

Jaqueline de Souza Santos

Faculdade de tecnologia de Assis
jaqueline.santos41@fatec.sp.gov.br

Orientador

Paulo Sergio da Silva

Faculdade de tecnologia de Assis
professorpaulopp@gmail.com

RESUMO

Está cada vez mais evidente que os colaboradores são um diferencial competitivo para as empresas e que dar atenção a eles contribui para o próprio crescimento. Este estudo foi desenvolvido com ênfase na área de *Marketing*, direcionado ao cliente interno, conhecido como *Endomarketing* ou *Marketing* interno, e abordará a importância de as empresas investirem no *Endomarketing* e analisarem a contribuição da comunicação interna no fortalecimento do comprometimento organizacional dos colaboradores. A essência do *Endomarketing* revela que, para que se possa atingir e conquistar o cliente externo, inicialmente se deve investir nos seus funcionários, que são o seu primeiro público e a mediação entre empresa e cliente. Este artigo tem sua metodologia baseada na pesquisa bibliográfica de diversos autores renomados, como Bekin (1995 e 2004), Brum (2005 e 2010), Chivenatto (2004), Grönroos (2003), entre outros, abrangendo a revisão de literatura sobre o tema e a obtenção e análise de dados primários coletados, utilizando de diversas formas de consulta, como por exemplo, livros, sites da *Internet*, artigos científicos para se ter a credibilidade de informações e argumentos sobre tema estudado.

Palavras-chave: *Endomarketing*; Comunicação Interna; Comprometimento.

ABSTRACT

It is increasingly evident that employees are a competitive differential for companies and that paying attention to them contributes to their own growth. This study was developed with an emphasis on the Marketing area, aimed at the internal customer, known as Endomarketing or Internal Marketing, and will address the importance of companies investing in Endomarketing and analyzing the contribution of internal communication in strengthening employees' organizational commitment. The essence of Endomarketing reveals that, in order to reach and win the external customer, you must initially invest in your employees, who are your first audience and mediation between company and customer. This article has its methodology based on the bibliographic research of several renowned authors, such as Bekin (1995 and 2004), Brum (2005 and 2010), Chivenatto (2004), Grönroos (2003), among others, covering the literature review on the subject and obtaining and analyzing primary data collected, using various forms of consultation, such as books, Internet sites, scientific articles, among others, to have the credibility of information and arguments on the topic studied.

Keywords: Endomarketing; Internal Communication; Commitment.

1 INTRODUÇÃO

Muito se fala atualmente da valorização do funcionário e do investimento na comunicação interna, ou seja, a evolução mostra que as empresas estão cada vez mais conscientes que seu principal público é o interno, alterando as prioridades que sempre foram outras. CHIAVENATTO (2004, p. 8) discorre sobre a valorização do funcionário:

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. E é neste ambiente, que os colaboradores compartilham conhecimento e desenvolvem as suas competências. (CHIAVENATTO, 2004, p. 8).

Neste contexto, pode-se dizer que a organização que investe em seu funcionário tende a ter um diferencial competitivo, já que o recurso mais valioso dentro da organização são os funcionários. O tema central deste trabalho é o *Endomarketing* e trata justamente das ações voltadas para o público interno.

Estudos como o de BRUM (2010), apontam que colaboradores satisfeitos têm um rendimento melhor, e conseqüentemente tendem a comprometer-se mais com a empresa, ou seja, comprometem-se mais com os objetivos, valores e desafios daquela organização.

O presente trabalho aborda a importância das empresas investirem no *Endomarketing* e analisarem a contribuição da comunicação interna no fortalecimento do comprometimento organizacional dos colaboradores.

Apresenta um breve resumo sobre *Endomarketing*, seguido de uma abordagem sobre a história e seus conceitos. Também serão apresentadas as ferramentas e as formas de aplicação do *Endomarketing*, além de destacar que o comprometimento organizacional serve como base necessária para o entendimento do restante do estudo, tendo papel importante na busca dos objetivos deste trabalho.

Após as diversas pesquisas bibliográficas e coleta de dados nos materiais estudados, é possível concluir que os colaboradores, quando valorizados e respeitados, conhecendo suas funções, os objetivos e metas da organização, possam de fato se tornar os maiores clientes do empreendimento.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 **ENDOMARKETING**

O *Endomarketing* é um método muito utilizado como estratégia de gestão, para que desta forma as empresas criem um relacionamento com seus funcionários, estes, por sua vez, se sentem mais integrados, comprometidos e informados sobre a empresa, rotinas e atividades. DIAS (2007, p. 20) descrever o *Endomarketing* como sendo um:

Processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de

desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente. (DIAS, 2007, p. 20).

Dessa maneira, é possível compreender que o *Endomarketing* tem se tornado uma ferramenta cada vez mais relevante no processo de desenvolvimento e crescimento de uma organização, uma vez que a comunicação interna também passa a ser fator determinante no gerenciamento de pessoas.

2.1.1 Conceito

Endomarketing pode ser entendido como o *Marketing* voltado para as ações dentro da empresa, também conhecido como *Marketing* Interno. O termo “Endo” é oriundo do grego *Endus* e significa para dentro, logo seu conceito é definido como o estudo das necessidades e desejos dos consumidores. NETO (2009, p. 19) descreve considera que:

O Endomarketing hoje faz parte da sobrevivência da empresa e está inclusa na Estratégia Empresarial como sendo um elemento de organização e evolução do sistema produtivo e de comercialização de produtos. Empresas que buscam diferencial no mercado por meio da valorização das pessoas apostam na intensa comunicação de seus objetivos para a força de trabalho. Não apenas a comunicação realizada como mão única, mas sim um sistema de trocas, que vise construir relacionamentos com o público interno, harmonizando e fortalecendo as relações pessoais. A isso denomina-se endomarketing. (NETO, 2009, p. 19).

O principal objetivo do *Endomarketing* é integrar as relações entre a empresa e os seus funcionários por meio de uma comunicação uniforme e que compartilhe com todos, a cultura da empresa.

BEKIN (2004, p. 03), foi um dos primeiros estudiosos a definir e utilizar o termo *endomarketing*, afirmando que:

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. (BEKIN, 2004, p. 03).

BRUM (2010, p.3) define ações e atitudes de *Endomarketing* da seguinte forma:

Ações de endomarketing são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno. Atitudes de endomarketing são decisões e iniciativas tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no seu bem-estar. (BRUM, 2010, p.3).

Para SILVA (2005, p. 67), “o termo *Endomarketing* foi criado como um conceito tipo ‘guarda-chuva’, para abranger uma variedade de ações relacionadas às atividades, como reflexos no desempenho interno das organizações”.

Pode-se compreender que qualquer ação relacionada ao funcionário, seja sobre sua saúde, bem-estar, desenvolvimento, promoção, faz parte do *Endomarketing* e reflete, direta ou indiretamente, no desempenho e resultado organizacional.

Formaram-se diversos conceitos com base na história do *Endomarketing*. Uma diferença clara entre *Marketing* e *Endomarketing*, é que o segundo se dedica exclusivamente ao cliente interno, partindo da ideia de que o funcionário é o primeiro mercado das organizações.

KOTLER (1991, p. 32) afirma que o “*Marketing* é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas”. Ou seja, seu objetivo é identificar no consumidor quais produtos/ serviços são desejados por eles, criando nesses clientes valor e satisfação, ocasionando em um relacionamento lucrativo para a empresa e para o cliente externo.

KOTLER (1991, p. 33) ainda explica a necessidade das empresas satisfazerem as necessidades de seus clientes, para que seus objetivos sejam alcançados. Tal fato torna-se possível por meio do conhecimento dos desejos das necessidades do mercado alvo

A partir da definição de KOTLER (1991) é possível diferenciar *Marketing* de *Endomarketing*, onde o primeiro termo refere-se a ações que visam atender e fidelizar o cliente externo, enquanto o segundo termo visa ações que compreendem e valorizam o cliente interno, obtendo um crescimento de dentro pra fora.

2.1.2 Objetivos e funções

O objetivo central do *Endomarketing* é focar nos colaboradores para obter resultados. São ações com a finalidade de promover a interação do funcionário juntamente com a empresa, criando métodos motivacionais, eventos, treinamentos, valorizações e atividades do gênero.

GRÖNROOS (2003) declara que o objetivo do *Endomarketing* é que o relacionamento interno entre empresa e funcionários funcione eficazmente antes que a empresa possa atingir suas metas relativas a seus mercados externos.

BRUM (2010, p. 21) considera que:

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. (BRUM, 2010, p. 21).

Ou seja, que o funcionário tenha conhecimento antes do público, sobre as estratégias adotadas pela empresa, fazendo com que se sinta parte do processo.

O *Endomarketing* engloba todo o processo de comunicação de uma empresa, desde formatar a interação da equipe gerencial com seus liderados até como se promove uma campanha motivacional. Quando criamos uma pesquisa de clima organizacional, como desenvolver todo um trabalho vendendo a ideia da pesquisa, envolvendo a equipe com o conceito deste levantamento, fazendo com que respondam da melhor maneira possível.

BEKIN (2004) afirma que a função do *Endomarketing* é deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente, que também tem seus valores.

Aquele cliente que compra, que justifica a existência da empresa, passa a ser uma figura mais ilustrativa para a organização internamente, de tal forma que os departamentos administrativos, as áreas de suporte e de apoio entendam que eles também têm clientes.

Pode-se dizer que o *Marketing* interno, atualmente denominado de *Endomarketing*, possui uma importância estratégica dentro das organizações, pois motiva, incentiva o bom relacionamento e gera comprometimento.

2.1.3 Ferramenta e Aplicação

De acordo com BRUM (2005) o processo gerencial do *Endomarketing* tem por finalidade organizar, planejar, aplicar e coordenar um ou mais programas de *Endomarketing*.

Deve-se partir da premissa que o público-alvo dos processos gerenciais de *Endomarketing* e, por conseguinte, dos seus programas são os funcionários, que por sua vez precisam ser conquistados e retidos com um serviço de qualidade, já que como clientes internos possuem expectativas. Para BEKIN (1995), esses serviços devem envolver os colaboradores, comprometendo-os com os objetivos e decisões da empresa.

Quanto ao gerenciamento da execução de um plano de *Endomarketing*, BEKIN (2004) cita que primeiramente este precisa estar alinhado à realidade da empresa, isto é, identificar as prioridades da empresa, verificar pontos vulneráveis para serem corrigidos, para então saber-se o nível de abrangência do plano. MAXIMINIANO (2000, p. 500) explica que:

Quanto maior é a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis. (MAXIMINIANO, 2000, p. 500).

Segundo BRUM (2010), existem outros fatores que devem ser levados em conta na elaboração de um plano de *Endomarketing*, além da preocupação de alinhá-lo a cultura e a realidade da empresa:

- a) o *Endomarketing* como um processo educativo - para haver mudanças as pessoas precisam ser educadas. Colaboradores com dúvidas e problemas de aprendizagem não possuem o mesmo desempenho. Treinar é educar, isto é, investir no potencial do funcionário;
- b) encante o público interno – apropriar-se da criatividade a fim de gerar ideias novas;
- c) informação como responsabilidade da empresa – trabalhar a informação de forma que ela contribua para os interesses da empresa. Repassá-la no tempo certo, apropriando-se dos canais e veículos de comunicação adequados;
- d) a verdade e a mentira – há necessidade de a empresa ser verdadeira e transparente quanto às informações que serão passadas aos seus funcionários;
- e) mensagens simples, curtas e claras – cuidar a linguagem que será utilizada e ainda, a mensagem deve ser direcionada ao indivíduo e não a massa;

f) impacto visual – visto que, o aprendizado se dá 75% pela visão e 12% pela audição, o esforço deve ser maior em murais, jornais, vídeos, entre outros. Devem-se utilizar formatos diferentes e cores vibrantes, alegres.

Sobre os processos de acompanhamento da implementação do *Endomarketing*, CERQUEIRA (2005, p. 148) sugere que:

Não se pode definir quanto tempo levará uma empresa para a assimilação de um Projeto de Endomarketing, quer tenha sido implantado em nível sistêmico ou implantado por irradiação. Esse tempo variará em função de “n” variáveis, tais como: número de funcionários, dispersão geográfica, grau de comprometimento da cúpula com o processo, etc. (CERQUEIRA, 2005, p. 148).

Existe também o conceito de “clima” no ambiente organizacional, e para LUZ (2003), o ambiente organizacional, no que diz respeito ao clima, compreende aspectos motivacionais, cultura da organização, satisfação, entre outros. BEKIN (2004) acredita que a inter-relação com o colaborador deve fomentar a motivação, que deve ser constante, uma vez que motivado, o mesmo busque alcançar suas metas e objetivos de maneira que gere satisfação.

DIAS (2003) afirma que o *Endomarketing* é uma ferramenta capaz de eliminar ou diminuir os problemas de relacionamento, como as situações de competitividade entre os colaboradores, uma vez que formado um relacionamento interno bom, os esforços da equipe de trabalho serão voltados para o cumprimento das metas da organização.

2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No atual cenário, a vantagem competitiva é uma das condições necessárias para empresas que querem ter sucesso. Sobre isso CHANG E ALBUQUERQUE (2002) apontam que a gestão do comprometimento organizacional não é condição suficiente, mas é condição necessária as organizações que pretendem obter vantagem competitiva sustentável em longo prazo, com base na gestão de pessoas, num mercado globalizado.

2.2.1 Conceito

MOWDAY, STEERS e PORTER (1979, p. 226) conceituam comprometimento:

Como uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido numa organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (2) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (3) um forte desejo de se manter membro da organização. (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979, p. 226).

Comprometer-se segundo BASTOS, CORREA e LIRA (1998) significa: sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação.

De acordo com SENGE (1998), o comprometimento pressupõe “um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade. ”

Sobre isso, CERQUEIRA (2005) afirma que o norte cultural que definirá o direcionamento de todas as pessoas dentro da empresa é o comprometimento. Ainda CERQUEIRA (2005) fala que existe uma necessidade permanente das empresas estabelecerem o seu sistema de valores, credos ou paradigmas, que possam facilitar o comprometimento das pessoas com aquilo que deve ser feito.

Fala-se de comprometimento organizacional como o nível do vínculo psicológico de um indivíduo com a organização, acrescentando que esse vínculo tem implicação na resolução do empregado em permanecer nela.

BRUM (2005, p. 49) considera que “ninguém gosta daquilo que não conhece; ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e ninguém informa sobre o que não sabe”, portanto é extremamente necessário que o colaborador tenha consciência sobre as metas, objetivos e planos da organização

2.2.2 Tipos de comprometimentos

Segundo MEYER E HERSCOVITCH (apud BOHNENBERGER, 2003) podemos citar os seguintes tipos de comprometimento:

- a) **comprometimento geral:** são os conceitos que de uma forma ampla descrevem a relação de um indivíduo com uma determinada atividade. Em resumo, poderia se dizer que é uma crença ou uma força que dirige o comportamento da pessoa;
- b) **comprometimento com o trabalho:** relacionado diretamente ao sentido de apego que o indivíduo tem com o seu trabalho;
- c) **comprometimento com a carreira:** refere-se à atitude do indivíduo em relação a sua profissão ou vocação. É a sua motivação em trabalhar em prol da carreira escolhida;
- d) **comprometimento com as metas:** está diretamente ligado ao alcance de metas e das recompensas esperadas;
- e) **comprometimento com as estratégias:** relacionado à disposição do indivíduo em atender as estratégias;
- f) **comprometimento com a organização:** é uma forma de ligação entre os empregados e a organização, promovida por meio de contratos psicológicos e também pela identificação do indivíduo com a organização;
- g) **comprometimento com as mudanças organizacionais:** são as ligações psicológicas que influenciam nas ações julgadas como necessárias para o êxito das mudanças nas organizações.

2.2.3 Consequência

No que se refere aos estudos sobre as consequências do comprometimento organizacional, conforme MOWDAY (apud MEYER; ALLEN, 1997), os mesmos tiveram início em 1977 por Steer, que inicialmente estabeleceu uma relação entre o nível de comprometimento encontrado e questões como absenteísmo, rotatividade e performance no trabalho.

Para MEYER e ALLEN (1997), se levarmos em consideração os estudos dos autores Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, podemos citar como consequências do comprometimento os seguintes elementos: intenção de sair, rotatividade, absenteísmo, performance, comportamento cidadão no trabalho, saúde e bem estar.

MEYER E ALLEN (1997), ainda incluem o bem estar, a saúde física e psicológica como consequências ao nível de comprometimento apresentado, sendo que funcionários comprometidos se sentem melhor no ambiente de trabalho, diminuindo o nível de stress e irritação.

Deve-se observar que cada enfoque do comprometimento seja ele afetivo, instrumental ou normativo, influenciam com mais ou menos intensidade nas consequências.

3 METODOLOGIA

A metodologia para realização desta pesquisa compreendeu a revisão de literatura sobre o tema e a obtenção e análise de dados primários coletados, utilizando-se de diversas formas de consulta para se ter a credibilidade de informações e argumentos sobre tema estudado.

As pesquisas bibliográficas abrangeram principalmente autores e estudos que discorreram sobre o *Endomarketing*, buscando informações relevantes sobre sua definição, aplicação e benefícios no ambiente organizacional, bem como as mudanças trazidas pela valorização da comunicação interna.

A abordagem utilizada será dedutiva, ou seja, esse método parte do raciocínio geral para o particular, pois parte de princípios verdadeiros e permite chegar a conclusões de maneira formal.

No que tange a elaboração deste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como meio de aprofundamento das questões centrais, ou seja, os fundamentos teóricos, sua história e suas aplicações, bem como auxiliou na justificativa e apresentação dos objetivos.

A partir do presente trabalho, espera-se contribuir de forma positiva nos estudos acerca das definições sobre *Endomarketing*, além de traçar um quadro histórico sobre o seu surgimento e desenvolvimento, até os dias atuais.

Espera-se que os conceitos apresentados por diversos autores possam ilustrar de maneira simples e completa o papel do *Endomarketing* no atual cenário das organizações, demonstrando que o uso desse tipo de *marketing*, aliado à comunicação interna da empresa, pode transformar o colaborador no principal cliente da organização, permitindo que o mesmo contribua positivamente no crescimento da corporação.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

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

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

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desse trabalho conclui-se que, independentemente do tamanho da empresa, o desenvolvimento de programas de *Marketing* interno se torna imprescindível, pois manter o funcionário informado, motivado e entusiasmado no ambiente de trabalho, trará ganho significativo tanto para a organização quanto para o próprio indivíduo.

Ressalta-se como fundamental para o desenvolvimento de um programa de *Endomarketing* a implantação de um planejamento que permita a consonância de suas diretrizes com a missão e visão dos objetivos da organização de forma geral.

Outra consideração importante a ser feita é a necessidade do envolvimento da alta gerência nos programas de *Marketing* interno, pois mostra de maneira mais nítida o valor que é dado ao cliente interno quando se diminui o espaço entre os gestores da organização e seus colaboradores.

Corroborando com os autores citados neste trabalho, observa-se que é de fundamental importância ter os funcionários como verdadeiros aliados da empresa no combate aos concorrentes, pois existe um ganho recíproco nessa relação, uma vez que o empresário precisa de indivíduos motivados, entusiasmados e de bem com a empresa e por sua vez, o colaborador precisa de líderes humanos e idealistas que os valorizem a competência no ambiente de trabalho.

6 REFERÊNCIAS

- BASTOS, A.V.B.; CORREA, N.C.N. e LIRA, S.B. **Padrões de Comprometimento com a Profissão e a Organização**: O impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, Anais do 22 Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1998.
- BEKIN, S. F. Conversando sobre Endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BOHNENBERGER, M. C. **Memoria Investigativa**: un modelo de gestión de marketing interno para ampliar el compromiso organizacional. Palma de Mallorca: 2003.
- BRUM, A. M. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- _____. **Endomarketing como estratégia de gestão**: Encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- _____. **Endomarketing de A a Z**: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: Educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CHANG, J.Jr. e ALBUQUERQUE, L.G. **Estratégia de Comprometimento m Gestão de Pessoas**. In: SLADE 2002, Montevideo, Anais do SLADE – CD-ROM, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumnto estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 1991.
- LUZ, R. **Clima organizacional**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 52 p.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da escola científica á competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: Theory, Research and Application**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NETO, P. F. N.; A Importância do Endomarketing na Empresa Moderna. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-endomarketing-naempresa-moderna/31098/>. Acesso em 21 de outubro de 2020.

ORFÃO, C. **O efeito do marketing interno no envolvimento e comprometimento organizacional e a influência destes na satisfação e desempenho individual**: o caso do Banco Comercial Português SA. 2010. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010.

SENGE, Peter M. A. **A Quinta Disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, S. F. **Marketing de Serviços**: fundamentos, análises e praticas no setor de saúde. Maceió. Ed. Edufal, 2005.