REVISTA ERR01 ISSN: 2595-1378

O ENDOMARKETING COMO PILAR ESTRATÉGICO DE CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

ENDOMARKETING AS A STRATEGIC PILLAR FOR ORGANIZATIONAL GROWTH

EL MARKETING INTERNO COMO PILAR ESTRATÉGICO DEL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

https://doi.org/10.56238/ERR01v10n6-002

Meiriane da Silva Carneiro
Graduanda em Administração de Empresas
Instituição: Universidade de Araraquara
E-mail: meiri_silva@icloud.com

Taís Alexandra Barbosa Domingos
Graduada em Recursos Humanos
Instituição: Universidade Paulista
E-mail: taisdomingos2@gmail.com

Larissa Camerlengo Dias Gomes Sampaio
Doutora em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente
Instituição: Universidade de Araraquara
E-mail: larissacdgomes@uniara.edu.br

RESUMO
Este artigo tem como objetivo analisar como o Endomarketing se adapta às transformações da Gestão 4.0, considerando o impacto da transformação digital e da convivência entre diferentes gerações de colaboradores. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, contemplando livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos publicados entre 2015 e 2024, que abordam o Endomarketing digital, a comunicação interna e as novas práticas de gestão de pessoas. Os resultados apontam que o Endomarketing evoluiu de uma ferramenta voltada apenas à motivação e ao clima organizacional para uma estratégia integrada de engajamento, sustentada por tecnologias digitais, personalização e gestão multigeracional. O estudo evidencia que o Endomarketing, quando alinhado à lógica da Gestão 4.0, contribui para fortalecer a cultura organizacional, promover a inovação e aprimorar a experiência do colaborador no ambiente corporativo contemporâneo.

Palavras-chave: Endomarketing. Gestão 4.0. Motivação. Cultura Organizacional. Retenção de Talentos.

ABSTRACT
This article aims to analyze how Endomarketing adapts to the transformations brought by Management 4.0, considering the impact of digital transformation and the coexistence of different generations of employees. The research was developed through a bibliographic review, including books, scientific

articles, and academic papers published between 2015 and 2024 that discuss digital Endomarketing, internal communication, and new people-management practices. The findings indicate that Endomarketing has evolved from a tool focused solely on motivation and organizational climate into an integrated engagement strategy supported by digital technologies, personalization, and multigenerational management. The study shows that, when aligned with the principles of Management 4.0, Endomarketing strengthens organizational culture, fosters innovation, and enhances employee experience within the contemporary corporate environment.

Keywords: Endomarketing. Management 4.0. Motivation. Organizational Culture. Talent Retention.

RESUMEN

Este artículo analiza cómo el Marketing Interno se adapta a las transformaciones de la Gestión 4.0, considerando el impacto de la transformación digital y la coexistencia de diferentes generaciones de empleados. La investigación se desarrolló mediante una revisión bibliográfica que abarcó libros, artículos científicos y trabajos académicos publicados entre 2015 y 2024, los cuales abordan el Marketing Interno digital, la comunicación interna y las nuevas prácticas de gestión de recursos humanos. Los resultados indican que el Marketing Interno ha evolucionado de una herramienta centrada exclusivamente en la motivación y el clima organizacional a una estrategia integral de compromiso, apoyada por tecnologías digitales, la personalización y la gestión multigeneracional. El estudio muestra que el Marketing Interno, alineado con la lógica de la Gestión 4.0, contribuye a fortalecer la cultura organizacional, promover la innovación y mejorar la experiencia del empleado en el entorno corporativo actual.

Palabras clave: Marketing Interno. Gestión 4.0. Motivación. Cultura Organizacional. Retención de Talento.

ISSN: 2595-1378

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão cada vez mais conscientes sobre a importância de humanizar sua cultura organizacional, visando fortalecer as relações internas e otimizar o desempenho dos colaboradores, para obter a satisfação, valorização, pertencimento e motivação no ambiente de trabalho.

O Endomarketing, também conhecido como Marketing interno, é uma ferramenta do Marketing institucional, que tem como principal objetivo, promover um ambiente de trabalho com reconhecimento da diversidade, dos valores e do respeito a singularidade e individualidade de cada colaborador, resultando no bem-estar e na alavancagem da satisfação dos colaboradores a fim de tornar as equipes mais motivadas e proativas, refletindo no desempenho e na qualidade do trabalho. Consequentemente, cultivando uma boa imagem da organização interna e externamente, trabalhando sempre unindo sua missão, visão e valores. Este estudo foi conduzido por meio de uma análise teórica e bibliográfica, com o objetivo de explorar as práticas de Endomarketing nas organizações e sua influência direta na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores. A pesquisa envolveu a consulta a livros, artigos acadêmicos, dissertações e teses, buscando compreender como as estratégias de Endomarketing contribuem para a redução da rotatividade, o fortalecimento da cultura organizacional e o crescimento sustentável das empresas, alinhando-se ao contexto atual de transformação digital e gestão 4.0. Com o passar dos anos, principalmente com o avanço das tecnologias e mudanças nas relações de trabalho, o Endomarketing evoluiu para uma prática mais integrada e complexa, envolvendo múltiplos canais de comunicação e ações contínuas. Nos dias atuais, em um cenário de transformação digital e gestão 4.0, as estratégias de Endomarketing precisam ser adaptadas para atender as características e expectativas de diferentes gerações de colaboradores, como Baby Boomers, Geração X, Millennials ou Geração Z. A transformação digital desempenha papel crucial na evolução do Endomarketing, possibilitando o uso de plataformas e canais mais dinâmicos e personalizados para interagir com os colaboradores permitindo um retorno mais eficaz e ágil, sendo um pilar fundamental para integrar estratégias digitais e humanizadas que criem um ambiente corporativo mais interconectado, dinâmico e personalizado promovendo uma cultura organizacional inclusiva, forte e engajada. Ao compreender os impactos positivos do Endomarketing, podemos destacar sua contribuição essencial para o crescimento e a sustentabilidade das organizações no mercado atual e futuro.

Assim, a pesquisa evidenciou a importância do Endomarketing como instrumento estratégico de valorização do capital humano em um cenário marcado pela transformação digital e pela convivência entre diferentes gerações. A análise demonstrou que a integração entre tecnologia,

engajamento e cultura organizacional é essencial para fortalecer os vínculos internos e promover ambientes de trabalho mais colaborativos, inclusivos e alinhados aos princípios da Gestão 4.0.

2 METODOLOGIA

A pesquisa será conduzida por meio de um estudo exploratório e qualitativo, com ênfase em uma análise bibliográfica. A abordagem adotada visa proporcionar uma compreensão detalhada e atualizada sobre o Endomarketing nas organizações, considerando suas práticas, estratégias e transformações diante do avanço tecnológico e da gestão 4.0. O levantamento bibliográfico foi realizado com base em livros, artigos acadêmicos, dissertações, teses e outras publicações relevantes, priorizando estudos recentes publicados entre 2015 e 2024, que tratam do Endomarketing digital, da gestão multigeracional e da integração entre comunicação interna e transformação digital. Autores clássicos, como Bekin e Brum, também foram utilizados para sustentar os fundamentos teóricos, sendo complementados por pesquisas contemporâneas (Schwab, 2016; Da Silva et al., 2023; Lucena, 2021; Conor et al., 2022) que contextualizam o tema das demandas organizacionais atuais. Além disso, foram consideradas as especificidades das equipes multigeracionais e as transformações decorrentes do uso de tecnologias digitais nas práticas de comunicação e engajamento interno.

A análise será estruturada de forma a identificar:

- Estratégias e Práticas de Endomarketing: a pesquisa mapeou as principais ferramentas utilizadas pelas empresas, como comunicação interna, programas de motivação, ações de valorização e reconhecimento, além de suas implicações para a produtividade e satisfação dos colaboradores.
- Teorias Relevantes: foram exploradas teorias consagradas sobre motivação, como a Pirâmide de Maslow, bem como novas abordagens relacionadas à Gestão 4.0 e ao impacto da transformação digital no Endomarketing. Essas teorias serviram como base para compreender o papel estratégico do Endomarketing nas organizações contemporâneas.
- Desafios e Oportunidades: a pesquisa investigou as principais barreiras enfrentadas pelas empresas na implementação do Endomarketing, como a resistência à mudança e as limitações de recursos, além de destacar as oportunidades emergentes, especialmente no contexto da gestão multigeracional e da digitalização dos processos internos.

A análise foi conduzida com um enfoque qualitativo, buscando interpretar e entender as diferentes perspectivas sobre o impacto do Endomarketing, sem a quantificação dos dados. As fontes foram selecionadas de acordo com sua relevância e contribuição para o desenvolvimento do tema, com a utilização de ferramentas como o software de gestão de referências Zotero para organização e

controle das fontes. Também foram analisadas as ferramentas digitais de Endomarketing, como plataformas de comunicação interna, aplicativos de engajamento e redes corporativas, avaliando seu papel no fortalecimento da cultura organizacional em contextos híbridos e digitais. A seleção e interpretação das fontes buscaram integrar perspectivas clássicas e contemporâneas, conciliando os fundamentos tradicionais do Endomarketing com os novos desafios impostos pela gestão 4.0 e pela convivência entre diferentes gerações.

Ao final, espera-se que a pesquisa forneça uma visão sobre o estado atual do Endomarketing, suas aplicações nas organizações e como ele contribui para o crescimento e a sustentabilidade das empresas no ambiente de negócios contemporâneo.

3 O ENDOMARKETING – CONCEITOS E IMPORTÂNCIA

Antes de compreender o conceito de Endomarketing, é necessário retomar brevemente a noção mais ampla de marketing, da qual ele se origina. Segundo Kotler e Keller (2006), o marketing, consolidado a partir da década de 1950, tem como foco principal identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, sejam eles externos ou internos à organização. Para Kotler (1994, p. 676), o marketing pode ser definido como "um processo social e gerencial, por meio do qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros". Em outras palavras, trata-se de um conjunto de estratégias que visam oferecer soluções capazes de atender às expectativas dos clientes, ao mesmo tempo em que garantem a sustentabilidade dos negócios.

Com o avanço da globalização e o consequente aumento da competitividade no mercado, as empresas passaram a adotar estratégias de marketing cada vez mais sofisticadas para conquistar e fidelizar clientes. Nesse contexto, como ressalta Benite (2004), tornou-se essencial a implementação de ferramentas de gestão que controlassem perdas, custos e ganhos, ao mesmo tempo em que buscassem a excelência nos serviços, processos e, sobretudo, no cuidado com os trabalhadores.

Vergara (1999) destaca que a gestão de pessoas assume papel central nesse processo, considerando que o ambiente organizacional representa o local onde os indivíduos passam a maior parte de suas vidas. Dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontam que, em 2014, a média de horas trabalhadas pelos brasileiros foi de 1.711 horas por ano, índice próximo ao de países como Japão, Canadá, Itália e Estados Unidos (Wentzel, 2014, BBC News Brasil). Esse cenário reforça a relevância do cuidado com o colaborador, visto que o trabalho representa uma dimensão significativa de sua existência.

Dessa forma, conforme observa Vergara (1999), ainda que as empresas possam alcançar metas financeiras e estratégicas expressivas, pouco valerão tais conquistas se não forem acompanhadas da valorização dos fundamentos humanos. É nesse sentido que o Endomarketing se apresenta como uma

prática essencial, ao buscar estratégias de integração e engajamento que promovam nos colaboradores o sentimento de pertencimento, indo além da simples relação de força de trabalho.

Atualmente, uma das principais responsabilidades das organizações é garantir que todos os colaboradores estejam alinhados e conectados a ela. Nesse contexto, ganha destaque o papel da comunicação interna, entendida como o conjunto de ações de comunicação adotadas por uma empresa, instituição ou entidade para criar canais ágeis e transparentes de relacionamento entre a gestão e o público interno, bem como entre os diferentes grupos que o compõem (visto que dentro de uma organização existem diversos públicos).

Segundo Costa e Oliveira (2010), a comunicação interna tem como propósito informar, integrar e envolver os diferentes segmentos do público organizacional, unificando-os ao todo e fortalecendo cada setor em sua atuação. Esse conceito permanece válido, mas tem se ampliado nas últimas décadas com o avanço das tecnologias digitais e o surgimento de novas formas de interação no ambiente corporativo. Conforme destacam Da Silva et al. (2023) e Lucena (2021), a comunicação interna contemporânea está diretamente associada ao uso de plataformas digitais, redes colaborativas e estratégias de engajamento multigeracional, que permitem maior transparência, agilidade e personalização nas relações entre empresas e colaboradores.

Para que seja efetiva, a comunicação interna precisa ser planejada e conduzida de maneira estratégica, de modo a gerar benefícios para a empresa, como o aumento da motivação dos colaboradores, a melhoria do clima organizacional, a agilidade na tomada de decisões, o incentivo à proatividade e maior transparência. Manter esse fluxo comunicacional ao longo de todo o processo é essencial, pois ele favorece a interação entre os membros da organização e contribui para a eficiência coletiva. A comunicação interna, quando bem estruturada, permite informar, integrar e envolver os diferentes públicos da empresa, fortalecendo a relação entre a gestão e os colaboradores e consolidando um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo.

O Endomarketing é uma estratégia organizacional que desenvolve um conjunto de ações direcionadas ao seu público interno. Seu principal objetivo é engajar, motivar e reter talentos, promovendo um ambiente organizacional positivo e produtivo de forma a alinhar os interesses e valores de todos os colaboradores com os objetivos e a missão da organização, aprimorando o relacionamento e garantindo que se sintam valorizados e alinhados aos objetivos da empresa.

Segundo Previatelli (2016), para que a empresa compreenda melhor os seus colaboradores e consiga identificar suas necessidades, é essencial estar atenta às diversas formas de implementar o Endomarketing, além de avaliar continuamente os resultados das ações já realizadas. Nesse sentido, Brum (2017, p. 20) destaca que "O objetivo do Endomarketing é, portanto, criar uma consciência

empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos), dentro de um clima organizacional positivo", reforçando a importância de uma abordagem estratégica para o engajamento dos colaboradores.

O Endomarketing surgiu como uma resposta à necessidade de melhorar o relacionamento interno das empresas com seus colaboradores, especialmente diante do aumento da competitividade e da busca por um diferencial no mercado. O conceito de Endomarketing vai além da simples comunicação e interação interna; engloba práticas que buscam fidelizar os colaboradores, reconhecendo-os como clientes internos e peças-chave para o sucesso empresarial. Segundo Bekin (2004), "o Endomarketing surgiu como um conjunto de estratégias voltadas para a promoção da integração e do alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, fomentando uma cultura de comprometimento e responsabilidade coletiva" .

Historicamente, o Endomarketing surgiu na década de 70 mas o termo foi cunhado por Saul Bekin somente na década de 1990. Segundo Bekin (2004), a palavra Endomarketing surgiu da junção das palavras endo e marketing. O prefixo endo é originário do grego éndon que significa “em; para dentro de” ou seja o Endomarketing é o próprio marketing direcionado para dentro da própria organização, seus colaboradores.

Segundo Bekin(2006), o Endomarketing deve ser visto como um conjunto de estratégias voltadas para a promoção da integração e do alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, fomentando uma cultura de comprometimento e responsabilidade coletiva através de uma comunicação interna eficaz para o sucesso das estratégias garantindo que todos os colaboradores estejam bem-informados, envolvidos e alinhados.

Atualmente, as organizações têm percebido com mais clareza que os verdadeiros responsáveis pelos resultados e pelo lucro são os próprios colaboradores. São eles que movem os processos, inovam, atendem clientes e mantêm a operação funcionando. O Endomarketing está presente, mesmo que de forma discreta, em todas as organizações, até aquelas que são mais engessadas em seus processos e mudanças. O Marketing Interno é aplicável em qualquer empresa, independentemente do tamanho, segmento de mercado, produtos ou serviços oferecidos. Investir no Endomarketing é investir no coração da organização, nas pessoas, e, por consequência, garantir crescimento, competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Como observa Chiavenato (2014), "a satisfação dos colaboradores influencia diretamente na percepção de valor do cliente externo, evidenciando a interdependência entre gestão de pessoas, clima organizacional e desempenho empresarial"

3.1 PIRÂMIDE DE MASLOW COMO BASE PARA O ENDOMARKETING

Atualmente, as empresas desenvolvidas não estão mais somente interessadas na força de trabalho física, os “braços” dos colaboradores, mas também valorizam o envolvimento intelectual e

emocional, ou seja, os “cérebros e corações”. Em outras palavras, as organizações buscam pessoas que se envolvam emocionalmente com o trabalho, que apreciem o que fazem e que se sintam felizes no ambiente organizacional. Brum (2017, p. 20) observou que muitas pessoas não se sentiam plenamente realizadas com o trabalho que exerciam, o que já indicava um nível preocupante de insatisfação e desconexão entre os colaboradores e o ambiente organizacional. Diante desse cenário, as organizações passaram a priorizar cada vez mais a fase de integração, momento fundamental para acolher o novo colaborador e compartilhar a história da organização, seus valores, missão, visão, objetivos e metas, fomentando assim o sentimento de pertencimento. Segundo Brum (2017, p. 22), pesquisa do Instituto Gallup mostrou que apenas 41% dos empregados, em diferentes setores, sabiam o que a empresa na qual trabalhavam representava para a sociedade e o que a tornava diferente de seus concorrentes. Essa constatação reforça a importância da comunicação interna como ferramenta estratégica para transmitir o verdadeiro propósito da organização e fortalecer a relação entre empresa e funcionário, promovendo aproximação, engajamento e confiança. Nesse sentido, Bekin (2004, p. 6-7) ressalta que “para melhores resultados, você precisa mobilizar seu público interno, dar-lhes uma razão pela qual trabalhe [...], pois nesse novo mundo, o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas [...]. Então, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas”. Assim, a valorização do capital humano e o investimento em processos simples e alinhamento estratégico não são apenas práticas modernas de gestão, mas sim pilares essenciais para a construção de organizações mais sólidas, inovadoras e sustentáveis a longo prazo.

A Pirâmide de Maslow ou também conhecida como Hierarquia das Necessidades de Maslow, oferece um referencial teórico sólido para compreender os fatores que influenciam o comportamento, a motivação e o engajamento dentro das organizações. Desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow, a teoria sugere que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia composta por cinco níveis: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais (ou de pertencimento), de estima e de autorrealização, conforme a figura abaixo.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Autoria (2025)

Segundo Maslow (1943), as pessoas buscam satisfazer suas necessidades de forma progressiva, ou seja, somente passam a se preocupar com o próximo nível quando o anterior está atendido. Quando aplicada ao contexto organizacional, essa teoria revela que ações de Endomarketing bem-sucedidas devem considerar o atendimento de cada uma dessas camadas de necessidades. Como observam Chiavenato (2014) e Vergara (1999), o bem-estar, a motivação e o envolvimento dos funcionários estão diretamente ligados ao atendimento dessas necessidades humanas, sendo responsabilidade da empresa garantir condições básicas de trabalho, como remuneração justa, jornada equilibrada, segurança e infraestrutura funcional, que atendem ao primeiro nível da pirâmide: as necessidades fisiológicas. Estas são fundamentais para a sobrevivência e para que o funcionário tenha energia física e mental para executar suas tarefas.

As necessidades de segurança, representadas por estabilidade no emprego, previsibilidade, acesso a benefícios como plano de saúde e previdência, além de um ambiente de trabalho que promova respeito às normas e proteção contra riscos, compõem o segundo nível. Uma vez que essas duas primeiras camadas são atendidas, os colaboradores começam a buscar pertencimento e conexões sociais, representadas pelo terceiro nível da pirâmide. Nesse contexto, ações de Endomarketing que promovem a integração e o senso de pertencimento à organização tornam-se essenciais, como programas de boas-vindas e eventos internos (Grönroos, 2009).

O quarto nível, referente às necessidades de estima, envolve o desejo de reconhecimento, valorização e respeito. O Endomarketing, ao investir em políticas de valorização profissional, feedbacks positivos e planos de carreira, pode atender a essas necessidades, promovendo um forte senso de autoestima nos colaboradores. No topo da pirâmide, a autorrealização, representando o desenvolvimento pessoal e profissional, liberdade para inovar e alinhamento com valores pessoais, é crucial. Empresas que fomentam ambientes criativos e oferecem oportunidades de aprendizado contínuo estimulam a inovação, engajando ainda mais os colaboradores (Bekin, 2004).

Contudo, é essencial que a alta liderança compreenda o papel estratégico do Endomarketing no atendimento dessas necessidades. Conforme alerta Grönroos (2009, p.339) que "se a alta administração não entender o papel estratégico do Endomarketing, o dinheiro investido em esforços e processos de marketing para os funcionários não compensará".

Portanto, em vez de apenas implementar ações isoladas, é essencial que a empresa enxergue o Endomarketing como um componente de estratégia contínua de valorização de pessoas. Assim, quando o Endomarketing é guiado pelas camadas da Piramide de Maslow, ele se transforma em uma ferramenta eficaz para aumentar o engajamento, reter talentos e criar uma cultura organizacional centrada nas pessoas. Atender as necessidades humanas não é apenas uma prática ética e humanizada, mas também uma estratégia de gestão eficaz que gera resultados duradouros e sustentáveis.

3.2 ENDOMARKETING NA ERA DA GESTÃO 4.0 E DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O avanço tecnológico e as mudanças estruturais provocadas pela chamada Quarta Revolução Industrial transformaram significativamente as relações de trabalho, as formas de comunicação e a gestão das pessoas nas organizações. A chamada Gestão 4.0 surge nesse contexto como um modelo baseado na digitalização de processos, na automação, na análise de dados e na valorização do capital humano como elemento central da inovação. Segundo Schwab (2016), a Quarta Revolução Industrial representa a fusão entre os mundos físico, digital e biológico, exigindo das empresas uma cultura mais adaptável, colaborativa e orientada por tecnologia.

Nesse cenário, o Endomarketing assume uma nova dimensão estratégica, tornando-se um elo essencial entre tecnologia, cultura organizacional e experiência do colaborador. A comunicação interna deixa de ser apenas um canal informativo e passa a atuar como ferramenta de engajamento e integração, mediada por plataformas digitais, redes corporativas, aplicativos de feedback contínuo e sistemas de reconhecimento. De acordo com Lucena (2021), o Endomarketing digital permite criar ambientes mais participativos, transparentes e dinâmicos, capazes de conectar líderes e equipes em tempo real, mesmo em estruturas híbridas ou remotas.

A transformação digital também redefine o papel do colaborador dentro das empresas. A figura do funcionário que apenas executa tarefas dá lugar ao profissional protagonista, criativo e colaborativo, que busca propósito, autonomia e aprendizado constante. Para Da Silva et al. (2023), o Endomarketing 4.0 deve ser compreendido como uma estratégia de relacionamento interno baseada em dados, personalização e interatividade, utilizando a tecnologia para fortalecer o senso de pertencimento e alinhar os objetivos individuais aos institucionais.

Ferramentas como gamificação, aplicativos de engajamento, intranets interativas e plataformas de gestão do clima organizacional têm se mostrado recursos eficazes para ampliar o envolvimento das

equipes. Essas soluções digitais favorecem a troca de informações, o reconhecimento imediato e o estímulo à colaboração, promovendo um ambiente mais ágil, integrado e voltado à inovação. Hermann e Kagermann (2015) destacam que a Gestão 4.0 requer sistemas inteligentes que conectem pessoas e processos, de modo a gerar aprendizado contínuo e decisões mais assertivas.

Outro aspecto fundamental dessa nova era é a diversidade geracional presente nas organizações. O Endomarketing precisa se adaptar à coexistência de profissionais das gerações Baby Boomers, X, Y, Z e Alpha, cada uma com suas expectativas, valores e modos de interação. Conor, Rodrigues e Sena (2024) apontam que compreender essas diferenças é essencial para construir estratégias de comunicação mais inclusivas e eficazes, pois o que motiva uma geração pode não mobilizar outra. Nesse contexto, as práticas de Endomarketing passam a desempenhar um papel decisivo na mediação entre essas gerações, preparando o terreno para discutir os desafios e barreiras que ainda limitam sua efetividade no ambiente corporativo atual.

3.3 ENDOMARKETING E AS EQUIPES MULTIGERACIONAIS

A presença simultânea de diferentes gerações no ambiente de trabalho representa um desafio constante para a gestão de pessoas e para as estratégias de Endomarketing. As organizações reúnem hoje colaboradores formados em contextos históricos e tecnológicos diversos, com valores, expectativas e modos de comunicação próprios. Conor, Rodrigues e Sena (2024) observam que compreender as diferenças geracionais é fundamental para que as empresas desenvolvam práticas de comunicação e reconhecimento capazes de gerar engajamento e sentido para todos os grupos internos.

Os Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964, tendem a valorizar estabilidade, hierarquia e reconhecimento por tempo de serviço. A Geração X, entre 1965 e 1980, busca autonomia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com foco em resultados e competência. Já os Millennials, nascidos entre 1981 e 1996, cresceram em meio à expansão das tecnologias digitais e valorizam propósito, feedback constante e possibilidades de crescimento. A Geração Z, que ingressou mais recentemente no mercado de trabalho, demonstra uma relação mais fluida com a conectividade e prefere ambientes colaborativos e menos formais (Lucena, 2023; Da Silva et al., 2023).

Essas diferenças interferem diretamente na forma como cada grupo responde às estratégias de Endomarketing. Brum (2017) destaca que o engajamento interno está relacionado à capacidade das organizações de reconhecer o que motiva seus colaboradores, evitando ações padronizadas que desconsiderem as particularidades de cada público. Nesse sentido, a gestão multigeracional requer um olhar atento e segmentado, capaz de alinhar as práticas de comunicação às diferentes preferências existentes dentro das equipes.

Enquanto gerações mais tradicionais tendem a valorizar canais formais, como murais ou comunicados institucionais, os profissionais mais jovens se engajam com mais facilidade por meio de plataformas digitais, redes colaborativas e aplicativos corporativos. Hermann e Kagermann (2015) apontam que o uso dessas ferramentas favorece a integração, a transparência e a participação ativa dos colaboradores, tornando o Endomarketing mais dinâmico e adaptável às novas demandas do trabalho.

O reconhecimento também varia conforme o perfil geracional. Colaboradores mais experientes costumam valorizar estabilidade e confiança institucional, enquanto os mais jovens respondem melhor a feedbacks rápidos e oportunidades de desenvolvimento (Bekin, 2004; Brum, 2017). Além disso, a motivação assume diferentes significados: para alguns, está associada à segurança e à continuidade, enquanto para outros envolve propósito, aprendizado constante e pertencimento. Para Da Silva et al. (2023), o Endomarketing deve equilibrar esses aspectos, combinando valorização simbólica, incentivo à capacitação e práticas que reforcem o engajamento coletivo.

As diferenças geracionais, quando compreendidas e respeitadas, ampliam as possibilidades de inovação e de fortalecimento da cultura organizacional. Essa diversidade de percepções e comportamentos influencia diretamente as estratégias internas e exige das organizações uma postura mais flexível e integrada, condição que se conecta aos desafios e barreiras que ainda dificultam a consolidação do Endomarketing como prática contínua dentro das empresas.

4 ENDOMARKETING NA PRÁTICA E SUAS FERRAMENTAS

O Endomarketing consiste em estratégias de Marketing de Relacionamento voltadas para o público interno, com o objetivo de criar uma boa cultura organizacional, alinhar os objetivos da organização com os interesses e expectativas dos colaboradores, promovendo engajamento, pertencimento, motivação e contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo, saudável e estratégico. Ele vai além de simples ações de comunicação interna; trata-se de uma abordagem estratégica que busca criar um ambiente propício ao desenvolvimento humano e ao alcance de resultados sustentáveis. Segundo Bekin (2004), "O Endomarketing deve ser visto como um conjunto de estratégias voltadas para a promoção da integração e do alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, fomentando uma cultura de comprometimento e responsabilidade coletiva" .

Contudo, antes de aplicar as ferramentas, para a implementação do Endomarketing é importante que a empresa realize um diagnóstico organizacional (interno e externo) avaliando aspectos como o clima interno, os níveis de engajamento, para entender qual a percepção que clientes e colaboradores têm da empresa, compreender aspectos positivos e negativos e identificar quais são os pontos fracos que estão afetando o desempenho para que possa agir na causa raiz. Esse levantamento

permite a criação de estratégias personalizadas, alinhadas às reais necessidades da equipe. Costa (2010, p. 54) relembra:

> "Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir o compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores."

Inkotte (2000) transforma os 4Ps de marketing: Produto, Preço, Pontos de distribuição e Promoção em 4Cs do Endomarketing: Companhia, Custo, Coordenação e Comunicação, onde cada um desses elementos representa um pilar estratégico que orienta o planejamento das ações voltadas para o público interno. Para a implementação do Endomarketing, o primeiro passo é realizar um diagnóstico organizacional. Esse diagnóstico possibilita a identificação da cultura interna, os níveis de engajamento dos funcionários, os principais pontos de insatisfação e os canais de comunicação utilizados. Com esse mapeamento, é possível criar estratégias personalizadas que atendam às necessidades reais da empresa e de seu público interno.

Figura 2 - Diferenças entre o Composto de Marketing e o Composto de Endomarketing

Composto de Marketing		Composto de Endomarketing	
PRODUTO	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	COMPANHIA	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
PREÇO	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	CUSTO	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
PONTO DE DISTRIBUIÇÃO	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	COORDENADORES	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
PROMOÇÃO	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	COMUNICAÇÃO	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Fonte: Inkotte (2000, p.109)

Cada um dos 4 C's apresentados por Inkotte (2000) ajuda a estruturar e direcionar melhor estrategicamente as ações internas, garantindo que as iniciativas estejam alinhadas com os objetivos da empresa e as necessidades dos colaboradores, assegurando maior eficácia nas práticas de Endomarketing. Podemos observar a aplicação desses conceitos da seguinte maneira:

- Companhia: Ao planejar as ações internas, é fundamental refletir a identidade e os valores da organização. Isso garante que as ações reforcem a cultura pretendida, tornando os colaboradores mais conectados com o propósito da empresa (Inkotte, 2000).
- Custo: As ações devem levar em conta o "preço" que o funcionário paga, ou seja, seu esforço diário. Implementações como programas de reconhecimento, políticas de bem-estar e medidas

que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são exemplos que contribuem para reduzir essa percepção de preço (Grönroos, 2009).

- Coordenação: É essencial que os setores estejam integrados ao planejar e implementar as ações. Se houver falhas nos fluxos de informação ou se as equipes não estiverem alinhadas, as iniciativas internas podem perder eficácia ou até gerar confusão (Brum, 2017).
- Comunicação: Para toda ação, é necessária uma estratégia de comunicação eficaz. Isso significa considerar não apenas a mensagem, mas também os canais e a frequência, assegurando que todos recebam, entendam e se sintam incluídos no que está sendo proposto (Bekin,2004).

Ao implementar esse modelo, a organização consegue estruturar ações de Endomarketing com mais clareza estratégica, adaptando os processos internos conforme os pontos identificados no diagnóstico. Assim, o Endomarketing deixa de ser uma simples ferramenta de comunicação e passa a ser uma estratégia integrada, que valoriza as pessoas, melhora a performance e contribui diretamente para o fortalecimento da cultura organizacional (Chiavenato, 2014).

O Endomarketing pode ser operacionalizado por meio de diferentes ferramentas que visam fortalecer o vínculo entre os colaboradores e a organização, com foco em comunicação, valorização, integração e engajamento. Algumas dessas ferramentas incluem:

- Materiais Institucionais: Vídeos institucionais, apresentações de produtos, manuais técnicos e de integração são essenciais para comunicar informações de forma clara, especialmente durante o processo de integração de novos funcionários (Previatelli, 2016).
- Publicações Internas: Revistas, jornais corporativos, murais informativos e cartazes motivacionais são importantes para manter os funcionários informados sobre ações internas e conquistas da organização (Costa, 2010).
- Eventos e Palestras: Encontros presenciais ou online, palestras sobre qualidade de vida, finanças pessoais e desenvolvimento profissional fomentam o sentimento de pertencimento e aprendizado constante (Bekin, 2004).
- Canais Digitais: Ferramentas como intranet, e-mail corporativo, WhatsApp corporativo, redes sociais internas e apps de comunicação são fortemente utilizadas para divulgar informações e coletar feedbacks, contribuindo para uma comunicação mais acessível e interativa(Brum,2017).

Essas ferramentas ajudam a criar um ambiente de trabalho mais colaborativo, comprometido e alinhado com os valores da organização. Além disso, devem ser aplicadas de maneira estruturada, considerando o contexto da empresa, as necessidades dos colaboradores e as metas estratégicas do negócio (Grönroos, 2009).

Quando adotadas corretamente, essas práticas reforçam a cultura da empresa, criam um ambiente mais cooperativo, comprometido e em sintonia com os valores da organização, segundo Brum (2017, p. 45), "o objetivo do Endomarketing é criar uma consciência empresarial, sustentada em valores, missão e visão, dentro de um clima organizacional positivo que estimule o engajamento e a motivação dos colaboradores".

4.1 DESAFIOS E BARREIRAS DO ENDOMARKETING.

O Endomarketing, assim como outras práticas de gestão, enfrenta desafios que podem dificultar sua implementação e continuidade. Um dos principais é a resistência às mudanças, que pode surgir tanto entre os colaboradores quanto na alta administração. Segundo Kotter (2012), esse comportamento está frequentemente relacionado ao medo da incerteza e à falta de compreensão sobre os benefícios das novas práticas.

Outro obstáculo é a ausência de envolvimento efetivo da liderança, fator essencial para o êxito das ações internas. Conforme Brum (2017), quando os gestores não se comprometem com a comunicação e o engajamento do time, as iniciativas de Endomarketing perdem força e deixam de gerar impacto.

Além disso, a limitação de recursos financeiros e estruturais pode restringir a criatividade e a continuidade das estratégias. Nesse contexto, torna-se necessário buscar soluções de baixo custo que mantenham a consistência das ações. Também é importante atentar para as diferenças culturais e geracionais dentro das equipes, que exigem uma comunicação adaptada e sensível à diversidade. Por fim, a falta de canais de comunicação internos eficientes permanece como barreira comum, comprometendo o alinhamento e a clareza das informações no ambiente corporativo.

5 RESULTADOS DO ENDOMARKETING

A implementação eficaz do Endomarketing proporciona benefícios significativos para as organizações, contribuindo tanto para o fortalecimento da cultura interna quanto para a obtenção de melhores resultados externos. Entre os principais impactos observados destacam-se o aumento do engajamento e da satisfação dos colaboradores, a melhoria da comunicação interna, a elevação da produtividade e, consequentemente, a ampliação dos resultados organizacionais. Além disso, o Endomarketing atua na redução de conflitos internos, na retenção de talentos e na criação de um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo (Bekin, 2004; Brum, 2017).

Segundo Bekin (2004), considerado o introdutor do conceito de Endomarketing no Brasil, esse conjunto de ações estratégicas é responsável por alinhar os objetivos individuais dos colaboradores

com os da organização, promovendo um vínculo de comprometimento que se reflete diretamente na qualidade dos serviços e produtos oferecidos ao mercado. Para Brum (2017), o Endomarketing deve ser entendido como um processo contínuo de valorização das pessoas, sendo essencial para fortalecer a identidade organizacional e consolidar uma cultura voltada para resultados sustentáveis.

Estudos mais recentes confirmam essa relevância. Lucena (2023) evidencia que o Endomarketing tem papel estratégico na gestão, ao reduzir o turnover e melhorar a integração entre equipes. Já Almeida e Silva (2023) destacam que práticas consistentes de Endomarketing aumentam a produtividade e a motivação dos colaboradores, reforçando sua percepção de pertencimento à organização. De forma semelhante, Conor, Rodrigues e Sena (2024) ressaltam que o Endomarketing deve ser entendido como uma ferramenta de engajamento que fortalece a cultura corporativa e melhora o clima organizacional.

Os principais benefícios do Endomarketing podem ser sintetizados da seguinte forma:

- Redução da rotatividade (turnover);
- Motivação e engajamento dos colaboradores;
- Diminuição das taxas de absenteísmo;
- Aumento da produtividade e da qualidade nas tarefas;
- Integração de pessoas e equipes;
- Melhoria do clima organizacional;
- Atração e retenção de talentos;
- Fortalecimento da reputação da marca;
- Consolidação da cultura organizacional.

Esses fatores demonstram que os efeitos do Endomarketing ultrapassam o ambiente interno e impactam diretamente a imagem da organização perante o mercado e a sociedade. Nesse sentido, Chiavenato (2014) reforça que a satisfação dos colaboradores influencia diretamente na percepção de valor do cliente externo, evidenciando a interdependência entre gestão de pessoas, clima organizacional e desempenho empresarial.

Por sua vez, pesquisas recentes reforçam que o Endomarketing é um diferencial competitivo. Da Silva et al. (2023), em estudo de caso, apontam que as ações de comunicação interna e valorização dos colaboradores geraram maior eficiência operacional em serviços, mostrando que o impacto não se restringe ao ambiente humano, mas se traduz em ganhos objetivos de desempenho.

É importante ressaltar, contudo, que para que tais resultados sejam alcançados, torna-se necessária a mensuração constante das ações implementadas e o alinhamento contínuo das estratégias

adotadas. Dessa forma, é possível avaliar o retorno sobre os investimentos em Endomarketing e realizar ajustes que potencializem sua eficácia (TORQUATO, 2002; SANTOS, 2023).

Assim, pode-se concluir que o Endomarketing constitui não apenas uma ferramenta de comunicação interna, mas um diferencial competitivo estratégico, capaz de promover ambientes organizacionais mais produtivos, colaborativos e sustentáveis, refletindo em ganhos significativos para a empresa como um todo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou que o Endomarketing vai além de um conjunto pontual de ações de comunicação interna, sendo uma estratégia organizacional essencial para alinhar colaboradores e empresas em torno de objetivos comuns. Ao longo da pesquisa, foi possível observar que práticas bem estruturadas de Endomarketing têm um impacto direto na motivação, satisfação e engajamento dos funcionários. Esses fatores, por sua vez, refletem positivamente na produtividade, na retenção de talentos e no fortalecimento da cultura organizacional, culminando no crescimento sustentável das organizações.

No entanto, em um cenário marcado pela 4ª Revolução Industrial e pela transformação digital, a pesquisa também revela que o Endomarketing, embora tenha sido amplamente discutido em estudos anteriores, precisa ser repensado para se adaptar ao novo contexto digital e multigeracional. Estratégias integradas à gestão 4.0 são fundamentais para garantir a eficácia do Endomarketing, uma vez que as empresas enfrentam desafios inéditos, como a integração de tecnologias emergentes e a gestão de equipes compostas por múltiplas gerações. Para que as práticas de Endomarketing sejam eficazes nesse novo contexto, elas devem incorporar a flexibilidade, inovação e personalização, aspectos centrais da transformação digital.

Além dos benefícios práticos observados, como a redução do turnover e do absenteísmo, o estudo também evidencia que investir no público interno gera benefícios externos, visto que colaboradores satisfeitos e motivados refletem positivamente na imagem e reputação da organização. Colaboradores engajados se tornam embaixadores da empresa, o que fortalece sua presença no mercado e a coloca em uma posição competitiva cada vez mais favorável.

Conclui-se que o Endomarketing deve ser encarado não apenas como uma ferramenta de gestão de pessoas, mas como uma filosofia de valorização contínua do capital humano, fundamental para o sucesso organizacional em tempos de rápidas mudanças tecnológicas e sociais. Para garantir que seus resultados sejam consistentes e alinhados às exigências do futuro, as empresas precisam adotar uma postura de melhoria contínua, investindo em práticas de comunicação transparente, reconhecimento, desenvolvimento e inovação. Somente assim será possível construir organizações mais engajadas,

ISSN: 2595-1378

competitivas e sustentáveis, preparadas para enfrentar os desafios do presente e do futuro, com foco em um capital humano altamente capacitado e motivado.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, N. F.; ROCHA, L. A. As contribuições do endomarketing para melhoria da imagem de uma instituição de ensino superior. 2017.

BEKIN, S.F. Edomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

YOKOYAMA, B. P. S.; TREVISAN, D. A importância do endomarketing para empresas. 2018.Disponível em:<https://revistas.unaerp.br/inrevista/article/view/1700/1366 > Acesso em: 09 abr. 2024

ALMEIDA, A. G. A importância do endomarketing nas empresas. 2022. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/66670/1/ALINE_GABRIELE_ALMEIDA.pdf> Acesso em: 09 abr. 2024.

SOUZA, T. A. P. A importância do endomarketing para o aumento da produtividade na organização. 2022.

SILVA, P. B. R.; ESTENDER, A. C. O impacto do Endomarketing nas organizações. 2018. Disponível em:< https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/102/pdf_75> Acesso em: 12 abr. 2024.

DALPIAZ, Laura Scheren. O Endomarketing na UNIJUÍ: um estudo com docentes e técnico-administrativos.

GRÖNROOS, C. Marketing: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis, SC, 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 2000.

COSTA, Daniel. Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 2004.

NOVAES, F. Endomarketing: a gestão de pessoas como ferramenta para o crescimento organizacional. 2015. In: XII SEGeT. Otimização de Recursos e Desenvolvimento. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/37322426.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2024.

REIS, T. A. et al. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. Caderno Profissional de Marketing, v. 6, n. 1, jan-jun 2018.ISSN 2317-6466. Disponível em: file:///C:/Users/calme/Desktop/Downloads/80-424-1-PB.pdf. Acesso em: 08 jun. 2024.

TERRÃO, W. J. Endomarketing como estratégia de gestão de pessoas. 2013. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/endomarketing-como-estrategia-de-gestao-de pessoas/117025>. Acesso em: 08 jun. 2024.

SOUZA, R. R. F. Endomarketing como estratégia de gestão. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <https://profes.com.br/ronilson2018/blog/endomarketing-como-estrategia-de- gestao>. Acesso em: 08 jun.2024.

SILVA, C. H. G. Endomarketing: Ferramenta Essencial para o Desenvolvimento Organizacional.2017.Administradores.com. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/endomarketing-ferramenta-essencial-para-o desenvolvimento-organizacional>. Acesso em: 08 jun. 2024.

PREVIATELLI, J. F. O endomarketing como aliado contra a crise. 2016. Revista melhor. Disponível em: <https://revistamelhor.com.br/o-endomarketing-como-aliado-contra-crise- revista-melhor/>. Acesso em: 09 jun. 2024.

SANTOS, D. M. L; ALMEIDA, Y. T. M. de; FEITOSA, Á. M. da V. O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. Revista de Administração do Cesmac, Alagoas, v. 1, n. 1, 2016. ISSN 2675-3766. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507>. Acesso em: 09 jun. 2024.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing Estratégico: Como transformar lideres em comunicadores e empregados em seguidores. 2017. Disponível em:< https://trechos.org/wp-content/uploads/2020/10/Endomarketing-estrategico-www.trechos.org_-1.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2024.

MARQUES, Karina. Mais de 80% dos trabalhadores se sentem esgotados, aponta pesquisa. 2022. Disponível em: < https://cultura.uol.com.br/noticias/51308_mais-de-80-dos- trabalhadores-se-sentem-esgotados-aponta-pesquisa.html>. Acesso em: 09 jun. 2024.

G1. 72% das pessoas estão insatisfeitas com o trabalho, aponta pesquisa. 2015. Disponível em: <https://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/04/72-das-pessoas-estao- insatisfeitas-com-o-trabalho-aponta-pesquisa.html>. Acesso em: 10 jun. 2024.

MARTINS, Van. O que é Endomarketing e como ele gera resultado às empresas. 2022. Disponível em: <https://www.presstexto.com.br/o-que-e-endomarketing-e-como-ele-gera- resultado-as-empresas/>. Acesso em 10 jun. 2024.

IMAGEM MASLOW -https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow

ALMEIDA, S. do N.; SILVA, T. S. O Endomarketing como ferramenta para a melhoria na produtividade dos colaboradores. Revista de Psicologia, v. 17, n. 66, p. 143–154, 31 maio 2023. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3770/5785. Acesso em: 24 ago. 2025.

CONOR, G. L.; RODRIGUES, P. I. N. B.; SENA, D. C. O endomarketing como ferramenta estratégica para motivar colaboradores. Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz, v. 2, n. 1, e395, 30 abr. 2024. Disponível em: https://periodicos.unisantacruz.edu.br/index.php/revmulti/article/view/395/395. Acesso em: 24 ago. 2025.

DA SILVA, L. O.; ASSUNÇÃO, D. M. V.; ROCHA, F. da S.; ROBERTO, J. C. A.; PINTO JUNIOR, J. R. L. O Endomarketing como ferramenta para melhoria da eficiência nas operações de serviços: um estudo de caso na empresa Alfa e Ômega. Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 4, p. 6190–6214, 27 abr. 2023. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2044/1050. Acesso em: 24 ago. 2025.

LUCENA, R. S. de. Endomarketing: uma ferramenta estratégica de gestão. Revista Contemporânea, v. 3, n. 5, p. 4517–4533, 31 maio 2023. Disponível em: https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/803/524. Acesso em: 24 ago. 2025.

SANTOS, A. L. dos. A influência do endomarketing no engajamento dos colaboradores no modelo híbrido. 2023. Trabalho acadêmico (monografia) – Fundação Getulio Vargas. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/a5467563-611d-40c0-a25c-f8e35c934ef6/content. Acesso em: 24 ago. 2025.

SANCHES, Alice. Endomarketing: a prática e o seu efeito nas organizações. 2017. Disponível em: https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2017/07/5-Alice-Sanches.pdf. Acesso em: 24 ago. 2025.