

## ENDOMARKETING: COMO A ESTRATÉGIA AJUDOU A ALAVANCAR UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA PÓS-PANDEMIA

Gabriel Cardoso  
Thaise Amorim Alves

### RESUMO

O endomarketing, assim como as estratégias de marketing, favorece o crescimento do negócio, tanto na fidelização de seus colaboradores quanto na geração de benefícios externos, como o acréscimo das vendas, fidelização dos clientes e o reconhecimento da marca. Dito isso, o presente artigo tem como objetivo analisar a contribuição do endomarketing nas empresas, a fim de compreender seu potencial quando utilizado como uma ferramenta de comunicação. A partir de um estudo de caso feito em uma academia de ginástica em Lavras/MG, foi possível colher dados sobre o objetivo principal e analisar as ações desenvolvidas pela empresa. Os resultados obtidos neste estudo apontaram para métricas positivas como o crescimento da empresa, maior fidelização dos clientes e desenvolvimento financeiro como reflexos da aplicação de estratégias de endomarketing.

**Palavras-chaves:** Endomarketing. Academia de ginástica. Estratégia. Comunicação.

### 1 INTRODUÇÃO

Manter uma boa relação com seus colaboradores pode ser uma estratégia eficiente quando o assunto é gerir uma empresa. Por tratar-se de um marketing institucional, o endomarketing (marketing interno) tem favorecido o aumento tanto da satisfação interna de uma empresa quanto da fidelização de seus colaboradores, gerando, assim, benefícios externos, como o acréscimo das vendas, fidelização de clientes e reconhecimento para a marca.

Do que cabe à comunicação interna existem diversos tipos de métodos pelos quais esse tipo de comunicação pode ser aplicado. A exemplo desses métodos temos revistas institucionais, memorandos, e-mails, redes sociais, jornais internos e outros canais. Tais estratégias geram em seus colaboradores o sentimento de pertencimento à instituição, uma vez que o endomarketing busca atingir o individual por meio de estratégias que abrangem o coletivo.

Das formas de validações das técnicas de endomarketing possíveis, é possível destacar o CRM (*Customer Relationship Management*), marketing de relacionamento e sistema de banco de dados. Visto sua emergente aplicação em instituições, objetivou-se com este estudo analisar a contribuição do endomarketing nas empresas, a fim de

compreender seu potencial quando utilizado como uma ferramenta de comunicação.

Para constatar o objetivo do estudo, o artigo baseia-se em um referencial teórico que garante a compreensão do tema, além da metodologia de pesquisa de caráter bibliográfico e qualitativo utilizada para atingir as informações e dados necessários. Adiante temos os resultados e discussões e, para finalizar, as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. O que é endomarketing?**

O objetivo do marketing é planejar e traçar ações e modificar a imagem da empresa de acordo com as necessidades e desejos do seu público, aumentando uma demanda por produtos e serviços que atendam seus clientes, gerando mais lucros e aumentando o alcance da empresa. Endomarketing (movimento para dentro) seria, portanto, segundo Bekin (1990), um aglomerado de ações de marketing institucional feito para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores), e trata-se de uma estratégia derivado do marketing, definida por Saul Bekin, em 1990, em seu livro "Fundamentos do Endomarketing". De acordo com Bekin (2004, p.47), o "endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações em empresas focadas no lucro (...), observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental".

O trabalho começa dentro das empresas e ajuda a empresa internamente. O Endomarketing surge como uma ferramenta que, se bem implantada dentro da empresa, é capaz de gerar resultados satisfatórios, mostrando que a empresa pode crescer cada vez mais no mercado. Segundo Brum (1998, p.15), "O objetivo principal do Endomarketing é fazer com que todos os colaboradores tenham uma visão igualitária sobre o negócio da empresa como: gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua". No endomarketing é necessário criar relações para melhorar o engajamento dos funcionários com a empresa podendo aumentar a confiança do time com a organização.

É apropriado colocar o funcionário como público-alvo da empresa, pois eles se mostram grandes aliados ao sucesso da companhia e não meros cooperadores remunerados a fazerem um determinado serviço restrito. Definir ações de Marketing que refletem diretamente a atuação da empresa no mercado competidor significa incluir em suas estratégias planos voltados para o endomarketing, afinal colaboradores satisfeitos

produzem mais e com qualidade.

### 2.1.1. Fundamentos do endomarketing

Segundo os estudos de Bekin (2004), o Endomarketing parte dos seguintes fundamentos:

- **Definição:** A aplicação do marketing tendo como foco principal o público formado por colaboradores do ambiente organizacional.
- **Conceito:** O foco na reciprocidade de informações entre a empresa e seus funcionários , visando o cliente externo.
- **Objetivo:** Realizar por meio de absorção síncrona da comunicação e valores repassados aos colaboradores, desta forma, criar e fortalecer a inter-relação entre a organização e seus indivíduos.
- **Função:** Aplicar o conceito de cliente interno de forma estratégica juntamente aos processos produtivos, buscando-se a propagação dos valores e agregando em padrões de harmonia, melhorias e qualidade na produtividade.

Ainda neste sentido Kotler (2003) aponta que a utilização do endomarketing faz uso de ferramentas do marketing para dar propósitos para seus colaboradores, incentivando os ideais da empresa, sua missão e objetivos, criando uma sincronia entre estes. Bekin (1995) ainda retoma que a utilização do endomarketing está voltada com foco para o público interno, dessa forma buscando gerar um reflexo positivo acrescentando um reflexo positivo da promoção dos valores da organização para com o cliente final.

Portanto, a partir das reflexões trazidas pelos autores supracitados, é possível concluir que a prática do endomarketing deriva do marketing tradicional e possibilita às organizações estreitar seus relacionamentos junto aos seus colaboradores, uma vez que apresentar seu produto para o próprio cliente interno é tão importante quanto vender para o cliente externo.

## 2.2. As ferramentas de Endomarketing

Sobre as ferramentas de Endomarketing, Brum (1998) aponta que em um local onde se aplica um processo de Endomarketing, cria-se, através de diversas práticas de valorização do funcionário, um sentimento de orgulho pela empresa. Assim, dentro das

práticas de Endomarketing, a comunicação é uma ferramenta essencial para o seu desenvolvimento, uma vez que o ambiente de trabalho deve estabelecer canais de informações a fim de mostrar aos funcionários os objetivos da empresa.

Existem alguns instrumentos de comunicação interna, os mais conhecidos e utilizados são os manuais e vídeos de integração da empresa, revistas, cartazes motivacionais e informativos, painéis motivacionais e decorativos, datas festivas, canais entre direção e funcionários, entre outros.

### 2.2.1. Endomarketing como Ferramenta de Comunicação Interna

O endomarketing é um componente da comunicação que se dirige diretamente ao público interno nas empresas. Neste sentido, Kunsch (2003) destaca a importância do diálogo que causa e garante uma base operacional na busca pela qualidade dos serviços prestados.

Ainda nessa perspectiva, estudos de Torquato (2004) apontam que a comunicação interna ajuda no desenvolvimento e na manutenção de um lugar mais feliz, ajudando no cumprimento das metas estratégicas da empresa e colaborando para o crescimento das atividades e serviços. Assim, a comunicação interna é um fator de motivação e satisfação dos colaboradores, uma vez que deixa a troca de informações mais fácil ao possibilitar transmitir informações entre todos os setores com o objetivo de mostrar aos colaboradores um nível maior de informação sobre o que está acontecendo na organização.

De forma proposital e consciente, a comunicação serve para desenvolver confiança entre todos da empresa. Para o sucesso de uma empresa é necessário utilizar a comunicação verdadeira, ou seja, mostrar objetivos e progressos, além das dificuldades a serem enfrentadas, pois isso ajuda na participação das demandas e suas soluções, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente.

### 2.3. Táticas de Comunicação Relacionadas ao Endomarketing

Os estudos de Matos (2004) mostram que é possível desenvolver um plano estratégico para alinhar rumos de uma divulgação em curto, médio ou longo prazo, garantindo uma tática que possibilita prever e atecipar desafios, o que favorece a adoção de uma linha de atuação eficaz.

Portanto, na perspectiva do Endomarketing, a empresa deve se mostrar comunicativa com seus funcionários através de múltiplos canais para, assim, informar sobre os verdadeiros objetivos de mudanças, motivando os funcionários a se engajarem com visão da empresa.

O público interno precisa ser escutado e ter propriedade dos conhecimentos sobre sua própria empresa, pois são os próprios funcionários que, ao vestirem a camisa, irão mostrar para o público externo tudo que a empresa possui de melhor. Nesta perspectiva, Roesch (2005) considera que as comunicações internas e externas, podem ser utilizados também como táticas do Endomarketing.

De acordo com as pesquisas de Kotler e Keller (2006) uma boa avaliação do desenvolvimento de comunicação de uma empresa tem grande relevância para o processo de Endomarketing por ser uma ferramenta que permite identificar a necessidade de uma empresa. Existe uma outra ferramenta no processo de endomarketing que ajuda a avaliar o desempenho, como o método de avaliação 360 graus. Para Chiavenato (1999), a análise de desempenho é um processo que visa um método que busca estabelecer contato com cada funcionário e assim mostrar os resultados da empresa.

A avaliação 360 graus trata de uma demonstração que é feita de modo circular por todos os elementos que contém em uma relação com o avaliado, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360 graus. Torquato (2004) mostra que quando se observa qualquer pessoa de uma equipe de trabalho, seja qual for sua hierarquia, faz-se necessária uma abordagem mais aberta, ou seja, não limitada à apreciação do desempenho do funcionário na função durante determinado período, sendo importante avaliar, também, o crescimento pessoal do funcionário.

#### **2.4. Organização no endomarketing**

Tratando-se dos processos de organização no Endomarketing, Chiavenato (2009) argumenta que a gestão de pessoas exerce como responsabilidade a função de executar processos básicos, tais como: atrair, atribuir, desenvolver, recompensar, fidelizar e monitorar pessoas, conforme explica-se nos tópicos abaixo:

- Processo de atração: atração de mão de obra qualificada para empresa. É o processo

que tem como objetivo atrair indivíduos para a organização.

- Processo de atribuição: objetiva trazer pessoas e colocá-las em funções e cargos dentro de uma empresa, dando assim uma estrutura em que elas possam ser acompanhadas pela empresa.
- Processo de desenvolvimento: apresenta aos colaboradores treinamentos de comunicação e vendas com objetivo de agregar valores para desempenhar seus objetivos gerais na empresa.
- Processo de recompensas: tem como objetivo recompensar os seus funcionários através de metas, reconhecimento e benefícios.
- Processo de fidelização: promove um local confortável ao funcionário, deixando atraente a parte monetária, e dando plano de saúde, gerando assim um ambiente de satisfação no meio organizacional para o indivíduo
- Processo de monitoramento: acompanhamento das atividades dos Funcionários, mostrando resultados através de indicadores. A comunicação clara e orientada junto a visão da empresa tem como objetivo de trazer benefícios para a organização, mostrando qualidade e excelência no processo produtivo, quanto no produto final.

Assim, a gestão da estratégia de pessoas é utilizada para mostrar e conquistar talentos, motivando-os e direcionando-os para o que a empresa deseja. Partindo do pressuposto de que o colaborador interno sabe do produto e ou serviço oferecido, através de opiniões sobre os produtos por eles produzidos, mostraram resultados da satisfação e aceitação do cliente, assim o funcionário é considerado o primeiro cliente da organização.

Diante da acirrada competição pelo mercado consumidor as empresas buscam cada vez mais se destacar. A estratégia do endomarketing implica na necessidade da organização de manter os colaboradores satisfeitos e sincronizados com os objetivos da empresa, refletindo, assim, para o mercado consumidor uma imagem empresarial forte, estável, de qualidade e excelência em atendimento.

#### 2.4.1. Definição de clima organizacional e fatores motivacionais

Segundo Luz (2003), o clima organizacional é um fator motivacional no qual a

cultura da empresa e o bem estar do colaborador são percebidos pelos funcionários, e também identificados como meios estratégicos para a realização de decisões conhecendo seus fatores determinantes.

Para Bekin (2004), o processo de estabelecer relações com o funcionário para ter mais condição de motivação é percebido pelos funcionários. O colaborador que está motivado viram incentivador de si próprio, quando os fatores que o levam a estar motivado ajudam diretamente na obtenção de objetivos pessoais, trazendo satisfação de conseguir o que se deseja.

Nesse sentido, Brum (1998) aponta que os fatores que motivam o trabalho pela organização e mostrado pelos colaboradores como:

- Ser reconhecido;
- Ter opinião ativa nas decisões;
- Liderança participativa;
- Benefícios;
- Remuneração;
- Liberdade criativa.

Ainda neste tópico, Maximiano (2007) argumenta que abordagens que incentivam a motivação dos funcionários abordam fatores de compreensão de estímulos, que por sua vez resultam numa melhora no desempenho dos funcionários quando felizes. A organização se utiliza de feedbacks tais como elogios, premiações, benefícios, bônus. Essas práticas de incentivo resultam na qualidade do produto ou serviço para com o consumidor final.

A persistência de estímulos que levam o colaborador a estar motivado deve ser contínua e sempre verificada conforme seu atingimento para com o colaborador mensurando, assim, seu grau de comprometimento e desempenho. Notadamente, é importante que o exercício do endomarketing seja sempre constante para implicar no cotidiano do meio organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo do estudo é analisar o Endomarketing e como ele pode auxiliar no engajamento e vendas de uma empresa. Desse modo, para a coleta de dados usou-se como base artigos encontrados no Google e/ou Google Acadêmico, que tratam do tema central

abordado, e livros da área.

A vantagem que a pesquisa bibliográfica proporciona está relacionada com a possibilidade de quem investiga, pois, este, inicia uma grandiosa busca de percorrer o mundo atrás de informações para a sua pesquisa (GIL, 2002). Lüdke (1986) ainda complementa que:

Os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte "natural" de informação. Não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto (LÜDKE, 1986, p. 39).

Dessa forma, Marconi; Lakatos (2003, p.182), mencionam que a pesquisa bibliográfica inclui todo estudo que já se tornou público em relação ao tema de investigação, tendo como finalidade “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (...)”.

O método estudo de caso foi escolhido para auxiliar na consecução da pesquisa, que tem como principal objetivo analisar e interpretar as informações de uma academia de ginástica de Lavras-MG.

Investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenômeno (DOOLEY, 2002, p. 343-344).

Segundo Martins (2008), o estudo de caso é alicerçado por um referencial teórico que contribui e orienta as questões levantadas na pesquisa, além disso, várias informações são reunidas e obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências.

Os dados foram colhidos através do software Pacto (Sistema de Controle e Gestão para Academias), no período de 2021 e 2022. O Pacto tem integrado CRM e *Business Intelligence* sendo possível extrair gráficos e outras pequenas informações úteis que foram analisadas e usadas para implementação do Endomarketing na academia estudada.



#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO / ANÁLISES E DISCUSSÃO

A presente pesquisa aponta que a inserção do endomarketing na estrutura de uma empresa é sempre positiva, uma vez que, diante de sua utilização evidencia-se a eliminação das distâncias entre colaborador e administração e, proporcionalmente, diminui a resistência às mudanças pois o endomarketing verifica o ambiente interno e o molda às perspectivas futuras da empresa.

Contudo, ao se fazer o levantamento de fatores que levam a proporcionar um clima organizacional favorável, é necessário atentar-se a como promover a motivação e a satisfação do colaborador.

Na academia em questão, foi feito o levantamento das informações que vêm em uma crescente depois da implementação do endomarketing. À época, nos períodos entre os anos de 2020 e 2021, em que foi instalado esse processo a pandemia da COVID-19 estava em seu auge com o *lockdown* surgiu a necessidade de se fazer algo mais interno e focar suas forças em seus colaboradores.

A seguir, apresenta-se um gráfico retirado da plataforma Pacto que compara os anos de 2021 (pré endomarketing) e 2022 (pós endomarketing):



Gráfico 1 Relatório indicador de usuário

No gráfico acima, verifica-se o indicador de pessoas que passaram na academia nesse período, em cinza, a dificuldade que o *lockdown* trouxe para a academia de Janeiro a Junho de 2021 e com os esforços focados para dentro da empresa a academia pode se

manter forte até liberação de grande fluxo de pessoas dentro dela.

A partir de agosto de 2021 a academia pode começar a receber novamente seus clientes, mas muitos destes já não tinham mais vínculo com a academia. Foi por meio do sistema Pacto que se pode encontrar os dados cadastrais dos clientes inativos (CRM) e iniciar uma campanha de reativação de matrículas.

Após conseguir recuperar grande parte da sua clientela, a academia percebeu a necessidade de trazer mais confiabilidade para seus colaboradores. Para a consecução deste objetivo, foi feita uma pesquisa de satisfação cujo resultado foi:

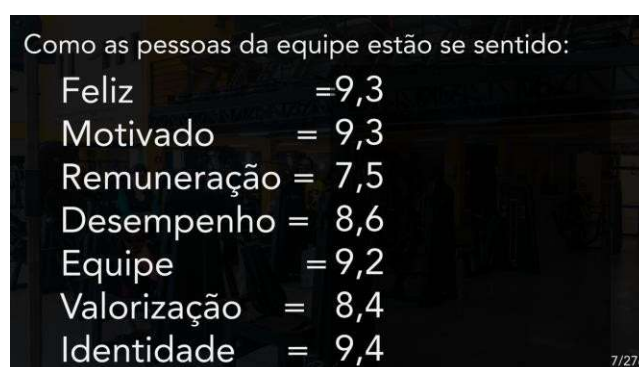


Figura 1 Resultado da Pesquisa de satisfação dos colaboradores

Nessa pesquisa anônima os funcionários podem mostrar para empresa com o que estão satisfeitos e com o que não estão satisfeitos. Com a perspectiva de rodar anualmente essa pesquisa a academia consegue identificar os pontos que precisam de melhoria, além dos colaboradores que se sentem ouvidos e mais valorizados quando percebem as mudanças.

Em contrapartida, foi perguntado quais valores eles esperavam da empresa.



Figura 2 Resposta emitida pelos colaboradores quanto aos valores que queriam ver na empresa

Os colaboradores votaram e as respostas mais votadas foram transparência, respeito, empatia e inovação. Este resultado sugere que, no endomarketing da empresa, os colaboradores se sentem valorizados quando percebem transparência, quando sabem

sobre mudanças e decisões. Sentem respeito e empatia quando suas ideias e críticas são acolhidas e são inovadores quando estão sintonizados com os novos conceitos de mercado.

O próximo passo foi pesquisar junto aos colaboradores o que esperavam do ambiente de trabalho. Após perguntar a cada um, chegou-se à seguinte estrutura de trabalho na empresa: conhecimento, melhorias, valorização e consistência. Esses valores se tornaram essenciais para a evolução da academia como um todo.

- **Conhecimento/Entender – Pesquisar/Medir:** fez-se necessário ter uma biblioteca que fornece conhecimentos na parte da comunicação, do treino e corpo humano, vendas e criatividade e treinamentos e cursos presenciais para melhorar o atendimento.
- **Melhoria/Criar Parâmetro/Frequência:** criou-se as pesquisas tanto para funcionários como para clientes, a fim de orientar e medir se as estratégias propostas estão alcançando seus objetivos; além de facilitar encontrar pontos fracos.
- **Valorização/Sobressair – Ser reconhecido/Reconhecer:** na visão dos funcionários, serem reconhecidos pelos seus esforços e méritos; na dos clientes, se sentir acolhidos pela empresa. Com isso, a empresa se sobressai e se destaca de dentro para fora, sendo percebido os efeitos de crescimento com a chegada de novos clientes.
- **Consistência/Persistir:** a consistência torna o processo mais eficaz, não deixando a empresa à mercê do acaso e sabendo controlar eventuais problemas que possam surgir.

Após esse esquema baseado nas respostas dos colaboradores, o dono da academia reuniu todos para que se inteirassem de como seria o processo de atendimento ao cliente, ou seja, o modelo que seria aplicado internamente na academia para haver um padrão de atendimento externo.

Foi pensado em uma estratégia também de 4 passos que internamente nominaram de 4T da Treino:

✓ **Transmitir** (como levar tudo que sabemos para os clientes de maneira que eles entendam a mensagem enviada?);

✓ **Traçar metas** (onde queremos chegar a curto e longo prazo? O que seria essencial no momento para alcançar essas metas? Como deixar o processo mais técnico?);

✓ **Transpirar** (trabalho duro; onde se dá o “sangue” para tudo dar certo; sabendo lidar com as adversidades que acontece no caminho);

✓ **Transformar** (fazer a diferença na vida das pessoas, tanto clientes

como colaboradores).

A última etapa consiste em compreender a visão que o cliente estava tendo da academia e focar nas ações voltadas para o cliente externo. Para isso, foi feita uma pesquisa de Churn (uma medida do número de indivíduos ou itens que saem de um grupo coletivo durante um período específico) e os resultados foram:

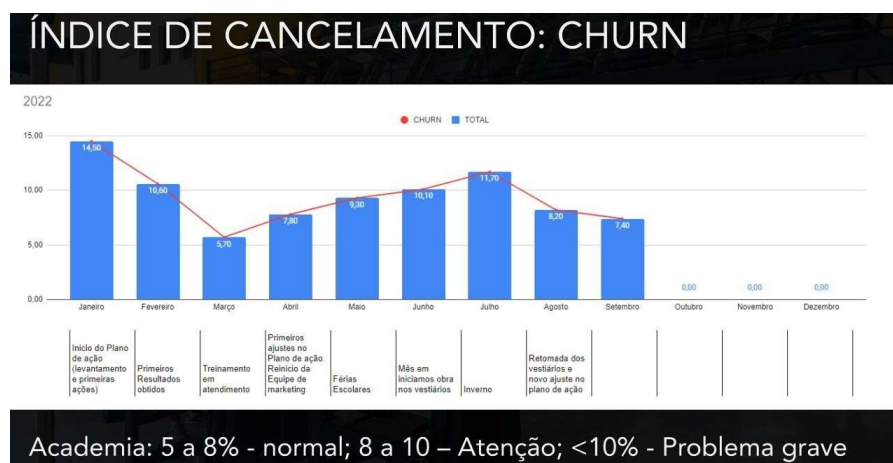


Gráfico 2 Índice de cancelamento de matrícula por mês (2022)

No começo do ano (2022), essa pesquisa mostrou a gravidade das consequências que a pandemia trouxe e a várias ações que foram feitas para recuperar todo prejuízo causado pela COVID-19, controlando o nível de cancelamento. Para compreender a situação usou-se pesquisas de satisfação junto aos clientes, como veremos a seguir:



Figura 3 Resultado da Pesquisa de satisfação junto aos clientes

No NPS avalia-se da seguinte forma o resultado: promotor, como cliente muito satisfeito; neutro, como pessoas que não possuem uma opinião formada; e detrator, que

são os clientes que não estão satisfeitos com os serviços. Uma atenção é dada as pessoas que estão neutras, pois é importante entender o que falta para elas se posicionarem.

A partir deste gráfico foi possível identificar que as ações propostas junto à equipe, bem como todas as decisões e planejamentos, ajudaram a melhorar o desempenho da empresa em relação a primeira pesquisa de Churn. O que trouxe mais clientes, o que reduziu a taxa de cancelamento e o que alcançou em um nível de excelência mostrando, assim, que as ações focadas nos colaboradores trouxeram um retorno positivo junto aos clientes.

O resultado financeiro também acompanhou o índice de satisfação dos clientes, pois em comparação ao ano de 2021 houve um crescimento financeiro e a empresa conseguiu manter sua média de faturamento. Isso traz mais confiança e estabilidade para o empresário que tem condições de continuar a investir nos colaboradores e na empresa.



Gráfico 3 Crescimento do faturamento em 2021



Gráfico 4 Faturamento em 2022

Dessa maneira, pode-se comprovar que, quando a empresa consegue alinhar a percepção e as expectativas dos funcionários com as da empresa, é possível engajar a

equipe para promover um serviço que resulte na satisfação dos clientes. Assim, uma empresa que, devido à pandemia, estava prestes a fechar, reverteu a situação com o uso do endomarketing atrelado ao marketing da academia.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como objetivo mostrar como a estratégia de Endomarketing pode funcionar para organizar e fortalecer o crescimento de empresas de dentro para fora, como mostrado nas análises feitas. Além disso, a pesquisa almejou perceber que aprimorar a comunicação e deixá-la homogênea dentro de uma empresa o que aumentando a satisfação de todas as partes envolvidas.

É possível perceber que essa estratégia, aliada ao uso de softwares para ter mais precisão e detalhamento do que está dando certo e onde devemos melhorar, traz mais eficiência

e resultado para analisar e criar planos de ações mais precisos. Os resultados obtidos neste estudo apontaram para métricas positivas, como o crescimento da empresa, maior fidelização dos clientes e desenvolvimento financeiro, como reflexos da aplicação de estratégias de endomarketing.

Portanto, fica evidente que um aperfeiçoamento das técnicas de Endomarketing para empresa mostram um maior repertório e confiabilidade para os colaboradores, além de melhorar o atendimento de maneira a contribuir para o crescimento da empresa.

Por fim é possível concluir que, ao compreender como os públicos-alvo interno e externo funcionam e, podendo adaptar-se às diversidades de cada um dentro da empresa, além de criar formas de sempre deixá-los satisfeitos, com ações de fidelização também aprimora a segurança entre empresa e colaborador, o que torna o ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

## REFERÊNCIAS

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

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de decursos humanos**: como Implementar talentos na empresa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Campus, 2009.

CARDOSO, Ciro Flamarion. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. Revista Trabalho Necessário, v. 15, n. 28, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010. KUNSCH, Margarida. **Comunicação Organizacional**. vol.2: Linguagem gestão, perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

LÜDKE, Menga. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas I. São Paulo: EPU, 1986. LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MATOS, Francisco Gomes. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 2004. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação**: Relações Públicas. São Paulo: Cengage, 2004.