transmitir uma expressão cultural típica e ligada à empresa como um todo, acercar-se, como apoio, a um conjunto de princípios escolhidos pelos próprios empregados a fim de favorecer os relacionamentos internos (OHTA; OHTA, 2004).

O reconhecimento do cliente interno na organização é importante, segundo Bekin (1995), quando a organização promove melhorias no relacionamento interno, com transparência na comunicação, mudanças nas atitudes, comportamento e desenvolvimento relacionado com o marketing interno, essas melhorias contribuem para o desenvolvimento dos funcionários, visto que o objetivo da pesquisa é identificar se o *endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno.

2.3 Comunicação

Segundo Netto (2014), comunicação pode ser definida como uma troca de mensagens entre pessoas, na qual a ideia seja assimilada, estabelecendo a comunicação efetiva, com trocas de compreensão entre um emissor e um receptor, podendo envolver a transmissão de conteúdos emocionais e intelectuais. Para Netto (2014) uma boa comunicação, tem que saber escutar e não só traduzir os pensamentos nas palavras corretas, tem que haver a decodificação da mensagem, onde o receptor terá a capacidade para se comunicar, ou seja, o objetivo e o entendimento do conteúdo informado, com a mensagem transmitida até seu destino.

De acordo com Lima e Melo (2017) a comunicação organizacional gira em torno das funções dos gerentes, contribuindo com metas e realizações organizacionais, motivando e controlando os subordinados. Lima e Melo (2017) afirmam que o direcionamento a comunicação empresarial, seguem normas e procedimentos específicos como: (a) ordens a subordinados; (b) prestação de contas; (c)

informações para coordenação de atividades; (d) comunicações oficiais da empresa para todos os funcionários; (e) além de infinitos tipos de comunicação informal com diversas finalidades. Segundo Reis *et al.* (2018), os procedimentos de comunicação utilizados pela organização compõem o ambiente interno que opera a empresa, tornando-se eficaz e primordial para atingir o sucesso da corporação, porque quem não se comunica de forma eficaz, terá pouco sucesso gerencial e baixo empenho dos colaboradores.

Porter (1998) escreve que o marketing interno tem uma grande contribuição para formação de uma vantagem competitiva para as organizações, afinal, forma uma equipe com grande comprometimento e motivação com os resultados organizacionais e com a satisfação do cliente, atendendo uma das características da vantagem competitiva de existir uma improvável imitação.

Segundo Matos (2005), o que mais prejudica não só as organizações, mas também os países é a falta de cultura do diálogo, a não abertura para receber informações e a troca de ideias, opiniões e até mesmo sentimento.

Conforme Freire *et al.* (2016) é necessária uma abordagem de comunicação, para um ambiente moderno, com hierarquia de autoridades, focando no controle nos quais os empregados têm que obedecer. Freire *et al.* (2016) ainda afirmam que, destas hierarquias pode-se citar três conjuntos de comunicação empresarial: marketing, institucional e interna. Segundo Freire *et al.* (2016), a primeira é voltada para clientes e consumidores; a segunda é focada para formadores de opinião e a opinião pública em geral, e por último a comunicação interna, aos funcionários.

Almejando a eficácia da comunicação, se faz necessário uma boa liderança, reconhecendo os talentos do capital humano dentro das organizações e gerenciamento dos colaboradores dentro da empresa (FREIRE *et al.*, 2016). Visto que o objetivo da pesquisa é identificar se o endomarketing pode impactar na satisfação do cliente interno, se faz necessário ter uma definição mais ampla do que é comunicação.

2.3.1 O impacto da comunicação na organização

No entendimento de Queiroz (2018) a comunicação como competência na liderança é um suporte da área de recursos humanos que pode melhorar o desempenho coletivo e individual. Queiroz (2018), escreve que os líderes dinamizam a gestão de estratégia de informação que circula dentro da empresa, na qual a comunicação pode atuar colaborando com a liderança corporativa e na obtenção de um time engajado e pronto para enfrentar qualquer desafio com alto desempenho.

Segundo Lima e Melo (2017), apesar da comunicação ser uma prática diária e corriqueira nas empresas, boa parte dos problemas organizacionais é causada por falhas nos sistemas de comunicação existentes. A comunicação interna é um dos pilares da comunicação empresarial, pois ela faz parte de uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo, ao diálogo, troca de informações, de experiências e participação de todos os níveis segundo Lima e Mela (2017).

Para Freire *et al.* (2016) o *endomarketing* é um aspecto de descomplicar as transações de dados na comunicação, dando a fidelidade da convivência das pessoas com o seu cliente interno, cultivando a harmonia para fortalecer as relações interpessoais. Freire *et al.* (2016) afirma que a função da empresa não é apenas produzir, vender bens e serviços, deve proporcionar um nível de satisfação interna que consiste em fidelizar clientes.

A comunicação juntamente com o *endomarketing* deve desenvolver a consciência empresarial (visão, missão, princípios e procedimentos), dentro de um clima organizacional positivo, consolidando a imagem da empresa e o seu valor no mercado (FREIRE *et al.*, 2016). Diante do objetivo da pesquisa que é identificar se o *endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno, é preciso identificar o impacto que a comunicação pode gerar no relacionamento interno da organização.

2.4 Percepção dos empregados sobre as ações do Endomarketing

Segundo Weisinger (1997), é muito fácil perceber que a motivação é muito atraente no trabalho, pois quando o empregado tem motivação dentro da empresa demanda

muito menos controle, com uma alta produtividade, demonstrando mais esforço e criatividade.

Weisinger (1997) destaca que com o passar dos anos e o desenvolvimento empresarial, mudanças estruturais e avanços tecnológicos vêm ocorrendo cada vez mais, tornando os colaboradores da organização atores, confrontando princípios organizacionais com a realidade interna pessoal, que envolvem perspectivas, convicções, princípios, ruídos e vestígio, que em alguns momentos se contrapõem com os valores institucionais, com a prática imparcial.

Para Chiavenato (1999), todas essas questões afetam os resultados do trabalho, sobretudo quando não há um sistema formal, pertinente, proporcionando a universalização da comunicação no âmbito interno. A estratégia mais importante que uma organização pode deter para uma gestão de pessoas de qualidade, encontra-se na poderosa comunicação e retroação com os funcionários e levando a compreender que a comunicação é um dos alicerces para que haja sucesso em qualquer empreendimento (CHIAVENATO, 1999).

Na visão de Luz (2003), o clima organizacional compreende aspectos motivacionais, cultura da organização, satisfação e a objetivação da organização percebida pelos indivíduos, bem como acerca da junção desses aspectos que se faz identificar meios estratégicos para a realização de decisões, conhecendo assim seus fatores determinantes e reflexos. De acordo com Brum (2005), sabe-se que as trocas de informações ocorrem de duas maneiras: (a) informalmente, quando a informação é passada de forma despojada, em rede de rumores, embasado na famosa conversa de corredor; ou da denominada; (b) rádio peão, adquirindo maior força quando os próprios funcionários não têm aproximação ou oportunidade de desfrutar de uma comunicação interna espontânea, acessível e sistemática, o que por sua vez pode-se resultar em um grande desconcerto.

Lacombe (2005) destaca que parte das reclamações de funcionários está relacionada à falta de informação e comunicação interna, dessa forma o *endomarketing* utiliza de estratégias para que essa deficiência seja resolvida, uma vez que um funcionário satisfeito e motivado, tem muito mais produtividade,

esforço e fidelização. Afirmar Lacombe (2005), que os colaboradores são de grande relevância no crescimento das empresas, onde são envolvidos principalmente os aspectos de motivação e satisfação, visto que, um colaborador satisfeito dentro da organização, desenvolve suas atividades com melhoria na qualidade e na produtividade, consequentemente produzindo melhores resultados em metas e objetivos.

Lacombe (2005) retrata que para satisfazer o cliente não adianta apenas focar no ambiente externo, é preciso investir também no ambiente interno para que todos os funcionários trabalhem em busca do mesmo objetivo. De acordo com Brum (2000) quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário, e para que isso aconteça, ele precisa ser bem-preparado, bem-informado, ser criativo e estar feliz, dessa forma é possível fazer a diferença. Dessa forma torna-se oportuno identificar a percepção do cliente interno, visto que o problema da pesquisa é identificar se o *endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno.

2.5 Impacto do Endomarketing no Crescimento da Empresa

Segundo Brum (1998), o bom resultado das ações de *endomarketing* presume algumas características importantes, dentre as quais: a valorização da organização e da sua cultura; o aperfeiçoamento dos processos de seleção de recursos humanos (o rigor nos critérios de seleção de pessoal evitam custos associados a contratação de pessoas despreparadas); o estímulo à criatividade (ações geradoras de ideias devem ser uma prática constante, entretanto é preciso estar atento para que a rigidez e/ou o apego ao cumprimento de regras não prejudiquem a sua continuidade); a informação como responsabilidade da empresa; o relato verdadeiro dos fatos que ocorrem na organização (o que torna a empresa credível, pois impede a propagação de boatos); a criação de mensagens simples, curtas e claras; bem como o seu impacto visual atrativo (com cores quentes e vivas). Pode-se mencionar alguns pontos essenciais, que de acordo com Bekin (1995), viabilizam o programa de implantação do *endomarketing*: o treinamento focado na educação e desenvolvimento do colaborador; processos de seleção de pessoal; planos de projeção de carreira; rede de informação através da comunicação interna; sistemas de motivação, valorização, empenhamento e recompensa.

Quando o colaborador tem um bom empenho dentro da organização, ele é capaz de contagiar os demais colegas de trabalho e quanto mais satisfeito institucionalmente maior será o seu envolvimento e engajamento, na busca por excelência e na defesa dos objetivos e interesses da organização (CUNHA *et al.*, 2007). Brum (2005) afirma que é preciso sobressaltar, apoiar, acreditar e confiar no potencial de cada um, envolvendo-os nos processos referentes à sua área de atuação, mostrando dessa forma o quão importante é para a empresa. Brum (2005) destaca que podem ser desenvolvidas ações internamente, com o papel de despertar o interesse dos colaboradores, no desejo e atuação nas atividades internas, desenvolvendo benefícios, treinamentos, desenvolvimento, progressão de carreira, desempenho de lazer, festas em comemoração de resultados e metas, palestras motivacionais, oferta de estímulos e prêmios por produtividade, dentre outras.

Brum (2005) afirma que para se obter o posicionamento da comunicação interna desejado é indispensável se comunicar, falar e dispor de formas de receber retornos e opiniões dos empregados, a fim de engajar os funcionários nos projetos e novas ideias, onde o empregado deve ser mais percebido, uma vez que é o primeiro cliente da organização e uma vez desempenhado, será eficiente para atender as necessidades e desejos dos clientes externos.

Cerqueira (1994) afirma que o marketing interno cria uma base de relacionamento que desenvolve a autoestima dos indivíduos, facilitando a empatia e a afetividade entre as pessoas. Segundo Costa (2012), o *endomarketing* atua de forma impactante em toda organização, dado que sua aplicação gera impacto no comportamento dos colaboradores, diante disso tem-se como objetivo identificar se o *endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno.

2.6 A importância do cliente interno e sua perspectiva dentro da empresa

De acordo com Brum (2005), as ações de marketing interno presentes no dia a dia da empresa são maneiras de difundir a cultura corporativa e para isso os gestores devem estar abertos a opiniões, incentivar trocas de experiências e permitir que os funcionários proponham ideias, gerando uma cultura organizacional dinâmica, se destacando no mercado por meio de suas inovações.

Segundo McClelland (1972), o clima organizacional é determinado pelas atitudes da liderança e da sua administração na estrutura organizacional, cooperando com a moldagem do comportamento dos colaboradores, agregando valores e direção. Pode-se considerar o clima organizacional como um reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos colaboradores da empresa em algum determinado momento (LUZ, 2003). Para Maximiano (2000) o clima organizacional pode ser definido pelos conceitos e sentimentos que os funcionários compartilham em relação a organização, impactando de forma positiva ou negativa a sua satisfação e motivação dentro do trabalho.

Para Grönroos (1995), um trabalho eficaz, requisita pessoas que concebam a ideia da empresa, sendo imprescindível toda equipe dentro de organização, além de absorver, vivenciem o negócio. Grönroos (1995) conceitua que ao poder estabelecido aos colaboradores, deve existir limites, que precisam ser previamente estabelecidos pela organização, no entanto ele declara que para se delegar poder é indispensável o cultivo constante de uma relação confiante entre os gestores e os funcionários.

Segundo Chiavenato (1999), estudos concluíram que para se tornar um administrador é fundamental o conhecimento das reais necessidades humanas, para que, em seguida, possa compreender a conduta das pessoas, empregando a motivação como instrumento de valorização à qualidade de vida nas organizações. De acordo com Chiavenato (2002), pode-se imaginar o quanto o *endomarketing* será relevante para o crescimento dos negócios, a importância que terá para empresas que compreenderem a forma de estruturar seus planos de abordagem aos empregados, objetivando a máxima qualidade do produto ou serviço que oferecem aos seus clientes.

Para Bekin (2004), a chave para se obter o sucesso é através da valorização do capital humano, onde essa expectativa se dá através de ações estratégicas do *endomarketing*. Corrado (1994), escreve que a aplicação do *endomarketing* promove um crescimento no rendimento, com mais engajamento dos colaboradores, em razão de desfrutarem de condições pertinentes, acrescentando mais valor na realização de processos. Alguns instrumentos podem ser utilizados conforme a

realidade de cada organização, Brum (2010) relaciona: institucionais; manuais técnicos e educativos; jornal interno, ou versão do jornal de parede; cartazes motivacionais, informativos; canais diretos: reuniões com o diretor ou presidência, palestras; intranet: convenções internas. Segundo Skora (2006), o empregado deve conhecer a importância da sua empresa e saber o valor que ele tem internamente, isso irá gerar um ótimo ambiente de trabalho.

Skora (2006) aponta que as aplicações das estratégias possibilitam resultados significantes, tanto em termos qualitativos, quanto quantitativos no relacionamento com os clientes, posto que o objetivo da pesquisa é identificar se o *endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno. Para Brum (1998), a instrumentalização do *endomarketing*, deve percorrer um processo tecnológico de apresentação de mídia interna com a apresentação de vídeos institucionais, manuais educativos, com o objetivo de expor a realidade da empresa. Outro instrumento também muito utilizado são os canais diretos, com reuniões com o diretor presidente; palestras internas, intranet e convenções internas.

Dessa forma, destaca-se a relevância de saber qual a importância do cliente interno e a sua percepção dentro da organização, uma vez que o objetivo da pesquisa é identificar se o *endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno.

2.7 Satisfação

Chiavenato (1999) afirma que os funcionários enfrentam diversos problemas que afetam o seu desempenho na organização, seja ele pessoal, financeiro ou profissional, requerendo, então, mais atenção e acompanhamento. Ainda para o autor, a atividade de relacionamento com o empregado abraçado pela organização busca estabelecer comunicação direta com o objetivo de criar um ambiente de confiança, respeito, buscando maior eficácia organizacional através da eliminação de barreiras que impede a participação dos funcionários.

Spector (2003), aborda que a satisfação é uma variável que representa como o funcionário se sente em relação ao trabalho em seus diferentes aspectos e de forma geral, definem termos simples que satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam do seu trabalho. Segundo Zeithaml e Bitner (2003) a satisfação dos

funcionários reflete no cliente, tanto que se pode chegar à seguinte conclusão: se os funcionários de serviços não estiverem satisfeitos com seus trabalhos será trabalhoso alcançar a satisfação dos clientes.

Kotler (2000) enfatiza a importância da pesquisa interna e coloca que as empresas que são gerenciadas com excelência procuram saber as expectativas do funcionário periodicamente. Para o Kotler (2000), esse fato leva a entender que as expectativas e desejos dos funcionários podem mudar da mesma forma que o do consumidor.

Segundo Spiller *et al.* (2006) empresas utilizam metodologias buscando avaliar a satisfação do cliente interno como: a) pesquisa de clima organizacional; b) o *balanced scorecard*, uma ferramenta de gestão através de um sistema de informação que auxilia no desempenho e no processo interno, analisando a perspectiva interna; c) avaliação 360º, com o objetivo de analisar o desempenho do profissional em função das atividades realizadas. Desse modo, com o resultado da pesquisa é possível verificar qual a imagem a empresa passa para os funcionários e como se sentem em relação ao trabalho.

Em vista disso, a empresa terá subsídios para proporcionar estratégias de satisfação para os funcionários, visto que o objetivo da pesquisa é identificar se o *endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno.

3 METODOLOGIA

Diehl (2004) afirma que a estratégia de pesquisa quantitativa usufrui de técnicas estatísticas para a coleta de dados e no tratamento das informações levantadas, visando resultados com menores deformidades de análise e representação, viabilizando maior confiança. Em concordância com a afirmativa de Diehl (2004), o uso desse método, possibilitou identificar a relevância do *endomarketing* em uma organização de Previdência Privada como estratégia de comunicação com o cliente interno. Conforme afirma Gil (1999, p.41), “o papel fundamental da hipótese na pesquisa é sugerir explicações para os fatos”. Para tanto, este artigo tem como intuito quantificar informações, oferecendo maior confiança durante esse trajeto segundo Marconi e Lakatos (2010).

O tipo de pesquisa utilizado foi a descritiva, que buscou explorar sobre as informações ou situações apuradas na respectiva realidade que utilizou o levantamento de dados coletados pelos questionários aplicados. A pesquisa descritiva tem o objetivo inicial, de retratar características de amostras definidas ou circunstâncias, na qual consiste em aplicar técnicas com padrão uniforme para coleta de dados (GIL, 2002).

Vergara (2006) define a pesquisa descritiva como aquela que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e define sua natureza, tendo-se como objetivo de pesquisa, identificar se o *endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno.

O método utilizado foi o censo, segundo Malhotra (2001) o censo é a pesquisa que abrange todos os sujeitos da população selecionada para a pesquisa. O censo é mais utilizado, devido ao seu alto custo, quando a população a ser investigada tem pequena quantidade de sujeitos. No presente estudo, o censo foi feito na área comercial da empresa X, abrangendo 100% das pessoas.

A delimitação do universo especifica a população que será pesquisada conforme as características em comum de acordo com Lakatos e Marconi (2009). Deste modo o universo da pesquisa deste trabalho é o setor comercial da empresa X, com atuação no ramo de previdência complementar, sem fins lucrativos, nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Pará e Maranhão, com universo de 200 empregados.

A parte de uma determinada população é considerada amostra, são coletados os dados para o desenvolvimento e análise da pesquisa. A amostra da pesquisa terá a composição de 50 empregados que trabalham no setor de atendimento no ramo de previdência privada, distribuídos em 10 agências e postos de atendimento nos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Maranhão, Rio de Janeiro e Pará.

Considerando o método de pesquisa escolhido, como ferramenta de pesquisa, foi aplicado o questionário com perguntas fechadas, segundo Parasuraman (1991),

questionário é um conjunto de questões feitas para levantar os dados, sem qualquer tipo de orientação ou contato direto com investigadores da pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) os recursos estatísticos permitem obter de conjuntos complexos, representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relação entre si. O papel do método estatístico é, antes de tudo, fornece uma descrição quantitativa da sociedade, considerada como um todo organizado.

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005) e Martins e Theóphilo (2009), Likert é uma escala que busca mensurar atitudes ou opiniões, tradicionalmente usando cinco pontos para avaliar a intensidade com que uma pessoa concorda ou discorda de um conjunto de afirmações. Em consonância, Malhotra (2001), afirma que a escala Likert é uma escala somatória de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” (-1) a “concordo totalmente” (1), e exige que os participantes indiquem sua opção a uma série de afirmações relacionadas com os objetos de estímulo.

As principais limitações para elaboração da pesquisa foram a disponibilidade das pessoas para responderem o questionário, o tamanho do questionário e a dificuldade em conseguir que todos os colaboradores do setor respondessem dentro do período necessário.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Serão apresentados os dados coletados com suas respectivas análises, visando alcançar o objetivo proposto de identificar se o *endomarketing* pode impactar na satisfação do cliente interno de uma organização.

O questionário dividido em seis objetivos, o primeiro foi identificar o perfil do cliente, composto por 5 questões; o segundo identificar o que é *endomarketing*, composto por 6 questões; o terceiro identificar comunicação, composto por 2 questões; o quarto é identificar o impacto da comunicação na organização, composto por 4 questões; o quinto é identificar a importância do cliente interno, composto por 5 questões; e por último identificar satisfação, composto por 3 questões.

Antes da aplicação efetiva do questionário, foi realizado teste, durante o período de cinco dias, iniciado em 18/10/2019, e após a aplicação do teste, foram dadas algumas sugestões como a retirada da faixa salarial e alguns pontos a serem corrigidos na escrita, auxiliando também no levantamento, na média de duração de resposta e se as perguntas estavam claras e objetivas. A aplicação do questionário foi realizada de forma online, com 50 pessoas do setor de atendimento, distribuídos nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Pará e Maranhão, entre os dias 25/10/2019 à 31/10/2019.

4.1 Perfil dos colaboradores da Empresa X

Nesta etapa, tem-se a apresentação dos resultados obtidos com as 25 perguntas da pesquisa que, de acordo com os construtos, visam conhecer o consumidor e identificar o primeiro objetivo.

Como exposto na Tabela 1, os dados captados na pesquisa, em relação ao gênero, verificou-se que 74% da amostra são do sexo feminino e 26% são do sexo masculino, sendo que 52% possui entre 21 a 35 anos, seguida pelo intervalo de 40% que possui de 36 a 50 anos, 6% possui acima de 51 e apenas 2% da amostra possuem menos de 21 anos.

Considerando as atividades na área de atendimento da empresa X, conforme apresentado na Tabela 1, foi observado que 50% dos colaboradores entrevistados apresentam formação de ensino superior, 46% em pós-graduação e 4% possuem apenas o ensino médio. Em relação ao tempo de atuação na empresa, 34% dos colaboradores têm menos de 5 anos, 34% de 6 a 10 anos, 26% de 11 a 20 anos e apenas 6% têm acima de 21 anos de atuação. Logo, pressupõe que os respondentes possuem um amplo conhecimento sobre a empresa X.

Com relação ao *endomarketing* identificou-se que 74% dos colaboradores conhecem ou já ouviram falar e 26 % não detinham conhecimento do mesmo, conforme dados apresentados na Tabela 1. Apesar de 26% dos respondentes não deterem de conhecimento do *endomarketing*, foi considerado o questionário dos mesmos.

Tabela 1 – Análise do perfil dos respondentes

	VARIÁVEIS	NÚMERO	%
1. Gênero	Feminino	37	74%
	Masculino	13	26%
	Outros	0	0%
		50	100%
Total:			
2. Idade	Até 21 anos	1	2%
	De 21 até 35 anos	26	52%
	De 36 até 50 anos	20	40%
	Acima de 51	3	6%
Total:		50	100%
3. Escolaridade	Ensino Médio	2	4%
	Superior	25	50%
	Pós-Graduado	23	46%
	Mestrado	0	0%
Total:		50	100%
4. Tempo de Empresa	Menos de 5 anos	17	34%
	De 6 à 10 anos	17	34%
	De 11 à 20 anos	13	26%
	Acima de 21	3	6%
Total:		50	100%
5. Conheço ou já ouvi dizer o que é <i>endomarketing</i>	Sim	37	74%
	Não	13	26%
		50	100%
Total:			

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Após análise do perfil de respondentes, é respondido o primeiro objetivo específico sendo importante conhecer o perfil dos colaboradores, e a próxima etapa vai se tratar das ações de *endomarketing* na empresa.

4.2 Identificar o *Endomarketing* na empresa

Conforme apresentado na Tabela 2, para responder ao segundo objetivo específico da pesquisa, de identificar o *endomarketing* na empresa, foi realizado levantamento através da análise dos dados extraídos, sendo possível visualizar a aplicabilidade do *endomarketing* teoricamente, da mesma maneira como o mesmo auxilia na garantia de colaboradores comprometidos com o trabalho, fazendo com que todos os setores da empresa tenham o mesmo foco e objetivos, e que sejam valorizados por isso.

Tabela 2 – Análise de dados dos itens de *Endomarketing*

	DISCORD O TOTALM ENTE %	DISCORD O PARCIAL MENTE %	NÃO CONCOR DO, NEM DISCORD O %	CONCOR DO PARCIAL MENTE %	CONCOR DO TOTALM ENTE %	RANKING MÉDIO
6. Percebo que as ações do <i>endomarketing</i> são aplicadas na empresa que trabalho.	0%	2%	4%	48%	46%	0,69
7. Percebo que é importante para empresa, expor sua realidade, quando são utilizadas ações do <i>endomarketing</i> .	4%	0%	6%	34%	56%	0,69
8. Percebo que as ações de <i>endomarketing</i> auxiliam a empresa no desenvolvimento de programas voltados para qualidade de vida no trabalho, gerando melhoria no clima organizacional.	0%	0%	4%	26%	70%	0,83
9. Percebo que as ações do <i>endomarketing</i> aplicadas na empresa, incentivam a troca de experiências e a propagação da cultura corporativa.	0%	0%	6%	40%	54%	0,74
10. Percebo que as ações do <i>endomarketing</i> são importantes para o crescimento da empresa.	0%	0%	8%	26%	66%	0,79

11. Percebo que o <i>endomarketing</i> gera desenvolvimento interno e crescimento externo para empresa.	0%	6%	2%	40%	52%	0,69
---	----	----	----	-----	-----	------

Ranking Médio Geral 0,74

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Verifica-se na Tabela 2, na afirmativa 6, que 94% dos respondentes concordam total e parcialmente que as ações do *endomarketing* são aplicadas na empresa, sendo que 4% não concordam e nem discordam e 2% discordam parcialmente, apresentando escala de concordância de 0,69. Diante disso, Skora (2006) diz que o empregado deve conhecer a importância da sua empresa e saber o valor que ele tem internamente, isso irá gerar um ótimo ambiente de trabalho.

Em seguida na afirmativa 7, da Tabela 2, faz-se necessário, observar se é importante para empresa, expor sua realidade quando são utilizadas ações do *endomarketing*. De acordo com os dados levantados, 90% dos respondentes concordam total e parcialmente que é relevante, 6% não concordam e nem discordam e apenas 4% discordam totalmente, apresentando escala de concordância de 0,69. Esse resultado vai ao encontro destacado por Brum (1998), a instrumentalização do *endomarketing*, deve percorrer um processo tecnológico de apresentação de mídia interna com a apresentação de vídeos institucionais, com o objetivo de expor a realidade da empresa.

Na afirmativa 8, da Tabela 2, observa-se que 96% dos respondentes concordam total e parcialmente que o *endomarketing* auxilia a empresa no desenvolvimento de programas voltados para qualidade de vida no trabalho, sendo que 4 % não concordam e nem discordam, apresentando escala de concordância de 0,83. Os dados concordam com a afirmativa de Chiavenato (1999) que diz que a atividade de relacionamento com o funcionário abraçado pela organização, busca estabelecer comunicação direta com o objetivo de criar um ambiente de confiança, respeito, buscando maior eficácia organizacional através da eliminação de barreiras que impede a participação dos funcionários.

Na Tabela 2, na afirmativa 9, propõe aos colaboradores que o *endomarketing* incentiva a troca de experiências e a propagação da cultura corporativa. Como resultado teve-se 94% dos respondentes que concordam total e parcialmente e 6% não concordam e nem discordam, apresentando escala de concordância de 0,74. Esse resultado vai ao encontro com Brum (2005), as ações de Marketing interno presentes no dia a dia da empresa são maneiras de difundir a cultura corporativa e para isso os gestores devem estar abertos a opiniões, incentivar trocas de experiências e permitir que os funcionários proponham ideias, gerando uma cultura organizacional dinâmica, se destacando no mercado por meio de suas inovações.

Conforme apresentado na Tabela 2, na afirmativa 10, percebe-se ao analisar se as ações do *endomarketing* são importantes para o crescimento da empresa, 92% dos respondentes concordam total e parcialmente e 8% não concordam e nem discordam, apresentando escala de concordância de 0,79. Os resultados concordam com afirmativa de Lacombe (2005), que os colaboradores são de grande relevância no crescimento das empresas, onde são envolvidos principalmente os aspectos de motivação e satisfação, visto que, um colaborador satisfeito dentro da organização, desenvolve suas atividades com melhoria na qualidade e na produtividade, consequentemente produzindo melhores resultados em metas e objetivos.

Conforme apresentado na Tabela 2, na afirmativa 11, o *endomarketing* é fundamental no desenvolvimento interno e crescimento externo da empresa, 92% dos respondentes concordam total e parcialmente, 2% não concordam e nem discordam e 6% discordam parcialmente, apresentando escala de concordância de 0,69. Esse resultado vai ao encontro destacado por Lacombe (2005) retrata que para satisfazer o cliente não adianta apenas focar no ambiente externo, é preciso investir também no ambiente interno para que todos os funcionários trabalhem em busca do mesmo objetivo.

Deste modo, é respondido o segundo objetivo específico, apresentando escala de concordância total de 0,74. Pode-se ressaltar que a aplicação das ações de *endomarketing* na organização se desenvolve em promover motivação nos empregados, elevar o clima organizacional e por fim, alcançar melhores índices de

desempenhos, passada a etapa de identificação das ações de *endomarketing* na empresa a próxima etapa vai se tratar da comunicação.

4.3 Identificar a comunicação na empresa

Visando responder o terceiro objetivo específico, após compreender a percepção dos colaboradores sobre o *endomarketing*, buscou-se identificar também qual a percepção dos mesmos em referência a comunicação interna da empresa. A Tabela 3, utilizada para esse levantamento foi composta por 2 questões, pode-se perceber que mais de 86% dos colaboradores, conseguem compreender o *endomarketing* como estratégia de comunicação interna.

Conforme apresentado na Tabela 3, na afirmativa 12, nota-se que 86% respondentes consideram que as atitudes tomadas através das ações do *endomarketing* proporcionam mais informações aos colaboradores da empresa, 12% não concordam e nem discorda e 2% discordam parcialmente, apresentando escala de concordância de 0,70. Identifica-se assim que a empresa busca levar o maior número de informações necessárias aos colaboradores, indo ao encontro com o que afirma Lima e Melo (2017), pois para ele a comunicação organizacional gira em torno de um bom gerenciamento, contribuindo para melhorias na empresa.

Tabela 3 – Análise de dados dos itens de comunicação

	DISCORD O TOTALM ENTE %	DISCORD O PARCIAL MENTE %	NÃO CONCO RDO, NEM DISCOR DO %	CONCOR DO PARCIAL MENTE %	CONCOR DO TOTALM ENTE %	RANKIN G MÉDIO
12. Percebo que atitudes tomadas através das ações do <i>endomarketing</i> , são dedicadas a proporcionar mais informação aos colaboradores.	0%	2%	12%	36%	50%	0,70
13. Percebo que a organização através do <i>endomarketing</i> busca meios de avaliar o comportamento dos colaboradores, onde todos podem avaliar e serem avaliados.	0%	0%	4%	40%	54%	0,47

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Verificou-se na afirmativa 13, da Tabela 3, que 94% dos respondentes concordam total e parcialmente que a organização busca meios de avaliação do comportamento dos colaboradores, e 4% não concordam nem discordam, apresentando escala de concordância de 0,47. Percebe-se que na empresa X, existe uma preocupação em avaliar o comportamento do seu colaborador, o que de certa forma é de grande importância para aplicação das ações do *endomarketing*, em concordância com Freire *et al.* (2016), para se alcançar uma boa comunicação, é imprescindível uma boa liderança, gerenciar e reconhecer os colaboradores.

Identifica-se que o resultado da Tabela 3, apresenta escala de concordância total de 0,59. Vai em concordância com Netto (2014), pois segundo ele, uma comunicação efetiva é saber ouvir, interpretar o que é absorvido com palavras corretas, para o objetivo e o entendimento da mensagem passada, seja transmitida da forma mais compreensível ao seu destino.

Desta forma, é respondido o terceiro objetivo específico, identificado a compreensão dos colaboradores em referência a comunicação. A seguir será identificado o impacto que a comunicação gera dentro da organização.

4.4 Impacto da comunicação na organização

Visto que o objetivo principal da pesquisa é o *endomarketing* como estratégia de comunicação e o impacto na satisfação do cliente interno, observou-se a necessidade de identificar o impacto que a comunicação gera no ambiente interno da empresa, o quarto objetivo da pesquisa. Para levantamento desses dados, foram utilizadas 4 questões, que serão apresentadas na Tabela 4.

Observa-se na Tabela 4, na afirmativa 14, que 90% dos respondentes percebem que o clima organizacional, se torna um ambiente mais agradável quando a empresa pratica ações do *endomarketing*, 4% não concordam e nem discordam, 4% discordam parcialmente e 2% discordam totalmente, apresentando escala de concordância de 0,69. Esse resultado vai ao encontro ao destacado por Queiroz

(2018) a comunicação é um suporte que auxilia no desempenho individual e coletivo.

Tabela 4 – Análise de dados dos itens de impacto da comunicação na organização

	DISCOR DO TOTALM ENTE %	DISCORD O PARCIAL MENTE %	NÃO CONCOR DO, NEM DISCOR DO %	CONCOR DO PARCIAL MENTE %	CONCOR DO TOTALM ENTE %	RANKIN G MÉDIO
14. Percebo que o clima organizacional da empresa se torna um ambiente melhor quando existem as ações do <i>endomarketing</i> .	2%	4%	4%	34%	56%	0,69
15. Percebo que as ações do <i>endomarketing</i> voltadas à valorização das diferenças internas, estimulam o envolvimento dos colaboradores em suas atividades.	0%	2%	0%	42%	56%	0,76
16. Percebo que para o público externo da empresa, as ações do <i>endomarketing</i> são de grande relevância para estimular os clientes a adquirirem o serviço.	4%	12%	22%	28%	34%	0,38
17. Percebo que o <i>endomarketing</i> reforça a noção da importância dos colaboradores e proporciona o fortalecimento das relações entre a empresa e colaboradores.	0%	0%	4%	36%	60%	0,78
Ranking Médio Geral						0,65

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Na Tabela 4, na afirmativa 15, identificou-se que 98% dos respondentes concordam total e parcialmente que as ações do *endomarketing* voltadas para valorização das diferenças internas, são importantes para estimular o seu envolvimento nas atividades, e 2% discordam parcialmente, apresentando escala de concordância de 0,76. Nota-se que a maior parte dos colaboradores, percebem a prática de valorização adotada pela empresa e tem efetividade em relação às suas atividades. Os resultados concordam com a afirmativa de Lima e Melo (2017), quando escreve

que o pilar da comunicação empresarial é a comunicação interna, pois compõe uma ferramenta de estratégia que compatibiliza os interesses dos empregados e da empresa, buscando utilizar o diálogo, a troca de informações e experiências dos colaboradores de todos os níveis.

Na afirmativa 16, da Tabela 4, identificou-se que existe variação tratando-se do estímulo aos clientes externos para adesão dos serviços, onde 62% dos respondentes concordam total e parcialmente, 22% não concordam e nem discordam, 12% discordam parcialmente e 4% discordam totalmente, apresentando menor escala de concordância de 0,38 através colaboradores que variam entre 6 a 10 anos e 11 a 20 anos de tempo na empresa. Nota-se que por mais que a empresa desenvolva atividades, os colaboradores não percebem com efetividade para o externo, tornando-se um ponto a ser considerado pela empresa. Pode-se verificar que os colaboradores têm opiniões bem divergentes ao impacto da comunicação dentro da empresa no cliente externo, o que para Freire *et al.* (2016), a empresa deve ter a finalidade não só de produzir e vender, mas também fidelizar clientes.

Considerando a importância da comunicação entre empresa e colaborador, na Tabela 4, na afirmativa 17 identificou que 96% dos respondentes concordam total e parcialmente que as ações do *endomarketing* reforçam a percepção da importância que a empresa tem dos colaboradores e fortalece a relação entre eles, e 4% não concordam e nem discordam, apresentando escala de concordância de 0,78. Dessa forma, nota-se que conforme afirma Queiroz (2018), uma boa comunicação interna colabora com a liderança e desenvolve uma equipe forte e engajada.

Esse resultado apresenta escala de concordância total de 0,65 que vai ao encontro destacado por Freire *et al.* (2016) que a comunicação e o *endomarketing* têm o papel de desenvolver a consciência empresarial, com um clima organizacional positivo, reforçando o retrato da empresa e o valor que ela tem no mercado.

Logo encontra-se respondido o quarto objetivo específico, identificado o impacto que a comunicação gera dentro da organização. Passada a etapa de identificação do impacto da comunicação, a próxima etapa vai se tratar da importância do cliente interno.

4.5 A Importância do Cliente Interno para empresa

Esse tópico se propõe a apresentar o quinto objetivo específico da pesquisa, sobre a importância do cliente interno para empresa, sendo de suma importância reconhecer o funcionário como o primeiro cliente da organização.

De acordo com a Tabela 5, na afirmativa 18, observou-se as ações do *endomarketing* aplicadas na empresa, despertam mais interesse aos colaboradores no trabalho, 88% dos respondentes concordam total e parcialmente, sendo que 12% não concordam e nem discordam, apresentando escala de concordância de 0,67. Tal resultado vai ao encontro com afirmação de Weisinger (1997), é muito fácil perceber que a motivação é muito atraente no trabalho, pois quando o empregado tem motivação dentro da empresa demanda muito menos controle, com uma alta produtividade, demonstrando mais esforço e criatividade.

Tabela 5 - Análise de dados dos itens da importância do cliente interno para empresa

	DISCORD O TOTALM ENTE %	DISCORD O PARCIAL MENTE %	NÃO CONCOR DO, NEM DISCORD O %	CONCOR DO PARCIAL MENTE %	CONCOR DO TOTALM ENTE %	RANKING MÉDIO
18. Percebo que quando as ações do <i>endomarketing</i> são aplicadas na empresa, os colaboradores despertam mais interesse no trabalho.	0%	0%	12%	42%	46%	0,67
19. Quando o <i>endomarketing</i> é aplicado na organização, os colaboradores têm mais oportunidade de expor suas ideias e opiniões.	0%	2%	12%	36%	50%	0,67
20. Dentro da empresa vejo o site (intranet) como estratégia do <i>endomarketing</i> .	0%	6%	8%	32%	54%	0,67
21. Vejo as comemorações que a empresa proporciona como uma ação do <i>endomarketing</i> .	0%	6%	6%	26%	62%	0,72
22. Dentro da empresa existe a prática das ações do <i>endomarketing</i> através de treinamentos, palestras e workshops.	2%	0%	2%	36%	60%	0,76
Ranking Médio Geral						0,70

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Verifica-se na afirmativa 19, da Tabela 5, que 86% dos respondentes concordam total e parcialmente que quando o *endomarketing* é aplicado na organização, os colaboradores têm mais oportunidade de expor suas ideias e opiniões, 12% não concordam e nem discordam e 2% discordam parcialmente das ações do *endomarketing*. Apresentando escala de concordância de 0,67 através dos colaboradores que variam entre menos de 5 anos e 11 a 20 anos de tempo na empresa. Nota-se que os colaboradores não percebem as atividades que a empresa desenvolve, tornando-se um ponto a ser considerado pela empresa. Esse resultado

vai ao encontro destacado por Matos (2005), o que mais prejudica não só as organizações, mas também os países é a falta de cultura do diálogo, a não abertura para receber informações e a troca de ideias, opiniões e até mesmo sentimento.

Percebe-se na Tabela 5, na afirmativa 20, que 86% dos respondentes concordam total e parcialmente com a importância do site (intranet) como estratégia de *endomarketing*, sendo que 8% não concordam e nem discordam e 6% discordam parcialmente, apresentando escala de concordância de 0,67. Em concordância Bekin (2004) sustenta que a chave para se obter o sucesso é através da valorização do capital humano, onde essa expectativa se dá através de ações estratégicas do *endomarketing*.

Seguidamente aos dados apresentados na afirmativa 21, da Tabela 5, percebe que com as comemorações que a empresa proporciona através das ações de *endomarketing*, 88% dos respondentes concordam total e parcialmente, 6% não concordam e nem discordam e 6% discordam parcialmente, apresentando escala de concordância de 0,72. Sendo assim, os resultados concordam com a afirmativa de Skora (2006) e Brum (2005) aponta que as aplicações das estratégias possibilitam resultados significantes, tanto em termos qualitativos, quanto quantitativos no relacionamento com os clientes.

Na afirmativa 22, da Tabela 5, conforme as práticas de ações do *endomarketing*, 96% dos respondentes concordam total e parcialmente que possuem práticas através de treinamentos, palestras e workshops, meramente 2% não concordam e nem discordam e 2% discordam totalmente, apresentando escala de concordância de 0,76. Esse resultado vai ao encontro ao destacado por Brum (2005) que podem ser desenvolvidas ações internamente, com o papel de despertar o interesse dos colaboradores, no desejo e atuação nas atividades internas, desenvolvendo benefícios, treinamentos, desenvolvimento, progressão de carreira, desempenho de lazer, festas em comemoração de resultados e metas, palestras motivacionais, oferta de estímulos e prêmios por produtividade, entre outras.

É importante complementar que a estratégia do *endomarketing* tem sua relevância constatada para melhores resultados nos procedimentos da empresa em geral,

tendo influência direta principalmente no engajamento dos colaboradores e fatores primordiais para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pela gestão da empresa.

Esse resultado apresenta escala concordância total de 0,70. Passada a etapa de identificação da importância do cliente interno é respondido o quinto objetivo específico. A próxima etapa vai se tratar do sexto objetivo específico que é a satisfação.

4.6 Satisfação

Com a finalidade de identificar o sexto objetivo específico, visto que o principal objetivo é o *endomarketing* como estratégia de comunicação interna e o impacto na satisfação do cliente interno, foi utilizado para o levantamento de dados 3 questões, que serão demonstrados na Tabela 6.

Tabela 6 – Análise de dados dos itens de satisfação

	DISCORDO TOTALMENTE %	DISCORDO PARCIALMEN TE %	NÃO CONCORD O, NEM DISCORD O %	CONC ORDO PARCI ALME NTE %	CONCOR DO TOTALM ENTE %	RAN KIN G MÉD IO
23. Percebo que o endomarketing impacta na minha satisfação enquanto colaborador.	0%	4%	4%	32%	60%	0,74
24. Tenho mais satisfação no trabalho, quando são utilizadas ações do endomarketing dentro da empresa.	0%	0%	20%	32%	48%	0,64
25. Meu comprometimento profissional cresce, na medida em que sou valorizado pela empresa por minhas características e qualificações, através das ações do endomarketing.	0%	2%	10%	36%	52%	0,69
Ranking Médio Geral						0,69

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Identifica-se na afirmativa 23, da Tabela 6, que 92% dos respondentes concordam total e parcialmente que o endomarketing impacta na sua satisfação, 4% não concordam e nem discordam e 4% discordam parcialmente, apresentando escala de concordância de 0,74. Os resultados concordam com a afirmativa de Chiavenato (1990), quando o colaborador se sente abraçado pela organização, se estabelece uma comunicação direta, proporcionando um ótimo ambiente de trabalho, buscando eliminar problemas que limitem a participação dos funcionários.

Considerando afirmativa 24, da Tabela 6, sobre o impacto das ações do *endomarketing* na satisfação do seu trabalho na empresa, 80% dos respondentes concordam total e parcialmente que existe impacto, e 20% não concordam e nem discordam, apresentando escala de concordância de 0,64 através dos colaboradores que variam entre menos de 5 anos. Logo, é possível observar que o resultado vai em concordância com o que diz Spector (2003), onde a satisfação representa como o funcionário se sente em relação ao seu trabalho em diversos aspectos, definindo o quanto as pessoas gostam do seu trabalho.

Para finalizar, a afirmativa 25, identificou que 88% dos respondentes concordam total e parcialmente, que o seu comprometimento profissional cresce na medida em que a empresa o valoriza, seja por suas características ou pela sua qualificação, 10% não concordam e nem discordam e 2% discordam parcialmente, conforme demonstrado na Tabela 6. Apresentando escala de concordância 0,69 através dos colaboradores que variam entre menos de 5 anos e 6 a 10 anos de tempo na empresa. Partindo ao encontro com o que afirma Zeithaml e Bitner (2003), que a satisfação dos colaboradores, reflete no cliente, visto que, se os colaboradores não estiverem satisfeitos com o seu trabalho na empresa, torna-se mais difícil alcançar a satisfação dos clientes.

Desse modo, a correlação de 0,69 identifica-se sim que gera satisfação. Percebe-se que o *endomarketing* impacta no seu comprometimento profissional dentro da empresa, respondendo assim o sexto objetivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa realizada, percebe-se que a maior parte dos colaboradores têm consciência da importância do *endomarketing* como estratégia de comunicação interna, mesmo que alguns colaboradores, antes da aplicação do questionário, não detinham o conhecimento da definição do *endomarketing*, além de identificar também os seis objetivos específicos.

Constatou-se na identificação do primeiro objetivo, que a faixa etária de 92% dos colaboradores tem variação de 21 a 50 anos de idade, 66% dos colaboradores tem mais de 6 anos de empresa e 74% dos colaboradores conhecem ou já ouviram falar sobre *endomarketing*. Dessa maneira, pode-se perceber que a maior parte deles, além de dispor de muita experiência, também possuem um conhecimento elevado em relação ao seu trabalho e a empresa, principalmente do que é o *endomarketing*.

Em relação ao segundo objetivo, observou-se que mais da metade dos colaboradores conseguem perceber as ações do *endomarketing* sendo aplicadas dentro da empresa. Consequentemente, identifica-se a preocupação dos líderes e gestores da empresa em desenvolver melhorias, tanto na comunicação interna como na motivação e desempenho organizacional.

Identificou-se que em referência ao terceiro objetivo, parte dos funcionários conseguem identificar a comunicação interna na empresa. Isso demonstra que, apesar de ser um grau de concordância significativo, a comunicação é um aspecto que ainda pode ser mais desenvolvido dentro da empresa, para que mais colaboradores consigam identificar que a comunicação está sendo devidamente aplicada internamente.

Para o quarto objetivo, pode-se observar que mais da metade dos colaboradores identificam a importância que a comunicação gera dentro da organização. Esse dado mostra que, cada vez mais, é preciso que a empresa busque desenvolver uma comunicação interna efetiva, que consiga atingir o maior número de funcionários, gerando assim, mais crescimento dos colaboradores e desenvolvimento da organização, uma vez identificou-se que comunicação impacta na organização.

Ressaltando-se o quinto objetivo específico da pesquisa, nota-se que a maior parte dos colaboradores, percebem que são importantes para a empresa. Dessa maneira, pode-se afirmar que o cliente interno tem grande importância para organização e essa importância é percebida por eles, através das ações do endomarketing utilizadas internamente na empresa.

Em referência ao sexto objetivo da pesquisa, nota-se que quase todos os colaboradores, percebem que as ações do endomarketing impactam na sua satisfação e no seu comprometimento profissional, demonstrando que é de grande relevância que a empresa busque cada vez mais investir em estratégias de endomarketing para tornar ainda melhor o clima interno na organização.

O desenvolvimento dessa pesquisa possibilitou identificar que o endomarketing como estratégia de comunicação interna impacta, sim, na satisfação do cliente interno do setor de atendimento da empresa X, observando-se que os colaboradores conhecem e identificam as ações de endomarketing que já são utilizadas. Isso demonstra também que a empresa já se preocupa com o ambiente interno e acredita que utilizando as ações do endomarketing é possível criar um ambiente interno de trabalho melhor, respondendo assim o objetivo geral desta pesquisa.

Para futuras pesquisas e avanço de conhecimento, sugere-se que a pesquisa seja aplicada em toda empresa, para que possa ser comparada a percepção dos colaboradores, assim bem como, seja aplicada a pesquisa em outras empresas de outros segmentos; sugere-se também pesquisas com o objetivo de identificar o motivo pela qual as empresas não buscam desenvolver o endomarketing como estratégia de comunicação interna.

REFERÊNCIAS

BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas. *Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro*. São Paulo: Qualitymark, 1999.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson, 2004.

- BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem conceitual de marketing interno. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 11, n. 1, jan./fev. 2005.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing de A a Z*. Porto Alegre: Doravante, 2007.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri: Manole, 2003.
- CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CORRADO, Frank M. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Brooks, 1994.
- COSTA, Daniel. *Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense, 2012.
- CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; *et al.* As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos. *Revista de Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, p. 343-367, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3931>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- CUNHA, Miguel Pina *et al.* *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, 2007. Disponível em: [https://www.editorarh.pt/admin/kcfinder/upload/files/EXERCICIOS_FINAL\(2\).pdf](https://www.editorarh.pt/admin/kcfinder/upload/files/EXERCICIOS_FINAL(2).pdf). Acesso em: 10 mar. 2019.
- DIEHL, Astor Antonio. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FERREIRA FILHO, Edson Pinto; PEREIRA, Fernanda Abrantes; PASSOS, Graciela dos Santos. A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura

organizacional. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10., 2013, Resende. *Anais ...* Resende: SEGET, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

FONSECA, João José Saraiva. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2002. Disponível em: <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf>. Acesso em: 15 maio 2019.

FREIRE, Acácia Lopes *et al.* Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. *Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, Boadilla del Monte, v. 10, n. 2, p. 54-70, maio/ago. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511854476003.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2019.

FUNDAÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR DE ITABIRA. Biblioteca Terezinha Fajardo Incerti. *Manual para elaboração de artigos técnico-científicos da FACCI e FACHI*: conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Itabira: FUNCESI, 2019. Disponível em: www.funcesi.br/biblioteca. Acesso em: 18 nov. 2019.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Elisa Pereira. *Iniciação à pesquisa científica*. Campinas: Alínea, 2001.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAIR JR, Joseph F. *et al.* *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JAHODA, Marie; LAZARSFELD, Paul F.; ZEISEL, Hans. *Os desempregados de Marienthal*: um estudo dos efeitos de desemprego de longa duração. Leipzig: Hirzel, 1933.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIMA, Sarah Cristina Martins Gonçalves; MELO, José Airton Mendonça. A importância do endomarketing para a comunicação interna. *Revista de Gestão Industrial*, Ponta Grossa, v. 13, n. 4, p. 122-138, out./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7462>. Acesso em: 15 mar. 2019.

LUDWING, Antonio Carlos Will. *Fundamentos e prática de metodologia científica*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

LUZ, Ricardo Silveira. *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria: estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZATO, Antonio José; SANTOS, Adriana Barbosa. *A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa*. São Paulo: Departamento de Ciência de Computação e Estatística da UNESP, 2012. Disponível em: https://www3.ufpe.br/moinhojuridico/images/ppgd/8.5a%20questionario_elaboracao.pdf. Acesso em: 19 maio 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. Rio de Janeiro: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATOS, Gustavo Gomes. Porque é preciso comunicar? *RH*, 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 23 ago. 2019.

MATTAR, Hélio. *Os novos desafios da responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Instituto Ethos Reflexão, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCCLELLAND, David C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expansão e Cultura, 1972.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. Comunicação interna e sua importância nas organizações. *Tecitura*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, 2006. Disponível em: <https://www.academia.edu/7414930/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo>. Acesso em: 24 ago. 2019.

NETTO, Marco R. As técnicas de endomarketing e a comunicação empresarial cidadã. *Comunicação & Mercado*, Dourados, v. 03, n. 08, p. 181- 194, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/8/14.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2019.

OHTA, Marcelo; OHTA, Mônica Yumi. O uso do endomarketing para a promoção da criatividade e da inovação nas organizações. In: SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. *Anais ...* São Paulo: USP, 2004. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH25_O_uso_de_endomarketing.PDF. Acesso em: 14 mar. 2019.

PARASURAMAN, A. *Marketing research*. 2. ed. Boston: Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PERIN, Marcelo Gatterman *et al.* Pesquisa survey em artigos de marketing nos ENANPADs da década de 90. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 44-59, 2015. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2012_1/ELABORACAO_QUESTIONARIOS_PESQUISA_QUANTITATIVA.pdf. Acesso em: 15 maio 2019.

PINTO, Miguel Luiz Marun; RODRIGUES FILHO, Geraldo da Silva. Lideranças intermediárias no processo de implantação de endomarketing. *Revista Pensamento Contemporâneo de Administração*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 36-52, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31063/liderancas-intermediarias-no-processo-de-implantacao-de>. Acesso em: 20 mar. 2019.

PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUEIROZ, Sabrina Medeiros W. de. A comunicação interna como aliada estratégica da liderança corporativa. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 20., 2018, Juazeiro. *Anais...* Juazeiro: Intercom, 2018. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2018/resumos/R62-1295-1.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2019.

REIS, Thompson Augusto *et al.* Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. *Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP*, Piracicaba, v. 6, n. 1, jan./jun. 2018. Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sSdSxu1GA_sJ:www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-

2.2.4/index.php/remark/article/download/3773/2462+&cd=5&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br. Acesso em: 31 mar. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUGGIERO, Alberto Pirró. *Qualidade da comunicação interna*. [s.n.t.], 2002.

SILVA, Silvânia Marina Barcelos. *O endomarketing como factor de sucesso nas organizações: o impacto no empenhamento e na satisfação dos clientes internos da empresa PT PRO*. 2013. Dissertação (Mestrado em Publicidade e Marketing) - Escola Superior de Comunicação da Social do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2013.

SKORA, Claudio Marlus. *Endomarketing: a importância da comunicação interna. Espaço Aberto*, São Paulo, 2006.

SPECTOR, Paul. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2003.

SPILLER, Eduardo Santiago *et al.* *Gestão de serviços e marketing interno*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TAVARES, Mauricio. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006

WEISINGER, Hendrie. *Inteligência emocional no trabalho*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.