



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



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

MIKAELA D. PRESTES FLORIANO

Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

mikaelapfloriano@gmail.com

ANDRESSA HENNIG SILVA

Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

andressasilva@unipampa.edu.br

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 desempenhadas 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 propagado 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;

INTRODUÇÃO

Assim como na iniciativa privada, garantir a satisfação dos clientes das instituições de ensino superior públicas mostra-se uma constante preocupação dos gestores e administradores, uma vez que, estes têm por finalidade atingir de maneira efetiva os objetivos da gestão pública. 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 que pode ser ocasionado em função do bom ambiente de trabalho a instituição de ensino em que atua.

A utilização 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).

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, 2005; KOENING, 2015). O marketing interno é ainda o responsável pelo fortalecimento das relações internas da organização, sendo que Brum (2010) 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.

Percebe-se 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 compreendidos 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.

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; 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 E SILVEIRA JUNIOR, 2013).

Assim sendo, este estudo tem por objetivo verificar como os servidores avaliam as ações de endomarketing desenvolvidas na Universidade Federal do Pampa-UNIPAMPA localizada no sul 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 campus na Universidade, o campus localizado na cidade de Santana do Livramento/RS. O estudo 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. Esta pesquisa espera, ainda, contribuir para que os gestores do campus em análise possam reconhecer e traçar práticas que visem à melhoria da qualidade de vida dos servidores públicos e que venham favorecer a motivação destes.

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 pode ser encontrado 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

Nesta seção é realizada a revisão da literatura que servirá como base para o desenvolvimento deste estudo, onde serão destacados aspectos relevantes sobre as definições e características do endomarketing e a utilização dessas práticas em instituições de ensino.

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.

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-los para que saibam informações completas e seguras sobre os produtos e/ou serviços que ofertam, e, conseqüentemente, fazer com que os mesmo sintam-se seguros e comprometidos com o

trabalho que desempenham (GRÖNROOS, 1993; MEDEIROS; ZAMBERLAN, 2014). 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 o autor, esta ferramenta pode garantir à empresa vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentável.

Nesta perspectiva, Inkotte (2000, p. 98) estabelece endomarketing como sendo “a adaptação e utilização de técnicas, instrumentos e conceitos de marketing para atingir específico segmento de mercado de clientes, que têm como característica comum o trabalho em uma mesma organização”. 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).

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, Kotler e Keller (2012) identificam que a empresa deve, desde os seus processos de seleção e recrutamento, selecionar 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 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 (ZAMBELAN *et al*, 2007), e assim, melhorando o desempenho desta no mercado. Neste sentido, Bekin (1995) estabelece como premissas básicas das ações de endomarketing a conquista e a retenção de clientes por meio de serviços de qualidade, reconhecimento dos colaboradores como pessoas e como clientes da organização e a geração de envolvimento destes colaboradores com os objetivos organizacionais.

Tendo como base a afirmação de Zamberlan *et al* (2007) de que o endomarketing atua como uma estratégia de gerenciamento organizacional, e que o marketing é o conjunto de processos e atividades que visam criar e entregar valor para os consumidores e clientes das organizações (KOTLER; KELLER, 2012), compreende-se como fundamental que as empresas utilizem estratégias que mantenham seu enfoque no planejamento e na execução de ações que respondam as demandas de seu público-alvo. Assim sendo, é possível que as ferramentas de marketing externo possam contribuir para a conquista dos clientes internos da organização. Sobre isso, Silva (2013, p. 45) considera que a prática de endomarketing trata-se do processo de “voltar às estratégias do marketing externo para dentro da empresa”.

O composto de marketing utilizado pelas organizações para alcançar seus objetivos (produto, preço, praça e promoção) é empregado também no marketing voltado para dentro da organização. No entanto, este necessita ser adaptado às características do público interno, visando o atendimento das expectativas e necessidades destes consumidores da organização (Quadro 01).

Quadro 01 – Composto de endomarketing

Composto de marketing	Composto de endomarketing	Atributos
Produto	Companhia	Diz respeito às adaptações organizacionais para motivar e promover o bem estar de seus colaboradores, para, a partir de então, estabelecer um de seus

		diferenciais competitivos;
Preço	Custo	É a política de remuneração da organização, investimentos que ocorrerão para a promoção de cursos, treinamentos e aperfeiçoamento dos clientes internos e o valor para a elaboração de materiais e implementação de ações de endomarketing na empresa;
Praça	Coordenação	Refere-se aos responsáveis pela implantação de ações, ou seja, aqueles que disseminam as novas ações da cultura organizacional;
Promoção	Comunicação	No ambiente organizacional interno a comunicação indica a coleta e a propagação de informações internas, de modo que sejam difundidas a todos os colaboradores da organização.

Fonte: Inkotte (2000).

Como pode ser visto no Quadro 01, o composto de marketing produto, preço, praça e promoção, passa por uma transformação adaptando-se as demandas do público interno da organização (INKOTTE, 2000). Com base no mix de endomarketing é possível perceber que o marketing interno será eficaz a partir do momento que as variáveis supracitadas sejam efetivas, de modo que os colaboradores sejam valorizados e tenham suas necessidades satisfeitas, sentindo-se motivados e comprometidos com a organização, resultando no êxito dos objetivos organizacionais (DALPIAZ et al, 2014). Para Novaes (2015) o endomarketing, ao ser considerado uma ferramenta estratégica de gestão, trará as organizações novos valores, como ética, empatia, humanização das relações e cooperação, para que o espírito de equipe possa ser valorizado pelo corpo organizacional.

Caracterizando-se como uma ferramenta de gestão, que tem como foco a valorização e o reconhecimento das pessoas, o endomarketing abrange dois processos de gerenciamento, o de atitudes e o de comunicações. O processo de gerenciamento por atitudes tem como base ações direcionadas a satisfação dos clientes e a motivação destes; o processo de gerenciamento de comunicações configura as informações necessárias para a execução das tarefas e rotinas de trabalho, bem como todas as características sobre os produtos da organização e informações pertinentes sobre seus clientes (GRÖNROOS, 1993). Medeiros e Zamberlan (2014) acreditam que através das atitudes e da comunicação o endomarketing contribuirá para que os colaboradores compreendam e vivenciem a organização, desempenhando suas atividades de modo a satisfazer seus clientes.

Bekin (1995) esclarece que para que as ações de endomarketing sejam estabelecidas, condições fundamentais devem ser atendidas, como a integração do marketing interno as estratégias globais da organização, a avaliação contínua dos pontos fortes e fracos da estrutura organizacional e, sempre que necessárias, mudanças na cultura organizacional, permitindo a flexível disseminação dos conhecimentos e concessão de poder de decisão aos colaboradores. O autor ainda salienta que as estratégias de endomarketing devem estar voltadas a todos os recursos humanos da organização. Entende-se também que 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).

Devido a sua já esclarecida importância, considera-se que as práticas de marketing interno devem preceder as ações direcionadas ao público externo, isso porque os colaboradores precisam conhecer as estratégias organizacionais e os produtos/serviços ofertados para que possam ampliar suas possibilidades de sucesso com os seus consumidores (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 tipos e ramos, e que possui como objetivo a fidelização do cliente interno e a melhoria de qualidade de vida organizacional destes indivíduos, conseqüentemente, ocasionando a satisfação dos clientes externos por intermédio dos colaboradores da organização. Desse modo, 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 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 contribuir com 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 interno 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. Isso significa dizer que 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, p. 2) 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, conseqüentemente, 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).

Uma vez abordadas as principais teorias relacionadas ao tema de estudo, passará a ser apresentada a metodologia utilizada na aplicação da pesquisa.

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 no sul do estado do Rio Grande do Sul durante os meses de abril e maio 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 (ZAITHMAL; 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 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 (Quadro 02).

Quadro 02 - Tamanho da amostra por estrato

Natureza de suas atividades	Número de servidores do campus	Porcentagem de elementos no estrato	Amostra por estrato
Docentes	63	66,31% de 49	33
Técnicos administrativos	32	33,68% de 49	17
Total	95	-	50

Fonte: Autores (2017).

Conforme apresentado no Quadro 02, 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.

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 03 - 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*.

Logo após a apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa, são expostos os resultados obtidos.

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, conforme pode ser verificado no tópico que segue. 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. Assim, obteve-se um n= 44.

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 representante em todas suas opções, sendo a que possui maior representante (45,50%) indivíduos com renda 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 04 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 04 - 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 externos “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
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 ótima qualidade.	4,18	Alta
A Instituição deve possuir uma boa imagem diante dos seus públicos.	4,65	Alta
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
Incentivar os colaboradores a se qualificarem constantemente.	4,70	Alta
Coordenação	4,46	Alta
A Direção deve ter um bom relacionamento entre as pessoas da equipe.	4,54	Alta
Na Instituição deve existir integração entre os colegas de trabalho.	4,22	Alta
Existir um clima de cooperação entre os diversos setores da Instituição.	4,50	Alta
Superiores devem procurar constantemente formas de motivar a equipe de 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
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	4,59	Alta

possam desenvolver suas atividades.		
-------------------------------------	--	--

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) e MEDEIROS; ZAMBERLAN (2014) 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 seqüência 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 05).

Quadro 05 - 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
Percebo a preocupação legítima da Instituição em proporcionar satisfação aos seus clientes	3,02	Adequado
A Instituição precisa oferece aos seus clientes externos "produtos" e serviços de qualidade	3,54	Adequado
A Instituição oferece um bom ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades	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 imagem diante dos seus públicos	3,43	Adequado
A Instituição incentiva os colaboradores a auxiliar na definição da identidade da Instituição 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 ao seu cargo 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 (missão, visão, propósito, objetivos, metas, etc...) da Instituição	2,93	Inadequado
Os colaboradores estão 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
A Instituição possui canais de comunicação para disseminar informações e também para recebê-las	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 pontuaram 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. 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 (3,00), 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 (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 06, 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 06 - 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 precisa oferecer 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 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 as consequentes 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 (missão, visão, propósito, objetivos, metas, etc...) da Instituição	1,45
Os colaboradores estão 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
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”, sendo que alguns setores acabam retendo 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 ânsia 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 às 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; 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 no sul do estado do Rio Grande do Sul. Como resultado, identificou-se que parte dos servidores demonstra seu 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.

Os valores de *gaps* encontrados podem ser considerados como altos e expressivos. Percebe-se que a 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.

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. Este trabalho 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.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se novas pesquisas acerca do tema, que podem ser realizados em diferentes instituições públicas, de modo que se possa compreender quais as principais estratégias de endomarketing utilizadas na gestão das universidades brasileiras, e assim gerar insights, para aplicação de estratégias de endomarketing eficazes para a busca de satisfação dos servidores no ambiente de trabalho das instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- BRUM, A. M. **Face a Face Com o Endomarketing**: o papel estratégico de lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- 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.

DIAS, L. et al.. Quebrar barreiras: o marketing interno no apoio ao CRM. In: XXXVII EnANPAD (Encontro da Anpad), Rio de Janeiro/RJ, 2013. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <https://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_MKT450.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

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.

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

HOOLEY, G. J. et al.. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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.

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.

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

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

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.

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.

STEINKE, Estela. **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.

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.

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.

SILVA, Ivan de Lima. Marketing Educacional: novas tendências. Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins, SP. 2009.

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

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.

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