

**PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE ENDOMARKETING NA ATUAÇÃO DO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA NA
REGIÃO DA SERRA GAÚCHA**

Daniel Hank Miri¹
Alessandra dos Santos²
Juliana Matte³
Cassiane Chais⁴
Fabiano Larentis⁵
Pelayo Munhoz Olea⁶

RESUMO

O endomarketing é um conjunto de programas, canais e ações de comunicação que transmitem as estratégias de marketing para os funcionários de uma empresa. Destina-se a melhorar os relacionamentos internos, bem-estar dos funcionários, com o princípio de envolvê-los no negócio para gerar motivação, engajamento, melhoria na produtividade e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes. Nesse sentido, este estudo se propôs a analisar a percepção dos profissionais de endomarketing sobre a sua atuação no contexto organizacional, para compreender como esse funcionário percebe e entende a importância das suas ações. A abordagem utilizada foi a qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais atuantes na Serra Gaúcha, escolhidos por conveniência. A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo e o tratamento dos dados com o *software* NVivo. Os resultados mostraram o entendimento sobre a realidade de trabalho das consultorias de marketing/comunicação e dos setores de RH ou Marketing quando responsáveis pelo endomarketing.

Palavras-chave: Endomarketing; Percepção. Comunicação. Pesquisa qualitativa. Serra Gaúcha

¹ Doutorando e mestre em Administração formado no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade de Caxias do Sul - UCS.

² Mestranda em Engenharia e Ciências Ambientais na Universidade de Caxias do Sul.

³ Doutora em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade de Caxias do Sul - UCS com bolsa FAPERGS/CAPES.

⁴ Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul com Bolsa PROSUC/CAPES.

⁵ Doutor em Administração (UFRGS - 2010). É docente na Universidade de Caxias do Sul.

⁶ Doutorado em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIB/UPC, Espanha.

ABSTRACT

Internal marketing is a set of programs, channels and communication actions that transmit the marketing strategies to the employees of a company. It is intended to improve internal relationships, well-being of employees, with the principle of involving them in the business to generate motivation, engagement, and consequently improve productivity for customer satisfaction. In this sense, this study aimed to analyze the perception of endomarketing professionals about their performance in the organizational context, to understand how this employee understands the importance of their actions. The approach used was qualitative through semi-structured interviews with 10 professionals working in Serra Gaúcha, chosen for convenience. Data analysis was performed using the content analysis technique and the data treatment with NVivo software. The results showed an understanding of the working reality of marketing / communication consultancies and the HR or Marketing sectors when responsible for endomarketing.

Keyword: Endomarketing. Communication. Qualitative research.

1 INTRODUÇÃO

O endomarketing atravessa as funções organizacionais de marketing e gestão de recursos humanos e que tomou anteriormente ambos pontos de vista externos e internos. A prática de endomarketing pode ser considerada formação, comunicação interna e investigação do mercado interno (HUANG; RUNDLE-THIELE, 2015).

As lideranças constituem um dos meios para a disseminação das informações em uma empresa. Para o exercício do processo de liderança é essencial a capacidade de comunicação, principalmente a comunicação direta ou face a face (BRUM, 2017). Com isso o endomarketing mostrou-se importante para desenvolver relacionamentos fortes no desenvolvimento de nova cultura organizacional (RASHID; GHOSE, 2015). O comportamento de compartilhamento de informações deve garantir que os planos e estratégias de marketing sejam efetivamente realizados dentro das organizações (YANG, 2015).

Nesse sentido, um estudo afirmou que as práticas de endomarketing estão positivamente relacionadas à satisfação no trabalho dos funcionários, a satisfação no trabalho dos funcionários está negativamente relacionada à intenção de rotatividade dos funcionários e a satisfação no trabalho dos funcionários está positivamente relacionada ao comprometimento do funcionário com o atendimento ao cliente (KIM *et al.*, 2015). A partir deste estudo inicia-se um questionamento sobre como os profissionais que atuam na área de endomarketing analisam as suas ações no contexto empresarial?

Após o questionamento proposto chegou-se ao objetivo do estudo: analisar a percepção dos profissionais de endomarketing sobre a sua atuação no contexto organizacional. Para atingir esse objetivo utilizou-se uma abordagem qualitativa, por meio de um roteiro de perguntas abertas, e uma análise de conteúdo utilizando para o tratamento dos dados o *software* NVivo®11. O artigo segue estruturado com o referencial teórico sobre endomarketing, os procedimentos metodológicos, os resultados com sua análise e descrição, e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Endomarketing

A informação, se bem desenvolvida pela empresa, pode gerar um conhecimento importante, que aplicado no programa de integração propicia resultados positivos. As empresas devem investir em eventos, porém por necessitar de investimento, devem ser aproveitadas para a transmissão de mensagens positivas que acarretem resultados para os funcionários e para a empresa (BRUM, 2017). O endomarketing influencia a formação das capacidades de mercado externo que os funcionários devem ter em uma organização (FANG *et al.*, 2014).

Três práticas internas de marketing - visão, desenvolvimento e recompensas - foram bons indicadores para prever a satisfação no trabalho dos funcionários, e duas práticas internas de marketing (endomarketing) - desenvolvimento e recompensas - além da satisfação no trabalho foram preditores significativos para o comprometimento organizacional dos funcionários (JOUNG *et al.*, 2015).

A adoção do endomarketing gerencial pode melhorar a adoção do endomarketing pelos funcionários e eleva os níveis de motivação, empoderamento e identificação com a organização. Por consequência, a motivação, o empoderamento e a identificação organizacional dos funcionários afetam as percepções do cliente quanto à qualidade do serviço (BOUKIS *et al.*, 2015). Nesse sentido, o endomarketing tem efeitos positivos altamente significativos sobre a satisfação no trabalho e o comprometimento dos funcionários. Este processo também impacta indiretamente na identificação do funcionário com a empresa por meio da satisfação no trabalho e do comprometimento no trabalho (BAILEY *et al.*, 2016).

Tanto o comprometimento quanto a confiança desempenham um papel moderador em cinco das principais tarefas (treinamento, motivação, visão / metas da empresa, cooptação e comunicação) do endomarketing eficaz (NG *et al.*, 2016). Existe uma relação positiva e significativa entre endomarketing e a satisfação dos funcionários e uma relação positiva e significativa entre o endomarketing e o desempenho organizacional percebido. Os funcionários geram o maior custo em geral, mas também podem contribuir para sustentar o crescimento e a lucratividade. Isso é possível se eles forem mais bem recompensados por seus esforços (KANYURHI; AKONKWA, 2016).

Para Safari *et al.* (2017), o endomarketing tem um efeito positivo significativo na vantagem competitiva, na qualidade do serviço e na felicidade dos funcionários. Quaisquer esforços que possam aumentar o nível de satisfação dos funcionários e incentivar o comportamento orientado para o cliente são necessários. As práticas internas de marketing promovem a motivação com o programa de treinamento aplicado aos funcionários (CHOI; JOUNG, 2017). É importante trazer para a discussão estudos em que essas abordagens são analisadas, para que se possa demonstrar que as afirmações possuem cientificidade nas análises.

Com isso, as práticas internas de marketing ajudam a melhorar a satisfação dos funcionários e a qualidade dos serviços (PAUL; SAHADEV, 2018). Embora o endomarketing não influencie diretamente a satisfação do cliente, o investimento em endomarketing pode gerar um maior

benefício de satisfação do cliente quando atividades internas são usadas para aumentar a compatibilidade de objetivos interfuncionais (KADIC-MAGLAJLIC *et al.*, 2018).

Um programa de *endomarketing* não deve ter apenas canais e instrumentos informativos, mas também ações de incentivo ao relacionamento, que são oportunidades de aproximação e de abertura entre as pessoas (BRUM, 2017). Diferentes tipos de comunicação sobre mídia social interna se desenvolvem em diferentes tipos de organizações. A comunicação participativa capaz de mudar a organização só se desenvolve quando os colegas de trabalho percebem que têm uma licença para criticar (MADSEN, 2018).

A participação no processo de decisão estratégica e a dedicação do profissional de comunicação, juntamente com o uso de canais de comunicação presenciais e online, e a importância percebida das atividades de comunicação realizadas pelas plataformas de mídias sociais são os fatores-chave que influenciam a qualidade da comunicação interna (INGELMO PALOMARES *et al.*, 2018). A organização deve tratar os funcionários como um cliente interno e dar-lhes oportunidades de se desenvolverem. A empresa deve garantir que eles tenham a oportunidade de promoção e *feedback* frequente, juntamente com a garantia de um ambiente de trabalho saudável (SARKER; ASHRAFI, 2018).

Os recursos envolvidos no endomarketing podem ajudar a estabelecer o comprometimento organizacional, assim como respeitar os funcionários e demonstrar esse respeito, adotando sugestões dos funcionários (CHIANG; LIU, 2017). Ele está significativamente associado à paixão dos funcionários em se envolver em comportamentos orientados ao cliente. Para melhorar as respostas comportamentais positivas dos clientes, as organizações devem priorizar mais as práticas de endomarketing e enfatizar o desempenho dos funcionários em relação aos comportamentos orientados para o cliente (PARK; TRAN, 2018).

Os gerentes podem usar a orientação de endomarketing, a orientação de marketing externa e o bem-estar subjetivo como ferramentas potenciais para aumentar o comprometimento organizacional afetivo dos funcionários da linha de frente (BABAKUS *et al.*, 2017). Essas práticas de endomarketing ajudam a melhorar a satisfação do funcionário e a qualidade do serviço (PAUL; SAHADEV, 2018).

O endomarketing tem um efeito positivo significativo na vantagem competitiva, na qualidade do serviço e na felicidade do empregado. A felicidade dos funcionários tem um efeito positivo significativo na qualidade do serviço e na vantagem competitiva (SCHULZ *et al.*, 2017). À medida que aumenta a importância dos funcionários da linha de frente no setor de serviços alimentícios, as organizações estão prestando mais atenção ao endomarketing e ao comportamento voltado ao cliente para o sucesso de seus negócios (SAFARI *et al.*, 2017).

O endomarketing deve ser facilitado no nível gerencial para fornecer *insight* e valor para seus funcionários. Mais atenção e esforço nas práticas internas de marketing e recursos humanos para funcionários em tempo parcial são necessários para ter funcionários mais satisfeitos e comprometidos e, por sua vez, melhor desempenho (JOUNG *et al.*, 2018).

Nas empresas são necessários quaisquer esforços que possam aumentar o nível de satisfação dos funcionários e incentivar o comportamento orientado para o cliente. As práticas de endomarketing promovem e motivam efetivamente os funcionários da linha de frente de maneira positiva no local de trabalho. O programa de treinamento / desenvolvimento com o endomarketing

tem um impacto maior na satisfação no trabalho dos funcionários e no comportamento orientado ao cliente do que um sistema de recompensa (CHOI; JOUNG 2017).

3 MÉTODO

A pesquisa realizada foi de abordagem qualitativa de nível exploratório com o procedimento de coleta por meio de entrevista semiestruturada presencial. As pesquisas qualitativas possuem como base de investigação, o texto, que neste caso foi a transição das entrevistas realizadas. Neste estudo, as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas no Microsoft Word® para depois serem analisadas no *software* Nvivo 11® (GIBBS, 2009). Foram transcritas 99 páginas oriundas de 5 horas e 45 minutos de áudio.

O instrumento de pesquisa foi um roteiro de entrevista semiestruturado, adaptado da dissertação de mestrado de Matos (2015). Os critérios de escolha dos participantes da pesquisa foram a sua disponibilidade e conveniência para divulgação de informações (GIBBS, 2009). Foi realizada 1 entrevista de pré-teste com um profissional da área de endomarketing, mas sem a necessidade de alteração do roteiro estabelecido.

A pesquisa foi aplicada entre os meses de janeiro de 2019 e janeiro de 2020 com entrevistas presenciais. Os participantes foram profissionais da área da comunicação organizacional que atuam em consultorias (C1, C2, C3, C4, C5 e C6) e nas áreas de RH ou *marketing* (F1, F2, F3 e F4) em empresas da região serrana do estado do Rio Grande do Sul. A coleta de dados encerrou após a décima entrevista quando a saturação teórica foi alcançada (EISENHARDT, 1989).

A análise de dados da pesquisa foi por meio da técnica análise de conteúdo e da codificação dos dados adquiridos com a transcrição das entrevistas semiestruturadas no *software*. As categorias *a priori* definidas por meio do referencial teórico são: objetivos e estratégias, apoio da direção e gestão, canais e ações de endomarketing, mídias sociais e avaliação e resultados (BARDIN, 2011).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise dos dados por meio do *software*

As categorias de codificação aberta *a priori* foram: Ações e canais de endomarketing, Estratégias e objetivos do endomarketing, e Resultados do endomarketing. Já as subcategorias de codificação axial *a priori* foram: Funcionários, Gestores, Meios, Estratégias, Objetivos, Mídias sociais, Satisfação do público interno, e Sugestões e melhorias. Não houve categorias *a posteriori* e nas subcategorias houve a inclusão de um item: Áreas relacionadas.

Por meio da codificação teórica de Flick (2009), foi desenvolvida esta análise com a relação das categorias e as subcategorias e a codificação seletiva. Segue o **Quadro 1** com a codificação teórica.

Quadro 1 - Codificação teórica

Codificação aberta	Codificação axial	Codificação seletiva
Ações e canais de endomarketing Funcionários Gestores Meios Estratégias e objetivos do endomkt. Estratégias Objetivos Resultados do endomarketing Áreas relacionadas Mídias sociais Satisfação do público interno Sugestões e melhorias	Ações e canais de endomarketing Funcionários Gestores Meios Estratégias e objetivos do endomkt. Estratégias Objetivos Resultados do endomarketing Áreas relacionadas Mídias sociais Satisfação do público interno Sugestões e melhorias	O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos profissionais de endomarketing sobre a sua atuação no contexto organizacional. As ações e canais de endomarketing são meios que envolvem gestores e funcionários. O endomarketing tem relação com as estratégias e objetivos da empresa gerando resultados em áreas relacionadas, mídias sociais, satisfação do público interno e sugestões e melhorias. Áreas relacionadas é a subcategoria a posteriori.

Fonte: Adaptado do *software NVivo11*®

Não houve categorias a posteriori, nas subcategorias o termo “Áreas relacionadas” foi a posteriori. Segue a **Figura 1** com a nuvem de palavras.

Figura 1 - Nuvem de palavras



Fonte: Adaptado do *software NVivo11*®.

Os critérios usados para a apuração da frequência de palavras levaram em consideração apenas correspondências exatas de palavras, sendo utilizadas as quinze palavras mais frequentes, com o comprimento mínimo de quatro letras. Mesmo com esses critérios, durante a execução da

consulta, foram retiradas algumas palavras consideradas não importantes para o resultado, como verbos, advérbios e adjetivos.

Além da palavra “empresa” e “empresas”, as principais palavras da nuvem demonstram o contexto e aplicação desta pesquisa. Na comunicação das empresas, o endomarketing relaciona as pessoas (funcionários) nas suas ações e canais.

Segue a **Figura 2** com os nós em cluster por similaridade de palavras.

Figura 2 - Nós em cluster por similaridade de palavras



Fonte: Adaptado do *software* NVivo11®.

Percebeu-se em dois grupos na Figura. De baixo para cima um grupo menor com subcategorias sobre as estratégias, satisfação, sugestões e melhorias. A maior parte das categorias e subcategorias se relacionam diretamente no segundo grupo. Já a subcategoria “Objetivos” e a categoria “estratégias e objetivos da endomarketing” não estão diretamente relacionados aos dois grupos. Segue o **Quadro 2** com a lista de fontes de pesquisa.

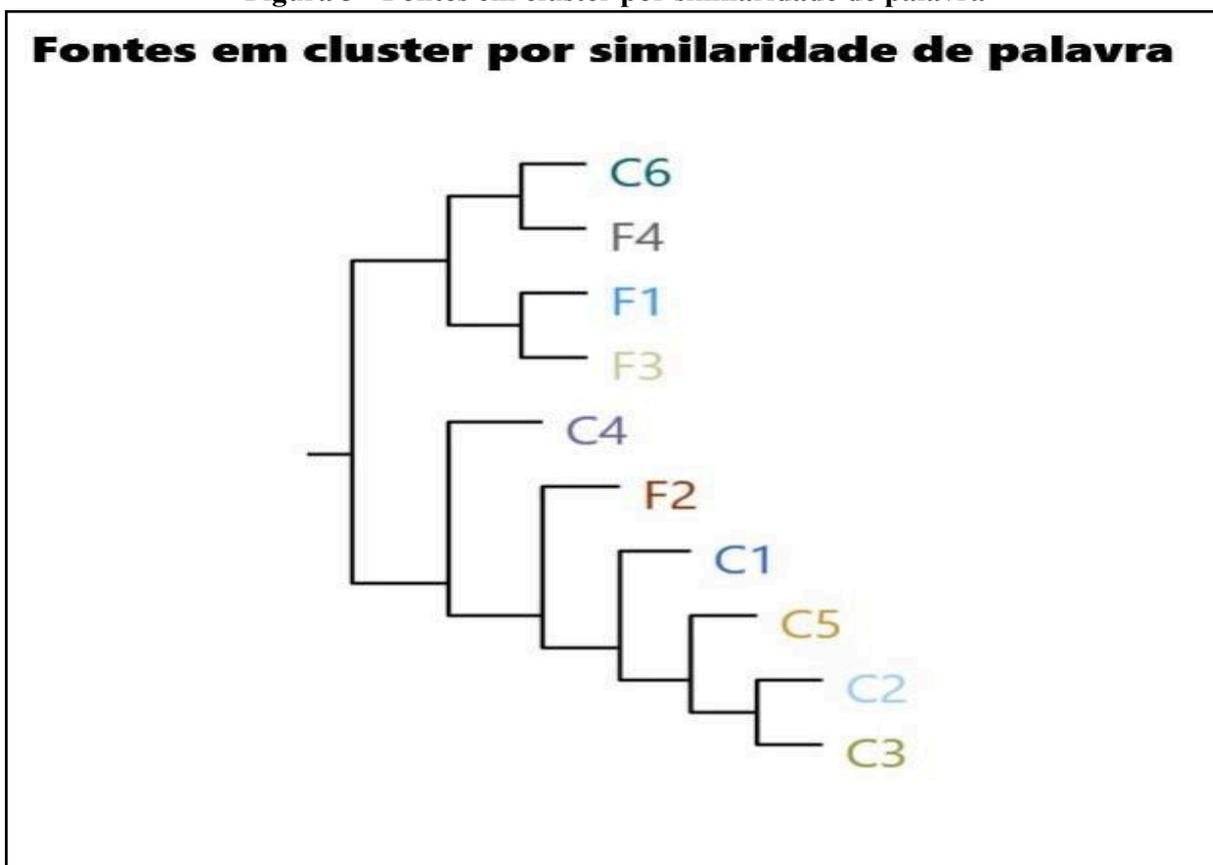
Quadro 2 - Lista de fontes

Entrevistas	Nós	Referências
C1	12	40
C2	12	24
C3	12	24
C4	12	28
C5	12	24
C6	12	23
F1	12	20
F2	11	15
F3	12	19
F4	12	20

Fonte: Adaptado do *software NVivo11®*.

Nas entrevistas foi possível encaixar quase todos os nós, apenas a entrevista F2 esteve em 11 nós, o restante foi citado em todos os nós. A entrevista C1 obteve a maior quantidade de referências, o que mostrou sua relevância em relação às demais entrevistas. Segue a Figura 3 com as fontes em cluster por similaridade de palavras.

Figura 3 - Fontes em cluster por similaridade de palavra



Fonte: Adaptado do *software NVivo11®*.

O cluster das fontes de pesquisa ficou dividido em duas partes. A primeira de cima para baixo em que predomina as entrevistas dos funcionários que trabalham com endomarketing e o grupo maior abaixo com a entrevista F2 e o predomínio das entrevistas dos consultores que trabalham de forma terceirizada nas empresas.

4.2 Descrição e discussão dos resultados

4.2.1 Estratégias e objetivos do endomarketing

Em relação as estratégias e objetivos do endomarketing, o entrevistado C1 comentou sobre a importância da direção: “dentro de uma empresa eu considero que quem quer que o endomarketing aconteça primeiro é a direção da empresa” (C1). Para o entrevistado F1 “[...] não existe um setor de endomarketing, existe um setor de relações públicas que cuida da comunicação do hospital e dentro da comunicação do hospital a gente desenvolve ações de endomarketing” (F1). Foi um caso em que há o setor específico para comunicação na empresa. Seguem a realidade de outras empresas segundo os entrevistados.

[...] os responsáveis pelo endomarketing, dentro de qualquer empresa são profissionais ligados às áreas de comunicação, então relações públicas, publicidade e propaganda, jornalismo e também pessoas de recursos humanos, principalmente que tem especialização em áreas da comunicação, esses são os principais profissionais (C4).

eu já trabalhei bastante com RH estratégico com treinamento e desenvolvimento e eu ingressei na área de endomarketing mesmo na parte de comunicação interna, enfim, e estratégia mesmo de tornar os colaboradores engajados e participantes ativos das empresas foi em 2017, 2018, não tenho tanto chão assim pra essa área, embora de RH estratégico eu já tenho aí cerca de 8 anos de experiência (F3).

[...] o endomarketing aqui da empresa especificamente ele é compartilhado, tem uma parte que fica como responsável o RH e uma parte é a parte de marketing, então, as duas áreas que acabam tomando a frente desse processo. Já trabalhei em outras empresas que o movimento também era muito parecido assim, então hoje, não tem um profissional dedicado só para endomarketing, as áreas compartilham essas atividades (F4).

Conforme os entrevistados, o endomarketing não possui um setor específico. A área de recursos humanos ou marketing abriga o profissional de endomarketing ou é quem se relaciona com a consultoria externa de endomarketing. Por trabalhar com a comunicação, percebe-se o apoio dos gestores outras áreas da empresa nas demandas do endomarketing e até mesmo da direção das empresas (OZUEM; LIMB; LANCASTER, 2018).

Referente as estratégias do endomarketing, o entrevistado C2 falou que “a principal estratégia é o alinhamento da comunicação como um todo, de todos os setores, de todas as pessoas indiferente dos níveis hierárquico certo, mas quando a equipe tem a compreensão da importância desse alinhamento” (C2). Seguem relatos de entrevistados que atuam como funcionários.

[...] eu vejo o endomarketing como uma ferramenta estratégica para o crescimento da empresa, para um crescimento organizacional, então eu acho que como meta ele tem de, informar, de integrar as pessoas, de enfim, de reconhecer o trabalho delas, por que o endomarketing coloca em vista, tudo que as pessoas fazem, então é tipo a valorização, de promover relacionamento, talvez alguma monitoria, tipo por exemplo, pesquisa de clima e coisas assim, e até para divulgar diretrizes da empresa, ideias, seja uma campanha um novo posicionamento, então eu acho que ele envolve muito informar, e manter as pessoas a par do que está acontecendo (F2).

A área de endomarketing não é uma área que muitas vezes é o foco principal nem da área de marketing e muitas vezes nem da área de RH mas é uma área extremamente importante assim. Então, a gente foi dentro da empresa, crescendo e olhando isso de uma forma diferente, tínhamos ações muito pontuais muito específicas, mas com muito receio assim o que a gente conseguiria evoluir? O que a gente conseguiria fazer de diferente (F4).

O endomarketing apresenta-se como uma estratégia para moldar o comportamento humano para atingir os objetivos organizacionais. O mesmo ocorre com o alinhamento das estratégias de trabalho que um canal ou ação de endomarketing pode proporcionar (GWINJI *et al.*, 2020).

Diferentes objetivos foram caracterizados pelos entrevistados. “O objetivo do endomarketing é trabalhar a cultura organizacional para que ela consiga com o seu trabalho melhorar o ambiente interno e isso o externo consiga enxergar” (C1). Já para o entrevistado C4: “o objetivo maior do endomarketing é inspirar, motivar, promover as pessoas aos colaboradores e para isso tu precisa de criatividade que é a mais importante para isso” (C4). A criatividade tem que inspirar as pessoas seguindo os aspectos da cultura organizacional (KYRIACOU; PANIGYRAKIS, 2020). Seguem outras afirmações sobre os objetivos do endomarketing nas empresas.

O principal objetivo da implementação de um endomarketing com certeza é a horizontalização da comunicação entre todos da empresa por que a partir do momento dessa implantação a comunicação vai seguir sempre a mesma linha e todos vão poder entender e receber a comunicação ao mesmo tempo, então o principal objetivo é tornar ela horizontal (C2).

[...] um outro objetivo é a integração que as vezes tem áreas que trabalham muito desconectas e aí quando a gente entra com uma estratégia de endomarketing, você consegue trabalhar o trabalho em equipe sim, então, isso é bem forte assim nas organizações, mas principalmente comprometimento em equipe e engajamento que daí isso vai afetar no resultado da empresa assim que todo mundo conheça as metas, objetivos pra onde a empresa vai (C5).

Entre os objetivos do endomarketing está em fazer do seu público interno o seu primeiro cliente. Deve-se buscar ferramentas motivacionais que os mantenham estimulados no ambiente de trabalho, e que eles transmitam essa imagem positiva para o público externo (DA VEIGA FEITOSA; DOS SANTOS; DE ALMEIDA, 2016).

4.2.2 Ações e canais de endomarketing

A integração de pessoas foi destacada como uma ação de endomarketing: [...] “um programa bem interessante que deve ser feito é a integração. A integração trabalha todos os assuntos importantes para umas pessoas que está entrando numa empresa, é bem importante que tenham um programa de integração” (C1).

Segue parecer do entrevistado C6 sobre a integração e a abordagem da reintegração pelo entrevistado C6, respectivamente.

O que eu vejo é que as empresas não mudam porque quando eu entro numa empresa, as integrações são de 10 anos atrás. Eu acho que tem muito pouca atenção das empresas com os funcionários assim mas eu noto pela luta que é pra gente, quando a gente entra com o endo em uma empresa é difícil de sair, mas é muito difícil entrar, as pessoas não percebem, a gestão costuma não perceber o valor (C6).

a reintegração que é um programa que vai trabalhar com todos os funcionários da empresa em algum momento para deixar eles assim como aquele que vai entrar agora bem munido de informações, aquele que tiver entrando, aquele que já estiver na empresa vai estar recebendo as mesmas informações para que todos fiquem sabendo da mesma coisa (C1).

O papel do endomarketing na orientação para o mercado passa pela integração dos processos organizacionais que ocorrem nos ambientes externo e interno das empresas. Alinha as inclinações gerais dos funcionários à visão da organização, permitindo o engajamento, o que contribui para a coordenação interfuncional (MASCARENHAS; ZAMBALDI; NATRIELI, 2017).

Os gestores foram apontados como canais de endomarketing pelo contato direto com o grupo de trabalho que eles possuem. O entrevistado C4 disse que [...] “os desafios, as dificuldades é realmente em ter um profissional capacitado para isso é porque não adianta o gestor, o diretor está com muitas boas intenções, mas não tem o nível operacional adequado aos pensamentos do diretor” (C4).

Quando o projeto parte da direção ou está associado, por exemplo, com o planejamento estratégico da empresa, a participação deles é bem no sentido de apoio e fazer com que isso aconteça e perpetue por toda empresa. Quando essa necessidade vem, por exemplo, de um RH que pretende implementar e depois passa para a alta

direção aí as vezes a gente tem que buscar um apoio num segundo momento. Então, o ideal é que sempre tenha esse apoio desde o início porque se não há uma certa dificuldade de implementar e fazer que se tenha resultado, então sempre a gente busca um apoio deles desde o início (C5).

Eu acho que o canal que maior tem aderência é ainda a comunicação assim realmente de olho no olho (face a face). Eu entendo que nada substitui uma reunião do gestor com as pessoas, esse movimento, por mais que claro a intranet está aí tem todas informações vai também o funcionário buscar um pouco essa informação porque eu acho que muitas vezes a gente também é muito paternalista e a gente quer entregar tudo na mão e eu acho que a gente tem que fomentar justamente que as pessoas busquem as informações mas eu acho que ainda é o canal que mais efetivo assim é a reunião, é o contato do gestor com as pessoas (F4).

[...] todas as ações elas precisam da gestão. Porque a área de comunicação é uma área que vai propor as ações. Mas quem vai implementar isso dentro das áreas são os gestores, se o gestor não estiver junto com a área promovendo essas ações dificilmente elas terão o mesmo resultado (C3).

[...] as pessoas que fazem parte desses grupos são pessoas de nível de gestão ou que enfim, estão centralizados e precisam dessa comunicação e aí elas replicam pra base, essas pessoas recebem o celular da empresa né, então, elas tem também esse, não está usando o seu próprio celular, é o celular da empresa pra poder fazer essa comunicação (F3).

Os gestores devem estar atentos aos processos de endomarketing junto aos seus colaboradores. O envolvimento das lideranças é necessário, sempre procurando novas formas de promover um ambiente de trabalho satisfatório e possibilitando a evolução profissional de seus liderados (NOGUEIRA; DE BRITO, 2018). Esta forma de comunicação pode ser dividida com outras pessoas em cada setor. O entrevistado C2 cita a atribuição do disseminador:

[...] todos os setores, a ideia é que uma pessoa de cada setor seja o disseminador, porque além de tudo isso no endomarketing ele tem esse desafio, não é só o RH que faz são todos e a realidade do Recursos Humanos é diferente da realidade do comercial, que é diferente da realidade financeira e assim por diante, então muitas vezes o que é muito efetivo dentro de um comercial, é ilusório, é utopia dentro de um financeiro, então é por isso que precisa se entender para poder ter esse alinhamento dentro da comunicação da empresa, por que a empresa é uma só (C2).

O entrevistado F1 descreve como as reuniões atuam no processo de endomarketing no seu local de trabalho em um hospital.

Além disso são feitas reuniões trimestrais entre direção e os representantes de cada... setor, pra que eles... se mantenham a par de todas as ações que estão sendo desenvolvidas a nível gerencial e de direção mesmo né. São feitas reuniões e aí são desenvolvidas pela área de recursos humanos com todas as coordenações do hospital uma vez por mês né, essas são as ações de comunicação em relação as, às ações que visam a integração das áreas, qualidade de vida, bem-estar, lazer (F1).

A eficácia do endomarketing também pode ser analisada nas reuniões. O funcionário se sente tão importante no processo, que ele quer participar dos encontros, de modo a expor suas opiniões e a ouvir o outro também (PESSANHA *et al.*, 2019).

Os canais e ações habituais das empresas foram descritos com ênfase na comunicação interna, revista, eventos, treinamentos e os murais. O entrevistado C6 falou sobre a revista interna tanto a impressa como a digital: “eu tenho visto que a revista interna ela é bem importante tanto a digital como a revista, eu estou fazendo o informativo digital e a gente também faz o impresso e eu noto que apesar de tudo virar ser digitalizado, o impresso tem o retorno mais bacana pra empresa” (C6). Seguem o parecer de outros entrevistados.

[...] as ações de endomarketing e de comunicação interna ajudam a dar um sentido maior ao trabalho dele e a produtividade acaba sendo melhor, a gente percebe que envolvimento com a família feito pelo endomarketing também é muito positivo que acaba estimulando o orgulho de se trabalhar na empresa, a importância daquele trabalho (C3).

[...] as lições que a gente aprendeu do ano passado e as metas que a gente traçou para esse ano e que envolveu todos, a gente também tem eventos da peça de final de ano que envolve todos os funcionários a gente tem o de aniversário da empresa, também tem um evento que envolve todos, a gente tá com algumas ideias, de fazer reconhecimento, que envolva todos, a empresa não só certos setores (F2).

Os próprios treinamentos corporativos, tanto o de desenvolvimento de lideranças como o de desenvolvimento de equipes são momentos assim... As convenções de vendas é mais a parte comercial, as outras não se envolvem. O lançamento de novos produtos, fazer o seu lançamento, fazer a equipe experimentar, a equipe saber antes porque o externo sabe mais que o interno (C1).

O entrevistado F2 que é do segmento industrial lembrou dos quadros murais “os murais eles ficam localizados nas unidades, cada unidade tem o seu mural num ponto estratégico, geralmente perto do relógio ponto, que é um lugar onde o pessoal passa, então todas as informações que a gente divulga nos murais” (F2). Na indústria, as ferramentas analógicas e material impressos são necessários pela maior quantidade de funcionários e restrição de acesso a meio de comunicação como celular e computador durante o horário de trabalho (BRUM, 2017).

4.2.3 Resultados do endomarketing

A motivação e o engajamento no trabalho foram apontados como os principais resultados obtidos na execução das ações e canais de endomarketing, [...] “o trabalho do endomarketing é justamente para melhorar o desempenho, trabalhar a motivação, fazer as pessoas se engajarem, ter um bom ambiente de trabalho” (C1). O entrevistado C2 concorda com a afirmação anterior: “Sem

dúvidas é a questão do engajamento, é a primeira questão por que, eles começam a se sentir parte do processo, eles estão olhando pra mim pra fazer parte, tudo isso para funcionar redondo, depois vem a questão da motivação” (C2).

O endomarketing modera a relação entre satisfação no trabalho e engajamento no trabalho. Ou seja, políticas e processos internos de marketing, além de influenciar a satisfação no trabalho, tendem a aumentar a probabilidade de os funcionários do banco desenvolverem o engajamento no trabalho (MAINARDES; RODRIGUES; TEIXEIRA, 2019).

Os resultados do endomarketing podem ser apurados por vias formais ou informais. O entrevistado F4 apresentou o que era realizado na empresa onde trabalhava: [...] “a gente tem um grupo na verdade que trabalha estas ações de todas as áreas, então, hoje essa avaliação ela acaba sendo muito através desse grupo, tem pessoas de várias, de diversas áreas, então eles trazem a percepção dos colegas” (F4). Seguem as descrições de outros entrevistados.

[...] o resultado do endomarketing ele é avaliado que nem a gente tinha pesquisa de clima, que como antes não tinha, um setor da comunicação interna, mudou de uns 2 anos para cá, então como a pesquisa de clima a gente pode ver que foi muito construtivo por que as coisas começaram a ser divulgadas os canais começaram a aparecer as informações começaram a ser mais propagadas (F2).

A gente tem diversos grupos, inclusive a gente fez uma pesquisa na metade do ano passado pra saber qual eram os sentimentos e quais eram as funcionalidades na opinião das pessoas que fazem parte desses grupos que são os nosso profissionais né e aí a partir do resultado dessa pesquisa, a gente enxugou os grupos, alguns grupos estavam duplicados, a gente estava tratando do mesmo assunto em grupos distintos (F3).

[...] a pesquisa de clima e tem uma pesquisa que a gente tem aplicado com bastante frequência que é a de favorabilidade, não sei se tu conhece mas ela mede a favorabilidade pra aplicar a comunicação, como está a minha comunicação e quanto a minha empresa é favorável para receber métodos diferentes de comunicação e essa geralmente é bem assustadora assim (C6).

As pesquisas apresentadas trazem uma avaliação dos sentimentos que envolvem as consequências do endomarketing e não uma pesquisa direta sobre as ações e canais de endomarketing usados nas empresas (OLIVEIRA; DE CASTRO AQUINO; DA SILVA, 2016). As mídias sociais atuam não apenas no marketing e comunicação externa, mas também no endomarketing das empresas. Seguem o parecer de alguns entrevistados.

Hoje, a gente não tem nenhum canal formal de avaliação a ideia é que esse ano inclusive a gente possa implementar algumas que a gente ainda está planejando que possa ser realmente ser medido. Um dos lugares que a gente percebe que tem uma adesão grande que isso faz uma efetividade é uma as mídias sociais, então, todas as ações que a gente faz normalmente e internamente são divulgadas na mídia social, *LinkedIn, Facebook, Instagram*, enfim, e a gente percebe que isso aumentou muito a procura das pessoas pela empresa (F4).

Hoje não tem mais como fugir né, as mídias sociais estão aí. Então, por muito tempo, principalmente as indústrias, elas evitavam trabalhar com mídias sociais e hoje não tem mais como. Então, é melhor que a empresa tenha seus canais nas redes sociais por exemplo, e lá se colocam informações e se possibilite uma certa conversa do que fingir que isso não é possível, que vai ser falado (C3).

[...] nós temos grupos de *Whatsapp* do setor, nós temos da empresa como um todo, e a cada um tem a sua funcionalidade, não é aqueles grupos que é pra ficar trocando corrente, vídeos, não são grupos de comunicação para atingir tal objetivo, assim como nós temos empresas que nós temos disseminadores [...] que são pessoas chaves que nos trazem o que é o dia a dia, para a gente poder gerar as ações (C2).

Whatsapp cada vez mais, é a grande questão, é que as vezes existem os grupos formais da empresa e os grupos informais que as vezes a empresa nem sabe que existe, então, por isso que se a comunicação ela é trabalhada dentro de estratégia tu evita que tenha todos estes grupos informais e eu não diria só o *Whatsapp* mas outros aplicativos como *Telegran*, outras ferramentas que porventura possam surgir (C5).

A comunicação participativa desenvolve a partir de uma combinação complexa de fatores organizacionais e confiança entre os colegas de trabalho e os gestores da empresa (MADSEN, 2018). As redes sociais e os aplicativos *Whatsapp* e *Telegran* podem ajudar na avaliação das ações e canais de endomarketing conforme a divulgação da empresa e comentários dos funcionários. Estes aplicativos possuem grupos formais e informais das áreas de trabalho que conectam todos os funcionários e é um meio de divulgação de estratégias e atividades realizadas na empresa. Independente o segmento e a cultura organizacional, as mídias sociais são ferramentas invitáveis para o endomarketing de qualquer empresa (INGELMO PALOMARES *et al.*, 2018).

A seguir, os entrevistados apontaram o treinamento, desenvolvimento e o foco nos gestores como meios para proporcionar resultados satisfatórios para a empresa relacionados ao endomarketing. O entrevistado C4 reclamou que o treinamento e desenvolvimento ainda é visto como um gasto para a empresa, o que deveria ser priorizado por ser uma forma de transmitir informações e conhecimento com probabilidade de retorno (CHOI; JOUNG, 2017).

Os entrevistados C5 e F3 concordaram que os gestores deveriam ser o foco das ações e canais de endomarketing pela proximidade com os demais funcionários. Foi indicado o investimento no desenvolvimento dos gestores para que as informações cheguem ao grupo de trabalho de maneira correta, além das outras atribuições da função (CHIANG; LIU, 2017). O entrevistado F1 lembra da necessidade de alinhamento das estratégias e objetivos da empresa na comunicação interna e externa, funcionários e clientes devem ter o mesmo entendimento e percepções. Segue relato do funcionário F2 sobre a reformulação de um canal tradicional.

Eu acho que como canais, talvez a gente poderia reformular, as questões dos murais, que hoje eu acho que a questão dos murais é meio batido, claro o mural é

tradicional, ele é clássico mas eu acho que tem meios, que sejam melhores, como por exemplo um mural digital, que daí tu também não fica gastando, tem um investimento maior, e daí tu tá economizando tanto papel quanto tinta, e é um negócio mais dinâmico (F2).

A adoção do endomarketing é considerada eficaz para gerar o envolvimento dos funcionários em comportamentos orientados para o cliente. É propício para o envolvimento dos funcionários em comportamentos para construir e fortalecer relacionamentos com os clientes (PARK; TRAN, 2018). O endomarketing inclui o fornecimento de benefícios aos funcionários, bônus de desempenho, canais de comunicação, educação e treinamento, bem como o estabelecimento de metas claras e o fornecimento de oportunidades de promoção (CHIANG; LIU, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da percepção dos profissionais de endomarketing sobre a sua atuação no contexto organizacional proporcionou o entendimento sobre a realidade de atuação das consultorias de marketing/comunicação e dos setores de RH ou marketing quando responsáveis pelo endomarketing. Os resultados mostraram a realidade vivenciada nas empresas da região serrana do estado do Rio Grande do Sul.

Entre os objetivos e estratégias de endomarketing foi apontado o trabalho em torno da cultura organizacional com a horizontalização das ações para disseminar a comunicação pela empresa. O alinhamento da comunicação deve ser prioridade na execução do processo de endomarketing. Os entrevistados relataram a importância de haver o diagnóstico da realidade da empresa para ser realizado o planejamento e as ações de endomarketing. Ao mesmo tempo foi comentado as dificuldades em torno da conquista do apoio da direção e dos gestores das empresas, algo essencial para o sucesso de um canal ou ação de endomarketing.

Um fator de destaque, foi a busca por ações de marketing e endomarketing, os quais devem atuar em conjunto. Nas empresas não há um setor específico de endomarketing. Geralmente, o profissional de endomarketing integra o setor de RH ou de marketing nas empresas.

Os principais canais de endomarketing descritos foram: reuniões, intranet, quadro-murais, informativos impressos, eventos internos e o programa de integração dos funcionários. A integração é relevante por ser a primeira ação de comunicação que a empresa usa com seus funcionários. Os gestores destacam-se nesse processo com as reuniões e comunicação face a face. Já o aplicativo *Whatsapp* foi a mídia social mais usada conforme a experiência dos entrevistados, sendo que muitas vezes é um meio não oficial das empresas, mas uma iniciativa dos gestores e dos próprios funcionários.

As mídias sociais e as atividades de treinamento e desenvolvimento são meios predominantes no endomarketing aplicado das empresas. As ações e canais conseqüentemente podem proporcionar motivação e engajamento no trabalho. A avaliação informal do endomarketing e a pesquisa de clima organizacional como uma avaliação formal também foram mencionadas na pesquisa.

As contribuições teóricas foram as descrições obtidas referentes ao endomarketing aplicado nas empresas gerando para a academia o conhecimento sobre o tema. Já as contribuições gerenciais possibilitaram aos gestores e diretores informações sobre como o endomarketing pode ser uma estratégia de trabalho com os funcionários para melhorar a comunicação organizacional e a transmissão dos objetivos de trabalho.

Não foram usadas todas as ferramentas visuais e de análise de conteúdo disponíveis no *software*, sendo este um limitador do estudo pois poderia gerar diferentes ou mais resultados sobre o estudo. Uma pesquisa quantitativa aplicada aos profissionais de endomarketing na mesma região deste estudo e um estudo de caso sobre o processo de endomarketing aplicado com os funcionários são as possibilidades de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

BABAKUS, E.; YAVAS, U.; KARATEPE, O. M. Work engagement and turnover intentions: Correlates and customer orientation as a moderator. **International journal of contemporary hospitality management**, v. 29, n. 6, p. 1580-1598, 2017.

BAILEY, A. A.; ALBASSAMI, F.; AL-MESHAL, S. 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, L. **Content analysis**. São Paulo: Edições, v. 70, p. 279, 2011.

BOUKIS, A. *et al.* Linking internal marketing with customer outcomes. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 33, n. 3, p. 394-413, 2015.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. Editora Integrare, 2017.

CHOI, E.-K.; JOUNG, H.-W. Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 16, n. 3, p. 235-251, 2017.

CHIANG, C.-F.; LIU, B.-Z. Examining job stress and burnout of hotel room attendants: internal marketing and organizational commitment as moderators. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 16, n. 4, p. 367-383, 2017.

MIRI, D. H.; DOS SANTOS, A.; MATTE, J.; CHAIS, C.; LARENTIS, F.; OLEA, P. M.

CHOI, E.-K.; JOUNG, H.-W. Employee job satisfaction and customer-oriented behavior: A study of frontline employees in the foodservice industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 16, n. 3, p. 235-251, 2017.

DA VEIGA FEITOSA, Á. M.; DOS SANTOS, D. M. L.; DE ALMEIDA, Y. T. M. O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 1, n. 1, 2016.

EISENHARDT, K. M. Teoria da agência: Uma avaliação e revisão. **Academia de revisão de gestão**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FANG, S.-R. *et al.* Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 1/2, p. 170-192, 2014.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**: coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

GWINJI, W. A. *et al.* An application of internal marketing for sustainable competitive advantage in Johannesburg construction firms. **African Journal of Business and Economic Research**, v. 15, n. 1, p. 183-200, 2020.

HUANG, Y.-T.; RUNDLE-THIELE, S. A holistic management tool for measuring internal marketing activities. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 6/7, p. 571-584, 2015.

INGELMO PALOMARES, M.; NAVARRO, C.; SANZ LARA, J. Á. Determining factors of success in internal communication management in Spanish companies: The influence of social media. **Corporate Communications: An International Journal**, 2018.

JOUNG, H.-W. *et al.* Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 7, p. 1618-1640, 2015.

JOUNG, H.-W.; CHOI, E.-K.; TAYLOR, J. J. Investigating differences in job-related attitudes between full-time and part-time employees in the foodservice industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 2, p. 817-835, 2018.

KADIC-MAGLAJLIC, S.; BOSO, N.; MICEVSKI, M. How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? **Journal of Business Research**, v. 86, p. 291-299, 2018.

KANYURHI, E. B.; AKONKWA, D. B. M. Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 5, p. 773-796, 2016.

KIM, M.; KNUTSON, B. J.; HAN, J. Understanding employee delight and voice from the internal marketing perspective. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 24, n. 3, p. 260-286, 2015.

KYRIACOU, E.; PANIGYRAKIS, G. G. Cultura organizacional em instituições de ensino superior: a importância do endomarketing. **Journal of Cultural Marketing Strategy**, v. 4, n. 2, pág. 161-171, 2020.

MADSEN, V. T. Participatory communication on internal social media—a dream or reality? Findings from two exploratory studies of coworkers as communicators. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 23, n. 4, p. 614-628, 2018.

MAINARDES, E. W.; RODRIGUES, L. S.; TEIXEIRA, A. Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. **International Journal of Bank Marketing**, v. 37, n. 5, p. 1313-1333, 2019.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; NATRIELI, F. Marketing, Endomarketing e Redes Sociais: Fundamentos Teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. **Revista Organizações em Contexto**, v. 6, n. 11, p. 1-21, 2017.

MATOS, O. A. **Estratégias de marketing interno**: estudo de caso no setor de educação profissional. 224f. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade do Sul de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

NG, E.; FANG, W.-T.; LIEN, C.-Y. An empirical investigation of the impact of commitment and trust on internal marketing. **Journal of Relationship Marketing**, v. 15, n. 1-2, p. 35-53, 2016.

NOGUEIRA, I. C.; DE BRITO, O. P. Endomarketing como ferramenta na qualidade do atendimento. **Revista Eletrônica Ciências Empresarias**, v. 6, n. 10, p. 8-24, 2018.

OLIVEIRA, A. A.; DE CASTRO AQUINO, M.; DA SILVA, W. T. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **e3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 2, n. 1, p. 24-41, 2016.

OZUEM, W.; LIMB, N.; LANCASTER, G. Exploring the locus of internal marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 26, n. 4, p. 356-372, 2018.

PAUL, J.; SAHADEV, S. Service failure and problems: Internal marketing solutions for facing the future. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 40, p. 304-311, 2018.

MIRI, D. H.; DOS SANTOS, A.; MATTE, J.; CHAIS, C.; LARENTIS, F.; OLEA, P. M.

PARK, J. H.; TRAN, T. B. H. Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. **Psychology & Marketing**, v. 35, n. 6, p. 412-426, 2018.

PESSANHA, L. N. *et al.* Endomarketing: estudos de caso de empresa de comunicação. **Humanas & Sociais Aplicadas**, v. 9, n. 25, 2019.

RASHID, S.; GHOSE, K. Organisational culture and the creation of brand identity: retail food branding in new markets. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 33, n. 1, p. 2-19, 2015.

SAFARI, A. *et al.* Studying the impact of internal marketing on achieving competitive advantage: the role of employee happiness and perceived service quality. **International Journal of Business Excellence**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2017.

SARKER, A. R.; ASHRAFI, D. M. The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 12, n. 3, 2018.

SCHULZ, S. A.; MARTIN, T.; MEYER, H. M. Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 10, p. 1294-1303, 2017.

YANG, J.-T. Effect of internal marketing on knowledge sharing and organisational effectiveness in the hotel industry. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 26, n. 1-2, p. 76-92, 2015.

SOBRE OS AUTORES

Daniel Hank Miri

Doutorando e mestre em Administração formado no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade de Caxias do Sul - UCS.

Contato: danielmirid@gmail.com.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0871858902863960>.

Alessandra dos Santos

Graduada em Administração - Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade de Caxias do Sul (2002). Mestranda em Engenharia e Ciências Ambientais na Universidade de Caxias do Sul.

Contato: aswelter@ucs.br.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8414282949853236>.

Juliana Matte

Doutora em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade de Caxias do Sul - UCS com bolsa FAPERGS/CAPES.

Contato: ju.exs1@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9515914890479238>.

Cassiane Chais

Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul com Bolsa PROSUC/CAPES. Doutorado com período sanduíche no Tecnológico de Monterrey em Monterrey no México, como bolsista PDSE/CAPES

Contato: cassichais@gmail.com.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9496409052755535>.

Fabiano Larentis

Doutor em Administração (UFRGS - 2010). É docente na Universidade de Caxias de Sul.

Contato: flarenti@ucs.br.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8435119610460505>.

Pelayo Munhoz Olea

Doutorado em Administração e Direção de Empresas pela Universitat Politècnica de Catalunya, ETSEIB/UPC, Espanha. Pós-Doutorado em Gestão Ambiental pela Universidad de Extremadura, UEX, Espanha.

Contato: pelayo.olea@gmail.com.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6209414364209633>.

Como citar este artigo

MIRI, Daniel Hank; DOS SANTOS, Alessandra; MATTE, Juliana; Chais, Cassiane; LARENTIS, Fabiano; OLEA, Pelayo Munhoz. Percepção dos profissionais de Endomarketing na atuação do contexto organizacional: uma abordagem qualitativa na região da serra gaúcha. **Revista de Administração da Universidade Estadual de Goiás (RAUEG)**. Anápolis, v. 12, n. 2, p. 44-65, jul/dez. 2021. Disponível em: link do artigo. Acesso em: dd mês ano (Ex.: 10 jan. 2024).

MIRI, D. H.; DOS SANTOS, A.; MATTE, J.; CHAIS, C.; LARENTIS, F.; OLEA, P. M.

Recebido em: 08/10/2020

Aprovado em: 09/01/2024

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dr. Marco Aurélio Pedrosa de Melo