

A MOTIVAÇÃO NO ENDOMARKETING COMO FORMA DE MUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL.

Denise Augusto da Silva Paulon*¹

Taciana Maria Lemes de Luccas*²

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância do Endomarketing e da motivação para transformar a Cultura Organizacional de uma organização. Expõe-se as origens e os preceitos básicos do Endomarketing e como aplicá-lo de forma efetiva, em conjunto com os Recursos Humanos. Enfatiza-se a motivação como principal estratégia do Endomarketing, expondo as principais formas de realiza-la. Foi revisada a principal bibliografia relacionada ao tema, com o objetivo de sintetizar as principais ideias e desenvolvê-las a partir daí. Por fim, demonstra-se como o Endomarketing influencia a Gestão de Pessoas, contribuindo para um ambiente organizacional mais proveitoso tanto para a organização quanto para os funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing; Motivação; Cultura organizacional.

ABSTRACT: *This paper aims to demonstrate the importance of Endomarketing and motivation to transform the Organizational Culture of an organization. It exposes the origins and basic precepts of Endomarketing and the best way to apply it effectively, influencing the Human Resources department. Motivation is emphasized as the main strategy of Endomarketing, exposing the main ways to accomplish it. The main bibliography related to the theme was revised in order to synthesize the main ideas and develop them from there, exploring the most relevant topics. Finally, it demonstrates how Endomarketing influences People Management, contributing to a more profitable organizational environment for both the organization and employees.*

KEYWORDS: *Endomarketing; Motivation; Organization culture.*

¹ Especialista em Administração de Recursos Humanos e Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Paulista – UNIP.

² Doutoranda em Ciência da Informação - UNESP, Mestre em Comunicação pela UNIMAR, especialista em Administração e Marketing pela UEL e graduada em Comunicação Social pela UNAERP.

A MOTIVAÇÃO NO ENDOMARKETING COMO FORMA DE MUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL.

INTRODUÇÃO

Para uma empresa uma das maiores dificuldades da alta administração é a de promover e difundir a participação dos funcionários, estruturar e manter os objetivos organizacionais. Atualmente, um dos meios mais utilizados é o Endomarketing, que consiste no Marketing orientado para os indivíduos que participam da organização, juntamente com os Recursos Humanos que desempenham uma relevante função na gestão de pessoas, englobando uma série de serviços em conjunto, as quais designam o que é a gestão do Endomarketing. Existem vários termos para se referir a este conceito, Endomarketing é o mais usual aos profissionais da área, devido ao seu significado: o termo "endo" refere-se a "dentro de, para dentro", expressando perfeitamente a ideia do Endomarketing, pois se trata do marketing trabalhado de forma interna na instituição.

Antigamente, o Endomarketing não era reconhecido como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das empresas, uma vez que estas tratavam a remuneração salarial como única necessidade do funcionário, não levando benefícios e demais necessidades em consideração, mas com a ascensão do Endomarketing juntamente com a área de Recursos Humanos isso mudou. Atualmente, as empresas modificaram seu comportamento e se adaptaram a este instrumento essencial para a produtividade, a boa relação com o colaborador, levando seus anseios como parte da empresa e transformando os da empresa em deles.

A motivação é tida em qualquer ramo como um combustível para o engajamento dos colaboradores por completo aos interesses da instituição, uma vez que um depende do outro para obter o próprio progresso. Para a boa relação com o cliente externo, a qual o Marketing é responsável, a empresa necessita da boa relação com o conhecido como cliente interno, ou seja, seus próprios funcionários, afinal esses que proporcionam o melhor que a empresa pode fornecer, desde produtos, passando por atendimento, sendo que ambos dependem da relação organizacional interna, estruturada em sua melhor forma pelo Endomarketing.

Por fim, este artigo se propôs a demonstrar como o progresso e satisfação da Cultura Organizacional interna de uma empresa está intrinsicamente ligada a motivação, dentre outros aspectos positivos gerados pelo trabalho bem efetuado do Endomarketing.

Para tanto, utilizou-se como método a pesquisa bibliográfica, com levantamentos em livros e artigos que sustentam o corpo teórico deste trabalho.

1 ENDOMARKETING

A definição de ferramentas mercadológicas para o público interno de uma empresa deu início a teoria de Endomarketing. Para França (2011, p.150)

Endomarketing é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e

técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para satisfação dos clientes. Ele integra o conceito de várias disciplinas e torna o seu uso mais orientado ao marketing.

Originalmente, o conceito de Endomarketing surgiu após Saul Bekin, que na época trabalhava como gerente da Johnson & Johnson, enfrentar alguns problemas organizacionais. A princípio, este estabeleceu que o Endomarketing seria, nada mais, do que o marketing voltado para dentro da empresa, ou seja, utilizando as ferramentas mercadológicas para o ambiente interno.

O objetivo do Endomarketing é fazer com que os funcionários “comprem” a empresa. Isto significa ver e tratar seus funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da empresa: servir o cliente da melhor maneira possível. (BEKIN, 1995, p.35)

O Marketing visa a boa relação entre a empresa e os clientes, sempre buscando a satisfação deles, afinal eles são o suporte, a renda da instituição, por isso a relação com estes deve estar em perfeita harmonia. Com os mesmos objetivos, o Endomarketing visa esta mesma relação, mas entre funcionários e organização, colocando os funcionários como clientes internos, pois a satisfação destes promove o sucesso da empresa, eles são os pilares que movem a organização e com a relação interna bem sucedida o reflexo é no atendimento ao cliente externo. “O empregado passa trabalhando cerca de 50% das horas em que está acordado. Esse fato torna o trabalho o fato mais importante e básico de sua vida” (MANZO, 1996, p. 195). Existe, evidentemente, uma necessidade de satisfação por parte dos funcionários, já que frequentemente a atividade exercida no emprego é a atividade que define a vida atual de uma pessoa. É por isso que os funcionários devem estar cientes e de acordo com os objetivos da organização, uma vez que uma coesão entre funcionário e organização oferecerá um produto de forma mais completa ao cliente externo. A organização funciona muito melhor quando os objetivos são compartilhados com os funcionários. Para isso, um processo de integração é necessário, onde o treinamento para a função a ser exercida vem ao lado de uma exposição aos ideais e metas da organização. É neste contexto que o Endomarketing demonstra sua importância. Se o Marketing regular busca atingir os consumidores, clientes externos, através do conhecimento e da satisfação de suas necessidades, o Endomarketing volta-se ao cliente interno – funcionário, empregado, colaborador – buscando promover os ideais da organização. O conceito vem de Bekin, que notou a necessidade do marketing voltado para dentro – daí o “Endo” – da própria organização: “O que faltava era marketing dentro da própria empresa.” (1995, p. 3).

O preceito básico do Endomarketing é a primazia do conhecimento. A ideia aqui é a de que a riqueza produzida por uma organização tem sua gênese no conhecimento, destacando a inovação, aprendizagem e a comunicação como processos básicos de desenvolvimento de uma organização. É evidente

A MOTIVAÇÃO NO ENDOMARKETING COMO FORMA DE MUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL.

que o conhecimento localiza-se em pessoas e, não obstante, a capacidade de inovação, aprendizagem e comunicação. Logo, o tratamento dos funcionários e seu papel dentro da organização deve ser pensado. “Bekin defende a ideia de que a eficiência está na valorização das pessoas, na descentralização do poder e das informações e na coesão interna” (INKOTTE, 2000, p. 46).

O Endomarketing é composto de variadas características, como a fomentação da relação entre os recursos humanos e o marketing, uma vez que trata a relação social e interna da instituição juntamente com a política de Marketing. Seu objetivo principal é promover o contato entre a satisfação dos funcionários e da empresa, através da cooperação, das relações organizacionais, além de ter ação direta no marketing com os clientes externos, uma vez que a boa relação promove o bom trabalho externo, com um atendimento mais preparado e simpático, um sistema voltado apenas ao progresso de todos os envolvidos.

Parte-se do preceito básico que é do conhecimento como vantagem competitiva, o objetivo primário do Endomarketing é a “venda” da organização para os funcionários. A ideia é simples: se o conhecimento é possuído pelas pessoas, a organização deve convencê-las a fazer uso deste conhecimento em proveito dela. Essa abordagem transforma o colaborador em um cliente interno, encarregado de interagir com o cliente externo, o consumidor. Bekin fala ainda das premissas básicas que o Endomarketing deve possuir.

A primeira premissa é a excelência do produto. Se o foco do mercado é o cliente, apenas a excelência do produto pode garantir a conquista do cliente num mercado tão competitivo. Um produto razoável até mesmo dentro de um mercado não tão competitivo pode resultar na migração dos clientes para outra empresa. Dentro de um mercado tão competitivo quanto o nosso, nada menos do que a excelência deve ser aceita.

A segunda premissa diz respeito ao funcionário. Este não deve ser visto como uma engrenagem da organização, uma ferramenta dentre muitas outras que a organização utiliza para funcionar propriamente. Funcionários são seres humanos, e seres humanos são complexos e não devem ser reduzidos a capacidades técnicas. Os funcionários possuem sentimentos, expectativas e frustrações, e isso pode e vai interferir em seu funcionamento dentro da organização e no próprio funcionamento da organização. Os funcionários devem ser tratados pela organização como os primeiros clientes, os clientes internos.

A terceira e última premissa é uma dura crítica a programas de recursos humanos que não tratam com a devida importância os princípios aqui tratados: “Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas” (Id., *ibid*, p. 40). Os funcionários devem estar genuinamente envolvidos nos objetivos da empresa. Com o comprometimento dos funcionários em alta, seu trabalho rende e aí vemos a importância do Endomarketing, é a sua administração que torna isto possível. O marketing é estruturado no Endomarketing, como diz Kotler (apud FRANÇA, 2011), o Endomarketing deve vir antes do Marketing.

O exame das condições da organização vem logo a seguir. A coesão é extremamente necessária, portando a estratégia da organização deve ser levada em conta no momento da concepção do Endomarketing. Essa mesma coesão exige um conhecimento por parte de todos da organização, pois não se pode instaurar uma mudança organizacional de tamanha amplitude em um ou outro setor. A própria estrutura organizacional deve ser levada em conta, uma minuciosa avaliação deve ser realizada a fim de se completar um diagnóstico das condições da organização. Toda a organização deve estar envolvida na transformação: diretores, gerentes e funcionários, tanto aqueles que interagem com o cliente quanto o pessoal de apoio. Para o funcionamento em sua plena capacidade, o Endomarketing deve receber a devida importância por parte da empresa, sendo tratado como parte integrante e relevante no corpo organizacional, com investimento e espaço. Para isso, possíveis atritos com a estrutura organizacional vigente ou falta de apoio por parte da gerência devem ser neutralizados e colocados em discussão, pois todos devem trabalhar em conjunto, como um organismo. O estabelecimento de uma hierarquia entre as categorias de servidores também se faz muito relevante, desde a administração de alto escalão, passando por média gerência até chegar ao pessoal de apoio, frisando sempre o cliente externo.

O Endomarketing desenvolve algumas atividades, como a comunicação interna, tida como uma das centrais, por ser responsável pelo diálogo entre a organização e os empregados, base do fortalecimento de todos os relacionamentos internos. Pode ser desenvolvida de inúmeras maneiras, desde formas manuais, vídeos, palestras, comunicados, entre outros meios, todos com suas características, mas tendo o diálogo interno como objetivo principal. O recrutamento e seleção também é um processo importantíssimo englobado pelo Endomarketing, pois através dele a empresa irá formar seu corpo de serviço. Assim, a seleção de pessoas ideais aos objetivos da empresa não traz apenas benefícios, mas evita problemas como a alta rotatividade e ineficiência dos serviços. Deve-se avaliar todas as habilidades dos candidatos e observar as vantagens para o cargo desejado, assim como o profissional responsável pela seleção deve “vender” a imagem da empresa para o interesse dos candidatos. Outra atividade é o plano de carreira, que consiste no estímulo aos empregados, os incentivando ao constante desenvolvimento. Para isso, devem ser bem elaborados e flexíveis, sempre havendo um espaço em branco disponível para mudanças necessárias.

Vale ressaltar uma das atividades mais delicadas, a demissão:

trata-se do momento mais delicado na gestão de recursos humanos. Podem ocorrer muitas consequências indesejáveis, como clima de crescente desconfiança, revolta, tensão, ansiedade, medo (as pessoas passam a não correr risco), redução da produtividade e da qualidade, desmobilização e evasão para outras empresas mais confiáveis. Algumas medidas são recomendadas: adoção do programa de demissão voluntária, serviços de recolocação, comunicação interna dos reais rumos da organização, apresentação clara dos motivos da dispensa, comunicação do pessoal remanescente sobre os motivos da demissão do ex-colega etc. Na medida do possível, a demissão deve ser a última medida a ser tomada. É nesses momentos que se verifica se a empresa realmente valoriza seus empregados. (FRANÇA, 2011, p.154)

A MOTIVAÇÃO NO ENDOMARKETING COMO FORMA DE MUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL.

Em suma, o Endomarketing é um complexo conjunto de ideias e atividades que englobam a totalidade da organização, jamais reduzindo-se ao setor de RH. Deve haver uma mútua incorporação entre Endomarketing e filosofia de gestão da organização para que efeitos concretos sejam sentidos.

2 MOTIVAÇÃO

Alguns anos atrás a motivação e o verdadeiro estímulo abordado pelas empresas era apenas o salário, mas nos dias atuais já não é mais assim. Hoje, a motivação vai além da remuneração, fazem parte dela os benefícios, incentivos, valorização do trabalho e do ser humano.

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. (BEKIN, 1995, p. 68)

Para Gianesi e Corrêa (1996), deve-se tratar os funcionários como se fossem clientes, tratando sempre com respeito e mostrando interesse em sanar os anseios e desejos destes, pois dificilmente um funcionário insatisfeito fará um bom serviço. Os clientes internos devem ser tão bem servidos quanto os externos, porque, a partir do momento em que este é tratado como um cliente externo, passa a reconhecer suas preferências e sabe como supri-las, realizando assim o objetivo de transpassar o Marketing interno para o público externo. E para alcançar a motivação em todos os funcionários deve-se tratar não somente o trabalho em grupo, mas a individualidade de cada um, pois quando bem motivados o nível de eficiência aumenta muito.

Empregados têm necessidades diferentes. Não trate a todos da mesma forma. Além disso, gaste o tempo que for necessário para entender o que é importante para cada empregado. Isto permite que você personalize as metas, o nível de envolvimento e as recompensas para se alinharem com as necessidades individuais. (ROBBINS, 1999, p 142)

Funcionários são seres humanos, cada um com suas idiossincrasias. Qualquer programa que tenha como meio de aplicação funcionários deve levar em conta este fato. Um processo de motivação, por exemplo, não pode supor que todos os funcionários são iguais e serão motivados da mesma forma. Embora seja quase uma regra que funcionários busquem crescimento na carreira, nem todos encaram esse crescimento da mesma forma, nem todos almejam os mesmos cargos e o mesmo processo de crescimento. Diante disso, essas características individuais devem ser levadas em conta, sem, no entanto, acabarem com o caráter grupal dos funcionários.

A relação dos funcionários deve ser sempre prioridade da empresa uma vez que estes movimentam o funcionamento com os clientes externos. Existem alguns aspectos de contentamento em grupo, como recompensas justas e colegas que deem apoio. Existem alguns âmbitos com práticas especiais que devem ser levadas em consideração pela empresa para a satisfação dos funcionários:

Quadro 1 – Âmbitos e práticas especiais.

| | |
|-----------------------|--|
| ORGANIZACIONAL | tratamento ético dos funcionários, planos de carreira, clareza das políticas e procedimentos |
| SOCIAL | investimento na educação dos funcionários, benefícios familiares, atividades culturais e esportivas |
| PSICOLÓGICA | valorização do funcionário, apoio psicológico, desafio e outros fatores motivacionais |
| BIOLÓGICA | ginástica laboral, controle de acidentes no trabalho, conforto físico e alimentação da insalubridade, alimentação, controle de doenças |

Fonte: Maximiniano (2000, p. 501).

A motivação é algo que move a produção e a rentabilidade dos funcionários. Para a obtenção desta podemos utilizar ferramentas como a recompensa pelo trabalho bem efetuado, resultando em satisfação e motivação. Ocorrendo de forma oposta, a má estrutura, como máquinas defeituosas, relações pessoais negativas com outros indivíduos, problemas de comunicação, são conhecidos pela nomenclatura de restrições ambientais, podendo fazer com que esse rendimento não ocorra, desestabilizando a motivação. Desta forma, a empresa deve fornecer meios de sanar as restrições ambientais e fomentar a motivação. Mediante isto a remuneração e benefícios fornecidos de forma adequada agem como uma forma de manter a motivação, juntamente com um bom clima organizacional que facilite a relação harmônica entre os funcionários, facilitando a circulação de ideias, habilidades e conhecimentos que fortaleçam as relações internas. Boas perspectivas futuras, como planos de carreira e uma boa imagem sobre trabalhar nesta empresa, entre outras técnicas, são o combustível para a satisfação dos empregados e arremate da empresa. Assim, os funcionários estarão integrados completamente ao funcionamento e às melhorias referentes a empresa, acarretando a reflexão da boa estrutura organizacional interna e na relação com os clientes, externamente. Como cita Grönroos (1994, p. 283):

O principal objetivo, é claro, é gerenciar os recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados

sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiros de plantão”.

Entretanto, o segundo objetivo decorre do primeiro. Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados.

A motivação é uma ótima estratégia para estimular os funcionários. O reconhecimento público de um bom desempenho ou até mesmo uma promoção, a garantia da manutenção do emprego, a participação nos lucros e a remuneração de acordo com o desempenho são estratégias interessantes de

A MOTIVAÇÃO NO ENDOMARKETING COMO FORMA DE MUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL.

motivação. Quando todo o esforço despendido pelo funcionário é materializado num reconhecimento por parte da organização, aquele sente-se efetivamente parte desta e seus objetivos são compatibilizados. O Endomarketing atua justamente para gerar essa percepção de compatibilidade. O objetivo é simples: motivar os funcionários e fazer com que sintam-se parte da organização.

3 ENDOMARKETING E CULTURA ORGANIZACIONAL

Uma cultura organizacional definitiva é a consequência de um Endomarketing bem estruturado e aplicado. O primeiro apontamento de uma empresa com déficit na área de comunicação e interação com seus funcionários é a forma que a cultura organizacional desta está defasada em relação a atitudes voltadas a isto e daí a importância do Endomarketing para captar, entender e estruturar maneiras de melhorar este aspecto e conseqüentemente modificar a cultura organizacional, aperfeiçoando e adaptando essa as reais necessidades da instituição.

O endomarketing tem como objetivo o desenvolvimento de Gestão de Pessoas, é o modelo a ser seguido para estruturar a relação interna e pessoal de uma instituição. Da mesma forma, o marketing trabalha nesta mesma linha, mas em relação ao exterior da empresa. Sendo assim, ambos estabelecem a meta de atrair e administrar relações humanas, algo que também é o objetivo dos recursos humanos, surgindo assim objetivos em comum que se tornam complementares, a satisfação de funcionários e clientes para manter o fluxo organizacional. O Endomarketing mantém também com a cultura organizacional uma relação em comum. O Endomarketing tem a função de disseminar novos ideais e modificar os valores vigentes que não estão suprindo as metas da empresa, assim modificando a estrutura organizacional, utilizando de reconhecimento, democracia, eficiência, dentre outras técnicas de recursos humanos para transformar o ambiente e oficializar todo o potencial da empresa.

O Endomarketing utiliza de ferramentas tanto do RH, como recrutamento e seleção, como do Marketing, em relação a comunicação e segmentação do mercado. Sendo assim, sua administração deve ser elaborada em conjunto com essas modalidades. A intersecção destes setores garante uma margem de sucesso maior, uma vez que ambos trabalham com a área social e obtém o mesmo peso para a empresa fluir. O desenvolvimento organizacional ocorre apenas com esses três setores operando em conjunto. A organização não prospera com a ausência destes. Entretanto, isso não significa que estes realizam as mesmas funções, apenas se complementam, o grande erro de muitas empresas é qualificar qual atividade deve receber mais verbas e atenção, preconizando os outros setores ou até mesmo não os reconhecendo como essencial, o que já foi comum em relação ao Endomarketing.

A Cultura Organizacional consiste em como uma empresa administra seus vários ramos internamente, se diferenciando das demais, sendo extremamente relevante para seu desempenho diário profissional. Para isto essa deve conhecer profundamente seus hábitos, atitudes, regras, dinâmica, entre outros aspectos. Quando ocorre alguma falha em algum desses aspectos, todos os outros podem ser afetados, como uma espécie de cadeia,

sendo a comunicação interna a mais delicada. Uma vez fragilizada, a comunicação pode desencadear vários outros problemas, sendo um deles o descontentamento entre os funcionários, atritos gerados por desentendimentos, tanto entre colegas como entre colaboradores e superiores. Assim, o bom funcionamento entre os membros da empresa se faz altamente necessário para a administração dessa e para isso a instituição não pode economizar em relação à por atividades que mantém este equilíbrio comunicativo em prática, não se restringindo apenas ao trabalho do RH, mas destinando um espaço único para o Endomarketing realizar seu trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma como Endomarketing é interpretado é bem ampla, alguns autores o veem como uma filosofia de gestão, outros já o interpretam como um instrumento de comunicação interna, entre outras. Nenhuma destas está incorreta, pois este engloba todas elas. Antigamente, investimentos como pesquisas de satisfação interna, profissionalização e investimentos em funcionários, entre outros conceitos, além de serem tratados de forma individual ao invés de trabalhados em conjunto para maior desempenho, eram vistos como gastos desnecessários pela maioria das empresas. Com o surgimento do Endomarketing, no entanto, este quadro mudou. Pois este unificou todas estas atividades, além de mostrar como, quando bem aplicadas, geram lucros com o desenvolvimento organizacional interno. Como diz Brum (2010,p. 26): “O que se percebe é que a empresa que assume atividades de endomarketing passa a viver um processo de total entusiasmo com os resultados decorrentes dessas atitudes”.

A maneira como o Endomarketing vem renovando as relações internas nas empresas que o aplicam de forma correta, juntamente com a área de Recursos Humanos e reestruturando a Cultura Organizacional para a forma mais adequada e rentável para a instituição é consequência de sua valorização no mercado e reconhecimento das técnicas desenvolvidas por esta ferramenta. A evolução em relação a reconhecer que as necessidades das empresas e principalmente as dos funcionários não são mais as mesmas de tempos atrás e de que isso exige novas formas de se trabalhar a relação com os colaboradores, principalmente incluindo a valorização destes como ferramenta essencial para o progresso de toda empresa, colocando seus anseios e a comunicação com estes como essenciais modificou e trouxe satisfação para todos os envolvidos e interessados. A motivação sem sombras dúvidas é um dos efeitos da boa aplicação do Endomarketing, este instrumento visa todos os interesses da empresa em conjunto com os de seus funcionários, suprimindo a ambos e os transformando em um só, desta forma a dedicação do funcionário entra em sintonia com as ânsias da empresa, ocasionando altos índices de produtividade para esta e um ambiente de trabalho seguro, confortável e satisfatório para o colaborador.

Desta forma, neste artigo buscou evidenciar todas as consequências positivas e necessárias oriundas do Endomarketing, como este ramo vem modificando o mundo dos negócios desde sua criação e o reconhecimento de sua necessidade pelas empresas vem transformando a vivência de cada envolvido, desde os colaboradores, passando pelos supervisores e a alta

A MOTIVAÇÃO NO ENDOMARKETING COMO FORMA DE MUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL.

cúpula da empresa, transformando a instituição em uma ambiente produtivo e saudável para todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 1º edição. São Paulo: Atlas, 2011.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. 144 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MANZO, José Maria Campos. **Marketing uma ferramenta para o desenvolvimento**. 12.Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da escola científica á competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.