Congresso Internacional de Administração
ADM 2020
As Novas Fronteiras da Administração
19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

ENDOMARKETING E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO CENÁRIO DO COVID-19

ENDOMARKETING AND THE PROVISION OF SERVICES IN THE COVID-19 SCENERY

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Ana Carolina Velozo Valenga, UNICENTRO, Brasil, carol.velozo@hotmail.com

Karen Bianca Ferreira, UNICENTRO, Brasil, karenbiancaferreira@gmail.com

Karina Szendela, UNICENTRO, Brasil, karinaszendela@gmail.com

Simone Kucznir Renzcherchen, UNICENTRO, Brasil, si.kczr@gmail.com

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo central analisar como uma empresa prestadora de serviços de *software* localizada em uma cidade interiorana do Paraná, trabalha em sua gestão quanto às práticas de *endomarketing* a partir das contingências advindas do novo coronavírus. Esta pesquisa se realizou por meio do método de análise de conteúdo, com entrevistas semiestruturadas aplicadas em uma amostra de sete colaboradores de setores distintos de forma remota. Como resultado notou-se que a organização possui uma gestão descentralizada para a tomada de decisões, ou seja, procura a opinião dos funcionários e incentiva que estes procurem desenvolver novos projetos e novas ideias para poder atender o cliente com um serviço de qualidade e com diferencial. A empresa tem uma comunicação eficiente, e durante o isolamento social a empresa disponibilizou os equipamentos e apoio necessários aos funcionários para manter a qualidade dos serviços ofertados. A organização não teve dificuldades para se adaptar as mudanças do ambiente externo, a equipe continuou completa sem a necessidade de rotatividade, demissões ou cortes de benefícios. O serviço passou a ser ofertado 100% online via home office assegurando aos clientes externos quanto a qualidade dos serviços ofertados. O *endomarketing* é fundamental para o sucesso da empresa ao possibilitar que os líderes possam ouvir a opinião dos colaboradores e aguçar suas competências. Ressalta-se ainda que mesmo com as alterações do ambiente externo, os clientes internos permaneceram motivados e comprometidos com os objetivos da empresa, o que confirma a eficiência da ferramenta do *endomarketing* na organização analisada.

Palavras-Chaves: *Endomarketing*; COVID-19; Prestação de serviços; Teoria Contingencial.

Abstract

The main objective of this work was to analyze how a company that provides software services located in a city in the interior of Paraná, works in its management regarding endomarketing practices based on the contingencies arising from the new coronavirus. This research was carried out through the content analysis method, with semi-structured interviews applied to a sample of seven employees from different sectors remotely. As a result, it was noted that the organization has decentralized management for decision making, that is, it seeks the opinion of employees and encourages them to seek to develop new projects and new ideas in order to be able to serve the customer with a quality service and with a differential. The company has an efficient communication, and during social isolation the company provided the necessary equipment and support to employees to maintain the quality of the services offered. The organization had no difficulties adapting to changes in the external environment, the team remained complete without the need for turnover, dismissals or benefit cuts. The service started to be offered 100% online via home office, assuring external customers about the quality of the services offered. Internal marketing is fundamental to the company's success by enabling leaders to listen to the opinion of employees and sharpen their skills. It should also be noted that even with the changes in the external environment, internal

customers remained motivated and committed to the company's objectives, which confirms the efficiency of the endomarketing tool in the analyzed organization.

Keywords: Endomarketing; *COVID-19; Services provision; Contingency Theory.*

1. INTRODUÇÃO

A pandemia advinda com a dissipação do COVID-19 resultou em alterações sociais emergenciais em todo o mundo, desde cidades grandes até os pequenos centros e interiores. Nesse cenário as empresas que prestam serviços mais do que nunca precisam se adaptar com auxílio das tecnologias emergentes para manterem sua competitividade. Tendo em vista as alterações tecnológicas que ocorrem rapidamente, Weirich, Munari e Bezerra (2004) afirmam que alguns conhecimentos de gestão se tornam obsoletos, enfatizando a necessidade de alteração nos perfis de gestores buscados pelas empresas, bem como das ferramentas utilizadas.

Segundo estudos de Espinoza et al. (2019) as empresas que prestam serviços têm elevada taxa de rotatividade que geram custos com processos de contratação para as organizações. Uma das soluções para redução da rotatividade é a utilização da ferramenta do *endomarketing*, que segundo Weirich, Munari e Bezerra (2004) objetiva relacionar os objetivos organizacionais com o objetivo dos indivíduos por meio de uma relação de transparência com o colaborador, e os líderes são peças fundamentais para sua eficácia (Espinoza et al., 2019). O *endomarketing*, conforme Cardona-Alberaez et al. (2019), aborda técnicas orientadas e aplicadas aos clientes internos para promover a motivação para desempenho das tarefas, uma vez que o colaborador éo primeiro cliente da organização.

No entanto, este cenário se alterou com a pandemia do novo Coronavírus. O COVID-19 surgiu na China ao final de 2019 e proporciona sintomas relacionados aos gripais, que evoluem para crises respiratórias agudas que podem levar ao óbito, por isso o isolamento social é a principal medida de prevenção (Faro et al., 2020). Este afastamento torna-se um desafio para as empresas que prestam serviços, pois devem se adaptar as contingências advindas do ambiente externo para continuar ofertando seus serviços, uma vez que conforme explica Aveni (2020) o trabalho presencial pode ser substituído pelo trabalho remoto. No entanto, esse novo estilo de prestação de serviços pode ocasionar danos psicológicos e motivacionais aos colaboradores (Faro et al., 2020), e estes podem ser minimizados com as práticas do *endomarketing*.

Para análise deste caso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com uma amostra de funcionários da empresa de modo remoto devido à pandemia. A organização sempre trabalhou com tecnologia e inovação, logo, não apresentou dificuldades de adaptação com as contingências do ambiente externo quanto à prestação dos serviços remotos. Manteve a elaboração de novos projetos sem a necessidade de rotatividade de funcionários e redução dos benefícios. A empresa prestou apoio aos colaboradores para que estes pudessem ter todas as ferramentas necessárias para desempenhar as atividades com eficácia no *Home Office* e prestaram apoio psicológico necessário, suprindo as necessidades básicas dos colaboradores.

A pandemia afeta consequentemente os clientes internos, uma vez que como o novo modo de prestação de serviços, os gestores ficam limitados quanto à aplicação das práticas do *endomarketing*, enfrentando um grande desafio para manter os funcionários motivados. O

cliente interno, portanto, precisa sentir-se empoderado para desempenhar suas funções e prestar um serviço de qualidade ao cliente externo para manter a competitividade da organização. Diante destes desafios enfrentados pelos gestores na aplicação do *endomarketing* durante o período de pandemia, esta pesquisa busca responder: Como uma empresa prestadora de serviços localizada em uma cidade interiorana do Paraná, trabalha em sua gestão quanto às práticas de endomarketing a partir das contingências advindas do novo Coronavírus?

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Endomarketing*

A partir da Revolução 4.0 os cenários se alteraram nos âmbitos social, econômico e industrial. A Quarta Revolução Industrial se difere das Revoluções anteriores por modificar as pessoas e seus relacionamentos, não apenas os processos (Freitas et al., 2020). Esta revolução proporcionou também uma reestruturação dos processos e execução de trabalhos, alinhando os métodos tradicionais à tecnologia da informação e comunicação (Dantas, 2020).

Partindo deste cenário, para que as empresas mantenham-se competitivas devem visar proporcionar benefícios aos seus clientes, externos e internos. Cardona-Alberaez et al. (2019) explicam que produtividade e lucratividade devem ser aliadas a um clima organizacional agradável, para o qual se utiliza a ferramenta do *endomarketing*. Esse processo necessita de uma comunicação sem ruídos ancorada por meio das TIC's (Tecnologia de Informação e Comunicação) adaptando-se a comunicação por meio das redes sociais e internet (Klein & Momo, 2018). A comunicação interna quando empregada como ferramenta de *endomarketing* estabelece fortes elementos para uma comunicação integrada, o que melhora a transmissão de informações e o relacionamento entre a empresa e os funcionários, fazendo com que os mesmos promovam o *marketing* da empresa (Terres-Trindade & Moraga, 2011).

Neste contexto, o *endomarketing* surge como apoio tanto para a motivação e sedução do cliente interno, ou seja, dos funcionários da empresa, quanto para alcançar melhores resultados em toda a produtividade da organização (Alves et al, 2002). Para Bekin (2004) o *endomarketing* consiste em ações de *marketing* dirigidas para o público interno da empresa, os quais estão sempre interligados. Seu principal objetivo é promover entre os empregados os valores destinados a servir o cliente.

Dessa forma, o *endomarketing* contribui para o crescimento de um ambiente empresarial favorável. Martins, Kneiss e Rocha (2015) explicam que o *endomarketing* tem como finalidade promover valores e servir clientes, por isso incide suas ações de *marketing* ao público interno da organização. O *marketing* interno fundamenta os objetivos dos recursos humanos com os organizacionais, além das necessidades básicas dos seres humanos que necessitam de atividades recreativas e divertidas, que se tornam desejos quando direcionadas a objetivos que consigam satisfazê-las (Klein & Momo, 2018; Kotller & Keller, 2006).

Assim, Martins, Kneiss e Rocha (2015) apontam que, as ações do *marketing* interno estão relacionadas aos processos de contratação, treinamento e motivação dos funcionários para que atendam bem aos consumidores, uma vez que "para alcançar o cliente externo, primeiro é imprescindível que se alcance o cliente interno" (Reis et al., 2018). Estes aspectos são notórios

em empresas que prestam serviços, pois, se o funcionário trabalha desmotivado, não oferece um serviço de qualidade e, portanto, ocasiona a insatisfação do cliente.

O envolvimento dos líderes com o processo de *endomarketing* tende a transformá-los em agentes de mudanças, capaz de envolver os funcionários dando-lhes o entendimento de que todos são "pessoas de *marketing*", ou seja, um líder é um instrumento principal no sentido de divulgar as informações importantes o qual é um papel grande do *endomarketing*. Assim fazer com que o colaborador se sinta bem no ambiente que atua, tendo em vista seus talentos valorizados e assim proporcionado cada vez mais seus colaboradores em multiplicadores de sua marca (Bekin, 1995).

Dentre todos os estudos de *endomarketing* verifica-se que seus principais benefícios são: motivação, engajamento, transformação dos profissionais em verdadeiros vendedores da marca, retenção de talentos, redução de rotatividade, melhoria do clima organizacional, qualidade de vida e bem-estar. Logo, o *endomarketing* é uma ferramenta de suma importância dentro das organizações como a empresa de *software* que presta serviços, onde os próprios colaboradores são agentes promotores do desenvolvimento do *marketing* de modo espontâneo por meio dos resultados de suas práticas diárias.

2.2 Teoria Contingencial e o *Endomarketing*

Neste tópico levantaremos as bases da teoria contingencial relacionadas às organizações, na busca por evidenciar os fatores contingenciais que influenciam a estrutura e as estratégias das empresas. Sob a ótica da teoria contingencial, Oliveira et al. (2015) definem que as práticas de gestão devem ser ajustadas conforme as demandas ambientais do momento. A teoria contingencial, segundo Soares, Cavalcante e Santos (2019), considera variáveis como o ambiente, estrutura, estratégia, e a tecnologia. Esta afirmação pode ser confirmada desde a obra de Chegg et al. (1998) onde explica que a mesma garante que a organização é influenciada por estes fatores, mas deve se adequar à estrutura, às mudanças e ao ambiente em que está inserida.

Em tempos de crise como a do novo Coronavírus, estes aspectos contribuem para que a informação no âmbito gerencial seja influenciada por contingências ambientais, no processo de tomada de decisão (Soares et al., 2019). Neste contexto, Macohon, Scarpn e Zittei (2015) relatam a importância de as organizações se adaptarem as modificações que ocorrem a cada momento no ambiente externo para melhor desenvolvimento desta. Moreno et al. (2016), destacam que para a teoria contingencial não existe algo absoluto, mas relativo nas organizações tendo em vista as variáveis do ambiente e da tecnologia. Assim, o capital intelectual provoca adaptação às mudanças devido à preocupação com o desenvolvimento e os sistemas de controle.

Oliveira et al. (2015) contribui quando afirma que, as organizações contêm sistemas sociais internos que influenciam as técnicas utilizadas relacionadas com as características dos grupos que as compõem. De acordo com Silva et al. (2013) verifica-se que as contingências externas influenciam no gerenciamento de uma organização, pois as incertezas influenciam no sistema de custeio e nas informações geradas. Neste caso, a teoria contingencial é fundamental para que as organizações verifiquem o ambiente em que estão incluídas para que assim, analisem os fatores internos e externos da organização e possam verificar as mudanças que estão ocorrendo para poderem se adaptar as contingências tecnológicas, estruturais e estratégicas, sejam

suficientes para que a organização possa ter vantagem competitiva no mercado.

2.3 O cenário contingencial de 2020

O novo Coronavírus trouxe consequências para o mundo nos âmbitos sociais, econômico e político, incitando a pandemia a ser um fator alarmante para a economia e desenvolvimento de todos os países. Sendo a prestação de serviços uma atividade econômica, é possível visualizar que, por conta do cenário atual, a crise impacta diretamente a organizações, exigindo dos gestores planos estratégicos emergenciais em função das contingências advindas do ambiente externo.

O COVID-19, onde segundo Tuñas et al. (2020) 'CO' significa corona, 'VI' para vírus e 'D' para doença, eclodiu conforme ressaltam Bai et al. (2020) a partir de um surto de pneumonia viral na China onde apresentou contaminação de pessoa para pessoa, sendo que conforme Garcia e Duarte (2020); Ornell et al. (2020), apresenta, elevada transmissibilidade e gravidade clínica. Este fator contingencial externo (Sell et al., 2020), é alarmante em função do contágio e impacta nos ativos das empresas de todos os ramos, mas especificamente as empresas que prestam serviços, exigindo uma nova forma de trabalho para entregar seus serviços e manterem-se ativas e competitivas.

O início do ano de 2020 trouxe várias alterações sociais e econômicas por consequência do novo Coronavírus. Em abril o COVID-19 já havia atingido mais de cem países em poucas semanas e mais de 100.000 pessoas, considerado então como pandemia (Remuzzi & Remuzzi, 2020; Cruz et al., 2020). Sua taxa de letalidade estimada é de 3,4% segundo a Organização Mundial da Saúde (Silva, 2020) enquanto pela influenza era 1% (Mehta et al., 2020). No Brasil, até o dia 22 de maio de 2020, os dados do Ministério da Saúde apresentavam estatísticas 330.890 (Frasão 2020) diagnósticos, onde destes 52,7% estavam em acompanhamento, 10,9% recuperados e 6,4% chegaram a óbito.

Entre as medidas preventivas estão lavar as mãos com frequência, etiqueta respiratória e distanciamento social (Garcia & Duarte, 2020) e destes, o último aspecto proporciona um problema maior para as empresas que prestam serviços. As medidas comunitárias são relacionadas a fechamento do comércio, escolas, universidades e empresas com intuito de evitar aglomerações (Garcia & Duarte, 2020; Cruz et al., 2020; Ornell et al., 2020). Garcia e Duarte (2020) salientam ainda que entre as consequências derivadas do novo Coronavírus, os trabalhadores tiveram que se adaptar ao trabalho via realização remota, quando não perderam seus empregos por conta da pandemia.

Outro aspecto a ser ressaltado é quanto aos impactos psicológicos ocasionados (Cruz et al., 2020), principalmente dos funcionários que prestam serviço nos setores de saúde, que tendem a serem mais graves que a própria pandemia, uma vez que os sintomas permanecem no médio e longo prazo (Schmidt et al., 2020). Ornell et al. (2020) explicam ainda que a globalização facilitou a disseminação das pandemias e dificultou sua contenção, gerando estes impactos políticos, econômicos e psicossociais, e, no entanto, não existem diretrizes universais para aplicações de apoio psicossociais eficazes, mesmo considerados como primeiros socorros psicológicos e essenciais para a população mundial.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como um estudo teórico-empírico, uma vez que tem como propósito buscar convergências e divergências entre os postulados teóricos e o contexto empírico. Conforme destacado por Marconi e Lakatos (2017) o arcabouço teórico auxilia no processo de observação da realidade e enquadramento dos diferentes fenômenos sociais, de modo que sejam absorvidos da realidade e tratados detalhadamente em sua individualidade.

Quanto a classificação esta pesquisa é de abordagem qualitativa. As pesquisas qualitativas são direcionadas para desenvolver estudos que busquem respostas para entender, interpretar e descrever os fatos (Proetti, 2005). Para Soares e Fonseca (2019) a compreensão qualitativa é argumentativa, interpretativa e indutiva e, portanto, não previsível. Assim, o método abordado é indutivo, que segundo Gil (2008) é fundamentado na experiência sem considerar aspectos já estabelecidos, pois se trata de uma pesquisa investigativa. Que conforme Marconi e Lakatos (2003) explicam que o propósito é atingir conclusões com conteúdo amplificado em relação as alegações iniciais nas quais se embasaram.

No que se refere à estratégia de pesquisa adotada, a mesma pode ser classificada como estudo de caso. Para Gil (2002) o estudo de caso incita fenômenos reais do cotidiano dos sujeitos de modo a preservar o caráter do objeto estudado para que a descrição do contexto seja na íntegra, permitindo a elaboração de hipóteses ou teorias que expliquem tal fenômeno. Logo, buscou-se compreender como a o endomarketing pode contribuir na realidade investigada em meio as contingências advindas do novo Coronavírus, mantendo a organização competitiva no mercado.

Para o estudo de caso foi analisada a empresa de software, prestadora de serviços de software de gestão para transporte de cargas com sede em Imbituva e filial na mesma cidade e outra em Ponta Grossa, ambas no Paraná. A empresa conta com cento e trinta e oito colaboradores dos quais foram alocados uma amostra com sete deles, os quais ocupam as funções de:gerente de *marketing* (E1), desenvolvedor *Web/Mobile* (E2), gerente de recursos humanos (E3), auxiliar administrativo e financeiro (E4), líder geral de suporte (E5), líder de desenvolvimento – analista (E6), assistente de implantação (E7).

Como instrumento de coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, com a função de obter informações nas falas dos objetos de estudo dentro da realidade investigada com ordem e temas não fixados previamente (Fonseca, 2002). Foram aplicadas via skype no dia 16 de junho de 2020 com duração média de 20 minutos cada uma e transcritas nos dias 20, 21 e 22 de junho de 2020. Para a aplicação das entrevistas e obtenção dos resultados, foi elaborado um questionário com 21 questões, previamente testado com 11 questões.

A pesquisa é de análise interpretativa, que segundo Santos, Neves e Carnevale (2016) tem sua fenomenologia referenciada pela filosofia existencial e interpretativa com intuito de compreender os experimentos humanos na realidade dos participantes, pois o processo se dá por meio da hermenêutica movendo-se das partes para o todo e retornando as partes aprofundando a compreensão. Para o entendimento desta compreensão humana, o pesquisador deve triangular as informações teóricas com as experiências da realidade investigada, de modo a entender os conceitos, hábitos e as práticas observadas em entrevistas e nas ações dos participantes (Santos et al., 2016).

A análise dos dados coletados será por meio da análise de conteúdo, a qual se desdobrou nas categorias: atividades organizacionais, práticas do *endomarketing* e, contingências e conquista do cliente interno. Segundo Silva, Gobbi e Simão (2004) este modo de análise decompõe o discurso para identificar os grupos de análise e posteriormente elaborar a categorização dos fenômenos, o que possibilita a compreensão aprofundada da interpretação de realidade investigada. Bardin (1994) ressalta que a codificação das mensagens em categorias é de extrema importância, pois conforme Ghiglione e Matalon (2001) uma análise de conteúdo se fundamenta orientada para o objetivo do estudo. Deste modo, as categorias de análise de conteúdo encontradas, são descritas a seguir nos resultados abordados na discussão, as quais evidenciam o plano contingencial da m empresa de software para conservar a oferta de seus serviços e manter-se competitiva no mercado com auxílio da ferramenta do *endomarketing.*

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Na busca pelo entendimento sobre como a ferramenta do *endomarketing* pode ser utilizada no cenário de pandemia do COVID-19, foi escolhida uma empresa situada na cidade de Imbituva, prestadora de serviços de *softwares* para transportadoras de cargas rodoviárias. Para estes resultados foram aplicadas entrevistas via *Skype* por consequência do período de pandemia, das quais resultaram em sete entrevistas feitas no dia 16 de junho de 2020.

4.1 Atividades organizacionais

As práticas realizadas pela empresa em questão proporcionam valor ao seu consumidor por meio da entrega de elementos intangíveis. Isso ocorre por meio da elaboração, instalação, suporte e manutenção de *softwares* para empresas de transportes, que são sistemas de processamento de dados e programas de computador, utilizados para melhor controlar e gerenciar as etapas logísticas.

A análise das atividades organizacionais é algo importante, quando se busca compreender a forma pela qual a empresa estrutura seus serviços, sua localização, o espaço do ambiente que atua, seus funcionários, meios de comunicação, e seu público alvo. Em entrevista, um de seus gerentes comentou que conta com cento e trinta e oito funcionários atualmente e que sua gestão ainda é bem centralizada, o mesmo relatou também que todos que entram na empresa passam por treinamentos técnicos e reuniões constantes para melhor desenvolvimento de seus atendimentos. Esta prática é confirmada pelos colaboradores entrevistados:

> "[...] a cada três meses a gente faz uma reunião, pra passar o *feedback*, pra ver como está sendo o trabalho deles também sabe, e até isso não altero pra agora pro*home office*, a gente manteve dessa forma e aí a gente faz chamada em vídeo pra fazer as reuniões" (ENTREVISTADO 05).

Tendo em vista os dados coletados, a empresa entrevistada afirma que trabalha de maneira de atendimento online em forma de suporte e desenvolvimento de *softwares* para transportadoras, que é a atividade central da empresa:

> "[...]O principal objetivo o nosso foco no mercado é desenvolver *softwares* para transportadoras [...] mas a gente tem também alguns produtos que são servem pro comércio em geral [...]" (ENTREVISTADO 01).

Pode-se observar que a empresa oferece um bom suporte para seus funcionários, que, consequentemente oferecem atendimento de qualidade ao seu cliente. Esse suporte ao cliente interno ocorre por meio de treinamentos, capacitações e efetuando reuniões para novas melhorias como já foi confirmado acima. Quanto ao público alvo, a empresa mostra que está sempre preocupada com o mercado em que atua, mesmo em período de pandemia:

> "Então nesse período aí dentro da pandemia já estava todo mundo em *home office*, a gente iniciou um novo projeto [...] estamos em buscade novas parcerias, a gente tem feito reuniões semanalmente com parceiros ai pra gente conseguir oferecer novos produtos no mercado [...]" (ENTREVISTADO 02).

Esse tipo de preocupação que a empresa tem é de extrema importância visto que, não ficará para trás de seus concorrentes, e sempre estará bem atualizada com relação às suas prestações de serviços, acompanhando as inovações que o mercado exige.Os entrevistados foram questionados a falar um pouco sobre a maneira que a empresa trabalha com seus colaboradores, e quais são os níveis de satisfação dos mesmos, assim asseguraram que existe uma grande satisfação sobre o modo em que a empresa:

> "Eu como funcionário sinto que eu tenho poder sobre o que eu to fazendo e a empresa valoriza muito isso. (...) mas eu vejo assim, eu pelo menos para mim, pro meu setor ali tem um canal muito aberto onde a gente pode falar nossas insatisfações [...] apresentar ideias, apresentar sugestões, tem um canal bem aberto pra isso assim sabe" (ENTREVISTADO 02).

Diante dessas afirmações foi aproveitado averiguar de como é o nível de rotatividade dentro da empresa, visto que uma rotatividade grande pode influenciar diretamente no atendimento aos seus clientes nesse sentido, e em sua maioria, afirmaram que é baixa.

> "Baixa, baixíssima. Então pra você ter uma ideia assim, é a gente tem quatorze anos de história [...] tem cento e quarenta funcionários, quer dizer que em quatorze anos só entrou e saiu sessenta [...] a média da rotatividade de quatro funcionários por ano. Então relativamente ela é bem baixa, então quem entra fica mesmo" (ENTREVISTADO 03).

Nesse caso é possível perceber que a empresa busca compreender e valorizar seus funcionários, os casos de demissões são raros dentro da organização, pois existe valorização e uma boa gestão da empresa por meio de seus encarregados.

> "A empresa também ela faz parte do *GreatPleaceToWork*, as melhores empresas pra se trabalhar[...] então assim 99% eu posso te afirmar que o pessoal é satisfeito" (ENTREVISTADO 03).

Perante todas essas respostas apresentadas por seus colaboradores pode-se analisar que a empresa atualmente é de grande porte, contando com três escritórios atuantes, um construído

recentemente devido à grande demanda e aumento de funcionários. A organização tem obtido sucesso em suas prestações de serviços e vem crescendo na área em que atua. Ainda, a empresa também conta com grandes pontos positivos que criam um clima organizacional favorável para o desempenho das suas atividades, fazendo com que a mesma seja muito disputada em suas vagas de trabalho ofertadas nas cidades que atuam.

4.2 Práticas de *endomarketing*

O endomarketing surgiu pelas mudanças de objetivos empresariais segundo Alves et al. (2002). Na empresa analisada, ele é aplicado na busca por manter o foco nos objetivos da empresa. A empresa prestadora de serviços de software enfatiza o *endomarketing* como ferramenta essencial para manter sua qualidade nos serviços por meio do seu capital intelectual, equilibrando os objetivos de ambos. Os funcionários sabem da importância dos clientes externos, por isso a gestão utiliza o *endomarketing* para manter estes funcionários comprometidos com os objetivos da empresa e com os clientes. Dos funcionários entrevistados, embora alguns não sabiam o que era o significado da palavra, ressaltam que a empresa já aplicava o *endomarketing*.

> "... hoje você tem repassar para os clientes não somente o produto que você está vendendo ou o atendimento que você precisa dar...hoje o cliente precisa se sentir representado, ele precisa saber de quem ele ta comprando se está representando os valores dele [...] Tínhamos até um planejamento, um calendário de *endomarketing*, então todos os meses a gente executava algumas ações na empresa pra trabalhar o *endomarketing*" (ENTREVISTADO 01).

A empresa analisada, por ser uma empresa de *software* utiliza diversos modos de comunicação para integrar a equipe e desenvolver seu trabalho com maior eficiência. Os serviços desenvolvidos dentro da organização promovem o afastamento entre os setores, pois cada um permanece isolado no seu setor efetuando seu trabalho, no entanto a empresa acredita que isto não é saudável ao funcionário. Nesse sentido desenvolve pequenos eventos internos para o entrosamento da equipe, como o "cafezão" nas sextas, o "(...) Day", gincanas de interação, bem como a plataforma interna de comunicação da empresa.

> "A gente tem agora o (...) Day, reuniões constantes, assim até a própria plataforma da [...] de comunicação permite" (ENTREVISTADO 02).

> "Já fez duas gincanas e... e é bem interessante que a gente faz essa parte de integração entre os funcionários" (ENTREVISTADO 06).

Nestes aspectos nota-se que os funcionários sentem-se valorizados pela empresa, aspecto que contribui para que desenvolvam suas atividades motivados. Esta motivação desencadeia o *empowerment* quepara Reis et al. (2018) enfatizam o comprometimento, empoderamento e satisfação dos colaboradores, discorrido nas entrevistas quando questionado se os funcionários se sentem empoderados e satisfeitos com a empresa. Aspectos mencionados também por Martins, Kneiss e Rocha (2015) quando explicam que o endomarketing se aplica desde os processos de contratação até treinamentos e eventos motivacionais.

> "Então a gente procura sempre dar a voz para essas pessoas e fazer entender que elas pensam o que elas opinam importa para nós" (ENTREVISTADO 01).

Para confirmar a eficácia da aplicação do *endomarketing* na organização, questionou-se sobre como a empresa mensura a satisfação ou insatisfação dos colaboradores. Um dos fatores que contribuem para esta avaliação é o *Great Pleace To Work* (GPW) que procura as melhores empresas para se trabalhar e aplica questionários aos funcionários, que respondem anonimamente. Quanto aos funcionários, esta avaliação permite que a empresa tenha uma visão holística da satisfação e motivação dos funcionários. No entanto, ela pode ser utilizada pela gestão da empresa tanto para mensurar o posicionamento dos colaboradores em relação a empresa, quanto para mensurar a posição da empresa no mercado em que atua, de modo a facilitar suas estratégias organizacionais.

> "Quando a gente realizou a essa pesquisa a gente precisava de no mínimo a nota 7 para ser considerado um ótimo lugar pra se trabalhar e a gente atingiu a nota 9" (ENTREVISTADO 01).

Para a empresa analisada, a ferramenta do *endomarketing* engloba as necessidades dos funcionários, por isso se atentam ao bem-estar dos colaboradores. Estas necessidades referem-se as básicas e recreativas, uma vez que compreendem que o funcionário que dispõe de bem-estar no trabalho tende a trabalhar motivado, e isso impacta diretamente nos clientes externos. Este aspecto pode ser compreendido quanto a aplicação das práticas do *endomarketing*.

> "... procurava executar algumas ações que estimulassem os colaboradores a ter uma alimentação equilibrada praticar exercícios, ter um bom relacionamento com os colegas, ter maior engajamento com a sua equipe né" (ENTREVISTADO 07).

Todo esse processo precisa ser acompanhado para que a aplicação do *endomarketing* seja eficaz, sendo os líderes os pilares para tal, pois segundo Bekin (1995) os líderes são instrumentos fundamentais. A empresa nomeou alguns líderes para estarem mais próximos dos funcionários, entendendo suas necessidades, prestando suporte técnico nas atividades desempenhadas e coletando *feedbacks* de seus posicionamentos diante da empresa e dos serviços. Estes aspectos foram mencionados à questão relacionada à mensuração da satisfação dos colaboradores.

> "O líder consegue acompanhar mais de perto como está a saúde da sua equipe então a gente consegue fazer *feedbacks* mais rápidos entre líder e liderado, saber como é a perspectiva do funcionário em relação a empresa" (ENTREVISTADO 01).

Outro aspecto crucial quando se trata de *endomarketing* é a participação do funcionário nos resultados da empresa. Para a motivação dos funcionários eles precisam sentirem-se empoderados a tomar decisões bem como sentirem-se parte da empresa, ampliando sua confiança em si mesmos e tornando-os aptos a desenvolverem suas atividades com determinação. Este aspecto foi perceptível quando questionado sobre a importância do *endomarketing* para a organização.

> "Mas eu acho muito importante que a [...], ela passa assim o que está acontecendo para os funcionários, sabe, de forma que a gente não fica assim perdido, sem saber o

> que vai ser feito amanhã, o que vai ser feito daqui um mês ou que vai ser feito daqui um ano" (ENTREVISTADO 02).

Observando os aspectos ressaltados acima nota-se que a empresa desde sua fundação em 2006, dispende esforços para alinhar as práticas da prestação dos serviços com o *endomarketing*. Além disso, por meio das entrevistas foi possível notar que em função da baixa rotatividade de funcionários, pela nota obtida no GPW e pelo empoderamento dos funcionários, a aplicação da ferramenta do *endomarketing* promove *feedbacks* positivos. Como consequência implica positivamente nos ativos da empresa, uma vez que por sua boa visibilidade diante da sociedade e dos funcionários, proporciona confiança para seus clientes.

4.3 Contingências e conquista do cliente interno.

É possível analisar que a pandemia se caracteriza como sendo uma grande contingência no momento atua que vivemos, pois apresentou diferentes modos de viver, de agir e principalmente de se adaptar as mudanças. Nesse contexto a população precisou adotar algumas medidas para evitar a transmissão, onde a principal foi o isolamento que foi um dos motivos mais fortes deste período. O isolamento social trouxe algumas dificuldades de adaptação e aceitação por parte de muitos indivíduos. Este aspecto contribuiu para queno decorrer da pandemia muitas empresas fechassem as portas, outros conseguiram novas.

A empresa analisada foi eficiente na adaptação, sem prejudicar os funcionários e nem fornecimento dos serviços prestados aos clientes e seus ativos. O isolamento social foi aderido para prevenir a disseminação do vírus, por isso, passaram a prestar seus serviços na modalidade de *Home Office*, confirmado em todas as entrevistas, embora alguns colaboradores demonstraram interesse em retornar as atividades presenciais:

> "Nós estamos 100% em *Home Office*, foi até cogitado a possibilidade de repente algumas pessoas se elas queriam voltar ne por opção, porque com a consequência do *Home Office* é um avanço um aumento no nível de ansiedade das pessoas" (ENTREVISTADO 01).

No entanto como a empresa presta serviços de *softwares* para todo o Brasil om suporte remoto, foi possível prosseguir com as atividades laborais sem prejuízos financeiros e operacionais.A empresa procura manter a qualidade de atendimento ao cliente, porém como cada indivíduo depende totalmente da *internet* para o trabalho, algumas vezes o problema está em algumas interrupções, porém os funcionários ressaltam:

> "Então como nosso atendimento ele já era a distância a parte do atendimento ao cliente em si não mudou nada ne" (ENTREVISTADO 04).

Quando questionado se os funcionários estão colaborativos com a mudança, em sua maioria todos concordaram. Analisando as entrevistas, o trabalho em *Home Office* foi uma grande oportunidade de cada um poder se proteger e ter mais conforto em casa. O serviço prestado continua o mesmo, sem corte de salário, sem demissões e com total apoio de equipamentos e auxílio psicológico que proporciona mais benefícios aos funcionários. Neste sentido os entrevistados relataram que a empresa sempre conversa com todos os colaboradores para prestar

suporte. A empresa sempre buscou ter um ótimo padrão de comunicação com todos os funcionários e sempre buscou ouvir sua posição mesmo com as contingências. Todos os canais de comunicação estão abertos principalmente com os líderes para sanar qualquer dúvida, a seguir um entrevistado relata como é a comunicação interna da organização:

> "Quando a gente tem alguma mudança a gente procura antes conversar com o pessoal que vai ser afetado [...] Não chega simplesmente com a mudança" (ENTRVISTADO 03).

As mudanças são equilibradas e adaptáveis com a ajuda integral da empresa como mencionado pelos entrevistados, além disso, a empresa oferece todo apoio necessário, foi repassado treinamentos online e cartilhas para auxiliar os colaboradores. E a empresa está em contato com os funcionários pelos meios de comunicação para acompanhar se alguém precisa de ajuda, se tem algum problema e até mesmo para manter a qualidade dos serviços.

Nota-se que a empresa analisada tem tomada de decisão descentralizada, possui quatro diretores que reúnem suas equipes para tomarem decisões e existe um grau de confiança nos funcionários.Assim, os funcionários são valorizados e possuem a oportunidade de dar sua opinião, embora algumas decisões sejam tomadas pelo proprietário, este sempre procura opiniões dos líderes e funcionários. Para isso é fundamental dar abertura aos funcionários para que possam trazer novas informações e ideias para acrescentar inovações a organização, que irá avaliar e verificar se é possível de ser criado ou adaptável ao processo da empresa.

A empresa analisada trabalha constantemente com a análise de mercado para analisar o nicho de mercado que será atingido para verificar se será viável lançar o produto, mas é necessário analisar os produtos dos concorrentes e oferecer um diferencial para se destacar no mercado. Mesmo durante a pandemia, a empresa continua desenvolvendo novas tecnologias e novas ferramentas, ou seja, muitas ideias estão em andamento porque a empresa não sofreu grandes dificuldades no momento de adaptação. Foi algo novo e inesperado, porém a empresa ofereceu todo apoio para os funcionários se adaptarem as mudanças necessárias neste período de pandemia para que todos estivessem em segurança e com os equipamentos necessários para trabalhar normalmente.

> "[...] a empresa confia no funcionário para trabalhar em casa mas a gente precisa controlar como esta essa produtividade então foi adquirido novas tecnologias para acompanhar o dia a dia de trabalho do funcionário [...] a partir disso a empresa consegue mensurar se der repente a pessoa está ali tendo alguma dificuldade ou se está executando normalmente as suas funções" (ENTRVISTADO 01).

No entanto, em relação a adaptação as contingências da pandemia a empresa analisada possui profissionais qualificados e responsáveis por suas tarefas o que possibilita fácil e rápida adaptação as mudanças. Além disso, a empresa oferece total apoio aos funcionários em relação aos equipamentos necessários para trabalhar e ajuda psicológica para enfrentarem este período de isolamento. Porém, a empresa possui dificuldades de manter as práticas de endomarketing durante a pandemia devido ao isolamento. Em relação a prestação dos serviços aos clientes não se alterou, pois a empresa possui diversos meios de comunicação para estar em contato com os clientes e satisfazer suas necessidades. Outro ponto importante é que a empresa não precisou

demitir nenhum funcionário durante este período e não parou de analisar o mercado e procurar inovar cada vez mais os serviços prestados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possibilitou compreender como a uma empresa prestadora de serviços de *software* para transportadoras de carga localizada em uma cidadeinteriorana do Paraná, trabalha em sua gestão quanto às práticas de *endomarketing* a partir das contingências advindas do novo Coronavírus. Durante as entrevistas *online*, foi possível perceber que os funcionários se sentem parte da empresa e que esta proporciona as melhores condições de trabalho para todos os colaboradores. A empresa busca inovação e profissionais qualificados para compor sua equipe, mas, além disso, procura incentivar e empoderar os colaboradores para que dessa forma interajam e tenham mais flexibilidade para dar opiniões, tomara decisões e trazer novas ideias e inovações para dentro da organização.

As práticas do *endomarketing* são aplicadas para a elevação do envolvimento dos funcionários com a empresa, embora a empresa apresentou dificuldades de manter essa ferramenta no período de isolamento. No entanto, nota-se que a empresa dispende esforços para mantê-lano cenário atual ao demonstrar preocupação com o bem-estar de seus funcionários priorizando sua saúde física e mental para um bom resultado geral em sua organização. Durante a pandemia, a organização precisou se adaptar as contingências por meio do trabalho remoto, sendo este realizado com eficiência ao oferecer equipamentos e ferramentas necessárias para os funcionários trabalharem normalmente. Outra preocupação foi com o aspecto psicológico dos funcionários durante este período, para isso os líderes foram orientados a estarem constantemente em contato com todos da equipe para auxiliar e flexibilizar o trabalho de cada um.

Em relação aos clientes a empresa manteve o atendimento de forma contínua, com a mesma qualidade e agilidade. Além disso, prosseguiu com a execução de novos projetos para aprimoramento dos serviços prestados visando manter sua posição de competitividade no seu mercado de atuação.

Conclui-se então que o *endomarketing* agrega valor às organizações, pois embora a ferramenta tenha sido limitada com as contingências advindas da pandemia, a conseguiu manter a interação e comunicação eficazes com funcionários, mantendo um clima organizacional agradável e os colaboradores motivados. Este aspecto contribuiu para manutenção da vantagem competitiva para a empresa e bons resultados, tanto financeiros que possibilitam novos investimentos, como a valorização dos profissionais que fazem parte integrante da empresa e possibilitam este sucesso.Como sugestão de pesquisas futuras sugere-se elaborar uma análise comparativa entre uma empresa que utiliza o *endomarketing* em relação a uma empresa que não possui esta ferramenta em sua gestão, observando os benefícios e malefícios de cada situação analisada.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. L. P., Rocha, R. A. D., & Oliveira, L. C. (2002). Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 1-8.

Aveni, A. (2020). ESTRATEGIAS PELO TRABALHO NO FUTURO DEVIDOS A PANDEMIA COVID-19. *Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, *2*(3), 04-14.

Bai, Y., Yao, L., Wei, T., Tian, F., Jin, D. Y., Chen, L., & Wang, M. (2020). Presumed asymptomatic carrier transmission of COVID-19. *Jama*, *323*(14), 1406-1407.

BARDIN, L., & De Conteúdo, A. (1977). Lisboa: Edições 70. *Obra original publicada em*.

Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Makron books.

Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. Prentice Hall.

Benner, P. (Ed.). (1994). *Interpretive phenomenology: Embodiment, caring, and ethics in health and illness*. Sage publications.

Cardona Arbelaez, D.A, Henriquez Fuentes, GR, Rada Llanos, J., Martinez Ventura, JL, & Bonnett, M. (2017). Endomarketing: Estratégia de innovacion em las organizaciones el do siglo XXI.

CLEGG, S. R., HARDY, C., & NORD, W. R. (1998). Handbook de estudos organizacionais− Volume 1: Modelos de análise e novas questões organizacionais. *São Paulo: Atlas*, *1*, 465.

Cooper, D. R., Schindler, P. S., & Sun, J. (2003). Business research methods.

Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., Moscon, D. C. B., Micheletto, M. R. D., Esteves, G. G. L., Delben, P. B., Queiroga, F., Carlotto, P. A. C. (2020). COVID-19: emergência e impactos na saúde e no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *20*(2), I-III.

da Silva, M. Z., Scarpin, J. E., Rocha, W., & Di Domenico, D. (2014). Fatores contingenciais que contribuem para a decisão de modificação do sistema de custeio: estudo de caso em uma indústria moageira. *Revista de Administração*, *49*(2), 267-279.

Dantas, C. C. D. C. (2020). A influência da Quarta Revolução Industrial no exercício do Profissional Contábil.

de Oliveira, W. F. M. de., El Aouar, W. A., da Silva Barreto, L. K. dos Santos, O. S., & de Oliveira Santos, H. C. de. (2015). Da teoria clássica à contingencial: contribuições à competitividade das organizações. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*. 7(2), 43-58.

de Campos Tuñas, I. T., da Silva, E. T., Santiago, S. B. S., Maia, K. D., & Silva-Júnior, G. O. (2020). Doença pelo Coronavírus 2019 (COVID-19): Uma abordagem preventiva para Odontologia. *Revista Brasileira de Odontologia*, *77*, 1-7.

de Jesus Soares, S., & da Fonseca, V. M. (2019). Pesquisa científica: uma abordagem sobre a complementaridade do método qualitativo.

dos SantosI, R. P., NevesI, E. T., & CarnevaleII, F. (2016). Metodologias qualitativas em pesquisa na saúde: referencial interpretativo de Patricia Benner. *Revista Brasileira de Enfermagem*, *69*(1), 178-182.

Espinoza, A., Rojas, E., Rojas, J., & Raymundo, C. (2018, October). Methodology for reducing staff turnover in service companies based on employer branding and talent management. In *Brazilian Technology Symposium* (pp. 575-583). Springer, Cham.

Faro, A., Bahiano, M. D. A., Nakano, T. D. C., Reis, C., Silva, B. F. P. D., & Vitti, L. S. (2020). COVID-19 e saúde mental: a emergência do cuidado. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, *37*.

Frasão, G. (2020). Coronavírus: 135.430 pessoas estão curadas no Brasil. https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46930-coronavirus-135-430-pessoas-estao-curadas-no-brasil. (22 maio 2020).

FERNANDO PETRY, J. O. N. A. S., Da Silva, M. Z., MACHADO, N., & DEL PRÁ, D. E. N. I. S. E. (2016). SINAL DOS TEMPOS: O AMBIENTE DA ORGANIZAÇÃO QUE TRANSCEDE. *Revista Alcance*, *23*(2).

Garcia, L. P., & Duarte, E. (2020). Intervenções não farmacológicas para o enfrentamento à epidemia da COVID-19 no Brasil.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). O inquérito: Teoria e prática (CL Pires, Trad.). *Celta Editora, Oeiras (Original publicado em 1977)*.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4, p. 175). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Ediitora Atlas SA.

Judiciário, P., & de Justiça, S. T. (2008). Subsídios para a Integração do Ensino e Pesquisa das Escolas de Magistratura e as Instituições de Ensino Superior.

Kotler, P., Keller, K.L. (2006). *Administração de marketing*: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo:Prentice Hall.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2017). Fundamentos de metodologia científica (368 pp.). *São Paulo: Atlas*.

Limongi França, A. C. (2007). Práticas de recursos humanos. *São Paulo: Editora Atlas*.

Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. *São Paulo*.

Macohon, E. R., Scarpin, J. E., & Zittei, M. V. M. (2015). Uma lógica contingencial para projetos de sistemas de custos na atividade agrícola.

Marconi, M. de A., Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. *São Paulo: Atlas.*

Martins, C. B., Kniess, C. T., & Rocha, R. A. D. (2015). Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão do marketing de relacionamento com o cliente. *Revista Brasileira de Marketing*, *14*(1), 59-71.

Mehta, P., McAuley, D. F., Brown, M., Sanchez, E., Tattersall, R. S., Manson, J. J., & HLH Across Speciality Collaboration. (2020). COVID-19: consider cytokine storm syndromes and immunosuppression. *Lancet (London, England)*, *395*(10229), 1033.

Moreno, T. C. B., Junior, J. L. B., Dal Vesco, D. G., & Walter, S. A. (2016). Capital Intelectual e o sistema de controles gerenciais das instituições públicas de ensino superior: um ensaio teórico sob a perspectiva da teoria da contingência. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, *15*(3), 39-52.

Ornell, F., Schuch, J. B., Sordi, A. O., & Kessler, F. H. P. (2020). "Pandemic fear" and COVID-19: mental health burden and strategies. *Brazilian Journal of Psychiatry*, *42*(3), 232-235.

Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.

PROETTI, S. (2005). Praticando a metodologia do trabalho científico: livro de teorias. *São Paulo: Edicon*.

Rabechini Jr, R., & Sabino, S. (2012). A implantação da estratégia por meio de projeto: o caso Carandiru. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, *4*(2), 187-217.

Reis, T. A., Reis, T., Sevilha, I. C., Pizzinato, N. K., Cremonezi, G. G. (2018). Endomarketing, Liderança e Comunicação: reflexos na organização. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, *6*(1), 1-17.

Remuzzi, A., &Remuzzi, G. (2020). COVID-19 andItaly: whatnext?. *The Lancet*.

Schmidt, B., Crepaldi, M. A., Bolze, S. D. A., Neiva-Silva, L., & Demenech, L. M. (2020). Impactos na Saúde Mental e Intervenções Psicológicas Diante da Pandemia do Novo Coronavírus (COVID-19).

Sell, F. F., Beuren, I. M., &Lavarda, C. E. F. (2020). Influência de fatores contingenciais no desempenho municipal: evidências inferenciais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, *14*, e164058-e164058.

Silva, A. A. M. D. (2020). Sobre a possibilidade de interrupção da epidemia pelo coronavírus (COVID-19) com base nas melhores evidências científicas disponíveis.

Silva, C. R., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações rurais & agroindustriais*, *7*(1), 70-81.

Silva, E. L. D. M. D. (2005). pesquisa e elaboração de dissertação/Edna Lúcia da Silva, Estera Muszkat Menezes.4. ed. rev. atual. *Florianópolis: UFSC*, 138.

Silva, M. Z., Scarpin, J. E., Barp, A. D., & Dias, D. R. (2013). Determinantes Contingenciais que Contribuem para Efetividade do Sistema de Custeio em Hospitais: Um Estudo de Caso em um Hospital do Vale do Itajaí-SC. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, *2*(1), 67-90.

Souto, A. L., Lima, E. V. S., Thoaz, G. M., Viana, J. T. S., de Oliveira, S. E. B., & Freitas, V. C. C. (2020). Gestão de pessoas x quarta revolução industrial a percepção de um gestor da indústria. *ÚNICA Cadernos Acadêmicos*, *1*(1).

Souza, A., Moura, A., Cabral, A. D. A., Santos, S.,Pessoa, M. N. M. (2015). Fatores contingenciais relevantes em uma empresa incubada: enfrentamento de desafios a partir da inovação. *Revista Gestão. Org*, *11*(3).

Stake, R. E. (2011). Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam (p. 263). *Porto Alegre: Artmed*.

Terres-Trindade, M., & Moraga, T. Endomarketing: a comunicação interna como ferramenta de compreensão da dinâmica dos coletivos nas organizações.

Weirich, C. F., Munari, D. B., & Bezerra, A. L. Q. (2004). Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, *57*(6), 754-757.