

TOP SER HUMANO 2017

BANCO TOPÁZIO

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA
PARA ENGAJAMENTO DE EQUIPES

MÁRCIA MOURA

PAULA LANNER

ÍNDICE:

- RESUMO.....	página 3
- INTRODUÇÃO.....	página 4
- 2. PROGRAMA DE ENDOMARKETING	página 7
- 2.1 INDICADORES E RESULTADOS.....	página 21
- 3. CONCLUSÃO.....	página 24
- BIBLIOGRAFIA.....	página 25
- MINICURRÍCULO DOS ESCRITORES.....	página 26

RESUMO:

O Programa de Endomarketing do Banco Topázio foi implementado em 2016, com intuito de qualificar a comunicação interna e a circulação das informações, bem como motivar e engajar as equipes nas novas estratégias adotadas pela organização. O desenvolvimento da iniciativa, que iniciou um ano antes, contemplou um amplo diagnóstico de comunicação, que examinou os canais adotados até então e também identificou as oportunidades de melhorias envolvendo os diferentes níveis de comunicação, especialmente a vertical (entre líderes e colaboradores e entre a empresa e os gestores). Tais elementos repercutiram no reposicionamento completo do Programa de Endomarketing, com a criação de nova identidade, canais e ações de comunicação, gerando envolvimento e engajamento dos profissionais não apenas nas metas organizacionais, mas na adoção de uma postura voltada ao senso de dono, espírito de time e compartilhamento de informações, com vistas ao crescimento sustentado da empresa.

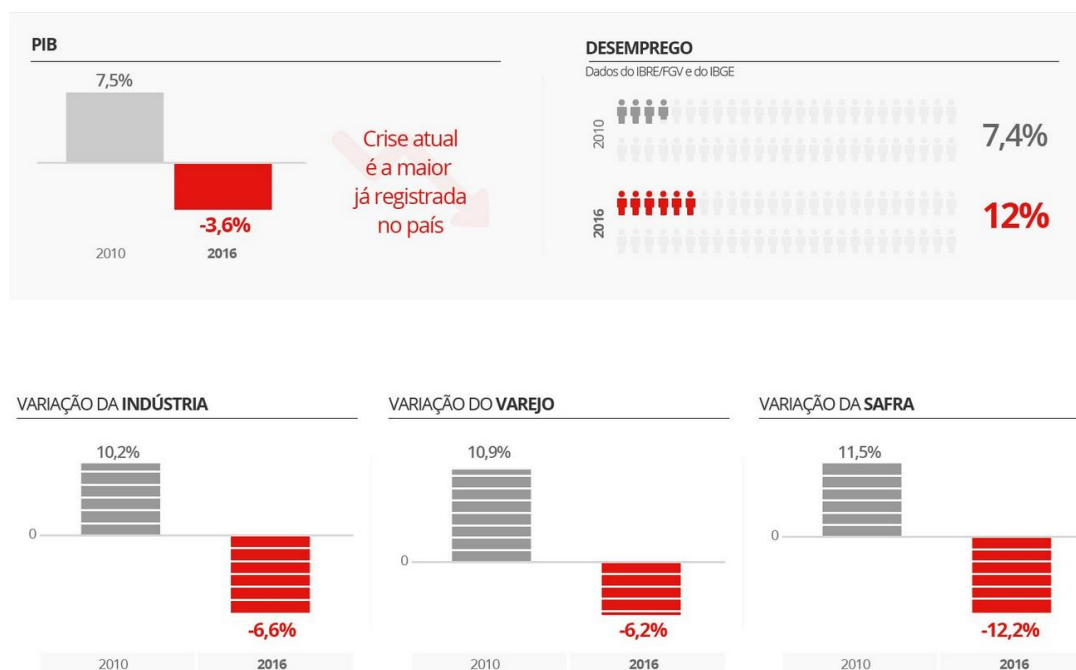
Palavras-chaves: endomarketing, comunicação interna, engajamento

INTRODUÇÃO

“Mar calmo nunca fez bom marinheiro”, já dizia o ditado popular. É justamente nas adversidades que surgem os talentos que vão guiar as organizações rumo a ‘águas’ mais tranquilas e, conseqüentemente, a resultados bem-sucedidos. Por isso, é durante as adversidades também que se deve investir e cuidar da principal base das organizações: as pessoas. Foi justamente o que fez o Banco Topázio ao se deparar com um cenário complexo a partir de 2015, formado por dois aspectos distintos.

O primeiro deles diz respeito à crise econômica e política da qual o país se confrontou a partir de meados de 2014. Em um curto período de tempo, o Brasil, que vinha apresentando indicadores econômicos e sociais positivos, passou à recessão, registrando Produto Interno Bruto (PIB) negativo, aumento das taxas de desemprego, diminuição da renda da população e retorno da inflação, conforme mostra o quadro a seguir. Todos os setores da economia sentiram os efeitos da crise e não seria diferente com o segmento financeiro, especialmente para uma instituição bancária relativamente nova (o Banco Topázio completou 10 anos de atuação em 2015). Com negócios voltados para o fomento de pequenas e médias empresas, além do estabelecimento da operação de cartões de crédito para grandes redes varejistas e o atendimento de seus consumidores, o Banco precisou se adequar à nova realidade, realinhando seus esforços de atuação.

Figura 1: Comparativo da economia brasileira entre 2010 e 2016



Fonte: <http://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>

O segundo aspecto relevante contempla a cultura organizacional do Banco Topázio. Pertencente a um grupo empresarial tradicional do Rio Grande do Sul, com negócios envolvendo hotelaria, serviços financeiros e de tecnologia, o Topázio historicamente surgiu para dar sustentação às operações corporativas do grupo. No entanto, pouco a pouco, a instituição foi assumindo maior projeção, bem como *market share*. Tal visibilidade também foi acompanhada de mais responsabilidades e a necessidade de se apropriar de recursos cada vez mais profissionais para sua gestão. Como consequência desse processo, o Banco não apenas recebeu o incremento de um novo parceiro de negócio, mas viu também seu quadro diretivo ser renovado.

De um lado identificou-se então a urgência de atualização de produtos e serviços ofertados, impactados com o contexto adverso de crise econômica. De outro, percebeu-se a necessidade de adequação a uma nova cultura organizacional – fruto da adesão de novas visões diretivas, estratégicas e de negócio. Sem dúvida, qualquer um desses processos por si só já são complexos. Imagina vivenciá-los simultaneamente? O que se viu diante disso foi o surgimento de questionamentos de todo o tipo em função das mudanças constantes de negócio e de estratégia – uma hora se seguia uma ideia, no mês seguinte, se assumia outra, gerando retrabalho e frustração.

Para vencer tamanhos desafios, a instituição se deu conta que a solução não seria simplesmente conceber modelos revolucionários de gestão ou adotar estratégias mirabolantes de marketing. A solução estava todo o tempo à mão, em sua base: os colaboradores. Retomando o ditado que abre esse case (marujo bom não se faz em mar calmo), o Banco Topázio percebeu que era investindo em seu capital humano formado por 73 profissionais que conseguiria superar o cenário extremamente adverso e colocar, ao mesmo tempo, a organização rumo à direção mais adequada. Após uma etapa de diagnóstico, realizada via o uso de *focus group* com formadores de opinião identificados entre os colaboradores, entrevistas de profundidade com o corpo diretivo, bem como aplicação de pesquisa quantitativa com preenchimento online, foram identificadas as percepções e necessidades em comunicação. A partir disso, adotou-se como principal premissa a promoção do engajamento dos colaboradores, não apenas envolvendo-os mais nas decisões organizacionais, como estabelecendo uma comunicação mais alinhada e efetiva via o reposicionamento do programa de endomarketing até então praticado.

O novo Programa de Endomarketing do Banco Topázio, que está alicerçado na promoção do engajamento e da comunicação interna em todas as suas dimensões – utiliza como referenciais teóricos os conceitos acerca de endomarketing, comunicação interna e engajamento, especialmente os trabalhados por autores como Analisa de Medeiros Brum (2010) e Daniel Costa (2010; 2014). Outro autor fundamental utilizado para a remodelação do programa foi Simon Sinek (2012), sobretudo, sua obra sobre liderança e motivação de equipes. Tais conceitos também serviram como base metodológica empregada para a construção do programa, que também recorreu de forma inovadora à metodologia ativa – com o emprego da Aprendizagem Baseada em Problemas (Ribeiro, 2005) – para o envolvimento dos colaboradores na atualização de saberes organizacionais, tais como a missão, visão e valores.

2. PROGRAMA DE ENDOMARKETING DO BANCO TOPÁZIO

O Programa de Endomarketing do Banco Topázio foi remodelado em 2016, com intuito de qualificar a comunicação, especialmente entre empresa e colaboradores e entre líderes e seus liderados, em um processo alinhado às estratégias e ao crescimento sustentado da organização. Mais do que isso, a iniciativa promove o engajamento das equipes à instituição, com a adoção de uma postura voltada ao senso de dono, ao espírito de time, ao exercício da paixão pelo que faz, à adaptabilidade e à prontidão – valores do Banco Topázio. Os objetivos do Programa, neste sentido, são:

- Promover a comunicação interna, especialmente entre empresa e colaboradores e líderes e seus liderados;

- Proporcionar o alinhamento estratégico entre todas as áreas do Banco Topázio, atendendo às novas demandas organizacionais;

- Estimular o engajamento e o comprometimento dos colaboradores aos valores organizacionais e às novas demandas contextuais.

O público-alvo é formado por todos os colaboradores da organização, entre gestores e equipes, em um grupo total de 73 profissionais.

A origem do conceito de endomarketing remonta ao período após a Segunda Guerra Mundial, quando o Japão começou a adotar os programas de qualidade em suas indústrias (COSTA, 2010). No entanto, foram nas décadas seguintes que o conceito foi se desenvolvendo a partir das contribuições de Leonard Berry (1987) e Christian Grönroos (1981). De acordo com Berry (1987) “o endomarketing significa uma filosofia de tratamento dos empregados da mesma forma como os clientes são tratados”, com o objetivo de atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados. Já Grönroos (1981) o definiu como uma orientação para vendas, afirmando que o objetivo do marketing interno é “garantir empregados motivados e altamente identificados com o cliente”.

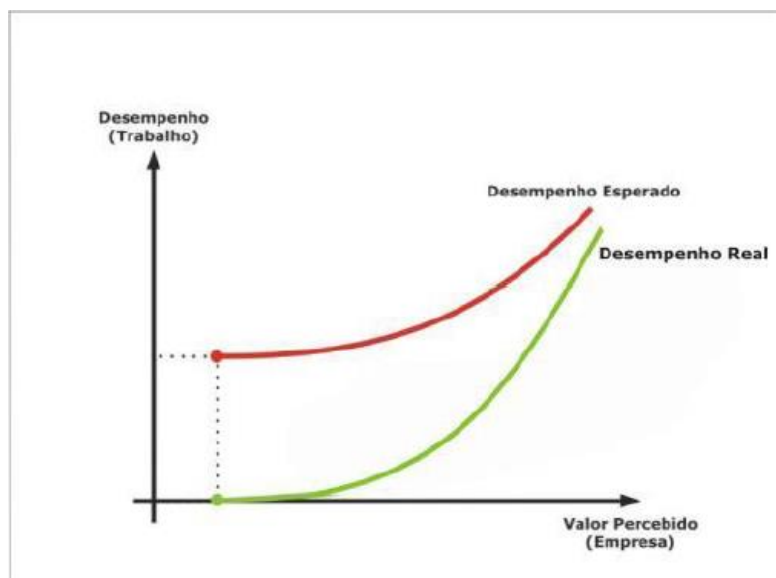
No Brasil, um dos primeiros autores a abordar o tema foi Saul F. Bekin, em 1996. De acordo com o autor, endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da organização, que estimulem os valores da empresa e, com isso, proporcionem a consolidação da cultura organizacional.

Outro autor relevante nesse contexto é Daniel Costa (2010), que conceitua assim 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 seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção dos melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores. (COSTA, 2010, p. 53)

Segundo uma das principais estudiosas sobre o tema, Analisa de Medeiros Brum (2010), a finalidade do endomarketing é fazer com que o colaborador se sinta feliz e motivado. Um dos principais ganhos desse processo, diz a autora, está em diminuir as lacunas existentes entre a expectativa de produção que o empregador possui em relação ao desempenho do funcionário e o que realmente ele realiza. Uma vez satisfeito, o colaborador produzirá mais, repercutindo, conseqüentemente, em resultados mais bem-sucedidos.

Figura 2: Atuação do endomarketing



Fonte: Brum (2010)

É neste entrecruzar de significados envolvendo motivação e satisfação no trabalho que reside outro conceito fundamental para se compreender a relevância do endomarketing no mundo empresarial: engajamento.

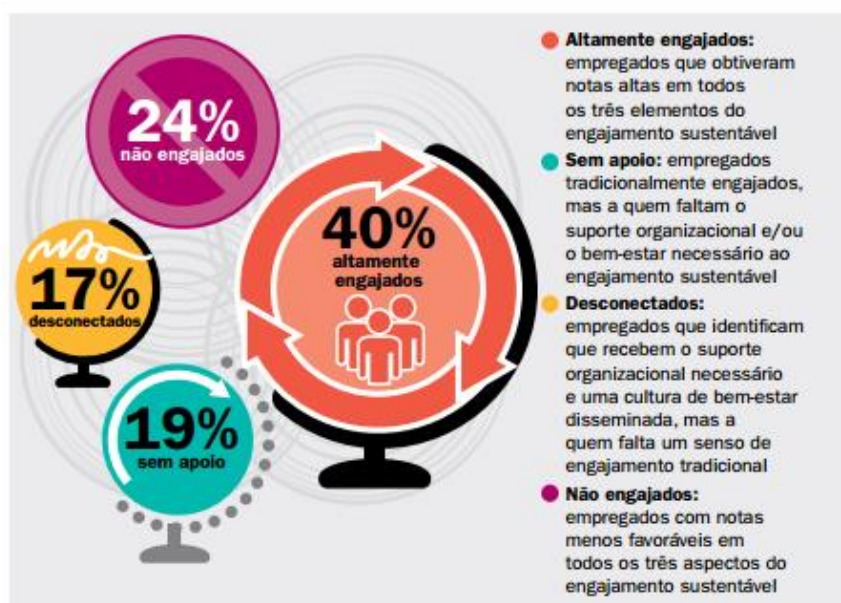
De acordo com Costa (2010), engajamento é a forma com que o indivíduo, motivado por uma causa, expressa sua vontade e predisposição de fazer mais do que lhe é esperado, evidenciando um compromisso autêntico com os objetivos da organização e da equipe (2010, p. 12).

Uma distinção importante que o autor faz é em relação à motivação, que não pode ser espontaneamente gerada e nem mesmo extraída por meio da comunicação interna. Ela pode ser apenas estimulada, já que é subjetiva de cada indivíduo. Por isso, aponta Costa, é investindo no engajamento que vai tornar os colaboradores comprometidos com a empresa, buscando alinhar os objetivos de cada profissional com os objetivos da organização.

Um estudo recente que corrobora para a relevância do engajamento é o da consultoria global Willis Towers Watson sobre força de trabalho, produzido junto a 32 mil empregados em todo mundo. Segundo o levantamento, que mediu o engajamento sustentável – ou seja, o que causa maior impacto positivo para as organizações, formado pela combinação de três elementos mensuráveis¹ –, quatro em cada dez colaboradores estão altamente comprometidos.

¹ Os elementos que integram o engajamento sustentável são: a) Engajamento tradicional – a disposição de os empregados exercerem esforço adicional no trabalho; b) Suporte organizacional – possuir as ferramentas, recursos e apoio (geralmente através de supervisores diretos) para realizar seu trabalho com eficácia; c) Bem-estar – ter um ambiente de trabalho que apoie ativamente o bem-estar físico, emocional e interpessoal

Figura 3: Fatores globais de engajamento



Fonte: Willis Towers Watson. Disponível em: <https://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/estudo-global-sobre-a-forca-de-trabalho-2014>

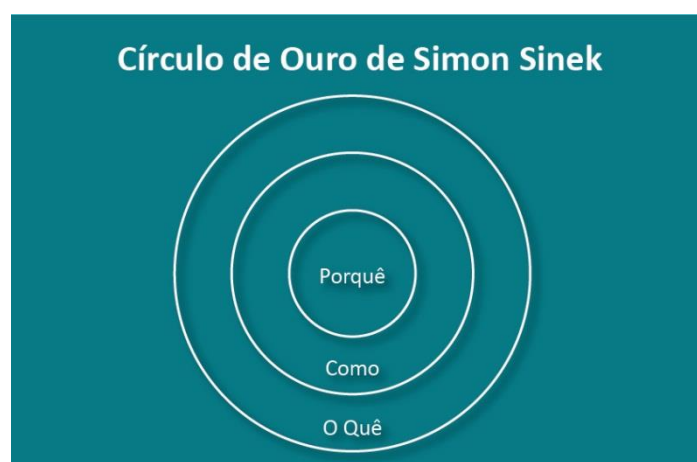
Ainda segundo esse estudo, há identificados 19% dos colaboradores que são tradicionalmente engajados, mas que apontam falta de suporte organizacional ou da promoção de bem-estar para o engajamento sustentável. Outros 17% dos entrevistados foram classificados como desconectados, pois, apesar de reconhecerem que há um esforço por parte da empresa, não demonstram um senso de engajamento tradicional. E 24% dos pesquisados foram percebidos como não engajados, pois não se conectam com qualquer um dos elementos integrantes do engajamento sustentável. Um ponto nevrálgico que aponta o levantamento é em relação à liderança, que desempenha papel fundamental no engajamento das equipes. Diz o estudo:

Líderes e gestores imediatos eficazes influenciam o engajamento sustentável. Em organizações onde os empregados veem seus gestores imediatos (mas não seus

líderes) como eficazes, 23% dos trabalhadores são altamente engajados. E nas organizações em que os líderes (mas não os gestores imediatos) são considerados eficazes, 35% dos empregados são altamente engajados. Quando nem os gerentes nem os líderes são percebidos como eficazes, somente 8% dos empregados são altamente engajados. Não surpreende, portanto, que nas empresas onde tanto os gestores imediatos como os líderes são considerados eficazes pelos empregados, 72% sejam altamente engajados. Empresas com líderes e gestores imediatos eficazes costumam ter maior número de empregados altamente engajados. (WILLIS TOWERS WATSON, 2014)

Neste sentido, outro autor que forneceu subsídios para a elaboração do Programa de Endomarketing foi Simon Sinek (2012), que apresenta o conceito de “círculo de ouro”, essencial para relacionar liderança e engajamento. Em sua obra, Sinek (2012) identifica três questões interconectadas que devem pautar a atuação dos líderes, bem como da organização, iniciando no por que. Ou seja, é respondendo ao “por que” das coisas e propósitos serem feitos de determinados jeitos que a empresa consegue também ser melhor compreendida pelo consumidor, assim como pelo colaborador, gerando, por consequência, o engajamento.

Figura 4: Círculo de Ouro de Simon Sinek (2012)



Tais referenciais permearam toda elaboração do Programa de Endomarketing do Banco Topázio, que, somadas ao diagnóstico de comunicação interna promovida, contemplou um conjunto de ações voltadas tanto para qualificar a comunicação entre líderes e seus liderados, assim como entre a empresa e colaboradores, com vistas ao engajamento das equipes com a organização. Entre as iniciativas que integram o Programa destacam-se:

- A cada seis meses, passou-se a ser promovido um encontro sobre resultados do período com os gestores chamada Reunião Time Topázio, abordagem que inclui temas como contexto econômico e perspectivas de mercado.

- Concepção de nova identidade visual, com apelo mais moderno e aderente ao público de relacionamento. Ao mesmo tempo, foram reposicionados os recursos de circulação da informação, como murais e os conteúdos por ali transmitidos. Também se passou a utilizar mais os canais eletrônicos, como *email marketing* e intranet, uma vez que todos os colaboradores têm acesso e assumiram na pesquisa de diagnóstico a preferência por esses canais. Também foi criado o canal Palavra do Presidente, em que são divulgadas via meio eletrônico as comunicações mais estratégicas produzidas em vídeo ou texto, assinadas pelo presidente Caíque Mello.

- Divulgação de conteúdos *just in time*: Para garantir maior transparência e alinhamento, se passou a se comunicar com mais agilidade as informações corporativas, tais como indicadores de desempenho, resultados alcançados e outras notícias relevantes.

Vale lembrar que a realização desse tipo de ação levou sempre em conta a adoção de uma postura de transparência e compartilhamento das informações

por parte da empresa, entendendo esse processo como fundamental para a assertividade do programa. Como afirma Brum (2010), o colaborador não se compromete com aquilo que não sabe.

- Criação e execução de um cronograma com 23 ações, que contempla desde a realização de eventos para comemorar datas específicas – com a inclusão de sugestões identificadas via o diagnóstico – bem como atividades voltadas para discussão de estratégias englobando toda a empresa. Entre as ações que integraram o calendário durante o ano de 2016 estão: café com Caíque, com a promoção de café da manhã do presidente com colaboradores indicados pelos gestores; celebração da semana farroupilha – com os colaboradores sendo convidados a virem com vestimentas típicas da tradição gauchesca ao ambiente de trabalho –, Dia da Criança, que compreendeu primeiramente ação para gerar curiosidade e interação entre os colaboradores, com a divulgação espontânea de fotos dos profissionais de quando eram crianças para serem identificadas pelos colegas. A iniciativa gerou tanta repercussão positiva que teve se ser ampliada por mais uma semana.

Além disso, em um segundo momento, os filhos dos colaboradores foram convidados a visitarem as instalações da empresa, recebendo uma programação pensada especialmente para eles. Outro evento marcante foi a comemoração de final de ano. Totalmente remodelada, a celebração tornou-se mais alinhada às estratégias organizacionais. Na ocasião, realizada em um clube náutico de Porto Alegre, os colaboradores foram convidados não apenas a velejarem, mas a refletirem sobre a importância do trabalho em equipe e as conquistas daí decorrentes.

Figura 5: Comunicação sobre a remodelação do Programa



Figura 6: Colaboradores na ação da Semana Farroupilha



Figura 8: Colaboradores no dia em que os filhos visitaram as instalações

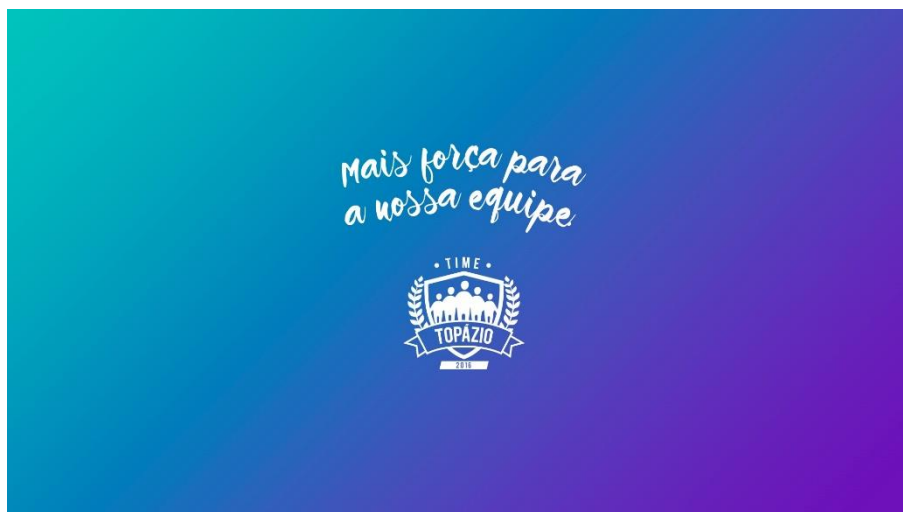


Tal processo teve início com a promoção de um grande evento estratégico, ocorrido em sábado, em junho de 2016, na estrutura da Quinta da Estância Grande (Viamão/RS). Com o nome Time Topázio e uma identidade visual própria e alinhada ao novo Programa de Endomarketing, pela primeira vez foram reunidos todos os colaboradores da organização. Desde a véspera do encontro, eles foram estimulados para a atividade por meio de uma ação para repensar as atitudes e se aproximarem dos colegas. Já ao longo de todo o sábado, a partir de dinâmicas e exercícios que trabalharam os valores senso de dono, pertencimento, trabalho em equipe, sinergia de esforços, disciplina, flexibilidade, entre outros –, os profissionais refletiram sobre o futuro da empresa, sendo também convidados a participar dessa construção.

O principal momento foi quando eles, conduzidos por uma consultora externa, elaboraram em grupos novas sugestões de missão, visão e valores,

com o apoio dos diretores que atuaram como tutores. Essa atividade utilizou como recurso pedagógico a metodologia da Aprendizagem Baseada em Problemas (PBL)² e possibilitou não apenas o engajamento dos colaboradores nas demandas do Banco Topázio, como refletiu em novos norteadores estratégicos muito mais condizentes com o contexto e a cultura organizacional. Ao mesmo tempo, se tornou uma experiência rica de conhecimento e de compartilhamento entre colegas que muitas vezes não possuíam tanto contato no dia a dia da empresa.

Figura 9: Identidade visual e slogan do Time Topázio



² Aprendizagem Baseada em Problemas consiste na resolução de uma situação a partir do envolvimento direto dos indivíduos. A construção do conhecimento acaba sendo então vivenciada e, ao mesmo, tempo exercitada coletivamente, tornando o processo de aprendizado mais rico e aprofundado. Ver mais em: Ribeiro, 2005.

Figura 10: Atividade de construção do missão, visão e valores



Figura 11 e 12: imagens das dinâmicas do Time Topázio



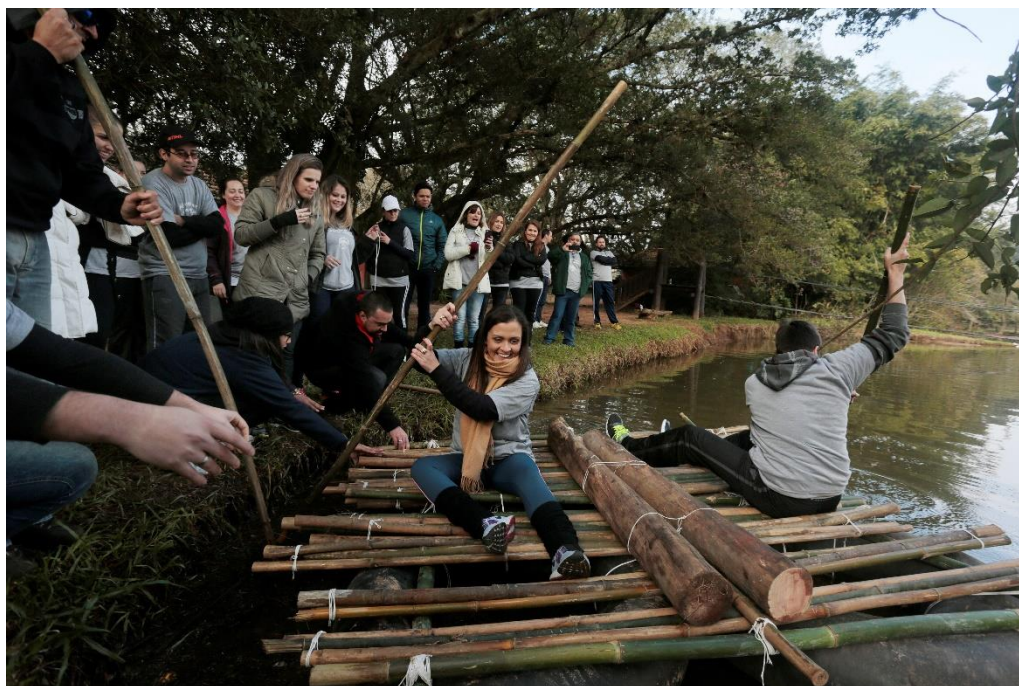


Figura 13: Colaboradores velejando na celebração de final de ano



2.1 INDICADORES E RESULTADOS

Para a realização do Programa de Endomarketing, o Banco Topázio concebeu alguns indicadores de sucesso, que ajudarão a demonstrar o engajamento das equipes junto à empresa. São eles:

- Número de ações realizadas durante o ano
- Adesão às ações, compartilhamentos e comentários gerados a partir delas
- Atingimento das metas corporativas
- Participação no Café com o Caíque

No caso do Time Topázio, foi ainda elaborado um indicador para determinar a satisfação na participação no evento, colhido em pesquisa online feita posteriormente ao encontro.

Embora o programa seja recente, os resultados já alcançados reforçam a relevância de se investir no endomarketing em todas as suas dimensões. A iniciativa não apenas promoveu uma aproximação entre as diferentes áreas e hierarquias, como também proporcionou alinhamento estratégico e maior transparência das informações corporativas. Ao mesmo tempo, qualificou a comunicação entre empresa e colaboradores, bem como entre líderes e seus liderados, melhorando os sentimentos de bem-estar, espírito de equipe, senso de dono e pertencimento – estimulados via a promoção de uma série de ações realizadas ao longo de 2016. Tais atividades repercutiram em satisfação externadas tanto de forma qualitativa, via uma adesão crescente e interessada

dos colaboradores nas iniciativas, bem como nos comentários e postagens realizados em decorrência delas. São alguns exemplos disso:

Figura 14: Post espontâneo de colaboradora



Figura 15: Post espontâneo de colaboradora



Confira alguns depoimentos sobre o novo Programa de Endomarketing:

“A construção da visão, missão e valores foi uma surpresa, pois geralmente as ideias são tratadas num grupo seletivo e apenas divulgadas aos demais. O fato de entender como cada colaborador vê a empresa e convidá-lo para fazer desta construção foi um diferencial altamente positivo”

Colaborador sobre o Time Topázio

Parabéns pela ação. Achei muito bacana a festinha de hoje para as crianças. Meus filhos adoraram e agora entendem melhor meu trabalho.

Colaboradora sobre a ação do Dia das Crianças

Me surpreendi com a iniciativa! Achei muito bacana e não me arrependo de ter ido. É um investimento que vale a pena!! Sentir que desempenha um papel importante no negócio não tem preço!

Colaborador sobre Time Topázio

Esse tipo de atividade aproxima as pessoas e faz com que saiam da zona de conforto, gerando, de forma criativa, conectividade com/entre a empresa.

Colaborador sobre Time Topázio

Vamos dar início a esta maravilhosa partida:

É válido lembrar que somos uma EQUIPE e diferente de outros times nós não desistimos, lutamos enfim chegamos até aqui, graças a nossos esforços, garra, persistência vencemos nossos principais adversários, enfrentamos a barreira do sono, cansaço, stress e principalmente o medo e a incerteza da crise que nos ronda.

Esse estádio a qual chamamos de Banco Topázio já nos proporcionou momentos únicos e inesquecíveis e muitos foram os impedimentos marcados por árbitros e bandeirinhas diante de conflitos, pensamentos negativos e desânimos, mas estamos sendo vitoriosos em todas as cobranças marcadas, choramos uns pelos outros, nos aconselhamos, insistimos e cumprimos nossa meta seguimos rumo ao gol da vitória.

Nosso time não seria completo sem a presença essencial de nossos técnicos e auxiliares a quem chamamos carinhosamente durante este tempo de Diretores, Financeiro, Contabilidade, TI, RH, Jurídico, Crédito,

Cobrança, cada um com seu profissionalismo, responsabilidade, segurança e dedicação que compõe nosso time.

Nesta EQUIPE não existem jogadores reservas, apenas titulares e falar desta turma é ressaltar os méritos de cada um de vocês é dizer com satisfação e euforia tenho orgulho por fazer parte desta equipe.

Que nestas palavras fiquem a gostosa conquista do sentimento de vitória pois diferente de outros não somos um time desacreditado, PARABÉNS a todos que fazem parte deste grupo e pelo gol da vitória que conseguiremos alcançar juntos.

Colaboradora sobre o momento da empresa

Além dos expressivos resultados qualitativos, a iniciativa também registrou os seguintes resultados quantitativos:

- Superação em 103,01% das metas corporativas, repercutindo no pagamento de PPR (Participação por Resultados) para cada colaborador, algo inédito na trajetória recente da empresa.

- Total de 73 colaboradores impactados por 23 ações realizadas ao longo do ano, quase duas ações por mês.

- 100% de participação dos colaboradores no Café com Caíque.

No caso do Time Topázio ainda se registrou índice de satisfação de 97,6%, sendo que todos os participantes demonstram vontade de estar em outra iniciativa como essa.

3. CONCLUSÃO

Os resultados bem-sucedidos do novo Programa de Endomarketing do Banco Topázio já em seu primeiro ano demonstram que investir em comunicação e engajamento sempre são sempre estratégias vencedoras, ainda mais em contextos de crise. Ao mesmo tempo, a implantação e a execução da iniciativa

foi um processo que levou em conta um diagnóstico realizado, com o levantamento das necessidades e oportunidades de melhorias – prontamente atendidas pela empresa no reposicionamento do programa. Se de um lado, a iniciativa promoveu o alinhamento e compartilhamento das informações, além de agregar conhecimentos, de outro, ela estimulou as equipes nas demandas organizacionais, bem como nos sentimentos de pertencimento, senso de dono e espírito de time, gerando maior engajamento com o Banco Topázio.

Para continuar dando resultados bem-sucedidos, a empresa prevê o aprofundamento do Programa no ano de 2017, com a promoção de uma nova edição do Time Topázio, além de outras ações de comunicação sendo executadas, sendo estimadas cerca de 20 iniciativas sendo promovidas ao longo do ano. Para qualificar o processo de acompanhamento dos resultados, está prevista a aplicação de uma Pesquisa de Clima no próximo ano.

Figura 16: Colaboradores no Time Topázio



BIBLIOGRAFIA:

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

Berry, L. **Big ideas in services marketing**. In Journal of Services Marketing, 1(1), 5-9, 1987.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

Grönroos, C. **Internal marketing: an integral part of marketing theory**. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.). Marketing of Services, Chicago: American Marketing Association, 1981.

_____ (1995). **Marketing: gerenciamento e serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIBEIRO, Luis Roberto de Camargo. **A aprendizagem baseada em problemas (PBL): uma implementação na educação em engenharia na voz dos atores**. TESE. Universidade de São Carlos. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/2353/TeseLRCR.pdf?sequen>. Acesso em abril de 2017.

SINEK, Simon. **Por quê? Como grandes líderes inspiram ação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

WILLIS TOWERS WATSON. **Estudo sobre a Força do Trabalho 2014**. Disponível em <https://www.towerswatson.com/pt-BR/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/estudo-global-sobre-a-forca-de-trabalho-2014>. Acesso em abril de 2017.

MINICURRÍCULO DOS ESCRITORES:

Márcia Cristina Moura

Profissional com 15 anos de experiência em RH, com destaque para gestão de equipe, definição de processos e políticas, além da criação, acompanhamento e aprimoramento de programas de desenvolvimento, avaliação de talentos e coaching executivo.

Paula Renata Lanner

Profissional graduada em Administração, com ênfase em Comércio Exterior.

Atua há um ano em Recursos Humanos executando as atividades ligadas à endomarketing, recrutamento e seleção e ao T&D.