



Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL

ISSN: 1983-4535

revistagual@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina

Brasil

Floriano, Mikaela Daiane Prestes; Silva, Andressa Hennig
ENDOMARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:
UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL,
vol. 11, núm. 3, 2018, Setembro-Dezembro, pp. 256-280

Universidade Federal de Santa Catarina

Brasil

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p256>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319356599013>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UABEM
redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

ENDOMARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

ENDOMARKETING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A STUDY AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF PAMPA

Mikaela Daiane Prestes Floriano, Mestranda
Universidade Federal do Pampa - Unipampa
mikaelapfloriano@gmail.com

Andressa Hennig Silva, Doutora
Universidade Federal do Pampa - Unipampa
ahs.andressa@gmail.com

910

Recebido em 19/janeiro/2018
Aprovado em 05/agosto/2018

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

A importância de ações que tenham como objetivo satisfazer as demandas dos clientes internos das organizações mostra-se, cada vez mais, evidente tendo em vista a necessidade de desenvolver um ambiente de trabalho agradável para os trabalhadores. Em vista disso, o presente artigo buscou-se verificar como os servidores avaliam as ações de endomarketing desenvolvidas em uma Universidade Federal localizada no sul do estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de levantamento tipo Survey, de natureza descritiva e de abordagem quantitativa e qualitativa. A coleta de dados ocorreu a partir da aplicação de um questionário aos servidores da universidade. Os resultados apontam que o endomarketing vem sendo pouco praticado na instituição, evidenciando a imprescindibilidade de aprimoramento imediato de alguns aspectos das quatro dimensões do endomarketing de Inkotte (2000).

Palavras chave: Endomarketing. Marketing Educacional. Universidade Pública.

ABSTRACT

The importance of actions aimed at satisfying the demands of internal clients of organizations is increasingly evident in view of the need to develop a pleasant working environment for workers. In view of this, this article sought to verify how the servers evaluate the actions of endomarketing performed at a Federal University located in the south of the state of Rio Grande do Sul. For this purpose, a Survey was conducted, of a descriptive nature and a quantitative and qualitative approach. The data collection took place from the application of a questionnaire to the servers of the university. The results point out that the endomarketing has been little propagated in the institution, evidencing the indispensability of immediate improvement of some aspects of the four dimensions of the endomarketing of Inkotte (2000).

Keywords: Endomarketing. Educational Marketing. Public University.

1 INTRODUÇÃO

Assim como na iniciativa privada, garantir a satisfação dos clientes das instituições de ensino superior públicas mostra-se deve ser uma constante preocupação dos gestores e administradores, uma vez que, estes têm por finalidade atingir de maneira efetiva os objetivos da gestão pública (MARSON *et al*, 2013). Garantir que os alunos, principais clientes dos estabelecimentos educacionais, tenham suas necessidades atendidas é fundamental para que uma instituição possa se consolidar. Para tanto, faz-se necessário que todos os envolvidos neste processo estejam comprometidos com os objetivos organizacionais (DUGAICH, 2005). Deste modo, compreende-se que a satisfação dos acadêmicos apenas ocorrerá se o próprio servidor estiver satisfeito em seu ambiente de trabalho.

O emprego de ferramentas que aproximem os colaboradores das organizações vem se mostrando essencial para que as instituições possam levar até seus clientes, em especial a seu alunado, os serviços que a elas competem. Dentre as principais ferramentas apontadas na literatura sobre a relação organização-colaborador, as técnicas de endomarketing ganham destaque ao servirem como instrumento para que ocorra a implementação e/ou o fortalecimento da comunicação horizontal (ROCHA *et al*, 2012; DE BRUIN-REINOLDS *et al*, 2015).

Bekin (1995) conceitua endomarketing como sendo as práticas realizadas pela organização que possuem as estratégias de marketing voltadas para seus funcionários, que em virtude disso passam a ser considerados como clientes internos. Portanto, o endomarketing se configura como o marketing direcionado para dentro da organização, que possibilita a gestão de pessoal através de resultados comumente encontrados em práticas de marketing externo (HOOLEY *et al*, 2011; KOENIG, 2015). O marketing interno é ainda o responsável pelo fortalecimento das relações internas da organização, sendo que Brum (2005) esclarece que através do endomarketing é possível oferecer aos colaboradores treinamentos e estratégias motivacionais para que estes estejam bem preparados e informados, e que, consequentemente, encantem e atraiam os clientes externos.

Neste contexto, estudar o indivíduo, sua visão sobre a organização e as estratégias de marketing voltadas ao público interno, torna-se importante para garantir a adequação de processos, de comportamentos e de políticas que favoreçam o crescimento organizacional, a vantagem competitiva e a boa imagem frente a seu público-alvo. No âmbito específico das instituições de ensino é possível encontrar estudos acerca do tema, que como resultado

demonstram as necessidades, as contribuições e a relevância das ações de marketing interno na área educacional (VASCONCELOS, 2003; STEINKE, 2010; PERES, 2012; DIAS *et al*, 2013; MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014; DALPIAZ *et al*, 2014; VASEER; SHAHZAD, 2016; CERVI; FROEMMING, 2017; LIZOTE *et al*, 2017; SARQUIS *et al*, 2017). No entanto, cabe ressaltar que em sua grande maioria os estudos relacionados a este tema são realizados em instituições de ensino privadas, tendo como pressuposto que estas se encontram em um mercado altamente competitivo, tornando-se necessária a promoção de estratégias para atrair novos clientes (ALVES; SILVEIRA JUNIOR, 2013). Do mesmo modo, Sarquis *et al* (2016) sinalizam a carência de estudos que busquem compreender como é realizado o marketing no contexto das instituições de ensino superior brasileiras.

Assim sendo, este estudo tem por objetivo verificar como os servidores avaliam as ações de endomarketing desenvolvidas na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) localizada na fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul. A instituição analisada caracteriza-se por sua atuação multicampi e por sua recente implantação, tendo dez anos de funcionamento e, portanto, encontrando-se em processo de consolidação e de aproximação junto à comunidade em que atua. Ressalta-se que o estudo se deu em um dos *campi* da Universidade, o campus localizado na cidade de Santana do Livramento/RS. A pesquisa demonstra sua relevância ao buscar o entendimento sobre as características que moldam as estratégias de marketing interno de uma instituição de educação superior pública, bem como reforçar o importante papel dos colaboradores na estratégia das organizações que possuem como finalidade o atendimento das demandas populacionais.

Para alcançar ao objetivo a que se propõe, o presente artigo está estruturado em quatro seções principais, além desta introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial acerca do tema em estudo. Os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa que podem ser encontrados na seção três, e por fim, nas seções quatro e cinco, apresentam-se, respectivamente, a análise dos dados e as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ENDOMARKETING

Um dos principais instrumentos utilizados pelas organizações contemporâneas para melhorar o processo de satisfação de seus clientes externos diz respeito ao aprimoramento das condições de trabalho, de suas políticas e programas objetivando satisfazer e fidelizar seu

público interno. Segundo Zamberlan *et al* (2007), os colaboradores possuem grande importância para que os desafios do ambiente competitivo e globalizado no qual as organizações encontram-se hoje possam ser enfrentados. Desta forma, sendo necessária a atenção para esses primeiros consumidores dos produtos e serviços da organização (KELEMEN; PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, 2004).

Para tanto, faz-se imperativo o estabelecimento de canais eficientes de comunicação organizacional interna, tendo a finalidade de que os colaboradores possam estar integrados e comprometidos com os objetivos institucionais (ZAMBERLAN *et al*, 2007). Drucker (1999) esclarece que o trabalho do corpo organizacional pode ser considerado como um trabalho de marketing, denominado pela literatura com endomarketing ou marketing interno. Vasconcelos (2003) considera o marketing interno como uma ferramenta responsável pela geração de valor na gestão organizacional. Em consonância com a cultura organizacional, o marketing interno pode ser considerado como uma alternativa para a melhoria do ambiente, uma vez que haja a compreensão de que os colaboradores tratam-se do primeiro mercado da organização (MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014). Para os autores um dos principais desafios do planejamento de uma organização é conseguir fazer com que os colaboradores se sintam importantes, apoiados e motivados pela gestão.

Um dos principais objetivos do endomarketing é despertar no colaborador o entendimento completo sobre a organização onde atua, assim como habilitá-lo para que possua informações amplas e confiáveis sobre os produtos e/ou serviços que oferta, tornando-o seguro e comprometido com o trabalho que desempenha (GRÖNROOS, 1993; AHMED *et al*, 2000; MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014; SINGH, 2014; DE BRUIN-REYNOLDS *et al*, 2015). Para Silva (2013) o endomarketing possui finalidade maior do que o entendimento dos processos de trabalho da organização, mas diz respeito também ao fortalecimento das relações entre as pessoas e a construção de um laço de lealdade entre os envolvidos.

Conceitualmente Bekin (2004, p.4) definiu endomarketing como sendo “uma ferramenta que preenche as lacunas do esforço de marketing de uma organização, mobilizando seu público interno para um objetivo comum”. Para Guzmán (2013), tal ferramenta pode garantir à empresa vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável. Nesta perspectiva, Inkotte (2000) e Silva (2013) estabelecem endomarketing como sendo uma adaptação e emprego de técnicas e conceitos de marketing para atingir um específico segmento de mercado. Esta abordagem objetiva o vencimento das resistências

organizacionais e integração do corpo organizacional em direção à implementação de estratégias corporativas com foco no consumidor (AHMED *et al*, 2000). As atitudes e o comportamento positivo dos colaboradores promovem maior facilidade no processo de fidelização de clientes, também contribui para que estes se sintam satisfeitos e comprometidos com seu trabalho (KOTLER; KELLER, 2012; MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014; TORRES; TORRES, 2014; ALVES *et al*, 2015; LEE *et al*, 2015).

Para que isso aconteça, as ações de endomarketing necessitam ser frequentes e devem estar baseadas em questões como motivação, comunicação, comprometimento, valores e satisfação do consumidor interno. Sobre isso, Bekin (1995) e Kotler e Keller (2012) identificam que a empresa deve selecionar, desde os seus processos de seleção e recrutamento, os melhores colaboradores para as especificidades da organização, oferecer para os funcionários um atrativo plano de carreira, elaborar um bom programa de treinamento, recompensar pelo bom desempenho e utilizar ferramentas como intranet, boletins internos, reuniões, entre outros, para reforçar as políticas e ações organizacionais centradas nos clientes.

O eficiente desenvolvimento do marketing interno carrega consigo o aumento da produtividade pessoal e profissional, corroborando para a melhoria na qualidade dos produtos e/ou serviços (BORBA, 2006). Do mesmo modo, por meio das práticas de marketing interno, evidencia-se o aumento do desejo do colaborador em fazer parte da organização (JAIMES *et al*, 2017). O fortalecimento das relações institucionais internas contribui para a melhoria da imagem e dos valores da organização no mercado. Isso porque, o marketing interno serve como ferramenta para a disseminação de informações de todas as áreas, permitindo que todos os colaboradores possam ter uma visão compartilhada da organização (ZAMBERLAN *et al*, 2007).

Para Novaes (2015) o endomarketing, ao ser considerado uma ferramenta estratégica de gestão, trará às organizações novos valores, como ética, empatia, humanização das relações e cooperação, para que o espírito de equipe possa ser valorizado pelo corpo organizacional. Devido a sua já esclarecida importância, considera-se que as práticas de marketing interno devem preceder as ações direcionadas ao público externo (KELEMEN; PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, 2004), isso porque os colaboradores precisam conhecer as estratégias organizacionais e os produtos/serviços ofertados, ampliando as possibilidades de sucesso da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2007; MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014).

Compreende-se, portanto, o endomarketing como uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada em organizações dos mais diversos ramos, e que possui como objetivo a fidelização do cliente interno e a melhoria de qualidade de vida organizacional destes indivíduos (AZÊDO; ALVES, 2013). Este entendimento entra em consonância com os achados de Rodrigues *et al* (2016), que verificaram em seu estudo a existência de uma relação positiva entre a implementação de práticas de marketing interno e o aumento do nível de satisfação dos colaboradores, culminando positivamente para o comprometimento organizacional dos colaboradores. O próximo tópico apresenta o endomarketing voltado para instituições de ensino.

2.2. O ENDOMARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

As frequentes oscilações do mercado fazem com que as instituições de ensino, assim como os demais tipos de organizações, necessitem aderir a uma atualização de seus processos gerenciais e a tomarem uma posição frente às novas demandas dos indivíduos que compõem a sociedade, sobretudo, seus potenciais clientes (FACÓ, 2005). A partir dessa nova visão, o marketing, juntamente com outras ferramentas gerenciais, passou a ser empregado pelas instituições de ensino, tendo seu entendimento definido como o processo de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuam valor para os clientes e para a sociedade em geral (KOTLER; KELLER, 2012).

Antes inexistente na cultura das instituições de ensino, o marketing educacional, por intermédio de pesquisas de mercado, de análise de ambiente, pesquisas de satisfação dos clientes e ações pontuais, contribui para que os centros educacionais possam identificar os desejos e as necessidades de seus consumidores e as dificuldades que a organização pode vir a enfrentar (TREVISAN, 2002). Para Silva (2009) o marketing educacional pode ser compreendido como uma nova maneira de garantir a sobrevivência das instituições da área educacional. Diversas pesquisas vêm sendo realizadas para suprir a demanda por entendimento sobre como as ferramentas de marketing podem melhorar a gestão das instituições de ensino, neste cenário o marketing interno ganha destaque em pesquisas acerca do tema.

Dessa forma, ao pesquisar sobre as estratégias de endomarketing associadas à gestão da inteligência competitiva em universidades comunitárias do Estado do Rio Grande do Sul, Bohn *et al* (2011) averiguaram que as práticas de marketing realizadas com o público interno

são essenciais para que a instituição de ensino possa posicionar-se no mercado, uma vez que a inteligência competitiva está integrada aos resultados dos processos e relacionamentos internos da organização. Para os autores isso significa dizer que o endomarketing mostra-se como um importante componente para o posicionamento das instituições no mercado educacional. Já Dias *et al* (2013) discutem o endomarketing em instituições de ensino a partir de uma visão com foco no cliente, ao afirmarem que o marketing interno possui importante potencial de contribuição para o implemento de projetos institucionais que tenham como finalidade estratégias de relacionamento com clientes. Ou seja, os colaboradores devem ser pensados como prioridade durante a preparação de estratégias orientadas para os clientes, garantindo o compromisso de seus servidores com a conquista, a satisfação e a fidelização dos acadêmicos (DIAS *et al*, 2013).

Os resultados encontrados em estudo realizado por Lima (2014) classificam o endomarketing como um fator unificador de esforços entre universidade e colaboradores, assegurando resultados positivos quanto ao crescimento e desenvolvimento das instituições de ensino. Para o autor, o bom relacionamento entre as instituições e os colaboradores garantirá a satisfação dos alunos através da oferta de um ambiente confiável e confortável. Em consonância a este pensamento, Bohn *et al* (2011) afirmam que quanto mais identificado o colaborador estiver com a instituição em que atua, mais comprometido com os resultados institucionais este estará, podendo-se considerar a alta possibilidade da satisfação dos servidores ser passadas à comunidade acadêmica, tornando-o, portanto, um importante fator estratégico para as universidades. A partir do conhecimento das necessidades dos colaboradores e do atendimento de tais aspectos as organizações ampliam suas possibilidades de sucesso (DALPIAZ *et al*, 2014).

Medeiros e Zamberlan (2014), que em seu estudo buscaram avaliar os resultados das ações de endomarketing desenvolvidas na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, destacam que as práticas organizacionais que possuem como foco principal o cliente interno vêm sendo pouco difundidas e exploradas. Outra limitação dessas práticas diz respeito à falha encontrada no processo de integração das áreas responsáveis pela gestão do marketing interno e a falta de entendimento sobre a necessidade de envolvimento de todos os recursos humanos da organização para o sucesso dos programas de endomarketing (MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014; SARQUIS *et al*, 2017).

Outro aspecto importante para o êxito do marketing interno encontrado em pesquisas realizadas em instituições de ensino refere-se à comunicação (MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014). Isso porque, sem o conhecimento das principais informações, não haverá integração entre todos os recursos humanos, resultando na falta de qualidade dos serviços prestados e ocasionando o insucesso da organização (MENDES, 2004). Para o autor, também se mostra importante a projeção das ações de endomarketing a longo prazo, de modo que estas se tornem parte do planejamento estratégico da instituição e estejam alinhadas com os objetivos e metas organizacionais (MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014; MENDES, 2004).

Percebe-se, portanto, que além das já conhecidas funções de motivação, melhoria da qualidade de vida organizacional e da satisfação de colaboradores, o endomarketing pode ser um fator importante para a competitividade e processo estratégico das instituições de ensino. Garantindo que estas possam atender por completo as necessidades de seu corpo organizacional e, consequentemente, os desejos de seus alunos. O marketing interno contribui ainda para a implementação de novos modelos educacionais, despertando o interesse dos colaboradores sobre novas estratégias e desenvolvendo importantes aspectos da cultura organizacional das universidades (SARQUIS et al, 2017).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa figura como de natureza descritiva quanto aos seus objetivos, tendo como método o levantamento do tipo *survey* (MALHOTRA, 2006). Este método baseia-se na indagação de indivíduos buscando conhecer comportamentos, intenções, atitudes, percepções e motivações sobre fenômenos e estilos de vida. O uso deste método proporciona facilidade para que se possa realizar inferência sobre a população a partir de uma amostra estudada (COLLIS; HUSSEY, 2005; MALHOTRA, 2006), que neste caso é composta por servidores públicos. A presente pesquisa foi conduzida em uma Universidade Federal localizada na fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul durante o segundo semestre do ano de 2017.

Quanto à abordagem, este estudo caracteriza-se como quantitativo e qualitativo, uma vez que foram considerados métodos estatísticos e interpretativos. A fim de obter fundamentos oportunos para o andamento desta pesquisa, as fontes de dados utilizadas caracterizaram-se como fontes primárias e secundárias. Deste modo, os dados secundários foram obtidos por intermédio de pesquisa bibliográfica, na forma de revisão da literatura

sobre os conceitos abordados, e pesquisa documental ao utilizar informações de documentos institucionais da universidade. A coleta de dados primários, caracterizados como informações originais que até então não foram coletadas (HAIR *et al*, 2005) ocorreu a partir da aplicação de um questionário à população-alvo, com foco na avaliação que os colaboradores fazem das ações de endomarketing realizadas pela universidade.

O instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo foi adaptado de Medeiros e Zamberlan (2014), constituído de trinta e cinco questões, divididas em três blocos. Em seus dois primeiros blocos estão às questões fundamentadas na escala *Servqual*, a qual foi desenvolvida como uma ferramenta capaz de medir a qualidade de um serviço por intermédio da percepção dos clientes (ZEITHMAL; BERRY; PARASURAMAN, 1996). Para Farias (1998), esta escala adequa-se como uma ferramenta que busca verificar a proporção das expectativas e das percepções dos clientes em relação a um serviço prestado. Ou seja, através da escala *Servqual*, é possível estabelecer a relação entre a qualidade esperada e a qualidade percebida pelo cliente de um determinado serviço. Questionários fundamentados nesta metodologia são baseados em uma escala tipo *Likert*, em que num primeiro momento os respondentes indicam o seu grau de expectativa e logo após identificam sua real satisfação sobre os serviços utilizados (FARIAS, 1998).

Deste modo, o questionário empregado tem em seu primeiro bloco questões que visam apurar a importância dada pelos colaboradores para cada atributo apresentado. E no segundo bloco, são realizadas afirmações buscando compreender o desempenho da universidade em cada uma das variáveis avaliadas. Em ambos os blocos, as questões seguiram a escala tipo *Likert* de cinco pontos, diversificando, no primeiro bloco entre “1 – Não possui importância” até “5 – Possui máxima importância” e, no segundo bloco, entre “1 – Péssimo desempenho” e “5 – Excelente desempenho”.

O segundo bloco finaliza com uma questão estruturada e fechada e uma questão aberta, buscando compreender, na visão dos colaboradores, o panorama da comunicação na instituição. O último bloco apresenta questões estruturadas e fechadas, onde são identificados os fatores sociodemográficos dos respondentes. As questões propostas aos servidores da universidade foram formuladas e analisadas de acordo com as quatro dimensões do composto de endomarketing (INKOTTE, 2000; DALPIAZ *et al*, 2014): Companhia (dez questões elaboradas), Custo (duas questões elaboradas), Coordenação (oito questões elaboradas) e

Comunicação (sete questões elaboradas). O instrumento de coleta de dados foi enviado à população-alvo por *e-mail*, de modo a facilitar o preenchimento por parte dos respondentes.

Nesta pesquisa, o procedimento de seleção da amostra classificou-se como amostragem probabilística estratificada proporcional, sendo que o universo da pesquisa foi dividido em subgrupos, denominados como estratos (MALHOTRA, 2006). O tamanho da amostra foi identificado por meio da equação sugerida por Barbetta (2002), e teve como valor resultante 49 respondentes. Após definir o tamanho da amostra composta pelos servidores da instituição, dividiu-se a população-alvo pela natureza de suas atividades (docentes e técnicos administrativos) para que fosse encontrado o número de respondente em cada estrato. Conforme apresentado no Quadro 01, o cálculo das amostras estratificadas utilizou a proporção percentual de cada estrato na população. Posteriormente, o valor total da amostra (49 indivíduos) foi distribuído de acordo com a representatividade de cada uma das categorias de servidores da universidade.

Quadro 1 Tamanho da amostra por estrato

Natureza da atividade	Nº de servidores	% de elementos no estrato	Amostra p/ estrato
Docentes	63	66,31% de 49	33
Téc. Administrativos	32	33,68% de 49	17
Total	95	-	50

Fonte: Autoras (2017).

Após a coleta de dados, a investigação qualitativa se deu por meio da análise interpretativa das informações apanhadas junto aos servidores, relacionando com a abordagem teórica discutida anteriormente nesta pesquisa. As informações obtidas através da pesquisa quantitativa foram analisadas por meio de procedimentos estatísticos, de modo que se pudesse mensurar de forma numérica os dados coletados através da metodologia de escala *Likert* e das questões fechadas que compunham o questionário. Foram utilizadas técnicas estatísticas como medidas de tendência central e medidas de dispersão.

A análise das questões baseada na escala *Servqual* se deu inicialmente a partir do cálculo das médias da **expectativa** dos servidores e do **desempenho** da universidade. Para classificar os valores encontrados como baixos ou altos em relação à expectativa dos servidores e para indicar o desempenho da universidade como adequado ou inadequado, utilizou-se a classificação de Souza (2009), apresentada a seguir:

Quadro 2 Classificação os valores

Expectativa	0 a 1	1,01 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5
Classificação	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
Desempenho	0 e 1	1,01 a 2	2,01 a 3	3,01 a 4	4,01 a 5
Classificação	Inadequado	Inadequado	Inadequado	Adequado	Adequado

Fonte: Adaptado de Souza (2009).

Por fim, a análise da escala *Servqual* se deu a partir da subtração das expectativas e do desempenho percebido pelos servidores, para que, a partir destes valores se pudessem atestar a relação entre as duas escalas citadas. As informações coletadas foram tabuladas através do *software Microsoft Office Excel®* e para o tratamento estatísticos dos dados foi utilizado o *software SPSS – Statistical Package for the Social Sciences® 20.0*.

4 RESULTADOS

Nesta seção, são analisados os dados referentes a percepção dos servidores públicos quanto às ações de endomarketing realizadas na instituição. Inicialmente, é apresentada uma breve análise do perfil destes servidores quanto as variáveis sociodemográficas. Posteriormente são expostas as informações adquiridas através da escala *Servqual*. Cabe salientar, que em virtude da baixa adesão à pesquisa, o número de servidores correspondente ao estrato de professores não alcançou o número determinado pelo cálculo amostral, por outro lado, o estrato de servidores técnicos administrativos superou o determinado anteriormente.

4.1 PERFIL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA INSTITUIÇÃO

Neste tópico, são evidenciados os dados sociodemográficos dos servidores públicos da instituição. A amostra de servidores foi composta por metade de respondentes do sexo feminino e metade do sexo masculino. Ainda considerando este mesmo grupo, a grande maioria apresenta idade entre 26 e 45 anos (75,10%), tendo ainda alguns respondentes com idades inferiores ou superiores a estas. Quanto ao nível de escolaridade, a amostra apresentou-se bastante homogênea, sendo que 81,80% dos respondentes possuem título de Pós-Graduação.

O grupo de respondente mostra-se dividido quanto ao estado civil, sendo que em quase sua totalidade os indivíduos são solteiros, casados ou possuem união estável (97,70%). A variável renda possui representantes em todas suas opções, sendo a que em sua maioria os indivíduos possuem rendas que variam entre R\$7.880,01 a R\$15.760,00. Por fim, quanto à

natureza de suas funções, 18 respondentes da amostra representam os Técnicos Administrativos em educação e 26 indivíduos são docentes da instituição.

4.2 ANÁLISE ENDOMARKETING NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A partir da metodologia e das classificações propostas, deu-se continuidade à análise dos dados da pesquisa. O Quadro 03 ilustra as expectativas dos colaboradores quanto às questões apresentadas sobre as quatro dimensões do endomarketing, são expostas a média e a classificação dos valores encontrados em cada item, segundo a classificação de Souza (2010).

Quadro 3 Expectativa dos servidores quanto ao endomarketing

EXPECTATIVA		
Dimensão	Média	Classificação
Companhia	4,59	Alta
Ter autonomia para propor melhorias na execução do trabalho.	4,56	Alta
Sentir-se realizado profissionalmente com o trabalho executado.	4,72	Alta
Preocupação legítima da Instituição em proporcionar satisfação aos seus clientes.	4,54	Alta
A Instituição precisa oferecer aos seus clientes “produtos” e serviços de qualidade.	4,72	Alta
A Instituição deve oferecer um bom ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades.	4,68	Alta
A Instituição deve possuir infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações).	4,68	Alta
As pessoas, de maneira geral, devem sentir-se bem trabalhando na Instituição.	4,63	Alta
Os equipamentos que a Instituição disponibiliza devem ser modernos e de qualidade.	4,18	Alta
A Instituição deve possuir uma boa imagem diante dos seus públicos.	4,65	Alta
A Instituição deve incentivar os colaboradores a auxiliarem na definição da identidade da Instituição e na construção de uma boa reputação para a mesma.	4,56	Alta
Custo	4,58	Alta
A Instituição deve investir em programas de treinamento para colaboradores.	4,47	Alta
A Instituição deve incentivar os colaboradores a se qualificarem constantemente.	4,70	Alta
Coordenação	4,46	Alta
A Direção deve ter um bom relacionamento com as pessoas da equipe.	4,54	Alta
Na Instituição deve existir integração entre os colegas de trabalho.	4,22	Alta
Na Instituição deve existir um clima de cooperação entre os diversos setores.	4,50	Alta
Superiores devem procurar constantemente formas de motivar os colaboradores.	4,31	Alta
As pessoas devem sentir-se à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos seus colegas.	4,52	Alta
Superiores e colaboradores devem reconhecer o desempenho de colegas quando estes executam atividades com excelência.	4,29	Alta
Os colaboradores devem conhecer claramente as atribuições relativas ao seu cargo e as consequentes responsabilidades.	4,70	Alta
A Instituição deve estabelecer um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	4,61	Alta
Comunicação	4,51	Alta
Os colaboradores devem conhecer claramente os referenciais estratégicos (missão, visão, propósito, objetivos, metas, etc...) da Instituição.	4,38	Alta
Os colaboradores devem ser informados sobre os lançamentos de novos “produtos” e campanhas antes dos clientes.	4,18	Alta

EXPECTATIVA		
Dimensão	Média	Classificação
Companhia	4,59	Alta
Superiores imediatos devem se constituir em um canal de informação sobre as decisões que são tomadas em nível estratégico.	4,38	Alta
As informações na Instituição devem ser confiáveis e atualizadas.	4,86	Alta
A Instituição deve possuir canais de comunicação para disseminar informações e também para recebê-las.	4,63	Alta
Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na Instituição, devem cumprir com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.	4,61	Alta
Disponibilizar informações suficientes sobre a Instituição para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades.	4,59	Alta

Fonte: Dados da pesquisa

Pode ser verificado que todos os itens e, conseqüentemente, todas as dimensões demonstram a alta expectativa dos servidores. As menores médias encontradas dizem respeito à qualidade e modernidade dos equipamentos da instituição, aspecto que equivale ao oitavo item da dimensão companhia, e a informação quanto aos novos serviços ofertados pela universidade, correspondente ao segundo item da dimensão comunicação. Ambos os itens apresentam o valor de média 4,18. Com base na média dos itens, observa-se que os respondentes possuem alta expectativa quanto à confiabilidade e atualização das informações da Instituição, tal item apresentou o maior valor de média, sendo esta 4,86.

Pode ser verificado que as médias gerais dos 4 C's do endomarketing encontram-se próximas, caracterizando uma alta expectativa dos servidores em todos os itens avaliados. Nota-se que o "C" Companhia obteve a maior média entre as dimensões, com o valor de 4,59, a dimensão Coordenação apresentou a menor média, sendo esta 4,46. Os dados expostos demonstram a elevada expectativa dos servidores para com as ações que contribuam para o bom desenvolvimento do trabalho e para a melhoria do ambiente organizacional (MEDEIROS *et al*, 2014).

Os altos valores encontrados nos itens analisados pelos servidores da universidade federal confirmam o afirmado por Grönroos (1993), Ahmed *et al* (2000), Medeiros; Zamberlan (2014), Singh (2014) e De Bruin-Reynolds (2015) sobre a necessidade das organizações atentarem as formas de disseminação de informações seguras e completas, a segurança que irão oferecer a seus funcionários e os meios pelos quais irão despertar o comprometimento destes. Isso porque, percebe-se na avaliação feita pelos colaboradores que tais aspectos são essenciais para o bom andamento dos trabalhos da universidade e para a melhora da cultura organizacional.

Dando sequência a análise, buscou-se identificar o desempenho que a universidade tem apresentado em suas ações de endomarketing, para tanto, as questões anteriormente apresentadas foram reaplicadas aos servidores, que desta vez, responderam de acordo com suas percepções acerca de cada item (Quadro 04).

Quadro 4 Desempenho verificados pelos servidores quanto ao endomarketing

DESEMPENHO		
Dimensão	Média	Classificação
Companhia	3,37	Adequado
Tenho autonomia para propor melhoria na execução do trabalho	3,52	Adequado
Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho executado	3,95	Adequado
Há preocupação legítima da Instituição em proporcionar satisfação aos seus clientes	3,02	Adequado
A Instituição oferece aos seus clientes externos “produtos” e serviços de qualidade	3,54	Adequado
A Instituição oferece um bom ambiente de trabalho.	3,40	Adequado
A Instituição possui infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações).	3,15	Adequado
As pessoas, de maneira geral, sentem-se bem trabalhando na Instituição.	3,34	Adequado
Os equipamentos que a Instituição disponibiliza são modernos e de ótima qualidade	3,40	Adequado
A Instituição possui uma boa imagem diante dos seus públicos.	3,43	Adequado
A Instituição incentiva os colaboradores a auxiliar na definição de sua identidade e na construção de uma boa reputação para a mesma.	3,02	Adequado
Custo	3,11	Adequado
A Instituição investe em programas de treinamento para colaboradores.	3,00	Inadequado
A Instituição incentiva os colaboradores a se qualificarem constantemente.	3,22	Adequado
Coordenação	3,09	Adequado
A Direção deve ter um bom relacionamento entre as pessoas da equipe.	3,77	Adequado
Na Instituição existe integração entre os colegas de trabalho.	3,09	Adequado
Existe um clima de cooperação entre os diversos setores da Instituição.	2,79	Inadequado
Superiores procuram constantemente formas de motivar a equipe de colaboradores.	2,68	Inadequado
As pessoas sentem-se à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos seus colegas.	3,25	Adequado
Superiores e colaboradores reconhecem o desempenho de colegas quando estes executam atividades com excelência.	2,86	Inadequado
Os colaboradores conhecem claramente as atribuições relativas aos seus cargos e as consequentes responsabilidades.	3,20	Adequado
A Instituição estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua.	3,09	Adequado
Comunicação	3,00	Inadequado
Os colaboradores conhecem claramente os referenciais estratégicos da Instituição.	2,93	Inadequado
Os colaboradores estão sempre informados sobre os lançamentos de novos “produtos” e campanhas antes dos clientes.	2,65	Inadequado
Superiores imediatos possuem um canal de informação sobre as decisões que são tomadas em nível estratégico;	3,00	Inadequado
As informações na Instituição são confiáveis e atualizadas.	3,13	Adequado

DESEMPENHO		
Dimensão	Média	Classificação
Companhia	3,37	Adequado
A Instituição possui canais de comunicação para disseminar informações.	3,25	Adequado
Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na Instituição, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.	2,93	Inadequado
Estão disponíveis informações suficientes sobre a Instituição para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades.	3,15	Adequado

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a maioria dos itens avaliados pontuou de modo que acabaram classificando-se como desempenho adequado, sendo que suas médias situam-se entre 2,65, valor mínimo, e 3,95, maior média encontrada. No entanto, cabe destacar a existência de muitos itens com baixas pontuações, o que caracteriza a inadequação de alguns aspectos apresentados, indicando assim, certa insatisfação dos servidores em determinadas dimensões. Essas questões dizem respeito ao pouco investimento em treinamento para os colaboradores, a pouca integração e cooperação entre os colegas de trabalho, ao baixo reconhecimento e motivação dos servidores, a escassez de conhecimento destes sobre os referenciais estratégicos da instituição e aspectos inerentes à comunicação interna.

Assim sendo, faz-se pertinente que a instituição foque seus esforços na realização de treinamentos para que os servidores possam desenvolver suas habilidades e adquiram novos conhecimentos. Também mostra-se necessário que a universidade trabalhe no sentido de fortalecer as relações entre as pessoas da instituição, o que contribuirá para a construção de laços de lealdade entre os envolvidos e os tornará motivados e satisfeitos (GRÖNROOS, 1993; SILVA, 2013). A melhoria destes aspectos é um fator essencial para que, através do bom relacionamento entre as pessoas da instituição, os alunos possam sentir-se satisfeitos e para que o ambiente configure-se como confortável e confiável (LIMA, 2014).

Considerando os dados apresentados, é possível perceber que três das quatro dimensões do endomarketing classificaram-se como desempenho adequado, são essas: Companhia, Custo e Coordenação. Contudo, a dimensão Comunicação teve sua média abaixo do necessário para corresponder a uma positiva classificação. Esta dimensão também apresentou o maior número de itens com classificação inadequada, demonstrando a necessidade de aprimoramento na transmissão de informações entre os colaboradores e setores da instituição. Esta dimensão é considerada pela literatura como um dos aspectos de suma importância para o êxito das ações de endomarketing, demonstrando, portanto, a

indispensabilidade de seu aprimoramento e manutenção (AHMED *et al*, 2000; MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014).

Já apresentados os resultados referente às expectativas e ao desempenho auferido pela instituição, demonstra-se, a partir da subtração das expectativas pelo desempenho percebido, a relação existente entre esses dois módulos. Para que, deste modo, se possa compreender se a universidade vem oferecendo aos seus colaboradores meios para que estes possam suprir suas necessidades e expectativas. Como pode ser visto no Quadro 05, os valores correspondentes às expectativas dos colaboradores são maiores do que os valores expostos para o desempenho da instituição, desta forma apresentando alguns *gaps*.

Quadro 5 Diferenças entre Expectativas e Desempenho

Dimensão	ME - MD
Companhia	1,22
Tenho autonomia para propor melhoria na execução do trabalho.	1,04
Sinto-me realizado profissionalmente com o trabalho executado.	0,77
Percebo a preocupação legítima da Instituição em proporcionar satisfação aos seus clientes.	1,52
A Instituição oferece aos seus clientes externos “produtos” e serviços de qualidade.	1,18
A Instituição oferece um bom ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades.	1,28
A Instituição possui infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações).	1,53
As pessoas, de maneira geral, sentem-se bem trabalhando na Instituição.	1,29
Os equipamentos que a Instituição disponibiliza são modernos e de ótima qualidade.	0,78
A Instituição possui uma boa imagem diante dos seus públicos.	1,22
A Instituição incentiva os colaboradores a auxiliar na definição da identidade da Instituição e na construção de uma boa reputação para a mesma.	1,54
Custo	1,47
A Instituição investe em programas de treinamento para colaboradores.	1,58
A Instituição incentiva os colaboradores a se qualificarem constantemente.	1,48
Coordenação	1,37
A Direção deve ter um bom relacionamento entre as pessoas da equipe.	0,77
Na Instituição existe integração entre os colegas de trabalho.	1,13
Existe um clima de cooperação entre os diversos setores da Instituição.	1,71
Superiores procuram constantemente formas de motivar a equipe de colaboradores.	1,63
As pessoas sentem-se à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos seus colegas.	1,27
Superiores e colaboradores reconhecem o desempenho de colegas quando estes executam atividades com excelência.	1,43
Os colaboradores conhecem claramente as atribuições relativas ao seu cargo e suas responsabilidades	1,50
A Instituição estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua	1,52
Comunicação	1,51
Os colaboradores conhecem claramente os referenciais estratégicos da Instituição.	1,45
Os colaboradores estão sempre informados sobre os lançamentos de novos “produtos” e campanhas antes dos clientes.	1,53
Superiores imediatos possuem um canal de informação sobre as decisões que são tomadas em nível estratégico.	1,38
As informações na Instituição são confiáveis e atualizadas.	1,73

Dimensão	ME - MD
Companhia	1,22
A Instituição possui canais de comunicação para disseminar informações e também para recebê-las.	1,38
Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na Instituição, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informações aos colaboradores.	1,68
Estão disponíveis informações suficientes sobre a Instituição para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades.	1,44

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dos itens elencados para a avaliação, é perceptível que os valores das diferenças são significativos, variando entre 0,77 e 1,71. O item que apresenta maior *gap* refere-se a dimensão Coordenação, e diz respeito a falta de cooperação entre os diversos setores da instituição. As questões com menores *gaps* referem-se à realização profissional dos servidores e ao bom relacionamento da equipe com a direção da instituição, e estão, respectivamente, localizadas nas dimensões Companhia e Coordenação.

A dimensão Comunicação possui maior *gap* na análise, com média no valor de 1,51, ou seja, o desempenho da universidade é menor do que as expectativas dos servidores, assim representando uma deficiência da instituição quanto às suas ações de comunicação. Em consonância aos achados a partir da utilização da metodologia *Servqual*, os servidores, em sua maioria, parecem estar insatisfeitos com a comunicação interna da instituição. Sobre isso, os colaboradores apontam como principais falhas no processo de comunicação o constante fornecimento de informações incompletas e atrasadas, que acabam por prejudicar o planejamento das atividades dos mesmos. Para outros respondentes, o maior problema está na falta de interação entre os setores, não somente no âmbito do campus, mas também na relação entre os setores administrativos e as pró-reitorias, o que para muitos caracteriza um cenário onde “não há um ambiente colaborativo e informativo” (respondente 01), sendo que alguns setores acabam retraindo informações que são importantes para todo o corpo organizacional.

O discurso do respondente 43 chama atenção ao reunir as principais reclamações da maioria dos servidores:

Por um lado a universidade não conseguiu desenvolver um bom canal de comunicação com os servidores, por outro há uma despreocupação dos servidores com o que é informado pelos canais existentes. Parece-me que o problema é muito mais de isolamento dos *campi* e das equipes do núcleo gestor da instituição do que insuficiência ou mau uso dos canais de comunicação existentes (respondente 43).

Foi evidenciada nas narrativas dos servidores a necessidade por um canal de comunicação interna, no qual possam ser divulgadas as informações sobre práticas de

processos internos e informações estratégicas. Alguns servidores mencionam a utilização de boletins diários e/ou mensais como forma de solucionar os problemas de comunicação da instituição, pois através destes as informações do campus poderão ser difundidas entre todos os interessados.

Os resultados encontrados demonstram que a instituição não está conseguindo atender com êxito as expectativas dos colaboradores quanto as suas ações de endomarketing. Neste sentido, cabe à universidade a promoção de ações que assegurem a motivação dos colaboradores, bem como a implementação de novos mecanismos de comunicação e relacionamento, assegurando com que os servidores possam atender suas necessidades e que estes se sintam importantes para a instituição. Para que, conseqüentemente, desempenhem suas atividades de modo que atendam as demandas dos alunos da universidade (GRONROOS, 1993; MENDES, 2004; BOHN *et al.*, 2011; MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar como os servidores avaliam as ações de endomarketing desenvolvidas em uma Universidade Federal localizada na fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul, especificamente estudou o campus localizado na cidade de Santana do Livramento. Como resultado, identificou-se que parte dos servidores demonstra certo contentamento com as ações de endomarketing da universidade. Entretanto, foram identificados entraves que prejudicam alguns processos.

A partir da análise dos dados coletados foi possível perceber que o endomarketing vem sendo pouco difundido na instituição. Sendo que os resultados demonstram a imprescindibilidade de aprimoramento imediato de alguns aspectos das quatro dimensões do endomarketing, visando assim à diminuição de potenciais problemas entre universidade - servidores, diferentes setores e até mesmo entre os próprios colaboradores da instituição. Tais achados vão ao encontro dos resultados auferidos por Medeiros e Zamberlan (2014) sobre as ações de endomarketing desenvolvidas em uma universidade privada do sul do país.

Os valores de *gaps* encontrados podem ser considerados como altos e expressivos. Percebe-se que há insatisfação dos servidores públicos federais quanto ao pouco incentivo ofertado pela instituição para que os colaboradores tenham o sentimento de pertencimento à universidade, bem como a falta de programas de treinamento e qualificação, de incentivos

motivacionais e de ações que visem à melhoria da relação entre colaboradores e destes com a instituição.

O principal descontentamento dos colaboradores diz respeito à comunicação, que foi considerada como deficiente pelos servidores. De acordo com a escala utilizada, este atributo foi avaliado como “inadequado”, tendo algumas das variáveis que compunham esta dimensão classificadas da mesma forma. A falha na comunicação destacada pelos servidores acaba por fazer com que as informações na instituição não se apresentem sempre de maneira confiável e atualizada, gerando um baixo nível de repasse de importantes dados entre setores e colegas de trabalho. Deste modo, considerando as limitações quanto aos investimentos financeiros para treinamentos, capacitações e elaboração de materiais de apoio das universidades públicas, sugere-se a elaboração de informativos internos a serem compartilhados de forma digital, bem como atividades que possam ampliar a integração entre os servidores e o comprometimento destes com os objetivos da instituição. Acredita-se que desta forma as práticas de marketing interno tornem-se melhores compreendidas e sejam fortalecidas dentro da universidade, garantindo a conexão entre os recursos humanos, a qualidade dos serviços prestados e o sucesso da organização (MENDES, 2004).

É importante ressaltar que através do emprego constante e estruturado das práticas de endomarketing, a instituição de ensino poderá vencer resistências organizacionais (AHMED *et al*, 2000), como a falta de interesse de seus servidores sobre a disseminação de informações que muitas vezes parecem centradas em somente um setor ou equipe de trabalho, conforme pôde ser verificado na fala de alguns respondentes.

As considerações feitas durante a realização deste estudo contribuíram para que fosse possível identificar os aspectos de endomarketing que necessitam de aprimoramento, assim como apontar aqueles processos que já apresentam bom desempenho. Esta pesquisa também colaborou para ampliar os conhecimentos sobre a utilização de ferramentas de marketing, mais especificamente às ações de endomarketing em instituições de ensino, e perceber as semelhanças e diferenças existentes na gestão das universidades públicas e privada.

O estudo teve com limitação o tamanho da amostra alcançada, sendo que, em virtude de ser uma instituição nova e que não apresenta um volumoso número de servidores, poderia ser realizado um senso com os colaboradores dos demais campus da instituição. Do mesmo modo, seria pertinente a execução de entrevistas com o corpo diretivo da instituição, buscando

compreender aspectos administrativos sobre o emprego de atividades de endomarketing na universidade.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se a aplicação de pesquisas sobre esta temática em diferentes instituições públicas e por meio de diferentes metodologias de pesquisa, de modo que se possam compreender quais as principais estratégias de endomarketing utilizadas na gestão das universidades brasileiras, e assim gerar *insights* para aplicação de estratégias de marketing interno eficazes para a busca de satisfação dos servidores no ambiente de trabalho das instituições de ensino. Sugere-se ainda a realização de pesquisas com alunos e demais interessados nos serviços educacionais, buscando entendimentos sobre a percepção de qualidade destes serviços, de modo a verificar a influência que as práticas de endomarketing podem causar na satisfação do alunado e demais *stakeholders*.

Ademais, pode-se perceber que a valorização e o processo de fidelização dos colaboradores deve ser uma prática permanente nas organizações, garantindo que os objetivos organizacionais e as estratégias voltadas para o cliente sejam de fato compreendidas por todos da organização. Em instituições públicas, o conhecimento, o engajamento e a satisfação dos servidores poderão ocasionar melhores resultados no que tange à prestação de serviços para a sociedade, rompendo o julgamento, geralmente negativo, a respeito da forma como as organizações públicas operam.

REFERÊNCIAS

AHMED, P. K.; RAFIQ, M.; SAAD, N. M. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1221-1241, 2003.

ALVES, D. A.; SILVEIRA JUNIOR, O. B.. Marketing nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. 5º Jornada Científica e Tecnológica e 2º Simpósio de Pós-Graduação do IFSUL de Minas. Inconfidentes – MG, 2013.

ALVES, H.; DO PAÇO, A.; ROBERTO, C.. Influence of internal marketing on organizational commitment-evidence from care institutions for the elderly/utjecaj internog marketinga na predanost organizaciji-nalazi iz institucija skrbi za osobe starije zivotne dobi. **Trziste= Market**, v. 27, n. 2, p. 237, 2015.

AZÊDO, D. F.; ALVES, M. H.. Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, v. 31, n. 2, p. 201-212, 2013.

BARBETTA, P. A.. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. Ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron, 1995.

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

BOHN, C. L. Z. et al. Endomarketing: um novo paradigma para inteligência competitiva. 2011. In.: XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/26107>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

BORBA, T. P. J.. (Monografia) **Endomarketing**: um estudo de caso na secretaria de controle interno do Superior Tribunal de Justiça. 2006.

BRUM, A. M. **Face a Face Com o Endomarketing**: o papel estratégico de lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERVI, C.; FROEMMING, L. M. S.. Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, v. 7, n. 1, p. 114-136, 2017.

COLLIS, J.; HUSSEY, R.. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DALPIAZ, L. S. et al. O Endomarketing Em Instituição De Ensino Superior: Uma Avaliação Na Perspectiva Dos Colaboradores Da Unijuí. 2014. In.: XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Florianópolis – SC. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131386>>. Acesso em 13 abril 2017.

DE BRUIN-REYNOLDS, L.; ROBERTS-LOMBARD, M.; DE MEYER, C.. The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy. **Journal of Global Business and Technology**, v. 11, n. 1, p. 24, 2015.

DIAS, L. F. F. *et al.* Quebrar barreiras: o marketing interno no apoio ao CRM. 2012. In.: **XXXVII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, 2013.

DRUCKER, P. F. **Administração em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUGAICH, C.. Marketing de relacionamento nas instituições de ensino. In: COLOMO, S. S.. **Marketing educacional em ação**: estratégias e ferramentas. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FACÓ, M. H. A essência do marketing educacional. In: COLOMO, S. S.. **Marketing educacional em ação**: estratégias e ferramentas. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FARIAS, S. A. **Avaliação Simultânea dos Determinantes da Satisfação do Consumidor**: um estudo no segmento da terceira idade. 1998. 218 f. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1998.

GRÖNROOS, C.. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 12. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.

GUZMÁN, N. U.. Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. **Publicidad: Revista Latinoamericana de Publicidad**, v. 2, n. 1, p. 2-17, 2013.

HAIR, J.; BABIN, B. MONEY, A. H. SAMOUEL, P.. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Financial Times/Prentice Hall, 2001.

INKOTTE, A. L.. **Endomarketing**: Elementos para a construção de um marco teórico. Dissertação (mestrado em engenharia da produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2000.

JAIMES, D. L. A.; ESTEPA, J. M. S.; URIBE, A. F.. Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. **Estudios Gerenciales**, v. 33, n. 142, p. 95-101, 2017.

KELEMEN, M.; PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I.. Can culture be changed? A study of internal marketing. **The Service Industries Journal**, v. 24, n. 5, p. 121-135, 2004.

KOENIG, T. How sporting events contribute to internal marketing: the critical role of teambuilding evidence from seven corporate runs. **The Sustainable Global Marketplace**, p. 488-488, 2015.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LEE, W.-I.; CHEN, C.-C.i; LEE, C.-C.. The relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership and performance. In: **Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Commerce 2015**. ACM, 2015. p. 1.

LIMA, F. O.. **Endomarketing e orientação para gestão educacional**. Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Educacional – SSP/DF, UCB. Brasília – DF, 2014.

LIZOTE, S. A. *et al.* Marketing Interno na percepção dos colaboradores de uma universidade comunitária do sul do Brasil. 2017. In.: XVII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181130/103_00148.pdf?...1>. Acesso em: 01 jan. 2017.

MALHOTRA, N.. **Pesquisa em marketing**: uma orientação aplicada. Tradução de Laura Bocco. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARSON, P. R.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P.. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 43-59, 2013.

MEDEIROS, C. S. G.; ZAMBERLAN, L.. **Diagnóstico das práticas de endomarketing: uma análise com colaboradores de dois setores de uma universidade**. 2014. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2502>>. Acesso 14 abril 2017.

MENDES, R. S. A. D.. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004.

PERES, T. C. O. Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de um biblioteca universitária pública. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 9, n. 2, p. 12 – 24, jan/jun. 2012.

ROCHA, R. A. da; ALCANTARA, J. S.; KÉKIS, M. I.. O endomarketing e a acreditação hospitalar: um estudo de caso no hospital universitário da UFSC (Brasil). In: XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas. 2012. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97649>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

RODRIGUES, A.; QUEIRÓS, A.; PIRES, C.. A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, v. 34, n. 3, p. 292-304, 2016.

SARQUIS, A. B.; CASAGRANDE, J. L.; MORAIS, A. A.; RAMOS, M. M. G; MONKEN, S. F. Mídias sociais como estratégia de marketing: Estudo multicaso em Instituições de Ensino Superior no Brasil. **Revista ESPACIOS**, v.. 37, n. 15, 2016.

SARQUIS, A. B.; et al. Estratégia de marketing interno na instituição de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina GUAL**, v. 10, n. 1, p.103–124, jan. 2017.
SILVA, I. de L.. **Marketing Educacional: novas tendências**. Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins, SP. 2009.

SILVA, J. G.. **A comunicação interna nas instituições de ensino superior: um estudo comparativo entre duas IES do DF**. 2013.

SINGH, R. P. Preferences for internal marketing and organizational commitment: Empirical evidences from hotels. **Paranjana**, v. 17, n. 1, p. 25-36, 2014.

SOUZA, E. R. A.. **Análise da satisfação de clientes de serviços de suporte a um sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos**. (monografia) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

STEINKE, E.. **O endomarketing na cultura organizacional de uma instituição de ensino superior (IES): o caso URI – Santo Ângelo – RS**. Dissertação (mestrado) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí). 2010.

TORRES, M.; TORRES, M. Relación entre marketing interno y compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. **Revista de Investigación en Psicología**, v. 17, n. 1, p. 209-226, 2014.

TREVISAN, R. M. Marketing em Instituições Educacionais. **Revista PEC**, v. 2, n. 1, p. 93-103, 2002.

VASCONCELOS. A. F. Ampliando o entendimento do marketing interno: um estudo empírico com docentes do ensino médio. In: **Revista de Economia e Administração**, v. 2, n. 2, p. 34-59, abr/jun, 2003.

VASEER, A.; SHAHZAD, K.. Internal Marketing, Job Satisfaction and Service Quality: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan. **Dialogue (Pakistan)**, v. 11, n. 4, 2016.

ZAMBERLAN, et al. A percepção do cliente interno como subsídio para a gestão: uma avaliação do endomarketing em uma cooperativa agropecuária. In: XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/ RJ, 2007. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <<https://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT-D1893.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.. The behavioral consequences of service quality. **the Journal of Marketing**, p. 31-46, 1996.