



MARKETING INTERNO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DO SUL DO BRASIL

SUZETE ANTONIETA LIZOTE

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
lizote@univali.br

LUCIANE DA VEIGA

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
luciane.veiga@univali.br

JOSÉ CARLOS TERRES

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
terres@univali.br

JEFERSON RAFAEL URNAU

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI
jeferson.r@edu.univali.br

GUILHERME MARIOT

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
guilhermemariot@univali.br

RESUMO

As organizações se deparam em um processo acelerado e diferenciado de transformação de sua estrutura, formas de organização do trabalho e, em especial estilos de gerenciar as relações sociais em seu interior. O *marketing* interno, envolve o esforço planejado para alinhar e integrar os funcionários para a implementação eficaz das estratégias corporativas. Este estudo tem como objetivo analisar como se manifestam os aspectos do *marketing* interno segundo a percepção dos colaboradores de uma universidade comunitária do sul do Brasil. Metodologicamente, possui natureza descritiva e abordagem quantitativa. Os dados foram coletados através de questionário com perguntas fechadas com base no instrumento de Bohnenberger (2005) que contempla os seguintes aspectos do *marketing* interno: desenvolvimento, admissão e responsabilidades, adequação às funções, comunicação interna e comunicação externa. A amostra ficou composta por 42 colaboradores. Os dados foram analisados por estatística descritiva, com base nas frequências. Os resultados evidenciaram que os aspectos analisados foram vistos pelos respondentes de forma positiva destacando-se a oferta de oportunidades para aumentar o conhecimento do colaborador de modo geral com 76,91% de concordância, seguido da divulgação das metas e objetivos da universidade com 77,14% das respostas.

Palavras-chave: *Marketing*. *Marketing* interno. Endomarketing. Universidade.

1 INTRODUÇÃO

O fator humano, na atual sociedade do conhecimento, tem uma relevância especial para as entidades, seja pelos saberes que os colaboradores tenham, seja pelo relacionamento com seu trabalho e com a organização. Desta forma, compete aos gestores formarem equipes com pessoas comprometidas, que possuam ou possam desenvolver suas competências no âmbito organizacional, contribuindo para o alcance do desempenho desejado. Assim sendo, cada vez mais o capital humano se considera um recurso essencial e, em se tratando de instituições que atuam na formação profissional, as pessoas são, ao mesmo tempo, a matéria-prima e o instrumento da produção intelectual.

Estas instituições devem considerar fatores como o alto grau de autonomia dos professores, a dependência de habilidades individuais, o planejamento, a diversidade e a clareza nos objetivos, dentre outros. Os decisores, em todos os níveis, aparecem como intermediários entre o ambiente e a organização, e o desempenho dela está diretamente influenciado pela forma como os gestores percebem e compreendem a empresa, como iniciam, articulam e gerenciam os processos decisórios nas unidades organizacionais e a maneira como incentivam os colaboradores.

As instituições voltadas para a área educacional, estão passando por transformações que, conforme coloca Andrade (2006), demandam melhores resultados e menores custos administrativos e operacionais, que permitam a formação de profissionais qualificados para atuarem no mercado de trabalho. Tais modificações exigem que as pessoas sejam incentivadas a desempenharem suas atividades com satisfação, desenvolvendo o espírito de criatividade e de equipe, respeitando a autonomia e individualidade de cada um, para desenvolver um trabalho de excelência.

Nas atuais condições, com o ambiente apresentando elevada incerteza e alto nível de concorrência, Harris e Cameron (2005) destacam que as organizações para se sustentarem e ainda terem vantagens competitivas têm que contar com profissionais competentes, criativos e comprometidos. Neste sentido, os aspectos do *marketing* interno podem ser utilizados na implementação das mais variadas estratégias organizacionais, como gestão da qualidade total, desenvolvimento de produtos e implementações necessárias à gestão do conhecimento. Muitas organizações já sofreram as consequências de conceber excelentes planejamentos, que se tornaram inúteis por não serem executados de forma eficaz.

No contexto descrito, este estudo tem como objetivo geral analisar, como se manifestam os aspectos do *marketing* interno segundo a percepção dos colaboradores de uma universidade comunitária do sul do Brasil. Busca-se assim, dar resposta à seguinte pergunta de pesquisa: Como são percebidos os aspectos do *marketing* interno nos colaboradores de uma universidade comunitária do sul do Brasil? No intuito de dar resposta a tal questionamento e atingir o objetivo geral estabeleceram os seguintes objetivos específicos: mensurar o *marketing* interno nos aspectos: desenvolvimento, admissão e responsabilidades, adequação às funções, comunicação interna e comunicação externa e identificar quais destes aspectos possuem maior relevância para os entrevistados.

Com o presente estudo buscou-se obter novas evidências empíricas sobre o tema analisado. Os resultados obtidos possuem relevância prática para a melhoria do funcionamento da universidade analisada, pois os novos processos produtivos, conforme destaca Meyer (2009) exigem que os colaboradores sejam mais participativos, autônomos, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e, sobretudo, comprometidos com os resultados da organização à que pertencem. Estes processos são reconhecidos como um desafio para o domínio do estudo do *marketing* interno.

Por outro lado, as proposições de articulações teóricas, justificam o interesse acadêmico. Considera-se também que a mensuração do *marketing* interno, na atual economia

globalizada, tornou-se um importante diferencial competitivo, pois possibilita maior transparência dos valores ocultos no âmbito organizacional.

O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico; a abordagem metodológica é apresentada na seção seguinte; as análises e discussão dos dados estão evidenciadas na seção quatro. Na quinta são feitas as considerações finais da pesquisa e por último, é disponibilizado as referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção buscou-se definir o marco teórico que delimitou o estudo.

2.1 MARKETING INTERNO

No Brasil, o *marketing* interno também é conhecido como endomarketing. Conforme assinalaram Rafiq e Ahmed (2000) o conceito de *marketing* interno foi evoluindo em diversas fases, sendo a primeira focada à motivação e satisfação dos colaboradores. Isto se relacionava com as próprias origens do *marketing* interno que vinculava a melhoria na qualidade dos serviços com empregados motivados e à associação positiva da satisfação dos empregados com a satisfação dos clientes externos.

As organizações deviam estar preparadas para saberem interpretar cada cliente e oferecer a ele benefícios, segurança e confiabilidade do produto ou serviço. Precisavam também, ter estratégias para se defender da concorrência que busca atrair e seduzir o cliente lhe oferecendo vantagens ainda maiores (KOTLER, 2003). Assim, muitas empresas optavam pelo *marketing* interno como tática primordial de capacitação e motivação dos seus colaboradores, buscando sempre otimizar os resultados.

A segunda fase, segundo Rafiq e Ahmed (2000) tem que se associar ao trabalho desenvolvido por Grönroos (1981), que sugeria a criação de mentes orientadas às vendas. Entretanto a distinção desta fase é a aplicação das ferramentas do *marketing* internamente na organização. Nesta mesma etapa inclui-se a consideração de que o *marketing* interno seja visto como uma cadeia de provedores e clientes no seio da organização, conformado uma cadeia de valor que pela satisfação e motivação dos empregados se focalize o cliente externo (LINGS, 2004).

Por fim, a terceira fase na apreciação de Rafiq e Ahmed (2000) é devida à vinculação do *marketing* interno com as estratégias empresariais. Isto implicaria em treinar, motivar e alinhar os funcionários com os objetivos organizacionais, como já preconizava Winter (1985). Assim, mudanças nas estratégias devem ser acompanhadas com alterações apropriadas no *marketing* para rapidamente obter a aderência dos empregados à nova situação.

Cerqueira (1994) entende *marketing* interno como projetos e ações que uma organização deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários como desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias. Esses projetos, afirma o autor, tem como objetivo melhorar o relacionamento, a comunicação e determinam uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e delas com o sistema organizacional.

Na concepção de Bekin (2004, p. 47) “é o processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de *marketing* da empresa ou organização que visa e depende de ação para o mercado e a sociedade”. Nesta linha de pensamento, Cobra e Brezzo (2010, p. 175) declaram que “trata de aplicar à administração de recursos humanos as técnicas de *marketing*, com o objetivo de conseguir adesão do pessoal aos objetivos da empresa e sua motivação para atuar em consequência”. Para os autores, ele possibilita coesão entre a empresa e seus funcionários no que se refere aos objetivos compartilhados e atividades.

O principal objetivo do endomarketing, segundo Brum (2010) é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre negócios da empresa, incluindo itens

como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. Para Limongi-França (2009, p. 149) ele “cuida do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos”.

Costa (2010) destaca que o *marketing* interno deve garantir que as pessoas tenham à sua disposição informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da empresa; consolidar canais internos de comunicação eficazes entre indivíduos e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da dissiminação de sua identidade e promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipe.

Ele foi aplicado no mundo dos negócios, principalmente porque houve: a) uma mudança nas necessidades do consumidor; b) um aumento da competição entre as organizações; c) uma guinada da economia de diversos países para o setor de serviços; d) o desenvolvimento das tecnologias da informação, possibilitando, conseqüentemente, um relacionamento efetivo com o cliente (FARIA, et al., 2014). Complementam Sarquis et al. (2017, p. 104) que “O marketing interno compreende o conjunto de estratégias para viabilizar no âmbito interno o cumprimento das promessas de marketing da organização”.

O endomarketing, de acordo com os conceitos e objetivo destacados, constitui-se em uma importante ferramenta no processo gerencial, pois havendo o processo de trocas dentro das organizações, conseqüentemente haverá interação entre as partes, resultando na transparência e facilitando desta forma, o entendimento de objetivos e metas da empresa. Brum (2010) coloca que estudos recentes procuram demonstrar que a comunicação entre os empregados, envolvimento e comprometimento, os processos redesenhados de negócios, as relações percebidas entre colaboradores e a satisfação do consumidor são predominantes.

Assim, compreender os aspectos do *marketing* interno no âmbito organizacional também é interesse dos profissionais responsáveis pela formulação e implementação das políticas de gestão e, desta forma, se exige uma atuação diferente da área de recursos humanos. Ou seja, deve atuar de maneira estratégica, e não só operacional. Assim, conforme apontam Graziano et al. (2016) “O endomarketing pode facilitar trocas, cativando e cultivando certa harmonia para fortalecer as relações interpessoais e, principalmente, a comunicação interna”.

3 METODOLOGIA

A metodologia explica Goldenberg (1999, p. 105) é o “estudo dos caminhos a serem seguidos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”. Busca-se, nesta seção, apresentar as etapas percorridas, iniciando com a definição da tipologia, seguido pela apresentação do universo e amostra da pesquisa, além da descrição de como os dados foram coletados e posteriormente analisados.

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa foi classificada como aplicada, pois analisa problemas concretos e tem como busca entender a prática abrangendo interesses comuns (VERGARA, 2004). Por ser aplicada, afirma a autora, executa o interesse prático, seus resultados são utilizados imediatamente para a solução de problemas reais.

O estudo realizado, quanto aos seus objetivos, classifica-se como descritivo, que, segundo Raupp e Beuren (2008, p. 81) “[...] descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos”. No que tange a abordagem do problema, foi quantitativa. Para Richardson (1999, p. 70), “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas [...]”. Com relação aos procedimentos, foi tipificada como uma pesquisa de levantamento, que segundo Cervo e Bervian (2002, p. 48) “[...] é a forma mais adequada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja”.

Em relação à coleta de dados, foi utilizado um questionário de autopreenchimento aplicados pessoalmente pelos pesquisadores no mês de julho de 2017 aos colaboradores das secretarias acadêmicas dos três campus da universidade objeto de estudo. A população foi composta por 64 colaboradores resultando em uma amostra de 42 respondentes.

O instrumento foi dividido em dois blocos: no primeiro foram coletadas informações referentes ao perfil dos respondentes e o outro bloco destinou-se a recolher dados sobre a percepção que os funcionários têm de alguns aspectos do *marketing* interno que se desenvolvem na sua instituição. Para seu registro utilizaram-se vinte e um itens sugeridos por Bohnenberger (2005) adaptados ao ambiente da universidade estudada. Eles se distribuíram da seguinte maneira: quatro na categoria desenvolvimento, outros quatro relativos à admissão e responsabilidades dos contratados, mais quatro para computar a adequação às funções, seis direcionados a medir a comunicação interna e três à comunicação externa. A escala usada nos três blocos foi do tipo Likert de cinco pontos em que o 1 representou “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

Para cada afirmativa atribui-se uma pontuação sendo a pontuação mínima de 42 e máxima de 210 pontos para cada pergunta. Este valor é obtido pela multiplicação da menor e maior valoração possível por questão pelo total de respondentes apurados. Para efetuar as análises descritivas organizaram-se os dados levantados numa planilha eletrônica Excel®.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa e as respectivas análises.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESPONDENTES

Inicialmente os dados foram àqueles relacionados às características dos entrevistados. Com o uso da estatística descritiva, os resultados, quanto ao gênero, apontaram que 72% da amostra é formada por mulheres e os outros 28% por homens. Com relação ao tempo de trabalho, a média encontrada foi de 3 anos por respondente pesquisado. A maioria deles (52%) está na faixa etária entre 27 e 39 anos.

4.2 ANÁLISE SOBRE OS ASPECTOS DO *MARKETING* INTERNO

Neste tópico são descritos os dados levantados sobre os cinco aspectos especificados na metodologia.

4.2.1 Desenvolvimento

Neste item foram abordadas asseverações referentes ao desempenho e atuação dos colaboradores no âmbito interno e também sobre os reflexos no âmbito externo à organização, conforme se exhibe no Quadro 01.

Asseverações	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
A universidade me capacita para desenvolver melhor minha atividade.	210	142	67,61%
Recebo informações a respeito dos clientes da universidade	210	110	52,38%
Sei o que os discentes esperam dos serviços oferecidos pela universidade.	210	107	50,95%
A universidade oferece oportunidades para aumentar meu conhecimento de forma geral.	210	164	78,10%

Quadro 01: Desenvolvimento dos colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com os resultados do Quadro 01 observa-se que 78,10% dos colaboradores concordaram que a universidade oferece oportunidade para aumentar seu conhecimento de

modo geral. Destaca-se também com 67,61% das respostas afirmativas a capacitação dos funcionários. Esses resultados convergem com as colocações de Dias et al. (2017, p. 76) ao argumentarem que “Para que seja aprimorado o desempenho das atividades, uma empresa deve capacitar seus colaboradores”. Vasconcellos (2004, p. 41) já destacava que “as pessoas não vivem no isolamento e também não são orgulhosas e petulantes, elas precisam, elas criam essa necessidade de relacionamento e comunicação, mas para que a controvérsia disso não ocorra, as pessoas precisam ver que a empresa também se preocupa com isso”.

4.2.1 Admissão e responsabilidade dos contratados

Neste aspecto os respondentes foram questionados sobre a compreensão, valorização e responsabilidade da empresa perante as contratações e informações passadas aos seus novos colaboradores. Os resultados estão evidenciados no Quadro 02.

Asseverações	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
O processo de admissão de novos colaboradores é claro e se especifica o que se espera deles.	210	163	77,61%
As atividades e as responsabilidades dos novos colaboradores são claramente definidas.	210	147	70,00%
Sou renumerado de acordo com a média do setor.	210	135	64,28%
Sou reconhecido pelos meus superiores pelo trabalho que faço.	210	149	70,95%

Quadro 02: Admissões e responsabilidade dos contratados

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com os resultados apontados no Quadro 02, verifica-se um alto índice de concordância em todas as questões. 77,61% declararam que o processo de admissão é claro e específico, 70,95% concordaram que são reconhecidos pelo superior pelo trabalho que realiza. 70% afirmaram que as atividades e as responsabilidades dos novos colaboradores são claramente definidas e, por fim, 64,28% afirmaram que são renumerados de acordo com as médias do setor.

O grau de concordância neste aspecto do *marketing* interno vai de encontro com as colocações de Carvalho, Ferreira e Kilimnik (2009) ao explicarem que para as organizações tornarem-se mais competitivas no mercado, necessitam serem mais humanas, através do desenvolvimento de planos e fatores que favoreçam o melhoramento das condições de trabalho.

4.2.3 Adequação às funções

Esta análise teve por base buscar compreender na visão dos entrevistados, quanto às atividades pertinentes a função exercida, conforme se detalha no Quadro 03.

Adequação as funções	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
Se o colaborador deseja, ele pode solicitar mudança de local de trabalho.	210	94	44,76%
A universidade se preocupa em atribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos colaboradores.	210	116	55,23%
Tenho liberdade para tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade.	210	84	40,00%
Há diferentes programas para atender as necessidades dos diferentes tipos de colaboradores.	210	134	63,81%

Quadro 03: Adequação às funções

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com base nos resultados do quadro acima, nota-se que 63,81% dos respondentes concordaram que existem diferentes programas para atender as necessidades dos colaboradores. Salienta-se que nesta dimensão analisada, apenas 40% dos colaboradores afirmaram possuir liberdade para tomar decisões em relação as funções de desempenhadas. Neste sentido Hemais, Oliveira e Casotti (2013) destacam que a satisfação com a função desempenhada é muito importante para que a empresa possa melhorar os processos, tanto em relação à produção quanto ao atendimento ao cliente externo.

4.2.4 Comunicação interna

Neste item do *marketing* interno, conforme evidenciado no Quadro 04, a amostra selecionada foi questionada sobre como ocorre a comunicação interna na instituição.

Asseverações	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
As metas e os objetivos da universidade são divulgados.	210	162	77,14%
Conheço os resultados de meu setor de trabalho.	210	130	61,90%
Tenho oportunidade de expressar minhas necessidades.	210	85	40,41%
Conheço os resultados de minha universidade.	210	157	74,76%
Conheço os valores de minha universidade.	210	151	71,90%
As mudanças que vão ocorrer na universidade são comunicados com antecedência.	210	88	41,90%

Quadro 04: Comunicação interna

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ao analisar os dados do Quadro 04, verifica-se que o item com o maior grau de concordância foi àquele referente a divulgação das metas e objetivos da universidade com 77,14% das respostas seguida de 71,90% daqueles que confirmam que conhecem os resultados da instituição. Michel et al., (2013) salientam que a comunicação interna vem evidenciando a maneira que as pessoas, os seus processos comunicacionais, constroem a realidade organizacional e de que forma esta experiência permite que as pessoas encontrem significado em sua atuação dentro da organização.

Salienta-se que é importante que a organização tenha uma comunicação aberta entre todos os funcionários, livre da sua função na organização, e que as mesmas sejam bem claras e devidamente transmitidas.

4.2.4 Comunicação externa

O último aspecto analisado refere-se a comunicação externa, conforme exposto no Quadro 05.

Asseverações	Pontuação máxima	Pontuação alcançada	% pontuação alcançada
A universidade divulga internamente as atividades que desenvolve na comunidade.	210	116	55,23%
O lançamento de novos serviços é divulgado primeiro na universidade e só depois para o público alvo.	210	86	40,95%
A universidade divulga internamente, antes de pôr na mídia as propagandas de seus serviços.	210	87	41,42%

Quadro 06: Comunicação externa

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De acordo com as respostas, verifica-se que a comunicação externa, é o aspecto do *marketing* interno analisado com menor pontuação. Assim, é importante refletir sobre as afirmações de Brum (2010) ao enfatizar a importância da troca de informações, que une o empregador, o empregado e o cliente. Destaca o autor, que no momento que a organização

utiliza esta estratégia, informando seu cliente interno sobre a gestão, produtos, processos, metas, entre outros, faz com que todos se sintam parte do processo, proporcionando, desta forma, um nível maior de motivação, o que espelhará no bom atendimento ao cliente externo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em correspondência com o objetivo geral da pesquisa a investigação centrou-se em verificar, com base no modelo de Bohnenberger (2005), como se manifestam os aspectos do *marketing* interno segundo a percepção dos colaboradores de uma universidade comunitária do sul do Brasil. Para alcançar tal objetivo foi necessário mensurar *marketing* através de seus aspectos e por fim identificar quais destes possuem maior relevância para os entrevistados.

O primeiro passo foi entender o conceito de *marketing* e *marketing* interno que também é denominado endomarketing e com base no referencial teórico, observa-se que o *marketing* interno propicia um ambiente favorável nas organizações, estabelecendo uma comunicação integrada que visa melhorias, tanto na qualidade dos produtos quanto na produtividade pessoal de processos. Isto é, tem a função de prestar atendimento ao cliente interno, proporcionando um clima de engajamento entre as pessoas e os objetivos institucionais.

Ao considerar os aspectos do *marketing* interno que foram analisados de modo individual, verificou-se que de forma geral, os funcionários analisados encontram-se satisfeitos em relação aos aspectos investigados, visto que todos os quesitos foram avaliados pelos mesmos de maneira positiva.

Quanto aos aspectos melhores avaliados pelos entrevistados, identificou-se o oferecimento de oportunidades para aumentar seu conhecimento de modo geral com 76,91% de concordância, seguido da divulgação das metas e objetivos da universidade com 77,14% das respostas. Este resultado vai de encontro às colocações de Vasconcellos (2004), ao afirmar que o *marketing* interno se situa em uma região fronteira entre recursos humanos e *marketing*, o que estrategicamente facilita a sinergia. Esta área afirma o autor, deve estar integrada com as demais, pois quanto maior for a integração, maiores serão as chances de sucesso no atendimento ao cliente externo. Pizzinatto *et al.* (2005) complementam afirmando que é a aplicação de recursos humanos, técnicas, teorias e princípios pertinentes a fim de motivar, promover cooperação e gerenciar empregados de todos os níveis da organização para uma melhoria contínua da maneira com que eles atendem os clientes externos e do modo com que se tratam.

Sugere-se para pesquisas futuras o estudo em outros tipos de organizações e, assim, os resultados obtidos no âmbito educacional podem ser úteis em futuros estudos comparativos.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. de. A gestão da universidade sob a ótica da teoria dos recursos e capacidades. In: **Anais** do XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ANPAD, 2006.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BOHNENBERGER, M. C. **Marketing interno**: la actuación conjunta entre recursos humanos y *marketing* en busca del compromiso organizacional. Tesis (Doctorado en Economía de la Empresa), Universitat de les Illes Balears, 2005.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

- CARVALHO, R. B. de; FERREIRA, M. A. T.; KILIMNIK, Z. A gestão por competências como precursora da gestão do conhecimento: *survey* em médias e grandes organizações. In: **Anais** do XXXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, 2007.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a sociedade. Rio Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COBRA, M.; BREZZO, R. **O novo marketing**. Tradução Andrea Pizzitiello. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, D. **Endomarketing inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- DIAS, D. S.; et al. Perfil da liderança na gestão de projetos: uma pesquisa com profissionais da Área. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 8, n. 1, p. 73-89, 2017.
- FARIA; L. H. L.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N. K.; SPERS, V. R. E. 20 Anos de publicações sobre marketing de relacionamento no Brasil: uma análise da produção acadêmica de 1992 A 2012. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 1, p. 106-118, 2014.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- GRÖNROOS, C. Internal *marketing* – an integral part of *marketing* theory. In: DONNELLY, J. H.; GEORGE, W. R. (Eds). **Marketing of Service**. Chicago: American Marketing Association, p. 236-238. 1981
- HARRIS, G. E.; CAMERON, J. E. Multiple dimensions of organizational and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. **Canadian Journal of Behavioral Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportment**, v. 37, n. 3, p. 159-169, 2005.
- HEMAIS, M.; OLIVEIRA, L.; CASOTTI, L. *Marketing* interno e gestão de pessoas: estudo de caso em empresa de serviços. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 3, p. 101-127, 2013.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LIMONGI- FRANÇA. **Qualidade de vida no trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós- industrial. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.
- LINGS, I. N. Internal market orientation - construct and consequences. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 405-413, 2004.
- MEYER, J. P. Commitment in a changing world of work. In: BECKER, T. E.; KLEIN, H. J.; MEYER, J. P. (Eds.) **Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions**. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, p. 37-68, 2009.
- MICHEL, M. DE O.; MICHEL, J.; PORCIÚNCULA, C. G. A comunicação organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto. **Revista Internacional de Relaciones Publicas**, v. 3. n. 6, 2013.
- RAFIQ, M; AHMED, P. Advances in the internal *marketing* concept: definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável as Ciências Sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

SARQUIS, et al. Estratégia de marketing interno na instituição de educação superior. **Revista GUAL**, v. 10, n. 1, p. 103-124, 2017.

VASCONCELOS, A. F. Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de *marketing* interno. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 1, p. 37-50, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WINTER, J. Getting your house in order with the internal *marketing*: a *marketing* prerequisite. **Health Marketing Quarterly**, v. 3, n. 1, p. 193-212, 1985.