

Endomarketing: Estudo de Caso em uma Imobiliária

Viviane Eloísa Borelli, Margareth Inês Motter Caregnatto, Verena Alice Borelli, Daniel Hank Miri, Juliana Matte, Cassiane Chais, Paula Patricia Ganzer, Pelayo Munhoz Olea

RESUMO

O estudo é um diagnóstico sobre os canais e ações de *endomarketing* em uma imobiliária. *Endomarketing* são as estratégias de marketing voltadas para os funcionários disseminando informações e conhecimento sobre o negócio. Desta forma, o objetivo foi propor a implantação de um plano de *endomarketing* adequado às necessidades da imobiliária Bento Alves. O método da pesquisa possui abordagem qualitativa com entrevistas e observação direta e quantitativa com a aplicação de questionários. Os dados coletados e analisados na pesquisa concluíram que as adversidades na imobiliária são a falta de diálogo, sendo a média da intercomunicação 51,64% ruim e 48,36% bom, a empatia com 69,29% bom e 30,71% ruim e o relacionamento com 60% bom e 40% ruim. Com esses dados evidencia-se que a média da comunicação se sobressai, como mostra nos resultados obtidos, na qual há falta de informação entre os colaboradores e diretores da empresa.

Palavras-chave: Empresa. Comunicação interna. *Endomarketing*.

1 INTRODUÇÃO

O ramo imobiliário é um dos mais concorridos do mercado. Houve um superaquecimento registrado na construção civil em Caxias do Sul-RS, no período de 2011 a 2013. A cidade registrou em 2014 uma redução no volume de vendas de imóveis em cerca de 10% a 12%. Apesar da queda, o índice é considerado um retorno aos patamares reais, a exemplo do que foi registrado em 2009 e 2010, o mercado se mantém com volume de vendas normais, sem excessos de lançamentos (SINDUSCON, 2015).

A imobiliária Bento Alves atua desde 1969 no mercado imobiliário de Caxias do Sul, presta serviços nas áreas de administração de aluguéis e condomínios e na intermediação na compra e na venda de imóveis. A imobiliária atende mais de 10.000 clientes. Possui uma equipe de 26 colaboradores, sendo uma empresa familiar, possui quatro sócios e sua sede é própria, localizada na região central da cidade. Realizar um bom atendimento é o diferencial da imobiliária nos seus 50 anos de atuação. A ferramenta do *endomarketing* expressa crescimento e desenvolvimento dos profissionais, bom relacionamento entre funcionários e chefia, com melhor relacionamento com cliente externo, e conseqüentemente atingir resultados positivos para organização.

O *endomarketing* visa fornecer ao colaborador atenção e afeição, tornando preparado e qualificado para que possa ser alguém criativo, instruído a encantar e cativar o cliente (BRUM, 2012). Diante dessa situação, para investir no mercado competitivo e ter colaboradores mais produtivos, as organizações precisam de uma estratégia adequada às necessidades, expectativas e desejos dos clientes externos, a qual pode ser alcançada através do *marketing* interno, com o objetivo de fazer com que os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da organização (BRUM, 2017).

Três condições são indispensáveis para que o *endomarketing* seja implantado: o *endomarketing* precisa ser visto como parte integrante da estratégia global; o processo requer conhecimento, informação, compromisso e apoio dos altos executivos da empresa; antes de se implantar é preciso avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional a fim de se conhecer o contexto (COSTA, 2014).

O objetivo do estudo foi propor a implantação de um plano de *endomarketing* adequado às necessidades da imobiliária Bento Alves. O artigo segue estruturado com o referencial teórico sobre o conceito, os canais e as ações de *endomarketing*, os procedimentos metodológicos, a análise e descrição dos resultados e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENDOMARKETING

A palavra *endomarketing* surgiu pela primeira vez em 1975, por sua necessidade própria resolvendo algumas questões onde trabalhava, com a finalidade de alinhar a comunicação e os objetivos da empresa em relação aos seus funcionários. *Endomarketing* como um sentido voltado para si mesmo, a palavra grega *éndon* significa para dentro, estimulando o comportamento humano a uma ação de desenvolvimento para si mesmo, tendo como base a palavra endodontia, endocrinologia, surgindo, então, a palavra *endomarketing* (BRUM, 2017). Para França (2010), *endomarketing* é um conjunto de atividades, conceitos e conhecimento dos recursos humanos englobando o *marketing* em si, tendo como principal objetivo integrar, motivar e valorizar seus setores e funcionários para que os mesmos tenham comprometimento com o seu trabalho, e com a finalidade de um bom relacionamento com o seu cliente para sair satisfeito.

O *endomarketing* tem como objetivo para uma organização trazer resultados produtivos, através de atrair e reter funcionários capacitados, com a finalidade das mudanças e comportamento, direcionando a comunicação interna e externa da organização (PAIXÃO, 2012). O *endomarketing* é um processo aplicado nos colaboradores, se tornando um profissional de *marketing* na organização. O objetivo principal do *endomarketing* é coordenar os recursos humanos, integrar ações que motivem os funcionários a terem comprometimento e responsabilidades (COSTA, 2014).

2.2 CANAIS E AÇÕES DE ENDOMARKETING

Conforme destaca Brum (2017), os canais informativos mais utilizados pelas empresas são:

- a) revista interna: aqueles jornais que antigamente eram utilizados nas empresas transformaram-se em revistas internas de qualidade, cujo planejamento é feito para “encantar” o público interno;
- b) painel de resultados: as empresas estão totalmente focadas em atingir metas e objetivos. O acompanhamento de tais informações é fundamental para o processo de Comunicação Interna. Devido a sua importância, os painéis de resultado na maioria das vezes são colocados isolados dos outros informativos, e possui duas divisões, uma com as metas e objetivos da organização e, outro, com os resultados obtidos;
- c) boletins informativos: instrumentos para divulgar informações que necessitam de repasse imediato para os colaboradores da organização. Os boletins são entregues de mão em mão, no início, no meio ou no fim do expediente de trabalho, demonstrando assim, a atenção da empresa para com o funcionário e a importância da informação. Os mesmos podem ser tanto impressos como eletrônicos;
- d) mala-direta: na maioria das organizações a mala-direta é utilizada para repassar as mensagens enviadas pelo presidente da empresa. É um canal de comunicação muito importante, devido ao mesmo, tratar de informações estratégicas da organização;

- e) intranet: representa a oportunidade das pessoas que trabalham numa mesma empresa compartilharem entre si os conhecimentos que detêm individualmente, o que torna, também, um canal de integração;
- f) display de mesa: nas mesas de acrílico colocam displays com informações para que os colaboradores possam vê-las, sendo as informações sobre o dia a dia da empresa, sobre conteúdos referentes ao setor de recursos humanos, mercado e de produto e responsabilidade social;
- g) rádio interna: para que a comunicação funcione através desta ferramenta, têm de ter um formato diferente das rádios externas, elas devem possuir frases de efeito curtas e ou notícias curtas, intercaladas com a programação musical, produzindo assim, ótimos resultados, funcionando durante o expediente de trabalho;
- h) mensagens virtuais e eletrônicas: as mensagens eletrônicas e virtuais possuem um efeito positivo em relação à assimilação das informações perante o colaborador, pois mesmo não sendo lidas com atenção pelas pessoas, atingem o seu inconsciente, como por exemplo: descanso de tela do computador, mensagem no celular, painéis luminosos, entre outros;
- i) correio eletrônico: assuntos do dia a dia do trabalho e *e-mails* informativos oficiais das áreas que compõem a empresa.

Os canais de integração são aqueles que disponibilizam a ligação entre as pessoas, áreas e unidades de uma organização. Diversas organizações realizam grandes eventos, onde todos os funcionários são convidados para se reunir, conversar e se divertir, como festas de final de ano, convenções internas e celebrações de aniversário da empresa, fazendo com que os colaboradores tenham um relacionamento saudável com outras áreas da empresa (BRUM, 2012). Existem ainda algumas atividades que incentivam a troca de experiências dentro da organização, como a troca de nível, a troca de área, obrigações, de apenas um dia, ou apenas conhecer outra área da empresa (BRUM, 2017).

Para que ocorra com êxito, a implantação do *endomarketing*, deve estar alinhada a atração e a retenção de profissionais. Este processo é realizado pelo recrutamento e seleção, buscando profissionais com perfil necessário para compartilhar conhecimento entre colaboradores e com a coordenação no intuito moldar o clima e a cultura da empresa (SILVA, 2010). A comunicação se inicia com várias normas e procedimentos pelas quais são passadas as informações para os funcionários, com o propósito de que seu desempenho em suas tarefas seja alcançado com êxito. A atitude busca o comprometimento e a responsabilidade de seu funcionário, expondo sua importante presença na empresa, para que seu serviço atenda a necessidade do cliente e certamente com suas habilidades, conhecimento e iniciativa o cliente ficará satisfeito (COSTA, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No decorrer deste estudo foram usadas a pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa com o uso da escala Likert de cinco pontos e o procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso (Marconi e Lakatos, 2008). O estudo foi realizado na Imobiliária Bento Alves com todos funcionários. Participaram da investigação os 22 colaboradores, que trabalham nas áreas de locação, condomínio e vendas e dois dos quatro diretores (Roesch, 2010).

A pesquisa foi adaptada de Santos (2013), com a finalidade de buscar informações necessárias para o objetivo da implantação do *endomarketing*. Para a etapa de coleta de dados qualitativos, optou-se pelo uso das técnicas de entrevistas, por se tratar de uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso sendo um instrumento flexível de coleta, e a observação não participante (quando o pesquisador presencia o fato, mas não participa) (YIN, 2016). Com a escolha das pesquisas qualitativa e quantitativa, utilizando a

triangulação dos dados, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade semiestruturada, observação direta na empresa e coleta de dados por meio de questionário.

A pesquisa qualitativa por meio de entrevista semiestruturada em profundidade e as observações tiveram início no mês de agosto de 2015 e término em setembro de 2015, em sessões únicas (Malhotra, 2012). Foram aplicadas as entrevistas com 2 diretores da empresa, os outros 2 diretores não puderam participar. Na sequência, foi realizada uma análise de conteúdo, que conforme Bardin (2004) utiliza um conjunto de técnicas que busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de análise. As perguntas para os diretores tiveram um total de 13 questões, foram gravadas, sendo respondidas por dois diretores, com questões sobre o *endomarketing*, comunicação interna e externa, com respostas claras e objetivas e com exemplos de acontecimentos, tendo como duração média 20 minutos. Os diretores estavam em sintonia na compreensão das perguntas. Em uma questão sobre o *endomarketing*, um dos diretores demonstrou pouco conhecimento sobre esta ferramenta, por esse motivo foi brevemente explicado como surgiu, estabelecendo melhorias na comunicação.

A pesquisa quantitativa por amostragem e foi aplicada durante o mês de setembro de 2015. Um questionário com 24 perguntas fechadas, com a escala Likert de cinco pontos, como: péssimo, ruim, regular, bom e excelente, obtendo uma opção de resposta. Nas duas últimas perguntas, sobre canais mais usados e existentes, o funcionário poderia selecionar mais de uma opção. Na identificação do perfil foi colocada a idade, escolaridade e tempo de serviço. Após foram organizados blocos com dez perguntas sobre a comunicação, seguindo por empatia, com sete perguntas e por fim o relacionamento, com sete questões.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

Para os colaboradores, foi desenvolvida a pesquisa por intermédio de questionário, e no primeiro passo, foram realizadas 24 perguntas, sendo 22 de múltipla escolha e 2 sobre canais de comunicação, podendo ser selecionada mais de uma opção, dívida em blocos: identificação (idade, escolaridade, gênero, tempo de serviço), comunicação, empatia e relacionamento.

A população identificou que dos 22 funcionários, 73% encontravam-se na faixa etária “de 30 a 40 anos”, devido às contratações recentes e o perfil escolhido pela empresa se enquadra nesta faixa; 2 colaboradores, num total de 9%, têm entre 41 e 50 anos, e apenas 3 funcionários, num total de 14%, têm entre 50 anos ou mais. No entanto, a empresa atua desde 1969, tendo seus 46 anos de mercado, sendo que dois colaboradores estão há 26 e 39 anos na empresa, possuindo uma ampla experiência no ramo imobiliário.

Em relação à escolaridade dos colaboradores, 36% apresentavam grau superior incompleto; 14% dos colaboradores são formados; 18% têm Ensino médio e 14% com Ensino médio incompleto; 9% com Ensino fundamental. Com esta análise observa-se que 36% têm ensino superior incompleto, ou seja, não terminaram a graduação, o que pode nos fazer compreender como uma grande parcela dos estudantes acaba deixando em primeiro lugar o trabalho e os estudos em segunda opção. Deve-se observar que o mercado está competitivo e com grandes oportunidades para profissionais capacitados e preparados para ocupar o cargo pretendido, e observa-se que no atual quadro de funcionários há muitas pessoas em busca de oportunidade, e pode-se recomendar que busquem cursos profissionalizantes e especializem-se na área desejada.

Os dados demonstravam que há, integrando a equipe da Imobiliária Bento Alves, 86% dos colaboradores do sexo feminino e 14% masculino. Pode-se inferir, através desta análise que a imobiliária busca o perfil feminino, pois suas atividades em administrar condomínios e locações requerem dinâmica, autonomia, organização. Além disso, nas reuniões dos

condomínios, é necessária adaptação às diversas situações, desde modo este perfil interliga ao papel de ser flexível nos obstáculos aos quais tende a se deparar.

Considerando o tempo de empresa, 41% destes, apresentavam menos de um ano de trabalho, podendo ser a rotatividade e aumento de quadro de funcionários as causas; 27% têm entre um a três anos; com 14% entre três a seis anos, com 9% entre seis a nove anos e 9% acima de 10 anos. Constata-se que a empresa apresenta um número variável no quadro de colaboradores, obtendo variações de idade e tempo de empresa. A imobiliária atua há 46 anos no mercado, sendo 9%, acima de 10 anos, a qual corresponde a duas funcionárias com conhecimento e experiência no ramo imobiliário.

Em relação à comunicação entre funcionários e direção, com 59% dos respondentes, concordavam haver um bom relacionamento; 41% consideravam regular a forma de diálogo. Relacionando os dados coletados há falhas de comunicação, ainda, falta mais participação de contato entre os colaboradores e direção. Com relação a comunicação entre funcionários do mesmo setor, 73% têm um bom relacionamento e 27% apontavam como regular. Já entre funcionários de outros setores 50% apontavam uma boa comunicação, sendo 50% que consideravam regular a mesma. Pode-se entender a existência de problemas entre os setores, no qual estão interligados, colaborando com um bom relacionamento e interesse para manter um bom convívio entre os setores. Entre funcionário e cliente 54% tinham boa ligação, 41% consideravam um relacionamento regular. A análise dos dados aponta um bom relacionamento, para compreender a necessidade do cliente o funcionário precisa estar bem instruído e assim o cliente fica satisfeito.

Para 54% dos colaboradores, a empresa tinha uma boa imagem, 46% identificavam regular a imagem para a sociedade. Com esses dados coletados pode-se concluir que a imagem para os colaboradores está boa, mas precisando ter mais envolvimento e comprometimento dos colaboradores da importância do serviço prestado para sociedade. Em relação à qualidade da comunicação no ambiente interno, 45% identificavam como bom, 55% assinalavam regular, há conflitos entre os setores. Conseguindo alinhá-las podemos estabelecer um bom relacionamento profissional.

Com relação ao item que investigava se a empresa oferecia liberdade e segurança para expressar suas ideias, 64% identificavam como regular em relação ao colaborador e diretores e 36% acreditavam ter um bom diálogo, o que pode indicar que se sentem apreensivos em expressar sua opinião. No que diz respeito ao fato de como o funcionário analisa as informações passadas, 55% concordavam que é bom o entendimento das tarefas decorridas, 45% consideravam regular a forma na qual eram transmitidos os conhecimentos e explicações. Com esses resultados nota-se que é necessário haver mais diálogos, em relação às informações recebidas e ditas. Em relação aos meios utilizados pelos funcionários para efetuar a informação, 77% consideravam regular a forma utilizada, 23% avaliavam como bom entendimento. Neste item o formato de comunicação demonstra ter desentendimento entre os funcionários, prejudicando a empresa e os colaboradores em suas tarefas, que muitas vezes, não eram realizadas com êxito. Na comunicação entre superiores e funcionários, 55% consideram como bom, 45% avaliam como regular, a forma na qual é conduzida a conversação.

Em relação se já houve algum problema com cliente devido a falha de comunicação com outra área, 77%, a grande maioria, concordou ser regular, na qual há adversidades entre os setores, e por esse motivo surgem problemas, dando origem a situações constrangedoras aos funcionários e clientes. Os demais, num total de 23% avaliavam como boa. Devido às falhas de comunicação, há um maior índice de problemas com os clientes e funcionários, e isso indica que deve haver maior comunicação persuasiva, fazendo com que os setores se alinhem, diminuindo os fatores desagradáveis com os clientes para que a negociação seja positiva.

Silva (2010) salienta que a comunicação interna está interligada ao profissional competente, sendo desfrutado seu conhecimento e unir ao propósito da organização. Destaca

também a informação e o diálogo como fundamentais na qual possa ser passada de forma clara e objetiva e sendo compreendidos por todos, no sentido de fazer os funcionários perceberem e se sentirem valorizados, atingindo seus objetivos num todo.

Em relação à empatia, os colaboradores informavam na primeira pergunta, o nível de semelhança com os funcionários e os diretores, qual o nível de afinidade com a empresa. 73% concordavam que estão engajados com o modelo de visão e normas, constituindo uma compatibilidade e comprometimento; 27% consideravam regular, dando pouca importância ao se relacionar com a empresa e os demais colaboradores. Visualiza-se a maioria dos funcionários como comprometido e valorizando seu trabalho com a organização. Sobre a sua função exercida, 87% afirmavam uma boa satisfação para suas tarefas serem cumpridas e os demais entrevistados, 13% dos participantes, responderam “regular”, ou seja, não estão satisfeitos com seu trabalho.

A grande maioria dos colaboradores estão satisfeitos com suas tarefas realizadas. Sobre o nível de união e confiança entre o mesmo setor, 73% relatavam ter um bom relacionamento e interação no mesmo setor, 27% identificam uma relação regular. A amostra nos descreve que alguns colaboradores não estão na mesma harmonia e interesse que os demais. Já entre outros setores, 55% dos funcionários apresentavam boa convivência e a confiança, 45% acreditavam ser regular a participação. Pode-se perceber que há mais participação dos colaboradores em estabelecer uma influência boa e contraponto não boa.

A cultura organizacional é um conjunto de valores, normas, missão e costumes, no qual os colaboradores buscam se integrar ao ambiente e aos colegas, onde se sintam valorizados e trabalhem como uma equipe em um só objetivo para cumprir a missão da empresa. Na mesma linha de raciocínio para a cultura da empresa desenvolve uma íntima interação com os colaboradores tendo por procedimento de reuniões, e-mails, troca de conhecimento, aprendizagens e vivências, sistematizando um relacionamento entre toda organização (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

O relacionamento refere-se a clareza e responsabilidades de todos os integrantes; 91%, a maioria dos colaboradores, buscavam manter bom relacionamento, 13% classificavam regular, sugerindo a união como interligada à interação e a participação de todas as pessoas, para se obter um ambiente agradável e espirituoso. Em relação ao interpessoal entre funcionário e a gerência, 91% reconheciam ter boa convivência diretamente e 9% consideravam regular a comunicação entre funcionários e direção. Os dados mostram a existência da comunicação predomina. Os funcionários, num total de 64%, acreditavam que a empresa não se preocupa com a motivação e 36% acreditam que há um bom estímulo entre colaboradores e direção. No que diz respeito ao nível de satisfação apresentado pelos funcionários por trabalhar na imobiliária Bento Alves, 64% mostravam satisfação, 36% identificavam regular a insatisfação dos colaboradores.

A amostra identificava mais satisfação com a organização. As estratégias motivacionais da empresa, segundo a avaliação eram 32% positivas. A grande maioria dos colaboradores afirmam que é regular, com índice de 68% no método utilizado. Em relação aos dados acima, os percentuais demonstram mais insatisfeitos do que satisfeitos, a motivação está relacionada tanto com a vida pessoal como profissional do colaborador. A grande maioria, 82% dos correspondentes, consideram bom seu trabalho e 18% avaliam ser regular seus afazeres. Os resultados mostravam que a maior parte dos colaboradores gostam da função que exercem na empresa, enquanto 64% identificavam como regular o plano de melhoria e 36% acreditavam em um bom envolvimento de melhorias para a comunicação. Com a alta porcentagem de insatisfação apresentada nos resultados, precisa-se desenvolver um plano de ação para progressos de um bom convívio e participação, no qual se torne em comum um único objetivo para a organização.

A liderança está interligada com as realizações dos colaboradores e diretores, a

finalidade de um líder é ministrar o comportamento de cada pessoa encaminhando para um só objetivo. Conhecendo cada colaborador, o líder tem a capacidade de influenciar sua equipe para trabalharem com motivação e realizando suas tarefas com êxitos (TO *et al.*, 2015). A motivação para Hsieh e Wang (2016) é a forma na qual as pessoas expressam seu comportamento num ambiente de trabalho, sendo motivada de pessoa para pessoa, boa ou ruim, cada pessoa busca a sua necessidade e sua realização direcionando no alcance de todos da empresa.

Em relação aos canais de comunicação mais utilizados, 31% concordavam com a comunicação face a face, conversar pessoalmente é a melhor forma de se comunicar e desta forma interagimos e nos expressamos melhor; 24% reunião e e-mail, as reuniões buscavam esclarecer assuntos para a equipe, os e-mails mais assuntos com formalidade; 16% identificavam o telefone como um canal mais usado; e 5% refere-se ao mural, que é pouco utilizado. Com os dados acima identificou-se que o melhor canal é face a face, de forma clara e objetiva a conversação, podendo utilizar mais canais eficazes que o *endomarketing* proporciona.

No item “os canais de comunicação mais eficientes”, 31% constatavam como melhor canal de comunicação face a face, sendo o mais utilizado; 28% acreditavam que são as reuniões, 20% consideravam o e-mail e relacionavam com assuntos do dia a dia; 13% relacionavam o telefone com assuntos curtos, e por fim 8% indicavam o mural para todos os tipos de ação ou comunicação a ser apresentada. Analisando os dois resultados anteriores que avaliavam os canais mais utilizados e eficientes, percebe-se a presença marcante do face a face e reuniões, pois estes dois canais são essenciais em qualquer momento e é a melhor e mais simples forma de comunicação entre os funcionários e direção.

Brum (2017) salienta que a comunicação interna e a externa se intercomunicam, com a finalidade de conduzir um bom relacionamento e objetivar uma afinidade afetiva. Para se tornar eficaz a comunicação é necessária a ferramenta do *endomarketing*, sendo utilizada para organizar a infraestrutura, como reuniões, e-mail, murais, eventos, entre outros. Corroborando Costa (2014) reforça que o *endomarketing* dispõe com o propósito de desenvolver fidelidade no relacionamento entre os seus colaboradores de forma favorável, produtiva e para todos da organização.

4.2 ANÁLISE QUALITATIVA

A pesquisa realizou-se juntamente aos diretores da empresa com a finalidade de equiparar as respostas dos funcionários, sendo assim utilizou-se a ferramenta *endomarketing* como “comunicação interna”, tendo por objetivo melhorar a compreensão e comprometimento dos colaboradores. A análise da entrevista qualitativa foi realizada com dois diretores, as mesmas foram gravadas e transcritas.

Analisando as respostas obtidas, o diretor 2 citou “sincronia de informações, entre as pessoas, setores e no mesmo setor”, conforme Quadro 1. *Endomarketing* abrange todas as áreas de gestão de pessoas, correlaciona ao *marketing* interno, com o intuito de motivar os colaboradores, sendo assim a comunicação se torna clara e objetiva direcionando a todos um desenvolvimento profissional para a empresa (FRANÇA, 2010).

Quadro 1 – *Endomarketing*

Pergunta	Respostas
Qual a sua compreensão sobre <i>Endomarketing</i> ?	D1- Etimologicamente <i>endomarketing</i> “endo dentro”, <i>marketing</i> comercialização interna, eventualmente de um produto ou um serviço; D2- A sincronia de informações, entre as pessoas e setores e no mesmo setor.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Brum (2017) destaca os canais informativos mais usados: revista interna, jornal de parede, painel de resultados, boletins informativos, TV interna, rádio interna, mala-direta, mensagens virtuais, correios eletrônicos e outros, existem vários tipos de canais. Conforme a necessidade da empresa, busca-se o mais favorável e as pessoas se conscientizando dos canais como sendo de extrema importância para que a comunicação esteja alinhada à motivação para todos os colaboradores. Conforme as respostas citadas, os canais mais usados foram: “telefone, e-mail e recados por escrito”; analisando as respostas verificamos que estes canais são suficientes para empresa, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Comunicação interna

Pergunta	Respostas
Como ocorre a comunicação interna entre os setores? Há canais de comunicação estabelecidos? Quais?	D1- Recado por escrito; D2-Telefone, e-mail, pessoalmente a pessoa de um setor para outro.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os entrevistados afirmaram: “sim, que são canais eficientes, mas eventualmente ocorre de as pessoas não se darem ao trabalho de passar informações para o outro e ficam para si”. Por tanto os entrevistados relatam a necessidade de reuniões, com setores e assuntos gerais, afim de não se perder nenhuma informação e com relação a informação de um colaborador para outros ou para diretores é preciso ser passado dados concretos para poder buscar soluções, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Canais de comunicação

Pergunta	Resposta
Estes canais são eficientes e permitem a comunicação tanto da direção para os colaboradores quanto na via contrária. Comente sobre isso.	D1-São eficientes sim, só que eventualmente pode ser que as pessoas não se dão ao trabalho de passar para outros e ficam para si as informações importantes, acha que isso acontece; D2-Muitas vezes não são porque as pessoas dizem e querem despachar logo o assunto, por isso eventualmente a gente precisa fazer reuniões com setores, tem assuntos que são por setores, assuntos gerais.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A comunicação interna está interligada ao profissional responsável contribuindo com suas habilidades e para atingir seus objetivos aos objetivos da empresa, o autor ressalta que a comunicação e informação se intercomunica de forma objetiva para entendimento da empresa, com a finalidade que os colaboradores se sintam satisfeitos e interagindo com as pessoas para que seu dia de trabalho seja produtivo e agradável (COSTA, 2014).

Os entrevistados apontaram a existência de planos de melhorias: “reuniões, reuniões com as pessoas dos setores, reuniões gerais, tem muitas falhas na prevenção, na verdade a gente faz reunião quando tem muito problemas e depois que estoura” (Quadro 4).

Quadro 4 – Planos de investimento

Pergunta	Resposta
Existem planos de investimento para melhoria na comunicação interna? Quais? Reuniões como são feitas?	D1-Reuniões as pessoas dos setores, reuniões gerais, como é uma empresa pequena não precisa de intranet mais uma ferramenta, tem muito pecado na prevenção, na verdade a gente faz reunião, quando a gente vê que tem muitos problemas, depois que estoura; D2-Administração por crise deu a crise e tu vai resolver, temos pouca prevenção para as crises, mas pretendemos mudar isso sim, o melhor entendimento é colocar as pessoas frente a frente, quando tem alguma informação, reclamação alguma falha peça dados concretos para dar de exemplos o que tem falhado.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com esta análise, percebe-se que há consciência das falhas de comunicação, a melhor maneira é ter um bom relacionamento é conscientizando todos os colaboradores de que a afinidade é o ponto chave da organização.

Os dados apresentados identificaram a existência de falta de conscientização dos colaboradores, o entrevistado 1 ressalta que “há conscientização do pessoal sim, temos que trabalhar isso”, o entrevistado 2 destaca que “o melhor entendimento é colocar as pessoas frente a frente, para poder ter dados concretos, informações precisas para solucionar a situação do momento” (Quadro 5). Com as respostas dos entrevistados, identifica-se que falta mais interação e participação dos colaboradores para facilitar a comunicação entre todos.

Quadro 5 – Implantação do canal de comunicação

Pergunta	Resposta
Como você vê a implantação do canal de comunicação interna hoje na Bento Alves?	D1-Conscientização do pessoal sim; temos que trabalhar nisso; D2-Melhor entendimento é colocar as pessoas frente a frente, informação quando a gente tem alguma informação, reclamação, alguma falha a gente pede dados concretos para dar de exemplos o que tem falhado.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A comunicação interna tem relação com os canais de informação, desta forma a organização passa por alguns processos, tais como: a comunicação entre funcionários e diretores, o entendimento face a face com os líderes com sua equipe. Estes processos citados são fundamentais ao planejamento com métodos utilizados para a empresa, com a finalidade de que os colaboradores tenham acesso às informações e conhecimentos dos processos, para favorecer e incentivar suas tarefas estabelecidas (BRUM, 2017).

Quadro 6 – Falhas de comunicação

Pergunta	Resposta
Já houve algum problema com clientes devido à falha de comunicação entre as áreas?	D1-Vários problemas. Esse cliente é lá do condomínio ou de locação, por exemplo, o cliente é do condomínio, e pode ser funcionária nova, às vezes, de um setor para o outro não sabe que é do mesmo cliente de locação. Informamos que este cliente é da locação ou do condomínio e não dispensar o cliente passa lá no setor de locação ou a senhora me acompanha que te levo para a pessoa do setor de locação e passa para a pessoa certa. Isso a gente ter que implantar mais também, mas de maneira profissional e objetiva, ou também, por favor, passe na recepção e peça para falar com a pessoa responsável de locação ou condomínio com fulano ou ciclano. D2-Com certeza, vários, como a gente administra aluguéis e condomínios, às vezes o cliente é da locação e do condomínio.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Brum (2017) cita que as informações no ambiente interno precisam ser alinhadas aos processos, com a finalidade de envolver e desempenhar seus colaboradores com a organização põe-se em prática os canais de informações e tornando-os interativos e produtivos para não se perderem dados no caminho.

Observando as respostas, o diretor 1 afirmou: “os funcionários permanecem em sua zona de conforto, justamente, para não ter que fazer mais coisas, ou estão cansados, acham que aquilo já é suficiente, quando não é”. Já o diretor 2 afirmou que “a melhor forma é reuniões com direção e reuniões com setores e reunião com todos os colaboradores” (Quadro 7). Nessa analogia pode-se afirmar que os diretores concordam que há falta de comunicação entre toda organização, precisam estar alinhados a um único objetivo da corporação. A liderança está interligada ao desempenho dos diretores e funcionários, o líder tem um papel importante na organização, conduzindo seus seguidores dia a dia a cumprir seu trabalho motivando e

conquistando os colaboradores atingir os resultados (OLSON *et al.*, 2018).

Quadro 7 – Sugestões de melhorias

Pergunta	Resposta
Os funcionários costumam fazer sugestões de melhorias para a empresa? Estas sugestões são aceitas?	D1- Eu acho que eles deveriam de fazer muito mais sugestões, todo mundo fica na sua zona de conforto, os funcionários permanecem em sua zona de conforto, justamente, para não ter que fazer mais coisas, ou estão cansados, acham que aquilo já é suficiente e quando não é suficiente; D2- As reuniões com direção com todo mundo, eventualmente, e setores com assuntos específicos.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dos entrevistados, há uma concordância em relação à motivação, o diretor 1 descreveu o ambiente como sendo “excelente na imobiliária”, e destaca a motivação como constante no dia a dia, porém, isso depende cada colaborador. As empresas não buscam apenas colaboradores para compor seu quadro de funcionários, mas sim aqueles que se identifiquem com os valores e princípios da organização. O diretor 2 acrescentou que “procura sempre motivar os funcionários”, a empresa oferece comemorações como: aniversário, dia da mulher, festa junina, semana Farroupilha, dia do trabalhador e festa de final de ano (Quadro 8). A motivação é a maneira como as pessoas agem no ambiente de trabalho, sendo estimulada de pessoa para pessoa tanto de forma boa como ruim, conduzindo com sucesso aos objetivos da empresa (BAILEY *et al.*, 2016).

Quadro 8 – Fatores de motivação

Pergunta	Resposta
Você identifica fatores de motivação nos funcionários? Que fatores consideram importantes nesse sentido? A empresa se preocupa com esse aspecto? De que forma?	D1- A Bento Alves oferece um ambiente de trabalho excelente aqui dentro, depende muito das pessoas; D2- Motivação hoje infelizmente com a crise a gente não conseguiu motivar da forma que gostaríamos, mas a gente sempre procura motivar.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com as respostas do Quadro 9, os entrevistados afirmaram que os canais são “eficazes sim, porém depende das pessoas”, a imobiliária tem uma grande influência entre funcionários e diretores, e entre setores e valoriza as afinidades existentes entre as pessoas, por isso o diretor 2 ressaltou a necessidade de “reuniões”.

Quadro 9 – Eficácia dos canais

Pergunta	Resposta
Os canais de <i>Endomarketing</i> são eficazes?	D1- Parar para todos darem uma limpadinha na sua mesa; D2- Os canais são eficazes depende das pessoas, risadinha, por isso que a gente precisa de reuniões, para colocar em dia o que não está em dia.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O *endomarketing* é aplicado diretamente ao público interno, sendo trabalhado o lado profissional e motivacional, desenvolvendo suas habilidades e competências para metas estabelecidas, estando preparado para abordar o cliente com satisfação e entendimento no serviço oferecido, a fim de fidelizar o cliente externo para que o *marketing* da empresa seja bem visto pela sociedade (PARK; TRAN, 2018).

De acordo com a percepção dos diretores não havia necessidade da *intranet*, pois a empresa é pequena, e a *intranet* era utilizada mais pelas empresas grandes, que possuem vários segmentos e enfatizam o contato direto (Quadro 10). Brum (2012) destaca que os canais de

integração têm a possibilidade de contato próximo entre os setores e direção, reunindo os colaboradores em uma confraternização em convenções internas, reuniões com assuntos de distração, conversas no intervalo, para que haja trocas de experiências ou até mesmo uma troca de setor para conhecer como são os processos.

Quadro 10 – Intranet

Pergunta	Resposta
Qual sua opinião sobre a intranet?	D1- Da nossa não caberia, tem a possibilidade de ter contato direto, é só levantar da cadeira, e a gente encontra; D2- É eficaz e econômico para a empresa, intranet dependendo do tamanho da empresa sim.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se as respostas dos diretores, complementando com as respostas anteriores, como por exemplo o diretor 1 trabalha com a porta aberta, o exemplo do diretor 2 (Quadro11).

Na minha sala a persiana fica levantada, tem vidro eu não quero que batam, olha não tem cliente, entra e senta e se eu estiver fazendo alguma coisa eu atento, as vezes está corrido, tem problemas, aparecem muitos clientes, somos três empresas numa só, temos problemas como todo mundo, mas às vezes acumula, e surgem as falhas (D2).

O diretor relata que era corrido no dia a dia, pois trabalhavam com três ramos imobiliários. Mas asseguram incentivar mais o contato pessoal entre todos os colaboradores. Desta maneira, a liderança se torna mais moderna nos dias atuais, incentivando e identificando o tempo, os colaboradores a buscarem diferencial no atendimento e no comprometimento com seus clientes e também a estarem engajados aos objetivos da empresa (COSTA, 2014).

Quadro 11 – Meios de comunicação

Pergunta	Resposta
Como você considera os meios de comunicação da empresa?	D1-Incentivar mais o contato pessoal, tanto direção quando funcionário, quando funcionário entre si, eu trabalho de porta aberta; D2- Por telefone está bom, acho que tem que ter mais contato pessoal.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Por meio desta pergunta identificou-se a diferença da comunicação interna e o *endomarketing*, os diretores não têm muita compreensão, sabe-se que é uma ferramenta utilizada para comunicação interna. Como já foi relatado anteriormente, há falhas de comunicação nos processos do dia a dia da imobiliária (Quadro 12). O *endomarketing* está interligado o tempo todo com a organização, com a finalidade de sistematizar o ambiente interno, como por exemplo: reuniões, murais, *e-mail*, integração com os colaboradores e diretores, conduzindo dessa forma, a participação de todos e aperfeiçoando a comunicação e o relacionamento tanto com os colaboradores quanto com a empresa e os clientes para o sucesso da corporação (BRUM, 2017).

Quadro 12 – Comunicação interna e o *endomarketing*

Pergunta	Resposta
Qual a diferença entre comunicação interna e o <i>endomarketing</i> ?	D1- Não saberia a respeito, a falar sobre isso, mas se o <i>endomarketing</i> é uma ferramenta, acho que a gente tem que ver mais informações, de repente implantar mais alguma coisa; D2- <i>Endomarketing</i> para mim é mais uma tecnologia, uma ferramenta para ser aplicada.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Essa pergunta vem corroborar com a anterior, com total confiança com os colaboradores, o diretor 1 relatou “tem mais pessoas que fecham entre si, do que não se fecham entre si”, conforme foi relatado anteriormente a imobiliária tem um excelente ambiente, o ambiente quem faz são as pessoas, as influências do decorrer do dia, o diretor 2 conta que “se for por telefone é melhor atender o cliente do que o colega” (Quadro 13). Com as respostas obtidas conclui-se que os colaboradores se veem como concorrentes entre eles e não como uma equipe, é fundamental que os funcionários e diretores estejam na mesma sintonia para consolidar os propósitos da corporação.

Quadro 13 – Cliente interno e externo

Pergunta	Resposta
Qual a diferença entre cliente interno e externo?	D1- Mas eu vejo de certa forma entre os setores tem alguns grupos que se dão muito bem, tem mais pessoas que fecham entre si, do que aquelas que não se fecham entre si; D2- Cliente aqui, eles são nossos clientes e os clientes são atendidos por eles, se for por telefone é melhor atender o cliente do que o colega de trabalho, se for por e-mail a gente escreve até mais do que deveria, puxa o saco de mais, abraço de mais, enfim.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O *endomarketing* está cada vez mais inserido nas organizações, com o intuito de reorganizar a estrutura da empresa entre o convívio entre os colaboradores. Os diretores e seus colaboradores, estabelecem um envolvimento e comprometimento com o seu trabalho, conduzindo um ambiente agradável e produtivo para melhorar o ambiente da equipe e melhores resultados (BLYTHE; MARTIN, 2019).

4.3 SUGESTÕES DE METODOLOGIA – *ENDOMARKETING* PASSO A PASSO

A visão do cliente interno pode facilitar a noção da efetividade do processo de *endomarketing*, bem como mapear e analisar as dificuldades encontradas para alcançar a satisfação e motivação dos mesmos. Com o compartilhamento da visão gerencial e do cliente interno é possível tornar o processo de *endomarketing* mais conciso e efetivo. Com estas atividades, leva-se em conta a cultura organizacional, ocasionando mudanças e direcionando ao propósito da empresa, por essa razão se faz necessário um planejamento estratégico curto e médio prazo, de forma que os diretores realizem um plano de ação, reduzindo as falhas de comunicação, de modo que coordenam essas ações para permanecer no mercado competidor.

Ao analisar a pesquisa, verificou-se que no bloco da comunicação obteve uma média alta entre diretores, funcionários, entre setores e clientes há um nível de insatisfação. A comunicação é essencial numa organização na qual os procedimentos sejam realizados de forma correta e sejam entendidos por todos. A média obtida é 51,64% ruim e 48,36% bom, com esses dados ficou evidente a existência de falhas de comunicação, para efetivar o entendimento é preciso propor sugestões de melhorias, bem como: fazer um levantamento da análise SWOT os pontos fracos e fortes, expor em cada setor a pesquisa realizada, mostrando a realidade aos colaboradores, do seu desempenho em suas tarefas; realizar reuniões mensalmente, com cada setor e expor cada assunto para solucionar os tópicos abordados; determinar reuniões mensalmente com todos os funcionários, para alinhar os resultados apresentados pelo trabalho realizado; fidelizar a comunicação tanto ao receptor e quanto ao emissor, para ser clara e entendida perante a conversação; treinar os setores para que cada colaborador conheça o trabalho e os procedimentos de cada funcionário, para não ocorrer alguma falha referente à não saber os procedimentos, sendo assim, formando uma equipe bem estruturada; treinar os

diretores, em cada equipe e entre funcionários, deste modo os clientes internos sejam alinhados a sintetizar aos resultados desejados; realizar uma vez ao mês um café da manhã, tendo a participação dos diretores e funcionários para obter integração e participação; elaborar plano de melhoria para trabalhar as influências como: o comportamento, comprometimento e a satisfação dos colaboradores e com efeito de implicar nos resultados da corporação; examinar e analisar os pontos de melhorias e planos de ações que acrescentem aos tópicos apresentados, assim sustentar confiabilidade nos procedimentos para objetivar os resultados alcançados.

Todos os procedimentos realizados necessitam transpor aos diretores, para que os processos ocorram perfeitamente. O que consiste em esquematizar possíveis acontecimentos e identificando a uma ação adequada, como resultado, a cultura seja reconhecida e abrangida aos demais colaboradores e para a sociedade, sendo coerente a realidade da organização. O bloco da empatia relaciona uma comunicação afetiva com outra pessoa, sendo um dos principais fundamentos da identificação do outro indivíduo. Ajuda a compreender melhor o comportamento em determinadas circunstâncias e a forma como o outro toma as decisões. A empatia leva as pessoas a ajudarem umas às outras. Desta forma, obteve-se em média 69,29% bom e 30,71% ruim. Com esses dados podemos identificar que há mais afinidade e relacionamento entre todos do que insatisfeitos.

Alguns procedimentos precisam ser ajustados em certos pontos, por exemplo, dispor mais participação dos diretores e colaboradores para concretizar a comunicação e desenvolvendo dos seus profissionais a realizarem um bom atendimento para cativar e entender a necessidade, dessa forma fidelizando o cliente, para se obter o resultado esperado. O relacionamento obteve 60% “bom” e 40% “ruim”, entende-se que para ter um bom relacionamento é necessário que todos os colaboradores e diretores se relacionem de uma forma natural e profissional, pois estão interligados o tempo todo, deste modo buscam estar qualificado e em sincronia com os demais. Para se manter e melhorar o relacionamento recomendam-se algumas sugestões:

- a) sincronizar as atividades e rotinas do dia, para a participação dos colegas do setor e de outros setores;
- b) realizar um plano de ação para a motivação, relacionamento e comprometimento com os colaboradores, para que os mesmos se sintam parte da empresa;
- c) identificar as falhas em cada setor sobre o relacionamento e a empatia de cada colaborador com os colegas do mesmo setor, assim treinando e motivando cada um para produzir mais no seu trabalho e formando uma equipe qualificada e podendo resolver situações no decorrer do dia.

Com esta amostra, distinguiu-se que é necessário prescrever primeiramente a comunicação, sendo mais efetivas e claras para as pessoas da equipe e é essencial ser definido o que se espera do colaborador e na qual podem contar com a direção, deste modo alinhando a comunicação no qual se faz necessário numa organização e obtendo os mesmos objetivos dos funcionários e inclusive os diretores.

O relacionamento compreende a comunicação como fundamental, bem como o respeito, a convivência, harmonia e empatia pela outra pessoa e sabendo aceitar como elas são. E assim, conquistando seu público interno para compartilhar conhecimentos e experiências e com intuito de conquistar as metas estabelecidas. A empatia está interligada a capacidade de ajudar um ao outro, expressa alegria e tristeza pela outra pessoa. Pode-se entender que na organização é substancial o envolvimento de todos, para se entender a convivência e compreender o comportamento no dia a dia das pessoas na empresa.

Os canais de comunicação mais eficientes são face a face e reuniões, conforme mostra a análise. Assim, identifica-se que é essencial obter trocar com importância para a opinião do outro, com respeito e confiança para que ambos tenham interação e a participação em solucionar ou até dispor de uma sugestão de progresso para a corporação.

Com os argumentos citados da análise é necessário ter flexibilidade com os colaboradores e direção, para que sua equipe trabalhe e se dedique da melhor maneira. Neste contexto, os diretores terão de ser mais enérgicos e ao mesmo tempo serenos, com o bom senso para que os colaboradores reconheçam os limites e responsabilidades de todos da administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou uma falta de entendimento entre funcionários e os diretores da empresa. O que mais se destaca é cooperação e participação limitada entre ambos. Os diretores relataram que os funcionários deveriam fazer mais sugestões, no entanto os funcionários discordam. Identificou-se que os diretores são resistentes para alguns formatos de observações e aceitações de opiniões. Outra situação foi a falta de transmissão de informações entre os setores.

O motivo principal foi a falta de confabulação da maioria dos colaboradores, bem como a discordância de opiniões na qual é evidenciado a falhas de interlocução entre setores, que de modo geral pode ser trabalhada e compreendida. Há a necessidade que os setores estejam agrupados em um único foco, neste sentido seus esforços sejam alcançados e obtendo trocas de conhecimentos e experiência. Uma das maneiras para formalizar a existência das melhorias é por meio da empatia, se colocando no lugar do outro e com interesse pela outra pessoa em querer ajudar e efetivando um diálogo mais produtivo.

Em virtude da falta de diálogo buscou-se a pesquisa qualitativa e quantitativa, em conjunto, em virtude disso foram listadas a seguir os causadores das falhas da comunicação interna da corporação, descreve-se com as interpretações dos diretores e colaboradores: Os diretores relataram: desentendimentos entre setores e causando conflitos; ausência da compreensão dos processos de linguagens; informações não são transmitidas e cada um as guarda para si, gerando muita confusão de informações; conscientizar os colaboradores a passar informações concretas e claras, ou deixando recado por escrito; os funcionários devem fazer mais sugestões. Os funcionários descreveram: insatisfação dos colaboradores em relação ao relacionamento e ao se expressar com a direção; descontentes com as sugestões propostas para o desenvolvimento do processo; o diálogo com os diretores é insatisfatório; os procedimentos passados da direção não são claros para os colaboradores; nos meios utilizados para passar informações entre funcionários há muita confusão e desentendimentos.

Nesta questão, os problemas pesquisados estão relacionados à participação interna na imobiliária Bento Alves, o que consta bem claro no estudo realizado, onde a falta de compreensão entre os setores, retenção de informações competência e conhecimentos, intolerância, inexperiência, a falta de interesse da direção, fatores contribuintes para ocorrerem discussões e desentendimentos entre funcionários, diretores e clientes, e deve-se ter clareza que desta maneira está sendo prejudicada a imagem da empresa.

A contribuição desta pesquisa foi a percepção que para se obter êxito em uma organização, precisa-se das ferramentas de *endomarketing* atuando com os colaboradores. Ela deve ser aplicada de forma clara e positiva na concepção de todos, para se obter um ambiente produtivo e engajando os conhecimentos e a simetria da organização. A comunicabilidade é essencial numa organização e no andamento dos processos, para não ocorrerem mensagens distorcidas. Para as incorreções identificadas, é viável uma proposta de metodologia, nas quais efetivar um plano de *endomarketing* com a direção, que concebe as decisões, revertendo aos colaboradores e constatando as estratégias para serem aplicadas. Neste sentido, reunir sugestões nas quais os funcionários disponibilizaram para que os propósitos sejam concretizados

Com relação às limitações desta pesquisa, foram alinhados o método qualitativo e quantitativo, sendo suficientes. Na realização das entrevistas com os diretores com o tempo

disponibilizado entre ambos e poderiam ter explorado mais as suas respostas com seus pontos de vista, além da não participação dos outros dois diretores. Alguns funcionários estavam desmotivados e desinteressados ao preencher o questionário. Na sequência para estudos futuros sugerem-se fazer uma nova pesquisa junto ao público interno, buscando subsidiar a abrangência da implantação do *endomarketing* e suas ferramentas dentro da organização sob uma nova perspectiva, a dos empregados da área operacional.

REFERÊNCIAS

- BAILEY, Ainsworth Anthony; ALBASSAMI, Faisal; AL-MESHAL, Soad. The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 6, p. 821-840, 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BLYTHE, Jim; MARTIN, Jane. **Essentials of marketing**. Pearson UK, 2019.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Sorria você trabalha aqui: 500 insights para endomarketing**. 1. ed. São Paulo: Integrare, 2012.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Editora Integrare, 2017.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 2. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014.
- HSIEH, Chia-Chun; WANG, Dan-Shang. Internal Marketing Influences Work Engagement through Perceived Organizational Support and Trust. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2016.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnica de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- OLSON, Eric M. et al. A aplicação de políticas de gestão de recursos humanos dentro da organização de marketing: O impacto na implementação de estratégias de negócios e marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 62-73, 2018.
- PAIXÃO, Marcia Valéria. **Pesquisa e Planejamento de Marketing e Propaganda**. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- PARK, Jong Hee; TRAN, Thi Bich Hanh. Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. **Psychology & Marketing**, v. 35, n. 6, p. 412-426, 2018.
- ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- SANTOS, Maria Lais Borges. **Estratégias de Endomarketing para o crescimento organizacional**: Um estudo de caso na empresa Noroeste-Picos em Piauí. Monografia, 2013. Disponível em:
<<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/MONOGRAFIA%20DE%20MARI A%20LAIZ%20BORGES%20DOS%20SANTOS.pdf>>. Acesso em 14 ago. 2015.
- SILVA, Paula Mainesda. **Marketing corporativo e Endomarketing**. Canoas: Ulbra, 2010.
- SINDUSCON - **Sindicato da Indústria da Construção Civil de Caxias do Sul**. Disponível em: <<http://www.sinduscon-caxias.com.br/>>. Acesso em: 12 maio 2015.
- TO, Wai Ming; MARTIN JR, Ernest F.; BILLY, T. W. Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. **International Journal of Hospitality Management**, v. 45, p. 14-21, 2015.
- WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2012.
- YIN, Robert. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**: série métodos de pesquisa. Tradução de Daniel Bueno. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2016.