



Endomarketing e Satisfação no Trabalho: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior

Elisandra Kemmerich, Eliana Andrea Severo, Julio Cesar Ferro de Guimarães,
Rossana Parizotto Ribeiro Capitanio

RESUMO

O endomarketing trata-se de um instrumento de extrema importância para as organizações, pois com ele o colaborador pode fortalecer o relacionamento, compartilhar objetivos, sentir-se motivado e satisfeito com o seu ambiente de trabalho, para que ocorra o comprometimento no alcance de metas e objetivos organizacionais. Neste contexto, as organizações necessitam desenvolver ações focadas no bem estar de seus colaboradores, o que consequentemente, melhora a produção e a capacidade intelectual das equipes. O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre as ações de endomarketing e a satisfação no trabalho em uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada no sul do Brasil. Contudo, analisa-se as diferentes ferramentas de endomarketing e o impacto percebido pelo corpo docente e administrativo da IES com o uso destas ferramentas de comunicação. A metodologia utilizada tratou-se de duas fases distintas, porém, complementares. Na primeira etapa ocorreu uma pesquisa qualitativa e exploratória por meio de um grupo focal. Na segunda etapa realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva. Os resultados destacam que as práticas de endomarketing adotadas na IES apresentam índices significativos ligados à satisfação dos colaboradores, e que estes índices tem relação com as ações desenvolvidas.

Palavras-chaves: Endomarketing; Comunicação Interna; Motivação; Instituição de Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

O endomarketing visa ações de marketing ao público interno das organizações, estabelecendo uma linha de comunicação para atingir os objetivos organizacionais. O endomarketing e sua aplicação nas empresas são fortemente vinculados a outros setores como marketing e recursos humanos. As organizações usam desta forma de comunicação para tornar o vínculo com seu funcionário sólido e transparente, correspondendo às expectativas, tanto da empresa como de seu colaborador.

Conforme Chang e Chang (2009) o endomarketing visa a retenção de pessoas, contribuindo para a sobrevivência das organizações à medida que aumenta a pressão competitiva. Pappasolomou e Vrontis (2006) destacam que o endomarketing tem a perspectiva de integrar todos os funcionários no processo de branding e criar uma cultura organizacional que estabelece a base para a construção de uma marca corporativa forte.

Rafiq e Ahmed (2000) trazem o endomarketing como uma ferramenta baseada na motivação e satisfação dos funcionários. Ndubisi e Ndubisi (2013) utilizaram o endomarketing para analisar a motivação e satisfação dos colaboradores das pequenas e médias empresas africanas. Já Keller, Lynch e Ellinger (2006) ressaltam que o endomarketing propicia informações relevantes para a tomada decisão em virtude da percepção interna dos colaboradores, nas mais diferentes tipologias de organizações. Entretanto, esta temática de pesquisa é um tanto frágil na gestão das Instituições de Ensino Superior (IES), pois as mesmas preocupam-se demasiadamente com as questões pedagógicas e de ensino aprendizagem, que são de extrema importância, além das avaliações de desempenho de seus professores, em contraponto à identificação da motivação e satisfação de seu corpo docente e administrativo.



Perante o exposto, considerando a importância da satisfação no trabalho, com base nas ações de endomarketing praticadas pelas organizações, esta pesquisa analisa a relação entre as ações de endomarketing e a satisfação no trabalho em uma IES, localizada no norte do Rio Grande do Sul. Contudo, analisa-se as diferentes ferramentas de endomarketing e o impacto percebido pelos funcionários e professores da IES com o uso destas ferramentas de comunicação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Endomarketing como ferramenta de comunicação e satisfação

O termo endomarketing vem sendo utilizado no sentido de marketing interno, trata-se de um processo cujo o foco é alinhar, sintonizar e sincronizar a estrutura organizacional de marketing da organização (KOTLER, 1994; BEKIN, 1995, 2004). É uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional, ligadas a um contexto de mudanças (MARTINS; KNISS; ROCHA, 2015).

As ações de endomarketing tratam-se de atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno, como ações e decisões tomadas pela empresa e suas lideranças no sentido de proporcionar um maior e melhor nível de informação e de integração aos seus empregados, sempre com o foco no seu bem-estar, bem como destinados a servir clientes (BERRI, 1981; KOTLER et al., 1998; NICKELS; WOOD, 1999; WIESEKE; AHEARNE; LAM, 2009; BRUM, 2010).

Berry e Parasuraman (1991) ressaltam que o endomarketing pode atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificados. Trata-se de uma filosofia de tratamento dos empregados como clientes, bem como é a estratégia de moldar o emprego para atender as necessidades humanas.

Cerqueira (2005) afirma que o endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e o sistema organizacional.

De acordo com Brum (2010), o processo gerencial do endomarketing tem por finalidade organizar, planejar, aplicar e coordenar um ou mais programas na organização, e quando a confiança está presente, as partes enxergarão os conflitos como sendo construtivos (MORGAN; HUNT, 1994).

Neste sentido, Bekin (1995) afirma que a função do endomarketing é deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente, que também tem seus valores. Conforme Medeiros et al. (2003) o comprometimento, a partir do enfoque afetivo, visa uma relação forte entre um indivíduo envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: i) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; ii) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e iii) forte desejo de se manter membro da organização.

Nunes e Souza (2009) afirmam que o processo de implantação do endomarketing é viável, possível e necessário, contribuindo para o fortalecimento das empresas. Por outro lado, os autores também salientam de que o endomarketing não apresenta a cura para todos os males da empresa, mas terá sim papel de grande utilidade sob o ponto de vista da valorização das equipes, minimizando os aspectos negativos e fortalecendo os aspectos positivos da relação de trabalho, gerando assim um clima de satisfação generalizado e de comprometimento, além de melhorar o sistema de comunicação entre níveis hierárquicos e do conhecimento informacional sobre a empresa.



2.2 Instituições de Ensino Superior e o endomarketing

A oferta de Ensino Superior no Brasil vem crescendo a cada ano, assim como a competitividade acirrada existente nos demais setores da economia passou a afetar, também, a educação (ZANIN, et al., 2015). Segundo Scroferneker (2003), a universidade enquanto instituição e organização atende aos mais diversos segmentos de públicos. Tal assertiva implica na necessidade de um maior comprometimento e envolvimento com a sua comunicação, definindo e implantando políticas que contemplem a sua comunicação institucional, interna e administrativa.

Fonseca (2003) destaca que as instituições do setor educacional, como todas as demais organizações, na atualidade, percebem crescentemente o quão necessário é se adequarem à nova ordem nas relações com seus públicos. Assim, muitas IES buscam conhecer as expectativas do mercado cliente, pois estão vislumbrando novos horizontes, impostos pela complexidade do ambiente (KLEINBERG; REBOUÇAS; COSTA, 2015).

Conforme Czarniawska e Genell (2002) ocorreu mudança de identidade dentro das instituições de ensino, determinada pelo acréscimo de competição no setor, de quase monopólios financiados pelo estado para participantes autofinanciados. Neste cenário, a educação passou a ser percebida também como um mercado.

Algumas pesquisas destacam a preocupação com o marketing voltado às IES, pois o marketing no contexto educacional é tema atual e relevante, oferecendo uma gama de possibilidades que servem para as organizações buscarem competir no mercado em que atuam (ACKERMAN; SCHIBROWSKY, 2008; CRUZ et al., 2012; BRASIL, et al., 2015; MARTINS; KNISS; ROCHA, 2015).

Como parte das estratégias de gestão, nestas organizações voltadas para a prestação de serviços educacionais de ensino superior, o plano de marketing passou a se constituir em suporte gerencial para este tipo de instituição, na contemporaneidade (GOMES; SILVEIRA; SOUZA, 2013). Por conseguinte, o endomarketing pode ser uma nova área estratégica para as instituições de ensino, podendo tornar a instituição mais forte diante da concorrência e mais preparada para atender as necessidades do seu público (CRUZ et al., 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa está dividida em duas etapas, a primeira fase assume um caráter de pesquisa qualitativa exploratória e a segunda de uma pesquisa quantitativa descritiva. Conforme Malhotra (2012), a pesquisa qualitativa exploratória se caracteriza por descrever as características de grupos relevantes e estabelecer possíveis relações entre as variáveis.

Para Gil (2007), uma pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre um determinado fato e, geralmente, constitui-se na primeira fase de uma investigação mais ampla. Ainda, conforme o autor, a pesquisa é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre o assunto que está sendo pesquisado. Neste contexto, as pesquisas exploratórias têm como principal meta desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias.

Na etapa qualitativa, a técnica de coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de entrevistas, aplicadas através do método de grupo focal, diretamente aos integrantes do comitê de endomarketing da IES. Para Kitinger (2000), o grupo focal é uma forma de entrevistas com grupos, baseada na comunicação e na interação. Seu principal objetivo é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico a partir de um grupo, buscando colher informações que possam proporcionar a compreensão de percepções, crenças, atitudes sobre um tema, produto ou serviços. Gaskell (2002) considera que os grupos focais proporcionam um debate acessível em torno de um tema de interesse comum aos participantes. Um debate



que se baseia numa discussão racional na qual as diferenças de *status* entre os participantes não são levadas em consideração.

O roteiro de perguntas elaborado para a entrevista foi semiestruturado, composto por sete questões, baseados no referencial teórico e objetivos da pesquisa, tendo como premissas: i) a comunicação interna; ii) o endomarketing; e, iii) a satisfação no trabalho. O comitê de endomarketing entrevistado era composto por nove colaboradores, sendo os quais: a coordenadora de gestão de pessoas (EP), o coordenador de negócios (EN), analistas técnicos administrativos dos setores de comunicação e marketing (EM), atendimento e recursos humanos (EH). Este grupo focal foi dirigido por um moderador, pesquisador qualificado, que conduziu os questionamentos e aprofundou a pesquisa por meio das discussões do grupo, as quais foram realizadas em março de 2015, com a duração de 1h e 17 min, sendo gravadas e transcritas na íntegra. Posteriormente, as entrevistas serviram de parâmetro para a formulação do questionário que foi aplicado aos demais colaboradores e professores da IES.

Para a análise e interpretação dos dados qualitativos utilizou-se a análise de conteúdo, que conforme Bardin (2009), trata-se de um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, a partir das categorias *a priori*, sendo elas: i) comunicação interna; ii) endomarketing; iii) avaliação das ações de endomarketing; iv) satisfação no trabalho.

No que tange a etapa quantitativa da pesquisa, Gil (2007), define como um método de pesquisa social que utiliza técnicas estatísticas, implicando a construção de investigações por meio de questionário. De acordo com Malhotra et al., (2005), a pesquisa quantitativa pode ser também descritiva, visto que se trata de uma pesquisa conclusiva, que pressupõe conhecimentos prévios a respeito do problema, ou seja, é baseada na definição clara do problema, com dados coletados de forma estruturada em amostras representativas. Vergara (2013) ressalta que a pesquisa descritiva exhibe características da população investigada e também permite conexões entre variáveis, bem como serve de base para explicar fenômenos.

Nesta etapa quantitativa, a população consiste ao número total de indivíduos (MALHOTRA, 2012), que na IES analisada é de 329 colaboradores. Já a técnica de amostragem proposta foi a não probabilística, por conveniência, uma vez que os colaboradores responderam à pesquisa de maneira espontânea. Ainda de acordo com Malhotra (2012), a amostragem por conveniência é a técnica que procura obter uma amostra de elementos convenientes, sendo que a seleção das unidades amostrais é feita em grande parte pelo entrevistador. Neste contexto, a amostra do presente estudo é composta por 62 colaboradores, entre 25 professores e 37 funcionários do quadro técnico administrativo.

Na coleta de dados utilizou-se o questionário estruturado, adaptado dos achados do grupo focal, composto por 15 questões com uma escala *Likert* de 5 pontos, (discordo totalmente a concordo totalmente). O questionário foi aplicado em maio de 2015, através do formulário do *Google docs* enviado aos e-mails dos colaboradores.

Para a análise dos dados quantitativos utilizou-se a estatística descritiva, que permitiu a tabulação e cruzamento das informações. Neste sentido, utilizou-se o *Microsot Excel* (2007), que auxiliou na criação de gráficos e tabelas para os resultados encontrados na pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização da Instituição de Ensino Superior

A IES analisada é constituída como uma Sociedade Anônima de Capital fechado fundada em 2004, localizada no Norte do Rio Grande do Sul, conta com cinco Direções, doze Departamentos, dez Escolas, diversos setores e serviços terceirizados. O número de



colaboradores da IES foi gradativamente aumentando e, atualmente, conta com 329 colaboradores, entre corpo docente e técnico administrativo.

A IES conquistou a 14ª posição no *Ranking* das 30 melhores empresas para trabalhar entre as pequenas e médias (de 100 a 999 colaboradores) do Rio Grande do Sul em 2012. Este prêmio foi relevante, posto obtido a partir da avaliação realizada com os próprios colaboradores, que atribuíram à IES um índice de 73% de aprovação, como demonstração de sua satisfação com as práticas de Gestão de Pessoas e o ambiente de trabalho.

O posicionamento em relação ao endomarketing partiu da implantação do Comitê em 2011, que atualmente está institucionalizado e tem como premissa a execução de ações de maneira a abranger todas as áreas da IES, com integração de atividades, porém, não está vinculado diretamente ao setor de comunicação, este Comitê realiza a operacionalização do processo interno de comunicação, trata-se de um Comitê independente.

Neste contexto, para estimular o envolvimento e a participação nos projetos e nas atividades promovidas internamente, a comunicação interna utiliza-se de técnicas que proporcionam o conhecimento dos projetos organizacionais. Adquire-se esse conhecimento por meio de informações veiculadas nos diferentes instrumentos de comunicação interna, os quais são baseados em uma linguagem apropriada, transparente e acessível, visando engajar esse público com as causas da IES. Os veículos de comunicação são destinados a estabelecer o contato e a propiciar o conhecimento do funcionário com aquilo que está acontecendo na organização na qual trabalha, visando integrá-lo nas atividades propostas.

4.2 Descrição das ações de endomarketing do grupo focal

As políticas de endomarketing praticadas pela IES buscam integrar e abranger todas as áreas, estas ações foram evidenciadas pelo grupo focal que elencou as ações de endomarketing como ações diretas aos colaboradores, tais como: festas de aniversários, hoje realizadas com intervalo bimestral; festas comemorativas como o dia da mulher, dia do colaborador e dos professores, semana farroupilha; além do evento anual que é a convenção da empresa, que acontece no mês de fevereiro e dá início as atividades do ano letivo.

O Comitê de endomarketing reúne integrantes dos diversos setores da instituição para formular as ações, pois a IES percebeu a importância de proporcionar este diálogo entre os colaboradores. Os encontros ocorrem uma vez por mês, mas pode sofrer algumas alterações de acordo com a necessidade, onde discute-se as ações que serão propostas no início do ano, e administra-se de acordo com o previsto no orçamento.

Quando questionado sobre qual o posicionamento da empresa em relação a comunicação interna e endomarketing, o grupo focal sinalizou que o principal objetivo destas ações é promover a integração dos colaboradores, trabalhando para todos os públicos, portanto, não existe hoje na IES ações específicas para públicos distintos, sempre são pensadas ações que possam atingir todos os níveis e setores.

(...) os integrantes entendem que é elaborar ações para o público interno que contemple as necessidades institucionais de médio e longo prazo referente a integração e atividades que envolvam todos os setores, departamentos e escolas da IES (...) (EP).

(...) o principal resultado de um trabalho de comunicação interna é fazer com que cada funcionário, além de valorizar o que a empresa oferece de melhor como seus valores e diferenciais, também fortaleça a integração e a informação (...) (EH).

No que tange a avaliação das ações de endomarketing, o grupo focal ressaltou que os resultados são apontados pelo Comitê de forma muito positiva, apesar de um número reduzido de participantes que em média gira em torno de 60 pessoas nas festas de aniversário, a adesão é mais significativa na festa de final de ano e na convenção. Contudo, a IES conta com uma



pesquisa interna que visa avaliar os resultados das ações, bem como a comunicação pode ser mais ágil sensibilizando um número maior de colaboradores.

(...) a avaliação é de forma intuitiva, onde é percebida a boa participação dos colaboradores nos eventos realizados pelo Comitê de endomarketing, mas em relação a comunicação interna, percebemos que é necessário comunicar de forma mais ágil e permanente (...) (EP).

(...) com forma de mensurar os resultados obtidos, a empresa avalia os resultados a partir de uma pesquisa de reação, que pode além de críticas elencar sugestões de melhoria, o que funciona como um bom canal para avaliar o resultado das ações e campanhas (...) (EN).

O grupo focal destaca que a comunicação e a motivação são fundamentais para a satisfação no trabalho, bem como as ações de endomarketing melhoraram a satisfação no ambiente de trabalho.

(...) as ações de endomarketing foram classificadas como extremamente positivas, pois destaca a vontade dos colaboradores de contribuir com o comitê, desde que as ações sejam aplicadas de forma efetiva (...) (EM).

(...) se percebe que os colaboradores se sentem motivados e valorizados com as ações do endomarketing, isto pode ser visto nos olhos das pessoas (EH).

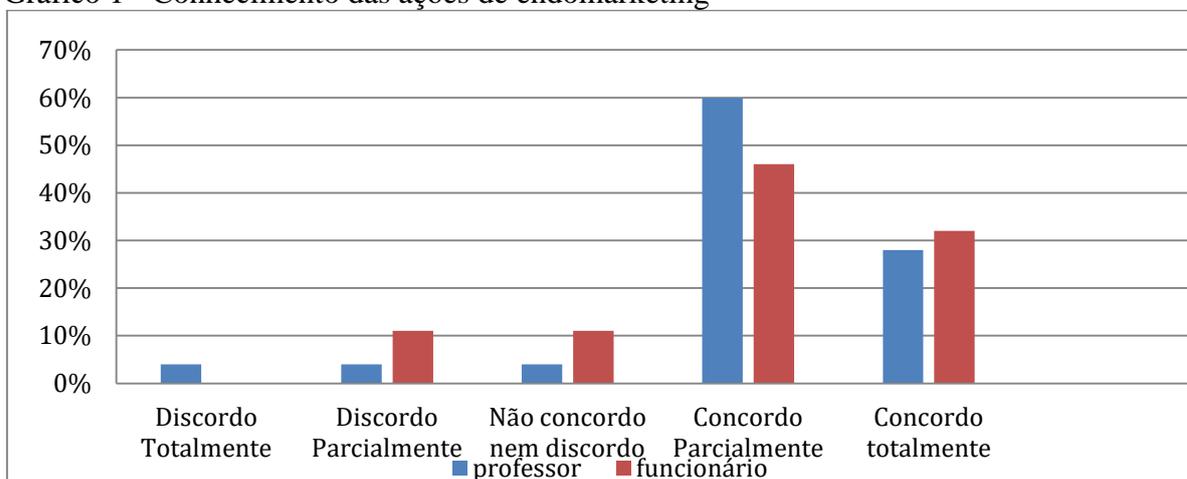
O grupo focal também ressalta que reflete nas redes sociais, as ações de endomarketing das datas comemorativas da IES, o que é visualizado e muito comentado, tanto por alunos, professores, funcionários e a comunidade em geral.

4.2 As ações de endomarketing vista pelos colaboradores

Em relação às características da pesquisa, foram entrevistados 62 colaboradores. Deste total, 55% é do sexo feminino e 45% do sexo masculino. De acordo com a escolaridade dos entrevistados, pode-se perceber que 19,2% possui nível médio ou superior incompleto, 16,1% possui graduação, 24,2% especialização, 22,6 % possui mestrado, 16,1% possui doutorado e apenas 1,6% pós-doutorado.

A presente pesquisa teve como objetivo realizar o mapeamento das ações de endomarketing, levando em consideração os setores nos quais elas são aplicadas. Para os setores, foram considerados o corpo docente da instituição e os colaboradores do quadro técnico administrativo. O questionário aplicado aos professores e funcionários fez a abordagem inicial, no que tange o conhecimento das ações de endomarketing da IES. No Gráfico 1 é possível fazer a análise quanto ao vínculo funcional.

Gráfico 1 - Conhecimento das ações de endomarketing



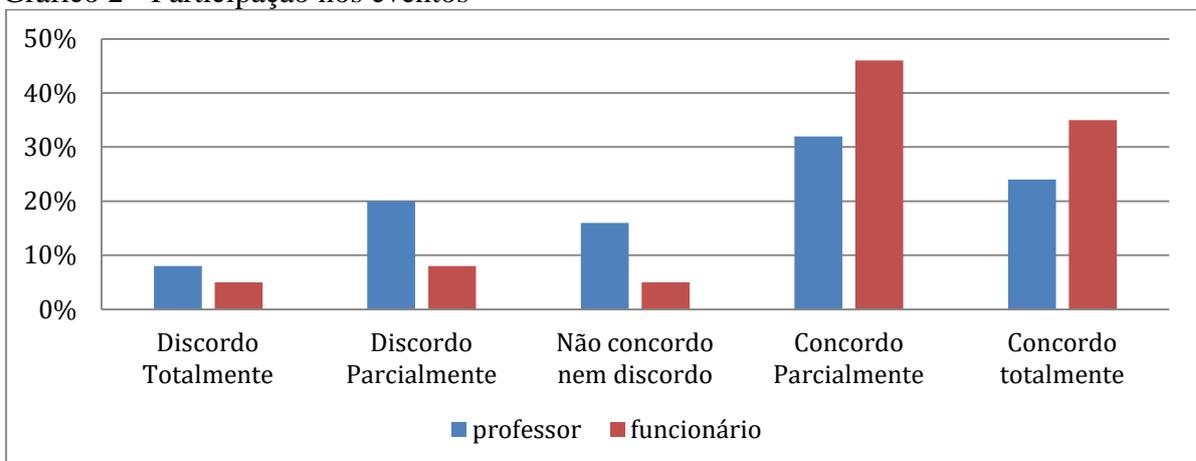
Fonte: Elaborado pelos autores (2015).



Os funcionários e os professores concordam que possuem conhecimento das ações de endomarketing da instituição, 88% dos professores concordam com esta afirmação, assim como 78% dos funcionários. O que corrobora com Cerqueira (2005) e Martins, Kniess e Rocha (2015), pois qualquer projeto de endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos com base no relacionamento interpessoal que desenvolve a autoestima das pessoas facilitando a prática da empatia e afetividade de forma positiva.

Quanto à participação aos eventos promovidos pela instituição (Gráfico 2), os resultados destacam que 56% dos funcionários participam, enquanto 81% dos professores. Isto deve-se ao fato de os eventos serem promovidos pelas Escolas e Cursos de Graduação, por isso a maior participação dos professores.

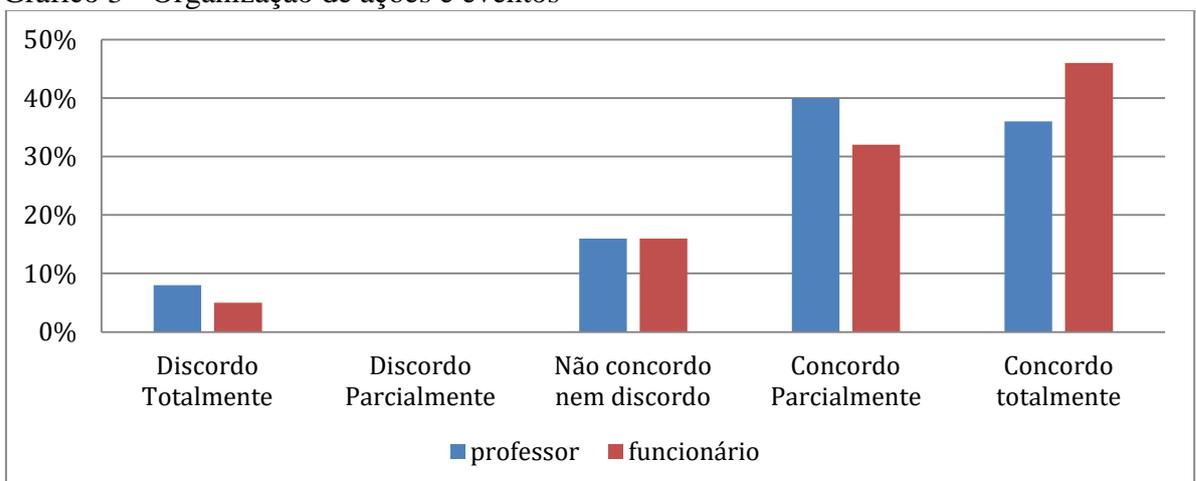
Gráfico 2 - Participação nos eventos



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Ainda no bloco de endomarketing, o próximo questionamento feito aos colaboradores refere-se à organização destes eventos/ações, o Gráfico 3 mostra que 76% dos professores e 78% dos funcionários acreditam que estes eventos/ações são bem conduzidos e organizados.

Gráfico 3 - Organização de ações e eventos



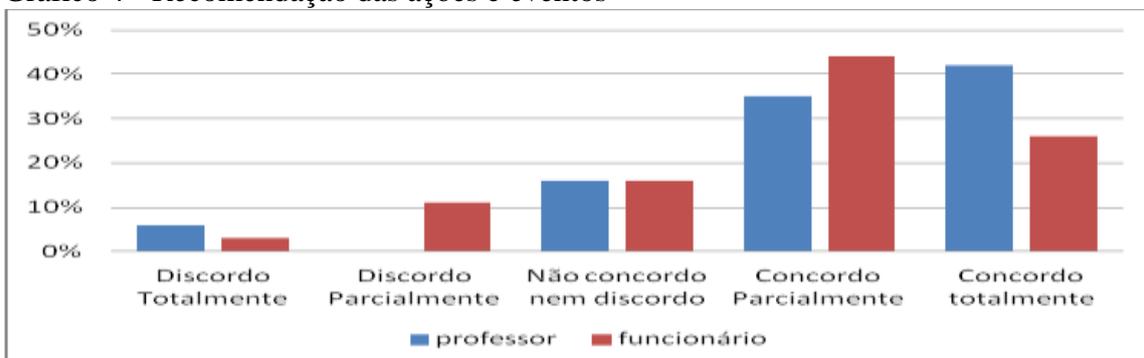
Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Como parte do objetivo deste estudo é medir a satisfação dos colaboradores com relação às ações promovidas pela instituição, o Gráfico 4 destaca que os colaboradores



apresentam um alto grau de satisfação, atingindo 78% dos professores que se sentem motivados a convidarem os colegas a participarem das ações promovidas.

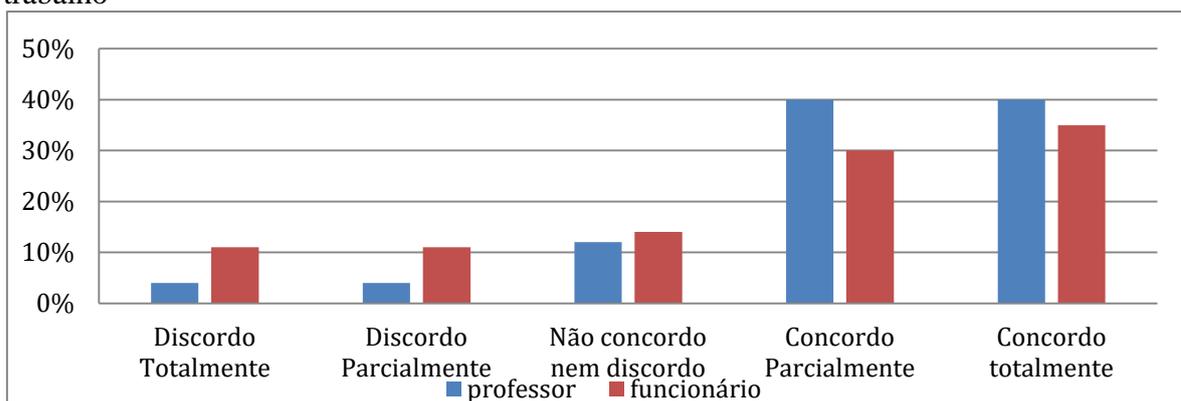
Gráfico 4 - Recomendação das ações e eventos



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Outro ponto importante questionado na pesquisa foi à percepção dos colaboradores em relação ao direcionamento das ações propostas, isto porque, ações bem planejadas e executadas com o direcionamento correto tem mais chance de serem positivas. O Gráfico 5 exibe o mapeamento do nível de satisfação dos colaboradores da instituição relacionado as ações de endomarketing, tendo em vista a diferença entre os públicos internos. Neste contexto, 80% dos professores e 65% dos profissionais concordam que as ações de endomarketing visam melhorar a satisfação no ambiente de trabalho. Estes achados culminam com a pesquisa de Morgan e Hunt (1994) e Cruz et al. (2012), como sendo chave para construção e a manutenção de relacionamentos duradouros, por meio de comprometimento e confiança.

Gráfico 5 - As ações de endomarketing visam melhorar sua satisfação no ambiente de trabalho

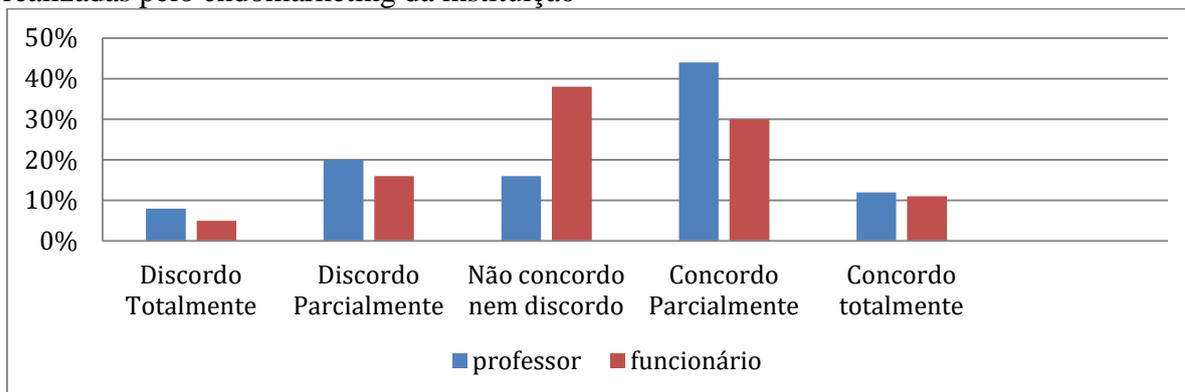


Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

Quando questionados acerca da satisfação em trabalhar na IES, e se esta teria relação com as ações de endomarketing praticadas pela instituição (Gráfico 6), 56% dos professores concordam, enquanto 41% dos funcionários. Perante o exposto, a maioria do funcionários não percebe o valor, com relação a satisfação, oriundo de campanhas de endomarketing. Isto pode ser explicado pela relação profissional estabelecida entre a IES e os funcionários do quadro técnico administrativo, enquanto que os professores possuem uma relação onde ocorre uma maior participação na tomada de decisão, privilegiando o envolvimento.



Gráfico 6 - Sua satisfação em trabalhar na IES está diretamente ligada às ações que são realizadas pelo endomarketing da instituição



Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da apresentação e discussão dos dados ao longo desta pesquisa, pode-se fazer a associação entre as ações de endomarketing e a satisfação no trabalho, considerando que as instituições buscam na comunicação interna estratégias que permitam criar vínculos entre seus colaboradores, procurando uma forma integrada de agir entre os diversos níveis existentes internamente.

A partir do resultado da pesquisa, é possível fazer a associação destas ações com a melhora no ambiente de trabalho, um dos motivos relacionados com a satisfação. Consoante isso, a pesquisa corrobora com os pressupostos de Kotler (1994), que afirma que o endomarketing é a manutenção de um ambiente de trabalho, que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas. Manter colaboradores motivados em uma geração de pessoas que procuram retorno e crescimento acelerado é um desafio para as organizações, este desafio torna-se constante e é de fundamental importância que as instituições possam ouvir seu público interno, pois neles encontram-se a chave para o bom funcionamento entre a teoria e a prática, garantindo o sucesso da instituição.

Para Bekin (2004), a motivação deve ser compreendida como um sentido globalizado, pois todo o processo de motivação forma uma sequência constituída de estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa e satisfação. O estudo ressalta que a motivação está presente no resultados das ações que são propostas pela IES estudada, o que complementa os estudos de Rafiq e Ahmed (2000), Ackerman e Schibrowsky (2008), Ndubisi e Ndubisi (2013) e Kleinberg, Rebouças e Costa (2015), pois para satisfazer as expectativas dos colaboradores, as empresas buscam alternativas a fim de promover maior motivação, investindo em atitudes simples proporcionando oportunidades de integração e descontração, levando uma mensagem de incentivo e obtendo resultados significativos no ambiente de trabalho

Com relação aos objetivos propostos pelo estudo, notou-se que os pontos medidos vieram ao encontro do que se esperava na pesquisa, identificou-se que existe associação entre as ações de endomarketing e a satisfação no trabalho. Neste contexto, verificou-se que as práticas adotadas pela IES apresentam índices significativos ligados à satisfação dos colaboradores e que estes índices têm relação com as ações desenvolvidas. No que tange as implicações acadêmicas, os achados da pesquisa permitiram construção de um *framework* para análise da associação entre as ações de endomarketing e a satisfação no trabalho, contribuindo com as demais pesquisas acerca deste assunto.

Nas implicações gerenciais, uma das principais contribuições do estudo é a utilização das informações levantadas a título de conhecimentos e exemplos para futuras tomadas de



decisão, assim como análise de quais ações tem maior e melhor impacto junto aos colaboradores, permitindo decisões mais assertivas.

No que se refere às limitações, a amostra contou com dados não probabilísticos e com amostragem por conveniência, isto limitou o alcance da pesquisa, o que não representa, estatisticamente, que os resultados possam ser projetados para toda a população. Para que isso seja possível, sugere-se estudo com a amostragem probabilística. Acredita-se que o questionário poderia ter sido mais específico, para que fosse possível descobrir aspectos mais diretos quanto aos níveis de satisfação no trabalho, o que pode ser verificado através de pesquisa qualitativa, o que permitiria que os resultados fossem mais ricos em detalhes e mais informativo para aspectos gerenciais.

Recomenda-se que este estudo seja elaborado e aplicado em outras IES, tanto públicas, como privadas, para que futuramente possa-se traçar um perfil comparativo entre as instituições, bem como a definição das ações de endomarketing mais assertivas a serem aplicadas em IES.

REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, R.; SCHIBROWSKY, J. A business marketing strategy applied to student retention: a higher education initiative. **Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice**, v. 9, n. 3, p. 307-336, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal; ed. 70, 2009.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Ed. Person, 2004.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BERRY L. L. The employee as customer. **Journal of Retail Banking**, v. 3, p. 25-28, 1981.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Marketing services: Competing through quality**. New York: The Free Press, 1991.
- BRASIL, M. V. O.; TASSIGNY, M. M.; PONPEU, R. M.; OLIVEIRA, F. C. O marketing social em projetos de responsabilidade social universitária. **Revista GUAL**, v. 8, n. 2, p. 113-133, 2015.
- BRUM, A. M. **Endomarketing: de A a Z**. 3. ed. Porto Alegre: Dora Luzzato, 2010.
- CHANG, C. S.; CHANG, H. C. Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. **Journal of Advanced Nursing**, v. 65, n. 1, p. 92-100, 2009.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CRUZ, M. R.; SANTINI, F.; SEVERO, E. A.; CAMARGO, M. E.; LENZ, G. S. Marketing de relacionamento: análise da percepção dos alunos de uma instituição de ensino superior da serra gaúcha. **GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 2, p. 524-540, 2012.
- CZARNIAWSKA, B.; GENELL, K. Gone Shopping? Universities on their way to market. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, p. 455-474, 2002.



FONSECA, E. F. **A construção da imagem organizacional:** um estudo de caso da PUC Minas, campus Coração Eucarístico. Belo Horizonte, 2003.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL G.(Org) Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, G.; SILVEIRA, A.; SOUZA, M. J. B. Plano de marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em instituições de ensino superior brasileiras. **Revista GUAL**, v. 6, n. 2, p. 185-209, 2013.

KELLER, S. B.; LYNCH, D. F.; ELLINGER, A. E. The impact of internal marketing efforts in distribution servisse operations. **Journal of Business Logistics**, v. 27, n. 1, p. 109-137, 2006.

KITZINGER, J. Focus groups with users and providers of health care. In: POPE, C.; MAYS, N. (Org.). **Qualitative research in health care.** 2. ed. London: BMJ Books, 2000.

KLEINBERG, M. N.; REBOUÇAS, S. M. D. P.; COSTA, J. Avaliação da satisfação, percepção da reputação e lealdade estudantil na FEAAC. **Revista GUAL**, v. 8, n. 2, p. 70-89, 2015.

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C.; ALTHEMAN, E.; BORGES, F. M. **Introdução a pesquisa de marketing.** 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARTINS, C. B.; KNISS, C. T.; ROCHA, R. A. Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão do marketing de relacionamento com o cliente. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 1, p. 59-71, 2015.

EDEIROS, C. A. F; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

NDUBISI, N. O.; NDUBISI, G. C. Sustainable internal market and internal customer motivation model: and medium-sized enterprise perspective. **Journal of Asian and African Studies**, v. 48. n. 4, p. 521-538, 2013.

NICKELS, W. G., WOOD, M. B. **Marketing:** relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.



NUNES, M. SOUZA, A.C. Endomarketing: os desafios na formação de equipes conscientemente comprometidas. **Revista Científica da Faculdade de Balsas**. Ano 3, n. 1, p. 1-15, 2012.

PAPASOLOMOU I.; VRONTIS D. Building corporate branding through internal marketing: The case of the UK retail bank industry. **Journal of Product & Brand Management**, v. 15, n. 1, p. 37-47, 2006.

RAFIQ, M.; AHMED, P. Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. Boletim Temático ALAIC – Comunicación para Latinoamérica, ano III, número 11, 2003. Disponível em: <www.eca.usp.br/alaic/boletin11/cleusa.htm>. Acesso em: 20. jun. 2015.

VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
ZANIN, A.; POLI, O. L.; MOURA, G. D.; JUNG, C. F.; CATEN, C. S. Definição de painel de indicadores de desempenho para instituições comunitárias de ensino superior. **Revista GUAL**, v. 8, n. 2, p. 01-27, 2015.

WIESEKE, J.; AHEARNE, M.; LAM, S. K. The role of leaders in internal marketing. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 2, p. 123-145, 2009.