

ENDOMARKETING: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA APLICADA AOS EVENTOS DA ANPAD

*Bernardo Ferreira Machado¹
Irene Raguenet Troccoli²*

Resumo

O Endomarketing tem-se tornado uma importante ferramenta para as organizações. Isso se dá porque ele busca alinhar todos os funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais, trazendo, como principal benefício, a visão compartilhada e o fortalecimento das relações. Este artigo, de abordagem qualitativa, é uma revisão bibliográfica dos artigos com a palavra-chave Endomarketing que foram publicados nos eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Tendo-se encontrado tão somente cinco artigos com esta condição, foi realizada uma varredura dos conceitos mais relevantes de cada um deles. A conclusão foi que a importância deste construto como uma ferramenta de construção e de manutenção de valores intangíveis foi muito destacada em todos, dada sua contribuição para a geração e para a manutenção da cultura organizacional, assim como suas consequências para o desempenho da empresa.

¹ B. Sc.; Universidade Estácio de Sá; Av. Presidente Vargas 642/22º andar, Rio de Janeiro (RJ); machado.bernardo@hotmail.com

² D. Sc.; Universidade Estácio de Sá; Av. Presidente Vargas 642/22º andar, Rio de Janeiro (RJ); irene.troccoli@estacio.br

Introdução

Endomarketing – também entendido como Marketing interno - “(...) surgiu em muitas organizações a fim de descrever a aplicação do marketing dentro da companhia” (SIMÕES, 2001, p. 6). O conceito de imagem da empresa, aliado ao de Marketing, contribuiu para que as empresas se conscientizassem sobre o público interno. Neste processo, essa mesma autora argumenta que as primeiras definições de Marketing interno referem-se como uma filosofia.

(...) de gerenciamento que considera os empregados como clientes internos e os empregos como produtos oferecidos para satisfazer suas necessidades e desejos e direcionar os objetivos da organização. Desta forma, o produto está fortemente orientado para o reconhecimento dos empregados e para a valorização dos mesmos. (SIMÕES, 2001, p. 6)

Pelo lado da gestão, o Endomarketing tem-se tornado uma importante ferramenta para as organizações. Isso se dá porque ele busca alinhar todos os funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais, trazendo, como principal benefício, a visão compartilhada e o fortalecimento das relações. Ou seja, todos são clientes de todos, e todos os problemas são problemas de todos. (CERQUEIRA, 2002). Com isso, o Endomarketing se configura em um instrumento da alta gestão para garantir o bom desempenho da empresa como um todo. Nesse sentido, configura-se como recurso que funciona como uma válvula propulsora para estimular a motivação, atribuindo aos funcionários respeito, responsabilidade e integração (BEKIN, 2005⁴).

Este panorama implica a necessidade de um novo enfoque da gestão de pessoas, voltado para “a oferta de treinamento, orientação em relação à qualidade total e reforma do sistema de recompensas que premia a participação voluntária e a inovação” (SIMÕES, 2001, p.13). Ou seja, estes são os produtos por meio dos quais se espera o engajamento dos trabalhadores na empresa. A mesma autora ressalta que a importância do Endomarketing para a gestão de pessoas

(...) surge ao passo que, ao fornecer serviços ou programas para os colaboradores, a gestão de recursos humanos precisa “vender” *performance* capaz de influenciar diretamente a produtividade do negócio – e, ao mesmo tempo, manter o tipo de pessoal que a organização deseja. Não importa se o foco do marketing é externo ou interno, sua finalidade central permanece, isto é, a atração e retenção dos clientes por meio da satisfação de suas necessidades e desejos. (SIMÕES, 2001, p. 5)

Tendo em vista esses aspectos, coloca-se a pertinência de se investigar qual o estado da arte das pesquisas acadêmicas relativas a este construto, no campo da Administração de Empresas no Brasil. A intenção, aqui, é a de identificar os aspectos que nelas foram explorados, de modo a se ter um retrato dos temas considerados mais relevantes relativamente a esse construto por parte dos pesquisadores científicos situados nesta área de estudos.

No caso, entendeu-se que tal investigação seria profícua se realizada junto ao estoque de artigos provenientes dos eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

A ANPAD congrega 77 programas de pós-graduação *stricto sensu* associados efetivos, que representam os interesses das instituições filiadas junto à opinião pública, além de atuar como órgão articulador dos interesses dos programas perante a comunidade científica e aos órgãos governamentais responsáveis pela gestão da educação e pelo desenvolvimento científico e tecnológico no país.

Sendo assim, a ANPAD é hoje o principal órgão de interação entre programas associados, grupos de pesquisa da área e a comunidade internacional. Para tanto, conta com oito eventos (ANPAD, 2013):

1) Encontro da ANPAD – ENAPAD: realiza-se anualmente no mês de setembro, e é hoje o maior evento da comunidade científica e acadêmica de Administração no país

2) Encontro de Marketing da ANPAD – EMA: é o evento da Divisão de Estudos em Marketing da Anpad, e que visa a abrir oportunidade para que os acadêmicos da área possam divulgar e debater artigos de forma mais específica

3) Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es: promovido pela Anpad com o Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – Ceppad, da Universidade Federal do Paraná – UFPR, e com o Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUC-PR, objetiva auxiliar no desenvolvimento da área de estudos em estratégia no Brasil, por meio do encontro entre pesquisadores, a fim de fomentar debates sobre temas relevantes e estabelecer potenciais agendas de pesquisa

4) Encontro de Estudos Organizacionais – Eneo: abrange ensino, pesquisa, teoria e construção do conhecimento, fragmentação e identidade do campo de estudos organizacionais no país

5) Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – ENGPR: tem por objetivo fomentar o desenvolvimento da área de estudos em gestão de pessoas e em relações de trabalho no Brasil, por meio de estudos teórico e/ou teórico-empíricos, considerando os diferentes subsistemas e dimensões de análise

6) Encontro de Administração da Informação – ENADI: evento surgido da necessidade de auxiliar no desenvolvimento da área de estudos em Administração de Sistemas de Informação sob seus mais diversos aspectos, buscando fomentar o seu desenvolvimento por meio de estudos teóricos e/ou teórico-empíricos, considerando a sua diversidade e interdisciplinaridade com as demais áreas de gestão e tecnológicas

7) Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – ENEPQ: evento surgido como espaço de discussão de temas relevantes para o momento, no âmbito da área, a critério das instituições que o promovem; e

8) Academy of International Business – AIB: associação de acadêmicos e de especialistas no campo de negócios internacionais cujo evento anual, em 2010, será organizado por diversas instituições acadêmicas brasileiras, reunidas pela ANPAD

No caso do ENANPAD, trata-se de congresso com reconhecimento internacional, que hospeda as mais variadas posições teóricas desta área de estudo. Com isso, ao longo de todas as suas edições desde o ano de 1977, tornou-se espaço essencial e privilegiado para debates acadêmicos e para a produção científica.

Este artigo se encontra dividido em três partes, além desta introdução: a metodologia, os resultados da pesquisa e a conclusão.

1 Metodologia

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, descritiva quanto aos meios e bibliográfica quanto aos fins (VERGARA, 2013).

A seleção dos artigos investigados se deu por meio do acesso ao *site* do Enanpad (ENANPAD, 2013), e da utilização do seu instrumento de busca por palavra-chave. Inserindo-se o termo Endomarketing no espaço adequado a essa busca, houve o retorno de cinco artigos, sendo três de ENANPADs, um de EMA e um de ENADI: Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011), Santos e Nakalski (2008), Zamberlan et al (2007), Cremonezi, Pizzinatto e Spers (2012), e Ellwanger et al (2009).

Os artigos foram impressos e procedeu-se à leitura de seus respectivos referenciais teóricos, atividade durante a qual foram feitas anotações remetendo às obras referenciadas e aos aspectos teóricos mencionados. Em seguida, foi feita a exposição deste conteúdo, conforme se vê no próximo item deste artigo, concluindo-se em seguida.

2 Resultados da Pesquisa Bibliográfica

Ao analisar os referenciais teóricos dos cinco artigos, pode-se verificar que, assim como algumas abordagens conceituais e autores do Endomarketing estão presentes em todos,

cada artigo possui sua peculiaridade, não só no destaque dos conceitos que mais se encaixam ao assunto específico de cada um deles, mas também na utilização de recursos teóricos externos ao Endomarketing.

A consolidação da cultura organizacional como um objetivo do Endomarketing é um exemplo disso. Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011, p. 6) citam expressamente o “Endomarketing como uma estratégia de gerenciamento, cujo objetivo é assegurar que todos os funcionários compreendam e vivenciem o negócio, buscando desenvolver uma cultura organizacional orientada para o cliente”.

Ao falar na remoção dos obstáculos para que todos possam olhar na mesma direção e tenham uma visão compartilhada da empresa, ao expor a importância do ato de dar valor e visibilidade à informação (em todos os níveis) para que os colaboradores tenham uma visão compartilhada da empresa, seus objetivos, processos e resultados, Santos e Nakalski (2008) estão se referindo exatamente à consolidação da cultura organizacional.

Além de citar expressamente que “(...) um bom programa de Endomarketing precisa ajudar a consolidar a cultura organizacional através da estimulação e do respeito aos seus aspectos positivos”, Zamberlan et al (2007, p. 5) citam a importância de tornar mais fácil o entendimento da relação de troca entre funcionário e cliente para o benefício ao cliente, assim como a importância da utilização do Endomarketing como um conjunto de ações que tem, como objetivo, tornar comum os objetivos, as metas e os resultados entre os funcionários de uma empresa. Zamberlan et al (2007), assim como o Cremonezi, Pizzinatto e Spers (2012), também destacam a visão do Endomarketing como o ato de dar, ao funcionário, educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Já Ellwanger et al (2009), fazem uso dos conceitos de Brum (2003) ao definir o Endomarketing como projetos ou ações que visam a obter ou até mesmo a resgatar a conscientização dos usuários, e a salientar a relevância de seu apoio e de sua colaboração para que mudanças organizacionais possam ser implantadas com sucesso.

Ou seja, percebe-se que os autores utilizam os conceitos de Brum (1998, 2000, 2003, 2005, 2010) pra dar ênfase à importância do Endomarketing para a geração e para a manutenção de uma unidade (cultura) organizacional - cuja abrangência vá além da unidade formal estrutural - assim como à importância desta unidade para o desempenho da empresa.

Assim como Brum (1998, 2000, 2003, 2005, 2010), outro autor que consta nos cinco artigos é Bekin (1995, 2005). Cremonezi, Pizzinatto e Spers (2012) o usam quando destacam

a definição de Endomarketing como ações de marketing voltadas para o público interno visando a promoção de valores destinados a servir os clientes (BEKIN, 1995).

Já Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011) lançam um olhar um pouco mais profundo sobre a perspectiva de Bekin (1995), à medida que definem o Endomarketing como um processo holístico e interativo, visando a proporcionar aumento substancial na qualidade da vida profissional, com reflexos nos ambientes familiar e social. No caso, eles ressaltam que Bekin (1995) considera três premissas a partir das quais deve ser criado o processo de Endomarketing: o cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente; funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; e funcionários devem estar envolvidos e comprometidos com os objetivos e decisões da empresa, ação que deve preceder o marketing externo (BEKIN 1995).

Além disso, Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011) também lembram que, sempre segundo Bekin (2005), algumas empresas praticam o Endomarketing de forma consciente enquanto outras o fazem de forma intuitiva. Ao fazer isso, esse último autor também reforça a relevância do Endomarketing desenvolvido conforme uma estratégia formal para obtenção de melhores resultados.

Santos e Nakalski (2008) citam Bekin (2005) ao definir Endomarketing como ações gerenciadas de marketing, eticamente dirigidas ao público interno – ou seja, os funcionários - das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais, e das empresas do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. Sua finalidade é promover, entre os funcionários e os departamentos, os valores destinados a servir o cliente. Reforçando esta ideia, ele faz uso da seguinte citação: “É um 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 da ação para o mercado e a sociedade” (BEKIN, 2005, p. 47)

O fato de Bekin (2005) considerar que algumas empresas praticam o Endomarketing de forma consciente enquanto outras o fazem de forma intuitiva também é observado por Ellwanger et al (2009). Eles reforçam que o Endomarketing consiste em projetos ou ações que visam a obter ou até mesmo a resgatar a conscientização dos usuários, e a salientar a relevância de seu apoio e de sua colaboração para que mudanças organizacionais possam ser implantadas com sucesso.

É neste contexto que vale destacar ressalvas de que “(...) o Endomarketing limita-se a ver os funcionários como ‘clientes internos’ [...] é preciso considerar que antes de um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão” (KUNSCH, 2003, p. 154, apud

SANTOS; NAKALSKI, 2008, p. 02). Ou seja, faz-se necessário perceber o indivíduo dentro de um contexto mais amplo, procurando observar aspectos que vão além da relação direta deles com a organização. Santos e Nakalski (2008) ainda fazem outra crítica ao conceito de Endomarketing, remetendo a Fasti (1999), autor que considera artificial o conceito puro de Endomarketing, afirmando que marketing é um conceito relacionado unicamente a mercado: “O ambiente interno de uma empresa não pode ser caracterizado como um mercado, mas como um organismo vivo que necessita de organização conduzida por impulsos nervosos de significado universal” (FASTI, 1999, apud SANTOS; NAKALSKI, 2008, p. 03).

Por outro lado, em seu artigo referido especificamente à Política de Segurança da Informação (PSI), Ellwanger et al (2009), remetendo a Paixão (2004), destacam a importância da adoção dos pressupostos de marketing com ampla valorização do cliente interno, favorecendo o surgimento de consistentes relações de parceria. Segundo aqueles autores, no processo de criação e de implantação de uma PSI, o Endomarketing pode ser utilizado como uma estratégia de gestão no intuito de que os funcionários pratiquem, mais facilmente, os pressupostos nela definidos. Também destacam que o mais importante da aplicação de técnicas de Endomarketing é que cada organização as utilize de acordo com sua viabilidade e com sua necessidade, pois cada uma delas requer não somente a disponibilização de recursos financeiros, mas necessita também de um maior ou menor grau de envolvimento por parte da organização para que resultados positivos possam ser obtidos.

Outro ponto interessante comentado por Ellwanger et al (2009) são as vantagens das técnicas de comunicação interativas, que permitem o esclarecimento de dúvidas e a sugestão de melhorias para a organização, possibilitando o *feedback* das questões relevantes abordadas, conforme colocam Höne e Ellof (2002). Aqueles autores citam como exemplo a utilização da internet e da intranet como técnicas de comunicação interativa, ressaltando que elas assim foram apontadas por Payne (2003), por Peltier (2005) e por Johnson (2006).

Já Cremonezi, Pizzinatto e Spers (2012) citam a importância do marketing de relacionamento segundo McKenna (1992, p. 105). Eles consideram que esse recurso é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços, e à consecução da fidelidade do consumidor. E seguem apontando o marketing de relacionamento como uma atividade voltada para o longo prazo. Ou seja, eles iniciam suas observações com o foco no marketing externo, mas em seguida leva este para dentro da organização ao citar Tofoli e Santos (2006), enfatizando a importância de todos os departamentos da empresa trabalharem com o mesmo objetivo: servir ao cliente. Para tanto, Cremonezi, Pizzinatto e Spers (2012) recorrem a Zeithaml e Bitner (2003), lembrando a

necessidade de incluir valores intangíveis na capacitação dos funcionários, tais como o conhecimento e o prazer de trabalhar na empresa.

Cremonesi, Pizzinatto e Spers (2012) citam a definição de Endomarketing obtida em Ponce (1995), como uma filosofia de gerenciamento e o conjunto de atividades que considera os empregados como clientes internos e os empregos como produtos internos oferecidos para satisfazer suas necessidades e desejos além de direcionar os objetivos da organização. E completam considerando o Endomarketing como a tarefa bem-sucedida de contratar, de treinar e de motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores (KOTLER, FOX, 1998). Citando Rocha (1999), eles lembram que os programas de fidelidade devem ser utilizados como ferramenta para passar, ao cliente, as vantagens que a organização oferece, aumentando o envolvimento desse último com a empresa. E, mais adiante, já com base em Rocha et al (2006), eles se lançam à comparação entre programa de fidelização e promoção de vendas: o primeiro deve gerar um vínculo que resista ao tempo e que traga resultados a médio e longo prazos, enquanto o segundo visa a sanar problemas num determinado momento, geralmente possuindo objetivos a curto prazo.

Ao tratar da relação entre a gestão da diversidade e o Endomarketing, Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011) se veem obrigados a abordar cada um destes itens de forma teórica.

Em relação à diversidade em si, eles observam a demanda por profissionais diante de um cenário complexo e altamente competitivo, com base no que diz Thomas Jr. (2000). Eles também notam os efeitos da identidade do grupo no comportamento humano, assim como resgatam a teoria das relações intergrupais como componente explicativo. E, apoiando-se em Santos et al (2008), lembram que a etnologia busca identificar similaridades e diferenças culturais entre pessoas de nacionalidades distintas, assim como indicam a relevância de estudos centrados na demografia organizacional, que têm por objetivo determinar o impacto da composição demográfica das organizações nos resultados empresariais.

Ainda no que tange à diversidade, Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011) citam a teoria da assimilação, entendida como o processo de inclusão de minorias. Citando Cox (1994), eles indicam que essa teoria prega que a diversidade cultural - representação, em um sistema social, de pessoas associadas a grupos de culturas diferentes - é identificada por características visíveis (grupo étnico, gênero, idade, conformação física) e não visíveis (nacionalidade, religião, personalidade, formação). Também destacam que, segundo Fleury (2000), o conceito de diversidade pode ser entendido como um *mix* de pessoas com

identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social, e que diversidade não é algo definido apenas por raça ou gênero.

No caso, apoiando-se em Thomas Jr (1991) e em Loden e Rosener (1991), eles ressaltam que se trata de conceito que engloba a idade, as histórias pessoal e corporativa, a formação educacional, o estilo de vida e o tempo de serviço na organização, dentre outros, e que sempre existe a possibilidade de a heterogeneidade causar conflitos, mau desempenho e perdas financeiras, conforme alertam Pelled, Eisenhardt e Xin (1999).

É importante ressaltar que Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011) se preocupam em distinguir a diversidade das políticas afirmativas, a partir de duas variáveis: os grupos atingidos e os efeitos nas empresas. No caso da gestão da diversidade, utilizando o apoio de Alves e Galeão-Silva (2004), eles ressaltam que ela passa a ser vista como vantagem competitiva para a organização, na medida em que englobe o planejamento e a execução de sistemas e de práticas organizacionais de gestão de pessoas que maximizem as vantagens potenciais e minimizem as desvantagens das diferenças. Recorrendo a Torres e Pérez-Nebra (2004), eles ressaltam que não basta conhecer as diferenças, mas sim promovê-las da melhor maneira possível, adotando enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa, conforme pregam Thomas e Ely (1996).

A ligação deste tema com o Endomarketing é realizada por Fernandes, Ferreira e Lebarcky (2011) quando esses lembram que, de acordo com Berry (1981), a prática de tratar funcionários como clientes internos e empregos como produtos que devem satisfazer às necessidades e os desejos deles não deve perder de vista os objetivos da organização. Remetendo a Motta (2001), eles também alertam que é de grande importância a promoção de elementos culturais, pois estes visam à orientação e ao controle dos comportamentos individuais das pessoas, fornecendo um sentido comum voltado para a convergência de objetivos na organização. E, finalmente, citam Adami e Silveira (2000) e Caim (2006), ao ressaltar que, assim como o Endomarketing é de grande importância para a manutenção da cultura organizacional, também o é para o desenvolvimento da imagem da empresa ao longo das experiências profissionais. Esse fenômeno, por sua vez, se encontraria diretamente relacionado à motivação e à dedicação ao trabalho, ao comprometimento e ao envolvimento, ao *empowerment*, à valorização e à satisfação – aspectos com contribuição significativa para o sucesso organizacional.

Vale notar que o enfoque de Zamberlan et al (2007) se diferencia dos demais autores selecionados para essa revisão bibliográfica, entre outros aspectos, por citar a

responsabilidade da gestão de recursos humanos por conhecer, analisar e acompanhar a evolução da cultura organizacional.

No caso, eles se apoiam na visão de Marras (2000), que indica a grande variedade de visões da cultura e as constantes mudanças que lhe impõem os cenários que a cercam, e de George (1990), para quem o foco do Endomarketing é desenvolver, nos funcionários, uma consciência do cliente. Assim, tanto bens quanto serviços e campanhas específicas de marketing externo precisariam ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado, no que Grönroos (1993) ressalta ser importante que todas as empresas tenham um mercado interno de funcionários que deve receber a primeira atenção.

Outra fonte de apoio para esta visão diferenciada de Zamberlan et al (2007) é Brambilla (2004). Para esse último, o marketing interativo é resultante das atividades de marketings externo e interno, focalizando a autonomia, as habilidades e os conhecimentos necessários para o gerenciamento adequado dos encontros entre funcionários e clientes. Nesse caso, as bases dos encontros e as relações funcionário-cliente ocorreriam com maior intensidade, principalmente nos segmentos de varejo e de serviços, pois quando o marketing interno é bem feito, o marketing externo tende a ser mais abrangente.

3 Conclusão

Antes de se passar à conclusão propriamente dita, é importante assinalar a muito pequena quantidade de artigos encontrados com a palavra-chave Endomarketing em todos os eventos pesquisados da ANPAD, já que a revisão bibliográfica aqui realizada deixou patente a importância deste construto para a Administração de Empresas. Excluindo-se a possibilidade de tal amostra tão pequena dever-se a uma seleção muito rigorosa, por parte dos avaliadores da ANPAD, dos trabalhos submetidos, não parece razoável que tão poucos pesquisadores se venham interessando por trabalhar o Endomarketing. Talvez porque ele (ainda e erroneamente) é considerado tão somente algo “menor”, uma “extensão” das atribuições tradicionais da área de recursos humanos das empresas, desmerecendo um foco acadêmico específico? Fica a questão para futuros debates.

De qualquer maneira, o que se pode concluir, após a análise das abordagens conceituais comuns aos cinco artigos, é que a importância do Endomarketing como uma ferramenta de construção e de manutenção de valores intangíveis foi muito destacada em todos. Isto ficou claro no enfoque dado à sua relevância para a geração e para a manutenção

da cultura organizacional, e nas consequências para o desempenho da empresa. Ficou evidente que os autores se preocuparam em frisar, com veemência, a importância do desenvolvimento de valores dentro da organização, de modo a otimizar-lhe os resultados, e que, praticando o Endomarketing de forma consciente ou de forma intuitiva, as empresas podem constituir um importante diferencial competitivo.

Para explorar este potencial, as ressalvas de que o Endomarketing não se deve limitar a ver os funcionários como ‘clientes internos’, mas sim como um ser humano e um cidadão servem perfeitamente para que a construção e a manutenção de valores comuns sejam executadas de forma eficaz. Desconsiderar o contexto social - o que necessariamente inclui aspectos da vida privada - no qual os colaboradores estão inseridos pode resultar em problemas na execução de planos de Endomarketing.

Nesse sentido, pode-se chamar atenção para a diversidade, entendida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Englobando a idade, as histórias pessoal e corporativa, a formação educacional, o estilo de vida e o tempo de serviço na organização, dentre outros, este construto espelha as organizações, justificando por que não é suficiente conhecer as diferenças, mas sim promovê-las da melhor maneira possível. Para tanto, o Endomarketing se coloca como ferramenta fundamental, podendo, em aliamento à gestão de recursos humanos, colaborar para o bom desempenho organizacional ao trabalhar estes aspectos com eficiência.

Referências Bibliográficas

ADAMI, ~~Julia-B.~~; SILVEIRA, ~~Amélia.~~ Endomarketing: Aplicação do *Marketing* Interno nas maiores indústrias de Santa Catarina. In: CLADEA, 2000, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, RS, 2002, 1 CD-ROM.

ALVES, ~~Mário-A.~~; GALEÃO-SILVA, ~~Luis-G.~~ A crítica da Gestão da Diversidade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul/Set 2004.

~~ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Disponível em <www.anpad.org.br>. Acesso em: 21 nov 2013.~~

BRAMBILLA, ~~Flávio-R.~~ *Abordagem Contextual de Marketing Interno*. Dissertação de Mestrado (Administração de Empresas). PUC-RS, Porto Alegre, 2004.

BEKIN, Saul ~~Faingaus.~~ *Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Fangaus Bekin*. São Paulo: Makron Books, 1995.

Código de campo alterado

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

BEKIN, S.F. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo. Prentice Hall, 2005

BERRY, Leonard-L. The employee as a customer. *Journal of Retailing Banking*, Arlington: [s.n], v. 3, n. 1, p. 33-40, 1981.

Formatado: Fonte: Não Negrito, Itálico, Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática

BRUM, Analisa-M. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998

_____. *Face a Face Com o Endomarketing: o papel estratégico de lideranças no processo da informação*. Porto Alegre: L&PM, 2000.

_____. *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2003.

_____. *Um Olhar Sobre o Marketing Interno*. Porto Alegre: L&PM, 2005.

_____. *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Integre Editora, 2010.

CAIM, Fábio. *Marketing e comunicação para pequenas empresas*. CAIM, Fábio et al.; LOURENÇO, S. A. G; TRAJANO, T; GARCIA, M. T. (org.). São Paulo: Novatec Editora, 2006.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

COX, Tom-J. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

CREMONEZI, Graziano; PIZZINATTO, N.; SPERS, Valéria. Marketing de Relacionamento: a Fidelização de Clientes e o *Endomarketing* na Indústria de Produtos Orgânicos. V Encontro de Marketing (EMA) da ANPAD. *Anais...* Curitiba (PR), maio, 2012.

ELLWANGER, Carlos et al.; NUNES, R. C.; ROCHA, R. A.; OLIVEIRA, M. A. F.; WEISE, A. D. Impacto da utilização de técnicas de endomarketing na efetividade de uma política de segurança da informação. II Encontro da Administração da Informação. *Anais...* Recife (PE), junho, 2009.

ENANPAD. Disponível em < http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento=1>. Acesso em 08 nov 2013

FASTI, Ricardo. *Planejamento estratégico de canais de marketing: uma aplicação ao franchising no Brasil*. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações (EAESP-FGV), 1999, 116 p.

FERNANDES, Aline; FERREIRA, Kamila; LEBARCKY, Fernanda. Gestão da Diversidade E Endomarketing: Existe uma relação? XXXV Encontro da ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro (RJ), setembro, 2011.

FLEURY, Maria Tereza-T. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras *RAE*, v. 40 . n. 3 . Jul./Set., 2000.

GEORGE, Wesley-R. Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, 1, 63-70, 1990.

- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 12 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.
- HÖNE, Karl; ELOFF, John. *What makes an effective information security police? Network Security*, vol. 2002, issue 6, june, pp 14-16, 2002.
- JOHNSON, Earl-C. Security awareness: Switch to a better programme. *Network Security*, vol 2, pp. 15-18, 2006.
- KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. *Marketing Estratégico para Instituições Educacionais*. Atlas, 1ª edição 1998.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- LODEN, Marilyn-; ROSENER, Judy. *Workforce America*. Homewood, IL: Business One Irwin, 1991.
- MARRAS, Jean Pierre-P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- McKENNA, Regisegis. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MOTTA, Fernando-C-P. *Teoria das Organizações: evolução e crítica*. 2 ed. Revisada e Ampliada. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.
- PAIXÃO, Mário-V-P. Marketing interno e a Mudança Organizacional. Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. *Anais...* 2004.
- PAYNE, Stuart. Developing Security Education and Awareness Programs. *Educause Quarterly*, nº 4, pp. 49-53. 2003.
- PELLED, Lisa-H-; EISENHARDT, Kathleen-M-; XIN, Katherine-R. Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, p.1-28, 1999.
- PELTIER, Theo-R. Implementing an Information Security Awareness Program. *Security Management Practices*. Vol. 1, pp, 37-49, 2005.
- PONCE, Fernando-A-U. *Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo, 1995
- ROCHA, Thelma-; VELOSO, André. *A Hora da Recompensa: Com o Obter Sucesso Através dos Programas de Fidelização*. São Paulo. Editora Marcos Cobra, 1999.
- SANTOS, Diogo-; NAKALSKI, Juliana-O-. Endomarketing em uma Empresa de Comunicação: Caso RBS TV Chapecó. XXXII Encontro da ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro (RJ), setembro, 2008.
- SANTOS, Georgina et al-C. M-; RODRIGUES, I-; DUTRA, S. E-; COSTA, B. V. L-. Gestão da Diversidade: um Estudo entre as “Melhores Empresas para você Trabalhar”. XI Semead. *Anais...* São Paulo (SP), 2008.
- SIMÕES, Ana F. *Endomarketing: Fundamentação Teórica e Aplicação Prática de um Projeto*. Monografia. Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo (USP), 2001. Disponível em: <www.administradores.com.br/.../endomarketing.../13508/>

THOMAS, David; ELY, Robin. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, Sept./ Oct. 1996.

THOMAS JR., Robert; R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, Francis; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, R. A organização do futuro. São Paulo: Futura, 2000.

THOMAS JR., R. R. *Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: AMACON, 1991.

TOFOLI, Eduardo; Teraoka; TOFOLI, Irsorso; SANTOS, André; Ricardo; Ponecos. Estratégia do Marketing de Relacionamento em Empresa Orientada para o Mercado na Conquista de uma Maior Participação do Mercado. IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. *Anais...* Seropédica (RJ), Setembro de 2006.

TORRES, Carlos; V.; PÉREZ-NEBRA, Armando; R. *Diversidade cultural no contexto organizacional*. In: ZANELLI, José Carlos; C.; BORGES-ANDRADE, Jairo; E.; BASTOS, Antônio; V.B. (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VERGARA, Sylvia; C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2013

ZAMBERLAN, Luciano; et al; FROEMMING, Lurdes M. S.; SPAREMBERGER, A.; BÜTTENBENDER, Pedro Luís; SALVODI, Zélia. A Percepção do Cliente Interno como Subsídio para a Gestão: uma Avaliação do Endomarketing em uma Cooperativa Agropecuária. XXXI Encontro da ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro (RJ), setembro, 2007.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2ª ed., 2003

- Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática
- Formatado:** Inglês (EUA)
- Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática
- Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Português (Brasil)
- Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática
- Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Português (Brasil)
- Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática
- Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Português (Brasil)
- Formatado:** Português (Brasil)
- Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Português (Brasil)
- Formatado:** Português (Brasil)
- Formatado:** Cor da fonte: Automática, Inglês (EUA)
- Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática
- Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Inglês (EUA)
- Formatado:** Recuo: À esquerda: 0 cm, Deslocamento: 0,75 cm, Sem marcadores ou numeração