

IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NA ATIVIDADE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

BARROS, Ronelson Jorge de¹

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo principal a identificação da problemática que surgiu em decorrência das constantes dificuldades enfrentadas pela Polícia Militar no desenvolvimento eficiente e eficaz da atividade de Inteligência de Segurança Pública. A partir dos conceitos obtidos durante o estudo bibliográfico, foi sintetizado o conhecimento acerca da importância da aplicação do Endomarketing na atividade de Inteligência de Segurança da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.

Palavras-Chave: Endomarketing – Inteligência de Segurança Pública – Polícia Militar

ABSTRACT: The present study it has as objective main the identification of the problematic one that it appeared in result of the constant difficulties faced for the Military Policy in the efficient and efficient development of the activity of Intelligence of Public Security. From the concepts gotten during the bibliographical study, the knowledge concerning the importance of the application of the Endomarketing in the activity of Intelligence of Security of the Military Policy of the State of Mato Grosso was synthecized.

Key-words: - Endomarketing - Intelligence of Public Security – Military Policy

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a evolução apresentada pelas teorias envolvendo o Marketing fez com que as organizações se dispusessem de tempo e planejamento para melhor vender seus produtos e serviços. Não obstante, a preocupação com o cliente externo ocasionou um vazio institucional, pois os servidores deixaram de se comprometer com o produto e assim proporcionando prejuízos.

O surgimento do Endomarketing na década de 90 materializou a preocupação das Instituições com o maior patrimônio existente numa empresa “as pessoas”,

¹ O autor é Capitão da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, graduado no Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Bacharel em Direito pela Universidade de Cuiabá (UNIC), Especialista em Gestão em Segurança Pública.
E-mail: ronelsonbarros@seguranca.mt.gov.br

despertaram para a importância de estabelecer um maior e melhor nível de comunicação com seu público interno, também trouxe consigo uma preocupação essencial com a liderança diante do papel estratégico que possuem no processo de informação.

Diante desta realidade, observaremos no decorrer do trabalho que a deficiência de uma política de Endomarketing influencia diretamente na qualidade dos serviços prestados pela Polícia Militar, pois não há ações institucionais que promovam nos servidores o sentimento de comprometimento com suas atribuições. Por acreditar que o investimento no cliente interno é e será um dos grandes desafios da Polícia Militar ou qualquer outra empresa, procuramos abordar neste trabalho, não apenas o aspecto contextual do Marketing e Endomarketing, mas fazendo uma interface com a Inteligência de Segurança Pública desenvolvida pela Instituição.

Destarte, visualizamos que as teorias envolvendo Endomarketing são perfeitamente aplicáveis nas atividades da Polícia Militar, em especial a Inteligência de Segurança Pública, que possui como missão principal a produção de informação e conhecimento voltados para o assessoramento do Comando da Polícia Militar.

ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE MARKETING E ENDOMARKETING

O marketing surgiu da necessidade de se construir uma filosofia de negócios que fomentasse a força de vendas das empresas. Focalizando os produtos e os serviços, isoladamente, o marketing evoluiu para uma administração vocacionada para as necessidades do consumidor.

Nesse contexto do marketing empresarial, grande ditador das vendas, surgiu à vertente do marketing institucional, na busca de comportamentos e atitudes, nos diversos público-alvos, favoráveis à organização, visando à divulgação e ao fortalecimento da imagem institucional.

Diante de uma análise evolutiva da temática do marketing, sua amplitude, focalização e complexidade, a conceituação defendida por Philip Kotler, que agregados às observações de estudiosos, denominaram de conceitos centrais, dos quais fundamenta através das seguintes idéias: a) Necessidades, desejos e demandas;

b) Produtos; c) Valor, custo e satisfação; d) Troca, transações e relacionamentos; e) Mercados; e f) Marketing e praticantes de marketing¹.

Richers (2005) comenta sobre a origem do marketing:

O berço do Marketing se encontra indiscutivelmente nos EUA. A sua difusão pelo mundo foi relativamente lenta. Mesmo na Europa, o Marketing só começou a ser aceito após a Segunda Guerra Mundial. Quanto ao Brasil é possível identificar uma data específica da introdução do conceito de Marketing na nossa sociedade empresarial e acadêmica. Ao menos formalmente, o termo "Marketing" começou a ser empregado entre nós a partir do exato momento em que uma missão norte-americana, chefiada pelo professor Karl A. Boedecker começou a organizar os primeiros cursos de administração na recém criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo, na Fundação Getúlio Vargas, isto foi em meados de 1954.²

A importância do marketing está associada diretamente ao contexto da velocidade da informação e da globalização do mercado, pois o marketing é a ciência capaz de dar o equilíbrio necessário às ações da empresa, balizando com isso os desejos e as necessidades do mercado-alvo, sem perder o controle da administração e seus objetivos.

Na definição de Palmieri e Bauride (1997):

Marketing é uma ciência social que visa analisar o comportamento do consumidor, buscando satisfazer seus desejos e suas necessidades, a fim de oferecer produtos e serviços e, com isso, obter lucros. Produzir resultados, levando-se em conta os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, os produtos/serviços adequados para atingir esse consumidor, a forma ideal para atingir esse consumidor, e assim gerar um processo de trocas garantindo o lucro para a empresa, quer seja no retorno financeiro ou de imagem.³

Nas últimas décadas, o conceito de marketing se desenvolveu e ampliaram-nos diferentes domínios nos quais demonstrou a eficácia de sua aplicação. Além da esfera comercial, a metodologia de marketing passou a ser aplicada também ao social, às causas de interesse coletivo, à política, às ações culturais e ao próprio ambiente interno da organização.

¹ KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e Controle**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1994.

² RICHERS, Raimar. **O que é marketing?** São Paulo: Brasiliense, 2005, p. 14

³ PALMIERI, Antônio, BAURIDE, Ana Maria. **Marketing de Serviços – Série Administrar**. São Paulo: SEBRAE-SP: 1997.

O conceito de imagem da empresa, aliado ao do marketing, também evoluiu, implicando na conscientização sobre o público interno. A imagem corporativa refere-se às idéias e marcas, bem como percepções do público acerca do porte da empresa, de seu pessoal, incidentes em sua história e sua contribuição para a vida da comunidade. A imagem corporativa é significativa para os consumidores por assegurá-los da responsabilidade e da qualidade na fabricação dos produtos.

No início da década de 90, muitas empresas, principalmente as de médio e grande porte, despertaram para a importância de estabelecer um maior e melhor nível de comunicação com seu público interno. A partir daí, passaram a criar, produzir e implementar uma série de canais, instrumentos e ações, na maioria das vezes sem um posicionamento único e planejamento específico.

Saul Bekin¹ cunhou o termo Endomarketing em 1995 e em seu livro "Conversando sobre Endomarketing" onde discorre de maneira leve e didática, sobre quase todos os elementos do que Philip Kotler em "Administração de Marketing" chamou de marketing interno das organizações.

A terminologia endomarketing surgiu em muitas organizações a fim de descrever a aplicação do marketing dentro da companhia. No entanto, observa-se que, apesar da existência de alguns programas de marketing interno, poucos livros foram publicados e apenas alguns artigos foram escritos a esse respeito.

O conceito de marketing interno surgiu primeiro na literatura sobre marketing de serviços, a partir da noção de que os empregados constituem o primeiro mercado da organização. Desde então, o termo tem sido usado como um conceito que abrange várias atividades internas, que como tais não são novas, mas quando focalizadas sob esta perspectiva, ganham uma abordagem diferenciada.

A crescente atenção voltada para o assunto deve-se ao movimento da era industrial para a nova concorrência da era do serviço, na qual a lógica do fabricante precisa ser substituída pelo *know how* do prestador. Nessa transição, o ponto mais crítico consiste no fato de que os empregados orientados para o

¹ BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

Interessante contribuição foi postulada por Ponce (1995), em seu estudo acerca das discussões sobre o conceito de endomarketing, apresentando valiosa proposta, inicialmente que:

Marketing interno consiste em uma filosofia de gerenciamento que considera os empregados como clientes internos e os empregados como produtos oferecidos para satisfazer suas necessidades e desejos e direcionar os objetivos da organização.¹

Sobre Marketing Interno e Endomarketing Brum (2005) faz as seguintes considerações:

Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido. "Endo", do Grego, quer dizer "ação interior" ou "movimento para dentro". Endomarketing é, portanto, "Marketing Interno" ou "Marketing para Dentro".²

Por acreditarmos que um dos grandes desafios das empresas e do serviço público dentro de suas atribuições e visão de futuro, esta relacionada com a qualidade da informação, o que podemos considerar como produto da comunicação e do marketing interno ou ainda do endomarketing, sendo referenciada por muitos estudiosos como a melhor estratégia de aproximação da organização e seus empregados.

PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE ENDOMARKETING

Para o desenvolvimento pleno do Endomarketing, se faz necessário alguns investimentos, entre eles os voltados para o patrimônio maior da organização, que são as pessoas, no entanto, neste momento queremos chamar atenção do papel estratégico da liderança, sobre esse assunto Brum (2005) alerta:

¹ PONCE, Felícia A. Urbina. **Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco**. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

² BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing: O papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005, pág. 41-44.

O principal objetivo deste livro é fazer com que as lideranças entendam que possuem um papel importante e complementar aos canais, instrumentos e ações de Comunicação Interna no repasse da informação. Vivemos um momento em que muitas empresas já dominam técnicas e estratégias de Endomarketing, mas sofrem com o fato de não terem preparado suas lideranças para que ocupem um lugar de destaque no processo de informação.¹

Atualmente podemos contar com uma larga literatura versando sobre liderança, onde busca sensibilizar as empresas desse papel fundamental, embora alguns dizem que a liderança seja nata, outros estudiosos afirmam que as qualidades podem ser desenvolvidas, pois os princípios que norteiam uma liderança são imutáveis e uma vez desenvolvidas conduzem as pessoas para o sucesso.

A primeira pessoa que um líder precisa liderar é ele mesmo. A maneira como um líder sente-se, em relação ao seu trabalho, impacta diretamente no bem estar de seus subordinados.

DIFERENÇA ENTRE COMPROMETIMENTO E ENVOLVIMENTO

A relação das pessoas, em qualquer campo da vida, gera sempre vínculos de aceitação de um para o outro, quer sejam no campo de idéias ou das obrigações, sendo que isso não é diferente na relação profissional.

Na verdade há duas formas das pessoas responderem aos estímulos recebidos durante um relacionamento, seja ele pessoal ou profissional. A primeira forma de relacionamento, a pessoa concorda externamente, com aquilo que está sendo exposto, isso é realizado mecanicamente, dizendo "OK", "tudo bem", "muito bom", "sim senhor", ou qualquer outra expressão de concordância. Entretanto, internamente, não aceita aquela idéia. Essa forma de adesão à ordem, ao pedido do outro não efetivamente verdadeiro, mas sim superficial, sendo que o mecanismo de concordância é apenas por conveniência, medo ou interesses outros.

Nesta relação apresentada está evidente que o processo falta aceitação ou adesão interna e que tais elementos proporcionam reações negativas que afetam o desenvolvimento daquilo que tem que ser feito.

¹BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing: O papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre:L&PM, 2005.

Temos uma segunda forma de relacionamento, a pessoa concorda inteiramente, a sua adesão interna transcende e entra no corpo e na alma, aquele pedido ou ordem será realizado da melhor forma possível.

Esta forma de adesão corresponde a uma identificação motivacional interna ao estímulo recebido da outra parte, ocorrendo uma pré-disposição psicológica de fazer bem feito, com qualidade, dentro dos padrões do produto final.

Atualmente fortalece a necessidade das organizações estabelecerem nos servidores conceitos de ética, moral, cidadania, credos ou paradigmas, que possam subsidiar no processo de comprometimento com aquilo que deve ser feito, pois inúmeras são as organizações que possuem missões tão nobres à sociedade e que efetivamente não têm a totalidade de seus servidores verdadeiramente comprometidos, neste particular as instituições públicas de prestação de serviços, entre elas a Polícia Militar, ainda não possui o comprometimento desejado de seus servidores.

Segundo Cerqueira (1994)¹ as organizações que predomina o relacionamento de **envolvimento** (grifo nosso) tendem a apresentar os seguintes sintomas:

a) Seus departamentos ou divisões de trabalho são segmentados culturalmente, cada um constituindo um feudo à parte, não havendo integração. É muito comum ouvir de seus integrantes as seguintes expressões:

- Não se meta aqui, que aqui mando Eu e não vou aceitar suas piruadas!

- Está querendo me ensinar a trabalhar?

- Ô meu "amigo", vai ensinar o padre rezar a missa!

b) As pessoas riem e ficam felizes quando algo dá errado nas áreas das outras:

- Olha lá: Ele está sifu!!!

- Bem que ele merecia isso.

c) As pessoas, principalmente as chefias, passam por cima de problemas que observam, porque acham que não são problemas da sua área, por isso não são seus. Exemplos:

¹ CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

- A limpeza não é problema seu;
 - A qualidade não é problema seu;
 - A manutenção não é problema seu;
 - Esse servidor não é problema seu; etc.
- a) As pessoas se limitam a fazer aquilo que as rotinas ou normas exigem, não gerando as necessárias alavancagens para agilizar decisões, para propor soluções. Exemplos desse tipo de posturas:
- Já fiz minha parte, mandei uma comunicação interna e já informei ao departamento dele!;
 - Já requisitei o equipamento; agora é problema do setor de compras;
 - Já avisei a manutenção; agora é problema deles.
- b) Os subordinados delegam para cima!!! Exemplo: Isto é problema do Homem, ou seja, do seu superior hierárquico;
- c) Os laterais competem entre si, mas não se integram! Exemplo: Quero que ele se dane; ele vai ter que esperar para receber o trabalho!;
- d) As pessoas sabotam umas às outras, mentindo sobre aquilo que tem que ser feito, omitindo fatos, dados, etc.;
- e) As pessoas mentem sobre a não possibilidade de fazer o que a outra espera no prazo que ela precisa. Não são transparentes, não negociam o “não posso fazer como você quer”;
- f) As chefias não dão exemplo;
- g) As chefias não valorizam o esforço, a iniciativa e a criatividade de seus subordinados, buscando somente resultados;
- h) As chefias só buscam as coisas erradas, não incentivando aquilo de positivo que observam;
- i) As chefias são estáticas, não se deslocam, deixando assim muitos espaços vazios em suas áreas subordinadas.

Entretanto, nas organizações que predominam a sinergia do **comprometimento** (grifo nosso), temos o valor maior definindo que “todos os problemas são problemas de todos”, independente da área em que atua. Assim, observamos que:

- a) Não existem feudos, pois há uma única empresa, sendo suas divisões integradas com um sistema entre si;
- b) As pessoas ajudam umas às outras quando sentem que enfrentam dificuldades;
- c) As pessoas, as chefias, não passam por cima:
 - Da torneira pingando – alavanca a manutenção;
 - Da sujeira – não sujam e, se for possível, limpam, catam papéis, educam, não se omitindo;
 - Da deficiência na qualidade, na produtividade – assumem, como seus, todos os problemas que as afetam;
- d) As pessoas não se limitam a fazer aquilo que as rotinas ou normas exigem, alavancando decisões, soluções;
- e) Não delegam para cima – assumem, como seus, os problemas dos superiores;
- f) Os laterais competem, mas se integram, se ajudam;
- g) As pessoas não mentem sobre o que podem ou não fazer;
- h) As chefias dão exemplo pessoal, educando, orientando;
- i) As chefias buscam resultados, mas valoriza o esforço, a iniciativa, a criatividade dos subordinados;
- j) As chefias se deslocam, valorizam preventivamente seus subordinados, preenchendo os espaços existentes.

ENDOMARKETING E SUA RELAÇÃO COM A INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (ISP) DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO

Em seu livro "Contato imediato com o marketing", Gracioso (1993)¹ estabelece fases o surgimento e fim de um produto, sendo que esse trabalho nos chamou atenção pela semelhança dos fatos envolvendo a atividade de inteligência, cuja história demonstra o surgimento do primeiro órgão instituído oficialmente como ação orientada para o assessoramento do Governo de Washington Luis, no ano de 1927, com a

¹ GRACIOSO, Francisco. **Contato Imediato com Marketing**. São Paulo. 3ª Ed. Global:1993.

criação do Conselho de Defesa Nacional, tendo o ápice no funcionamento nos anos de regime de exceção, sendo considerados por muitos da época como um dos melhores do mundo.

O declínio da atividade de informação como era chamado até 04 de julho de 1990, quando o então Presidente Fernando Collor de Melo, extinguiu o SNI (Serviço Nacional de Informações), substituindo o termo INFORMAÇÃO pelo vocábulo INTELIGÊNCIA, pois entendia que o SNI era uma ameaça para o Governo devido suas ações do passado.

Atualmente é inquestionável o trabalho desenvolvido pela Polícia Federal do Brasil, Instituição que conseguiu ganhar credibilidade de toda sociedade brasileira, segundo algumas reportagens, parcialmente responsável pela reeleição do presidente Luiz Inácio Lula da Silva no pleito eleitoral de 2006.

Todavia, o sucesso Institucional da Polícia Federal vem sendo construído através de um planejamento estratégico de marketing externo e interno, como podemos observar na edição de nº 1876, de 20 de outubro de 2004, da revista Veja, onde destaca na capa uma foto do grupo de elite da Polícia Federal, que aliada ao sigiloso Departamento de Inteligência, representavam o sucesso das operações de grande porte, como vemos adiante:

Não faz muito tempo, a Polícia Federal (PF) gozava de uma reputação semelhante à das outras instituições policiais do Brasil. Seus quadros primavam pela falta de preparo e no seu interior corria solta a corrupção. Essa situação começou a mudar no ano passado, quando uma elite de policiais federais, sob o comando do diretor-geral, Paulo Lacerda, iniciou um lento, desgastante e perigoso trabalho de aprimoramento e limpeza da PF. O coração do processo é o ultra-secreto **Departamento de Inteligência Policial**, localizado no 5º andar do prédio da Superintendência da PF em Brasília, que tem como um de seus braços armados os integrantes da Coordenação de Aviação Operacional (Caop) que aparecem na capa da revista e nunca antes haviam posado para fotógrafos. A identidade dos membros da inteligência da PF é desconhecida dos colegas, que não têm acesso ao andar em que fica o departamento. Entre suas missões, a mais espinhosa é a de investigar os próprios policiais federais e autoridades suspeitas de corrupção. Consiste, basicamente, no exercício de ampliar uma investigação até o seu limite. Em vez de focá-la no propósito de descobrir "quem-está-fazendo-o-quê-contra-quem", a inteligência se propõe a descobrir, sobretudo, quem está fazendo o quê "junto-com-quem" – para, a partir daí, fisgar não só bagrinhos como também peixes gordos. Exemplo: ao receber uma denúncia sobre policiais e fiscais da Receita

envolvidos em facilitação de contrabando, a PF, até recentemente, ouviria os suspeitos e, a partir daí, passaria a buscar provas que pudessem incriminá-los.

Mas, afinal o que isso tem haver com Endomarketing e Inteligência de Segurança Pública da PMMT? Em primeiro lugar tudo, uma vez que, precisamos vender serviço e a Polícia Militar possui um Sistema de Inteligência de Segurança Pública institucionalizado, legalizado e em pleno funcionamento. Em segundo lugar pela necessidade de evolução na qualidade dos serviços prestados pela Polícia Militar, pois diferente da Polícia Federal a Polícia Militar ainda não conseguiu potencializar e extrair o benefício institucional da atividade de inteligência.

Nessa linha, acreditamos que o sucesso da Inteligência de Segurança Pública na Polícia Militar depende da melhoria da qualidade da informação, pois quanto mais cuidadoso for cada um dos integrantes da Corporação (fornecedor), melhor será o fluxo do produto (informação) e maior será também a satisfação do consumidor final (sociedade). Daí a necessidade de todas as pessoas de uma cadeia organizacional estar bem informado de seu papel, pois somente assim entenderá que ele é fornecedor e cliente ao mesmo tempo e que o sucesso de sua empresa depende de seu comprometimento.

As ações da atividade de Inteligência de Segurança Pública envolvem dois grupos de clientes: o externo e o interno. Cada policial da organização é responsável pelos dois grupos de clientes. Considere que, dentro de uma Corporação, todo mundo é cliente de todo mundo. Um produto ou serviço é normalmente elaborado em fases, e cada pessoa executa uma parte. Os integrantes das Agências de Inteligência dependem muito da qualidade de informações extraídas pelos policiais operacionais e administrativos, que depois de processada e analisada retorna como produto para os mesmos e para a sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo demonstrar que o desenvolvimento de uma política de Endomarketing focada nas atividades da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, pode tornar-se fundamental para consolidação de melhoria dos serviços prestados para a sociedade mato-grossense.

Os resultados da pesquisa bibliográfica revelaram que a atividade de Marketing está inteiramente ligada a de Endomarketing, e que o planejamento estratégico Institucional deve oportunizar local de destaque, através de um Planejamento Estratégico de Marketing e Endomarketing em que possa focar de maneira objetiva e clara o cliente interno e externo, pois o sucesso de uma organização depende de ambos.

Assim, não há como medir o comprometimento e a motivação das pessoas, mas o servidor que é bem informado das metas e objetivos da instituição, sente-se parte da organização, a relação fica mais próxima e a possibilidade de sucesso aumenta. Podemos observar que a implementação do Endomarketing possibilita ações que convergem para melhoria do clima organizacional. Um dos grandes desafios que observamos está ligado na necessidade de melhoria na comunicação entre superior e subordinado dentro da Polícia Militar, pois, quando as lideranças não se comunicam bem com as equipes é preciso fazer um trabalho específico para que compreendam o papel estratégico da comunicação, pois ainda persiste no pensamento de algumas pessoas que deter informação é poder.

As ações de Endomarketing propostas por este trabalho devem ser entendidas como investimento fundamental para melhoria dos trabalhos da atividade de Inteligência de Segurança Pública e por conseguinte os serviços da Corporação, disponibilizando ao público interno meios para o desenvolvimento de satisfação pessoal, profissional e comprometimento com a Polícia Militar.

Desta forma, por mais que os avanços em tecnologia contribuam sobre maneira para a eficiência dos serviços prestados pela Instituição Polícia Militar, deve-se despertar para importância do poder divino que existe dentro de nós e que permite transformar dificuldades em possibilidades e atitudes em resultados positivos, ou seja,

devemos conquistar de forma expressiva o público interno e motivá-los, para que tenhamos um moderno, eficiente e eficaz Sistema de Inteligência de Segurança Pública dentro da Polícia Militar, e que seja referência de qualidade para a sociedade mato-grossense.

Por derradeiro concluímos que a hipótese primária fora sustentada pelas pesquisas realizadas, comprovando-se o prejuízo existente da atividade de Inteligência de Segurança Pública pela ausência de uma política de Endomarketing, no qual reflete diretamente na qualidade das informações e conhecimentos desenvolvidos pela Polícia Militar.

BIBLIOGRAFIA

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing: O papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GRACIOSO, Francisco. **Contato Imediato com Marketing**. São Paulo. 3º Ed. Global: 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e Controle**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1994.

PALMIERI, Antônio, BAUIRIDE, Ana Maria. **Marketing de Serviços – Série Administrar**. São Paulo. SEBRAE-SP: 1997.

PONCE, Felícia A. Urbina. **Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco**. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing?** São Paulo: Brasiliense, 2005.