

DIAS 8 E 9 DE NOVEMBRO DE 2018

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO FATOR INFLUENCIADOR DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nathã Cezar da Rocha Silva¹, Patrícia Aparecida de Oliveira Ramos², Vagner Correia³, Elisângela Freitas da Silva⁴, Marília Costa Machado⁵.

¹Graduando em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, e-mail: natan@siberiaprojetos.com.br

²Graduanda em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG, e-mail: patriciaoliveira165@yahoo.com.br

³Graduando em Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, e-mail: vagner.correiaadm@gmail.com

⁴Mestre em Administração (FPL); Especialista em Gestão e Estratégias de Marketing (FISIG); Bacharel em Administração (FAVALE/UEMG); Coordenadora e Professora no Curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG Unidade Carangola; e-mail: elisangela.silva@uemg.br

⁵Mestre em Pesquisa Operacional e Inteligência Computacional (UCAM); Especialista em Administração em Sistemas de Informação (UFLA); Bacharel em Sistemas de Informação (FAVALE/UEMG); Complementação Pedagógica em Matemática (INET); Professora no Curso de Sistemas de Informação (UEMG/Carangola); e-mail: marilia.machado@uemg.br

Resumo- Nos dias atuais, qualquer empresa que possua como objetivo se destacar em sua área de atuação precisa compreender a importância do alinhamento e motivação dos colaboradores para que sejam capazes de exercer suas funções com alto grau de excelência. Buscando este horizonte é que o endomarketing deve ser aplicado, principalmente no que diz respeito à visão dos gestores. Essa ferramenta se mostra benéfica nas empresas, que visa um melhor aproveitamento do capital humano das organizações fazendo com que os mesmos se sintam motivados, integrados e tendo como objetivo único o sucesso da empresa. O endomarketing é o marketing para os colaboradores, onde vender a imagem da empresa passa a ser um patrimônio importante de qualquer organização. Desse modo, a pesquisa tem por objetivo analisar os resultados do endomarketing enquanto ferramenta de gestão e suas implicações no clima organizacional da empresa XY na cidade de Carangola – MG. A metodologia foi definida como descritiva, com uma abordagem quantitativa, através de um estudo de caso único, com aplicação de questionário estruturado com questões fechadas. Como resultado, observou-se que a aplicação do endomarketing ainda se encontra em fases iniciais e possui suas ferramentas sem a total utilização. Desse modo, são geradas visões diferentes da empresa por parte dos colaboradores e, por consequência, compromete o clima organizacional.

Palavras-chave: Marketing; Endomarketing; Fluxo de informações; Clima organizacional.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário do mundo corporativo, onde as informações se encontram muito mais ao alcance de todos com facilidade e rapidez nunca vista, o principal diferencial de competição no mercado sempre serão os serviços prestados por profissionais cada vez mais comprometidos com os propósitos e a política das empresas. Nesse contexto de busca pelo diferencial competitivo para conquistar e fidelizar o cliente, diversas empresas utilizam do endomarketing, ferramenta de gestão que visa encantar seu cliente interno (colaborador) para que esse esteja apto para encantar o cliente externo. É nesse sentido que Bekin (2004, p.140) afirma que “as empresas que satisfizerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes externos também satisfeitos.”

Corroborando Bekin (2006), a área de gestão de pessoas por ser grande aliada na competência administrativa, se tornou uma grande adição para a melhoria dos resultados das organizações. As pessoas não são o ativo mais importante de uma empresa, as pessoas certas é que

são, pois através de um colaborador comprometido é mais provável que a organização alcance melhores resultados.

Para Limongi-França (2009), uma das principais preocupações do administrador consiste em descobrir novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho com o intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais.

De acordo com Daronco (2011) o endomarketing surge para entregar um diferencial à organização que o utiliza, beneficiando o alcance de uma posição competitiva e propiciando aos seus colaboradores melhores condições de qualidade de vida no trabalho e fora dele.

Ao considerar-se que um colaborador que esteja bem com o meio ao qual ele está inserido, de forma inconsciente e espontânea, ele será capaz de transmitir essa satisfação aos demais companheiros de trabalho e traduzir em resultados mais positivos, construindo assim um clima organizacional agradável, confortável e favorável à criação e a busca pelos objetivos organizacionais, e como consequência desse compartilhamento, ambos repassaram essa energia positiva aos clientes externos.

É de fundamental importância que os gestores tenham a visão de que, uma vez proporcionado um clima organizacional coeso e capaz de fazer seus colaboradores se sentirem confortáveis, automaticamente, haverá um ganho substancial no quesito motivação e gradativamente, uma rotina mais harmoniosa.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes (LACOMBE, 2005).

Tendo em vista tais fatos, o objetivo do estudo é analisar os resultados do endomarketing enquanto ferramenta de gestão e suas implicações no clima organizacional da empresa XY, que é referência em sua praça de atuação e em seu segmento. Desse modo, buscar-se-á investigar a existência de programas internos de qualificações dos colaboradores e ferramentas de integração ente áreas para ganhos qualitativos no clima organizacional; avaliar os processos dos fluxos de informações para o alcance dos objetos da organização; e averiguar os fatores positivos que são preponderantes para a qualidade nas relações interpessoais e as causas para possíveis impasses

Contudo, a pesquisa justifica-se na necessidade em conhecer um processo de gestão em que cada ato desencadeia uma mais valia nos processos e atitudes de todos os envolvidos nas organizações e que se tenha a dimensão de como pode ser afetado os resultados quando se percebe que seus colaboradores não estão comprometidos com a missão e os valores do seu ambiente de trabalho, e não estão “encantados” na medida correta. Isso representa prejuízos materiais e financeiros e uma série de retrabalhos que geram ainda mais desperdício de recursos.

Uma vez que, consolidada enquanto teoria e uma excelente ferramenta de gestão agregadora de valor, o endomarketing possui a visão de que é um instrumento com potencial para alavancar o clima organizacional, onde se é possível se ter segurança para programar novas ideias, produtos e serviços. Sabendo que esse planejamento será transmitido ao ambiente externo por pessoas comprometidas e satisfeitas com suas funções.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing

O Marketing pode ser entendido como um conjunto de atividades que tem como objetivo central buscar ter a percepção das necessidades do cliente e com isso ser capaz de atendê-las. Portanto, o marketing é a atividade na qual se realiza uma relação de troca entre o fornecedor de um determinado serviço/produto e um cliente. O marketing é um processo muito amplo que requer um entendimento de seus vários componentes (KOTLER, 2000).

Segundo Kotler (2000, p.27) “marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Muitas pessoas veem o marketing de modo como a arte de procurar e encontrar formas inteligentes de dispor dos produtos de uma organização, ou seja, o marketing é visto apenas como propaganda ou venda de produtos. No entanto, a arte do verdadeiro marketing é a arte de saber o que fazer”.

Para atuar no mercado e ter bons resultados é necessário que se faça um bom uso da ferramenta marketing e aplicar em uma empresa requer que a mesma tenha a capacidade de influenciar funcionários e consumidores para que as expectativas das partes interessadas sejam alcançadas sem deixar de cumprir com obrigações no campo de eficiência.

De acordo com Kotler (1997, p. 10) “as ferramentas do marketing são: propaganda, pesquisa de mercado, vendas, desenvolvimento de produtos, telemarketing, embalagem, logotipo, pós-venda, promoção de vendas, publicidade”. Ainda segundo Kotler (1999, p. 155) “o marketing é usado para distinguir as necessidades dos consumidores e pode ser usado pelas empresas para medir o valor que é refletido para seus clientes, buscando conquistar os objetivos das organizações. A ideia é finalizada da seguinte maneira: “marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles”.

Nessa mesma linha Churchill (2000, p. 4) afirma: “marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos individuais e organizacionais”. Semelhante a Churchill, Blesca (2003, p. 17) afirma que marketing é o “processo de planejamento, execução, preço, comunicação e distribuição de ideias, bens e serviços, de modo a criar (comércio) que satisfaçam aos objetivos individuais e organizacionais”.

2.2 Endomarketing

De acordo com Bekin (2004), o endomarketing nada mais é do que as ações de marketing direcionadas ao público interno das organizações. “Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos, os valores destinados a servir o cliente” (BEKIN, 2004, p. 3).

Para Dias (2007, p.20) “o conceito de Endomarketing é um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência”.

Kotler e Keller (2006, p.344) afirmam que “manter os funcionários bem informados sobre as estratégias, objetivos corporativos e necessidades dos clientes através de ações de marketing interno é uma prioridade para empresas de sucesso, o que as torna melhores que as outras”.

Dalpiaç (2002, p. 9) argumenta que “no Endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público”.

Muitas tentativas de ações de relacionamento não dão certo, mas, na maioria das vezes, o que leva o relacionamento (com o cliente externo) ao fracasso é a falta de engajamento dos funcionários. Se os funcionários não estiverem, efetivamente, motivados a realizar o relacionamento e convencido de suas vantagens, ele simplesmente não vai acontecer (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p.35).

Bekin (2004, p. 47) menciona que o Endomarketing se conceitua da seguinte maneira: “processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de Marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade”.

2.3 Clima organizacional

O clima organizacional abarca um determinado momento da organização onde são avaliadas diversas variáveis, para ter ciência do grau de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, e assim tomar as melhores decisões possíveis.

Para McClelland (1972), o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. Para Luz (2003, p.12-13) “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento” e ainda como “a atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Segundo Maximiano (2000 p. 107), o clima é definido pelos “conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Enquanto, Maximiano (2009) afirma que o clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Para Von Krogh, Nonaka e Ichijo (2001, p. 220), o clima é representado como “um espaço de conhecimento compartilhado, que encoraja e fomenta a participação em muitos níveis diferentes promovendo a convivência em organizações de alta solicitude”. Trata-se de um conjunto de individualidades do local de trabalho, que é notado ou sentido pelos colaboradores da empresa, e que tem o poder de influir no comportamento. Dessa forma, o colaborador pode ser influenciado ou influenciar este ambiente.

Contudo, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e respeito ao ser humano.

2 METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2003) existem dois critérios básicos de pesquisa, quanto aos fins e quanto aos meios. Para tanto, foi definido a abordagem da pesquisa quanto aos fins como descritiva.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2006), um estudo descritivo trata do estudo e descrição de características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.

No que tange aos meios, foi definido por pesquisa bibliográfica, baseada na teoria de autores acerca do tema, que segundo Gil (2002, p.44) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Desse modo, a abordagem utilizada foi quantitativa a partir de um estudo de caso único, com aplicação de questionário estruturado com questões fechadas, com o intuito de analisar os resultados do endomarketing enquanto ferramenta de gestão e suas implicações no clima organizacional da empresa XY na cidade de Carangola – MG.

A base para amostra foi colhida de forma aleatória, que visa maior credibilidade e precisão, com 16 colaboradores atuantes no setor fiscal, administrativo, comunicação visual e montagem externa da empresa pesquisada, que atua na área comercial, fornecendo equipamentos para diversas áreas do comércio, sendo ela sua sede principal.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto ao grau de conhecimento por parte dos colaboradores a respeito do endomarketing, 68,8% dos colaboradores nunca ouviram falar da ferramenta, 25% já tiveram acesso a algumas informações sobre, enquanto 6,2% conhecem com alguma propriedade ou já trabalharam em empresas que era aplicado de maneira mais contundente, demonstrado no gráfico 1, o grau de conhecimento sobre a ferramenta do endomarketing:

Gráfico 1 - Grau de conhecimento dos colaboradores sobre o endomarketing.

Você conhece ou já ouviu falar sobre endomarketing?



Fonte: Dados da pesquisa (2018); Gráfico elaborado pelos autores.

O gráfico 2 representa a frequência com que a empresa realiza eventos para que os colaboradores se integrem e possam surtir efeito no dia-a-dia de trabalho, 68,8% dos colaboradores responderam que a empresa oferece eventos apenas em datas específicas, já 31,3% sinalizaram negativamente respondendo que a empresa não oferece tais eventos.

Gráfico 2 - Frequência de eventos que promovam a integração dos colaboradores.

A empresa promove eventos para a integração dos colaboradores?



Fonte: Dados da pesquisa (2018); Gráfico elaborado pelos autores.

O grau de conhecimento dos colaboradores acerca da empresa, foi verificado que 81,3% dos colaboradores se dizem conhecedores das políticas e objetivos da organização, enquanto 18,8% desconhecem tais informações, representado pelo gráfico 3:

Gráfico 3 - Grau de conhecimento dos colaboradores sobre a diretrizes da empresa.

Você conhece a política e os objetivos da empresa?

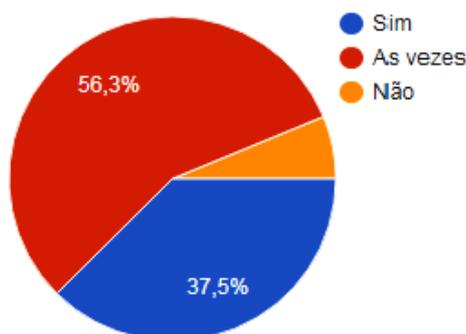


Fonte: Dados da pesquisa (2018); Gráfico elaborado pelos autores.

Quando questionados quanto a visão que os colaboradores têm de seu desempenho, 56,3% dos colaboradores entendem que seu desempenho está sendo avaliado de maneira deficitária, no entanto, 37,5% entendem que estão sendo avaliados de maneira justa, enquanto 6,2% acham que estão sendo avaliados de maneira injusta, apresentado no gráfico 4:

Gráfico 4 - Visão dos colaboradores a respeito da avaliação de desempenho.

Meu desempenho profissional é avaliado de maneira adequada?

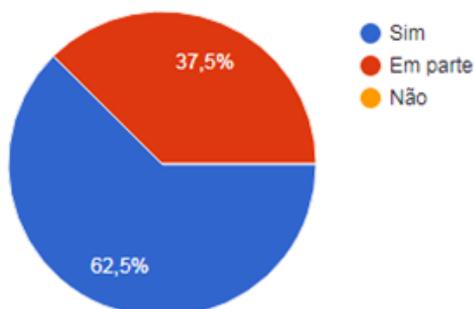


Fonte: Dados da pesquisa (2018); Gráfico elaborado pelos autores.

O que cada colaborador entende como metas para seu trabalho, 62,5% dos colaboradores disseram entender perfeitamente os objetivos, metas e desafios de seus setores, enquanto 37,5% relataram entender em partes tais objetivos, conforme apresentado no gráfico 5:

Gráfico 5 - Nível de ciência das metas do setor de atuação da empresa

Você conhece claramente os objetivos, metas e desafios do setor no qual trabalha?

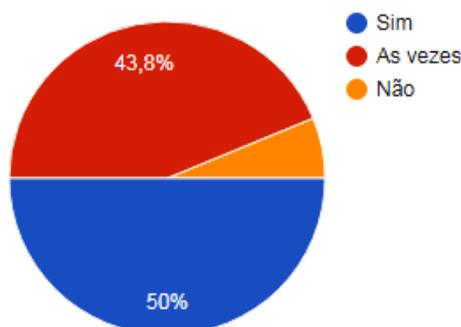


Fonte: Dados da pesquisa (2018); Gráfico elaborado pelos autores.

No gráfico 6, a respeito da harmonia no ambiente de trabalho, 50% dos colaboradores informaram que existe ambiente absolutamente harmonioso, 43,8% dos colaboradores informaram que, ainda que raramente, existem desencontro de opiniões e fazem com que não tenham um nível de harmonia que deveria, enquanto 6,2% disseram não haver harmonia.

Gráfico 6 - Grau de harmonia no ambiente laboral.

Meu grupo se relaciona com harmonia?

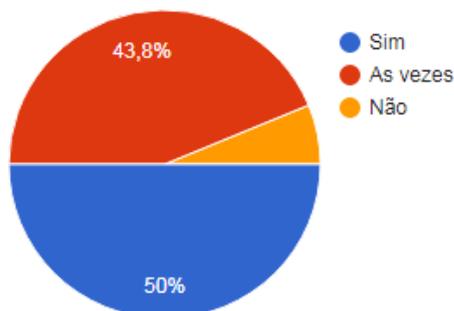


Fonte: Dados da pesquisa (2018); Gráfico elaborado pelos autores.

Sobre a confiança que os colaboradores têm nas tomadas de decisão da empresa, 50% tem absoluta confiança em tais tomadas de decisão, 43,8% não tem confiança máxima e, por consequência, tendo algumas divergências e 6,2% não dispõe de confiança alguma, dados apresentados no gráfico 7:

Gráfico 7 - Grau de confiança nas decisões tomadas pelos superiores.

Tenho confiança nas decisões do meu líder?



Fonte: Dados da pesquisa (2018); Gráfico elaborado pelos autores

Quanto ao nível de contentamento dos colaboradores enquanto colaboradores na empresa, 68,8% demonstraram absoluta satisfação e alto grau de comprometimento e se sentindo importante no ambiente da empresa, 18,8% demonstraram razoável contentamento e 12,5% se mostraram indiferentes.

Gráfico 8 - Nível de felicidade dos colaboradores.

Quais emoções são despertadas em você por fazer parte dessa empresa?

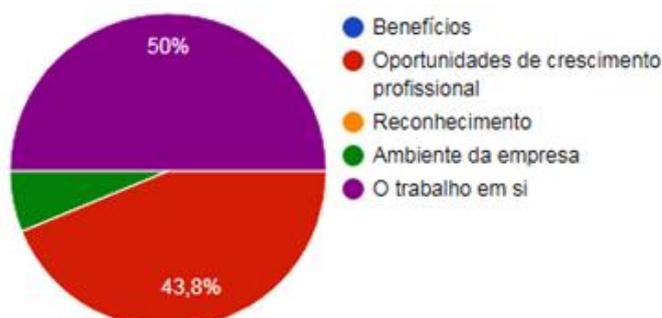


Fonte: Dados da pesquisa (2018); Gráfico elaborado pelos autores.

O gráfico 9 apresenta a visão dos colaboradores quanto aos benefícios mais satisfatórios no que diz respeito ao que a empresa oferece, 50% acreditam na empresa e apreciam o trabalho que ela exerce no mercado, 43,3% acreditam que as oportunidades de crescimento são satisfatórias e 6,2% acreditam que o ambiente da empresa é fator fundamental.

Gráfico 9 - Fatores capazes de gerar satisfação nos colaboradores.

Na sua visão, quais desses fatores te traz mais satisfação em seu trabalho?

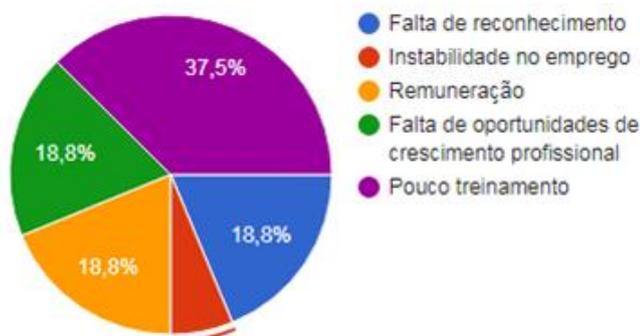


Fonte: Dados da pesquisa (2018); Gráfico elaborado pelos autores.

Sobre os fatores de insatisfação na visão dos colaboradores, 37,5% apontaram pouco treinamento como fator principal, 18,8% relataram falta de reconhecimento, 18,8% enxergam a remuneração como fator de insatisfação, 18,8% disseram a falta de perspectivas de crescimento profissional e 6,3% apontaram a instabilidade como fator de insatisfação.

Gráfico 10: Fatores capazes de gerar insatisfação nos colaboradores.

Na sua visão, quais desses fatores trazem mais insatisfação no trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2018); Gráfico elaborado pelos autores.

4 CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou analisar os resultados do endomarketing enquanto ferramenta de gestão e suas implicações no clima organizacional da empresa XY na cidade de Carangola, para tanto, foi identificado qual o nível de aplicação da ferramenta endomarketing e qual o grau de influência que o mesmo exerce no clima organizacional. É fato que os atuais gestores de diversas organizações necessitam de um maior aprofundamento a respeito da ferramenta, estando ela em estado de início de aplicação na praça analisada. Os colaboradores são a chave para o sucesso ou o fracasso de qualquer organização. Sabendo disso, o cuidado com o bem-estar, o bom relacionamento e um clima organizacional em perfeita sintonia são capazes de proporcionar o máximo desempenho de cada um.

O endomarketing é instrumento preciso no âmbito de reconhecimento dos colaboradores, entretanto, de acordo com a pesquisa realizada, apenas um colaborador mostrou conhecer com alguma profundidade o endomarketing e suas ferramentas. Fato justificável pela pouca influência da ferramenta na região.

Identificou-se também uma visão distinta com relação a eventos de integração. Tais eventos acontecem de forma esporádica, porém, existe uma percepção polarizada. Enquanto 11 colaboradores integrantes da amostra apontaram que a empresa realiza eventos em datas específicas, 5 informaram que tais eventos não são realizados.

O fato que se mostrou positivo foi o alto grau de conhecimento da política e objetivos da empresa, o que demonstra entrosamento e procura dos colaboradores a respeito da organização ou eventualmente uma melhora em suas políticas.

Um fator que pesa no clima organizacional de qualquer empresa é a confiança em seus líderes, o que, de acordo com a pesquisa, nem todos demonstraram sentir confiança, o que pode provocar um desconforto interno ao longo do tempo.

Há de se destacar o sentimento que a rotina de trabalho desperta nos colaboradores. Grande parte se encontram absolutamente felizes por fazerem parte da empresa e se sentirem peças fundamentais para o seu funcionamento. Entretanto, esse sentimento não é compartilhado por todos, o que reflete de forma negativa no clima organizacional.

Quanto a satisfação, o fator que se destacou foi o tipo do serviço que a empresa presta, por se tratar de uma empresa importante no campo atuação, fazendo com que seus colaboradores se sintam motivados em fazê-la ganhar ainda mais reconhecimento, além do ganho profissional que a empresa oferece em forma de crescimento. Entretanto, como ponto negativo, chamou a atenção à falta de políticas de benefícios. Com relação a insatisfação, o pouco treinamento se destaca e qualquer empresa que presa pela excelência tem por necessidade oferecer os melhores treinamentos para seus colaboradores. Caso contrário, é um risco para a integridade da organização colocando a perder anos de recursos investidos em busca do sucesso empresarial.

Foi identificado, que o endomarketing, ou a falta dele, tem impacto direto no clima organizacional. Através da aplicação do questionário, foi apontado um desarranjo considerável entre a visão dos colaboradores acerca de um mesmo universo. Significa que ainda há pontos em que a empresa precisa melhorar no que diz respeito ao tratamento e o que mais for necessário para que todos tenham a mesma visão e remem na mesma direção, que é o resultado positivo coletivo.

Pode-se dizer que o objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que, através da pesquisa, identificou-se o pouco uso do endomarketing como ferramenta de gestão e, como tal, afeta diretamente o clima organizacional da empresa pesquisada.

Salienta-se assim como sugestão, futuros estudos na empresa pesquisa, a fim de acompanhar as mudanças ocorridas e como proposta, para maior dimensão do conhecimento, estudos sobre o tema como contribuição para gestão de outras organizações.

5 REFERÊNCIAS

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Relacionamento: Como implantar e avaliar resultados**. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2013.

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

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**, 6. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. **Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada**. Torres: [s.n], 2002.

DARONCO, Edimara[et al.]. **Endomarketing e marketing pessoal**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2011.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007. 116p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, P. **Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade**. In: _____. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. (p.155-175)

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco Jose M. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Interfaces da Qualidade de Vida no Trabalho na administração de empresas: fatores críticos da gestão empresarial para uma nova competência**. Tese (Livre Docência) — Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro, Copryright, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expansão e Cultura, 1972.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KROGH, G. V. & Nonaka, I. & Ichijo, K. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro. Campus, 2001.