



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOSEILTON XAVIER DE OLIVEIRA**

**PRÁTICAS DO ENDOMARKETING NO AMBIENTE DAS INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: UMA REVISÃO DA LITERATURA**

**CAMPINA GRANDE - PB**

**2022**

**JOSEILTON XAVIER DE OLIVEIRA**

**PRÁTICAS DO ENDOMARKETING NO AMBIENTE DAS INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: UMA REVISÃO DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Programa de Graduação  
em Administração da Universidade  
Estadual da Paraíba, em cumprimento as  
exigências para obtenção do grau em  
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Marketing.

Orientadora: Prof. Me. Dayanna dos  
Santos Costa Maciel

**Campina Grande  
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48p Oliveira, Joseilton Xavier de.  
Práticas do endomarketing no ambiente das instituições de Ensino Superior no Brasil [manuscrito] : uma revisão da literatura / Joseilton Xavier de Oliveira. - 2022.  
32 p.  
  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2022.  
"Orientação : Profa. Ma. Dayanna dos Santos Costa Maciel , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."  
1. Endomarketing. 2. Instituições de Ensino Superior- IES.  
3. Satisfação de Colaboradores. I. Título  
  
21. ed. CDD 658.8

**JOSEILTON XAVIER DE OLIVEIRA**


**PRÁTICAS DO ENDOMARKETING NO AMBIENTE DAS INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: UMA REVISÃO DA LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Programa de Graduação  
em Administração da Universidade  
Estadual da Paraíba, em cumprimento as  
exigências para obtenção do grau em  
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Marketing.

Aprovada em: 07/11/2022.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Me Dayanna dos Santos Costa Maciel (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dr. Bruno Fernandes da Silva Gaião  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Profa. Dra. J Joyce Aristércia Siqueira Soares  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Endomarketing e suas contribuições para as organizações. ....</b>	<b>7</b>
<b>2.2</b>	<b>Instituições de ensino superior no Brasil.....</b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
<b>4.1</b>	<b>Descrição do Perfil das IES brasileiras que adotam práticas de endomarketing.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise das práticas de endomarketing no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras.....</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>

# PRÁTICAS DO ENDOMARKETING NO AMBEINTE DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL: UMA REVISÃO DA LITERATURA

OLIVEIRA, Joseilton Xavier<sup>1</sup>

## RESUMO

As ações de endomarketing de uma empresa são de extrema importância para as organizações, com ela, os colaboradores podem estreitar relacionamentos, compartilhar metas, sentir-se motivados e satisfeitos com seu ambiente de trabalho, refletido assim no público externo das organizações. Este trabalho tem como objetivo analisar as práticas de endomarketing adotadas por Instituições de Ensino Superior (IES) a luz de uma revisão na literatura nacional., visando contribuir com a disseminação do uso do endomarketing como uma ferramenta gerencial adequada as organizações de ensino. Trata-se de uma pesquisa qualitativa caracterizada como exploratória realizada com auxílio de levantamento bibliográfico, sendo possível através dela identificar a prática de Endomarketing dentro de Instituições de Ensino Superior IES, e traça o perfil dessas instituições. Após a análise dos dados, verificou-se que entre as instituições, as de natureza privada se destacam entre as que mais buscam atender as necessidades do seu público interno e adotam as ferramentas de endomarketing. Sendo assim o trabalho destacam que as IES já adotam o Endomarketing como ferramenta importante para motivar e satisfação de seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Instituições de Ensino Superior. Satisfação de Colaborador.

## ABSTRACT

The internal marketing actions of a company are extremely important for organizations, with it, employees can strengthen relationships, share goals, feel motivated and satisfied with their work environment, so commitment occurs in achieving organizational goals, thus reflected in the external public of the organizations. This work aims to analyze the endomarketing practices adopted by Brazilian Higher Education Institutions (HEIs) in the last 10 years in the light of a literature review, aiming to contribute to the dissemination of the use of endomarketing as an adequate management tool for educational organizations. It is a qualitative research characterized as exploratory carried out with the aid of a bibliographical survey, being possible through it to identify the practice of Endomarketing within Institutions of Higher Education IES, tracing the profile of these institutions. After analyzing the data, it was verified that among the institutions, those of a private nature stand out among those that most seek to meet the needs of their internal public and adopt the variables as a tool for this. Thus, the work results highlight that HEIs already adopt Endomarketing as an important tool to motivate and satisfy their employees.

**Keywords:** Endomarketing. Higher education institutions. Employee Satisfaction

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios encontrados pelas organizações modernas é propiciar um ambiente interno agradável e estimulante onde o colaborador possa ser reconhecido, satisfeito e valorizado. Isso porque o sentimento de valorização, reconhecimento e satisfação motivam os colaboradores a buscar excelência na realização do seu trabalho. Assim sendo, o ambiente interno é um fator que influencia no desempenho dos colaboradores de uma organização, de modo que quanto maior for esse desempenho melhor as chances dessa organização conquistar e manter clientes externos.

Nesse o contexto, o empregado torna-se um aliado nos negócios, ou seja, foge da limitação da denominação “empregado”, exercendo de fato a denominação “colaborador”. Para tanto, as empresas precisam de pessoas que se envolvam com o trabalho em sua completude, pois só assim elas conseguirão atingir os resultados desejados. As pessoas são responsáveis pelo desenvolvimento, implementação e cumprimento das estratégias dentro das organizações, contribuindo com seus conhecimentos e habilidades na conquista de vantagens competitivas, ganho de mercado e prestação de serviço com qualidade e diferencial em nome da organização. (ALBUQUERQUE, 1987).

Envolver as pessoas e motivá-las no exercício do seu trabalho requer das organizações a execução de um processo gerencial planejado, no qual envolva o conceito e práticas de Endomarketing. O Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo que utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com o seu trabalho e garantir os objetivos estratégicos da organização (COSTA, 2012).

Como um processo contínuo o endomarketing nas organizações está associado a forma com que ela desenvolve a comunicação interna. Isso porque a comunicação interna focada no negócio da organização determina a efetividade do processo de endomarketing nas organizações, conquistando o público interno e o fidelizando como parceiros. A partir do momento que os colaboradores sentirem munidos de informações, estará preparado para defender a empresa e seu negócio, ocorrendo o comprometimento.

O endomarketing pode ser adotado pelos mais variados tipos de organizações. Na literatura pertinente a prática de endomarketing encontra-se vários exemplos a utilização desse conceito em organizações dos mais diferentes setores econômicos no contexto brasileiro: empresa de comunicação (CASAGRANDE; GERALDI, 2018); laboratório de análises clínicas (GOMES, 2022); empresa especializada no desenvolvimento e comercialização de tecnologia da informação (SIMÕES; SILVA, 2017); instituições de ensino superior (CERVI; FROEMMING, 2017; SEVERO, 2019; MONTE, 2020), entre outros. Dentre estes setores destaca-se para fins da presente pesquisa o setor de ensino, em especial as instituições de ensino superior.

No contexto da pesquisa acadêmica é possível identificar vários trabalhos que apresentam as necessidades, contribuições e importância das ações de endomarketing em Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil, sendo sua maioria realizadas em instituições de privadas (FLORIANO; SILVA, 2018). As IES não diferente dos demais tipos de organizações possuem a necessidade de incorporarem processos gerenciais que motivem seus colaboradores e potencializem a satisfação de seus clientes atuais e potenciais. Desse modo o endomarketing no âmbito das IES pode ser entendido 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).

Diante do exposto, verifica-se a necessidade de compreender no âmbito das IES brasileiras como o endomarketing vem sendo aplicado e suas respectivas contribuições. Para tanto o presente estudo busca elucidar a seguinte problemática: como a prática do endomarketing em instituições de ensino superior tem sido abordada na literatura de marketing nacional?

Por esta razão, este artigo tem como objetivo geral analisar as práticas de endomarketing adotadas por Instituições de Ensino Superior (IES) a luz de uma revisão na literatura nacional. Diante desse objetivo, o presente estudo se justifica uma vez serve como um possível guia implementação de práticas de endomarketing em IES que ainda não fazem uso desse conceito. Isso porque essa pesquisa identifica qual o perfil das IES brasileiras que adotam práticas de endomarketing em sua gestão; diagnostica quais as práticas de endomarketing estão sendo adotadas pelas IES brasileiras; e verificar as contribuições e limitações do uso do endomarketing no contexto estudado. Além disso, o presente estudo vem a contribuir com a disseminação do uso do endomarketing como uma ferramenta gerencial adequada as



organizações de ensino, a qual traz como benefícios o aperfeiçoamento das suas atividades por meio da motivação e comunicação com seu público interno.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Endomarketing e suas contribuições para as organizações.**

Endomarketing também chamado de Marketing Interno é uma estratégia que visa melhorar imagem da empresa entre os seus colaboradores, sendo positivo no sentido de manter equipe motivada e reduzindo índice de rotatividade. Sendo importante entende a percepção dos colaboradores a respeito da empresa, considerando suas reivindicações e apresentando novas formas de transformar os funcionários em evangelizadores da marca.

Bekin (2004) se apresenta como criador do termo Endomarketing no Brasil, sendo que esse termo foi registrada em 1995 no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Conforme considerações feitas no estudo de Bekin (2004, p. 3-4), no

[...] endomarketing, o sentido do Marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.

A citação acima de Bekin (2004) reflete as ações desenvolvidas internamente nas organizações.

Já Cerqueira (1994, p. 51) apresenta o Endomarketing como sendo:

Projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias visando: - a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; - a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com a consequente redução de custos; - o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; - a melhoria do relacionamento interpessoal; - o estabelecimento da administração participativa; - a implantação de ações gerenciais preventivas

Segundo Cerqueira (1994), o Endomarketing atua na melhoria na comunicação e no relacionamento, com a finalidade de consolidar a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

O Endomarketing tem como desafio principal proporcionar aos empregados condição necessária como: transparência, empatia, afetividade, o comprometimento, cooperação, transformando esses valores em crescimento e desenvolvimento dos empregados, ocasionando ganhos positivos no processo produtivo. As empresas que optam pelo trabalho com Endomarketing, os empregados têm facilidade e liberdade para expor suas ideias, desencadeando um processo onde os empregados têm mais liberdade para expor suas ideias, os níveis hierárquicos foram simplificados e os empregados chegam a seus gerentes com mais abertura e facilidade.

O Endomarketing funciona como um processo gerencial holístico, para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, compreendam as atividades e os negócios da empresa. Segundo, garante que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada em relação aos serviços. "A premissa do Endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados devem funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos" (GRONROOS, 1995, p. 279).

Segundo Giuliani (2003, p.85) "o prefixo "endo" tem origem grega e significa ação interior ou movimento para dentro". O Endomarketing foi amplamente divulgado no Brasil pelo consultor e professor Saul Faingaus Bekin, como "ações de marketing para o público interno" (GIULIANI, 2003, p.85).

Endomarketing consiste em um marketing voltado para dentro das corporações atuais. As empresas que se preocupam com o bem-estar e a qualidade de seus clientes adotam essa ferramenta que é importante para o reconhecimento da qualidade dos seus produtos e do atendimento, porque essas corporações se preocupam com o bem-estar de seus empregados e a imagem da empresa comprometida em atender as expectativas, sempre trabalhando com uma atitude para estar à frente, para surpreender seus clientes

Para conquistar o cliente, qualquer empresa tem que primeiro conquistar seus colaboradores, ou seja, seus funcionários, os clientes internos, estes devem ter a absoluta certeza de que a empresa acredita neles. A saída mais correta e sensata

para essa questão está apenas em uma simples palavra: “endomarketing”. As empresas que praticam endomarketing tendem a ser mais bem-sucedidas. (GIULIANI, 2003, p.85)

As empresas consideradas modernas procuram cada vez mais diversificar os seus negócios, procurando sempre incorporar uma identidade singular e única. Dessa forma, pode se considerar que, quando uma empresa tem uma imagem favorável e bem conhecida, já possui um patrimônio, ou seja, a imagem da empresa tem um impacto decisivo na percepção dos clientes internos e externos.

O que se pode notar é que o endomarketing busca enfatizar a diferença que às vezes não parece ser tão óbvia entre empregado e máquina, além de permitir enxergar de fato a colaboração que todos podem dar nos processos organizacionais. Sendo assim, funcionário que tem obrigações a cumprir, dá lugar ao colaborador, aquele que participa ativamente da construção da marca e da reputação da empresa, o trabalhador que presta seu serviço consciente do que faz, para quem faz e por que faz. Brum (2005, p. 49) lembra que “ninguém gosta daquilo que não conhece; ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e ninguém informa sobre o que não sabe”

Dessa forma, Gronroos (1995) *apud* por Teixeira et al (2002), afirma que o endomarketing no papel da imagem empresarial tem quatro consequências: a imagem como comunicadora de expectativas, sobretudo alinhada às campanhas de marketing, tornando mais fácil a comunicação eficaz, deixando as pessoas mais receptivas à comunicação; a imagem como filtro, ou seja, se ela for boa se torna um escudo para problemas menores; a imagem como função das experiências e expectativas do cliente. Tais consequências decorrem de diferentes ações ou ferramentas que podem ser adotadas pela empresa ao colocar em prática o endomarketing. O quadro 1 apresenta algumas das principais ações ou ferramentas para o desenvolvimento do endomarketing no âmbito das organizações e seus respectivos propósitos.

Quadro 1. Ações ou ferramentas para o desenvolvimento do endomarketing nas organizações.

AÇÕES OU FERRAMENTAS	PROPÓSITO DO USO
Vídeos institucionais	Demonstrar os produtos/serviços da empresa com objetivo de colocar os colaboradores em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado.
Manuais técnicos	Apresentar produtos, serviços e lançamentos. Contribuem para reforçar o aspecto da cultura organizacional.
Jornal interno	Disseminar informação a partir da utilização de vários encartes, ou até mesmo jornal de parede, contendo informações relevantes sobre a organização para aos colaboradores.

Cartazes motivacionais e informativos	Informar aos colaboradores sobre o que acontece na organização. É importante que sempre os cartazes sejam atualizados.
Canais diretos de comunicação	Apresentar as novidades da empresa, são realizadas reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria, palestras internas, proporcionando um momento de conversa entre o colaborador e seu superior.
Memória da organização	Mostrar a história da empresa, com o objetivo de informar sua evolução ao público interno.
Intranet	Sistema informativo para disseminar desde data de aniversariante entre outras informações, para todos os funcionários terem acesso.
Convenções internas	Envolver o público interno com a empresa por meio do uso dos colaboradores para a divulgação de suas atividades.

Fonte: Adaptado de Brum (1998).

Uma vez fazendo uso das práticas destacadas no quadro 1 a organização tende a criar em seus colaboradores por meio da valorização, um sentimento de orgulho na relação funcionário-empresa (BRUN,1998). Contudo a adoção de práticas endomarketing deve ser planejada de forma estratégica, de modo que contemple as seguintes características da organização: a relação com os colaboradores, a forma como os recursos são utilizados pela organização; a disseminação da informação e relacionamento entre os subordinados e a chefia. Essas características compõem o que Inkotte (2000) denomina-se de Mix do endomarketing.

Para Kotler (2000, p.44), o marketing interno deve preceder o marketing externo, pois, segundo ele, não faz sentido prometer serviço excelente antes de as pessoas estarem prontas para fornecê-lo e comprometidas para com a organização. No marketing são analisados o produto, o preço, a praça e a promoção, que juntos formam os 4 Ps. No endomarketing, esses quesitos passam a ser chamados de 4 Cs: coordenação, companhia, comunicação e custo. Para Inkotte (2000) os Cs do composto do endomarketing são variáveis que uma vez caracterizadas podem ser analisadas a partir de como elas estão presentes em alguns atributos organizacionais. O quadro 2 ilustra resumidamente a relação variável-característica – atributos.

Quadro 2. Características e Atributos do Mix de Endomarketing.

VARIÁVEL	CARACTERÍSTICAS	ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS
Companhia	Relação com os colaboradores com a organização. Espera-se que a organização esteja adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial de competitividade.	Plano de carreira
		Benefícios indiretos
		Ambiente de trabalho
		Níveis salariais
Custo	Forma como são aplicados os recursos da organização. A organização deve dispor de investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e em práticas de implementação do Endomarketing.	Gastos com pessoal
		Gastos com novos produtos
		Gastos para obter tecnologia

Comunicação	Repasse das informações dentro da organização. A organização deve apresentar formas diversificadas e eficientes de disseminar e coletar informações.	Informativos
		Discursos da direção
		Comunicação escrita formal
Coordenação	Forma de relacionamento entre as chefias e subordinados. As chefias e lideranças da organização bem como os programas de incentivo e a estrutura hierárquica da organização devem conduzir a prática de endomarketing.	Plano de incentivos
		Hierarquia
		Programa de promoções.

Fonte: Adaptado de Inkotte, (2000).

O quadro 2 que expõe as características e atributos do Mix de Endomarketing, podemos observar que ele faz referência ao cliente interno da empresa, a dimensão companhia tem como foco proporciona o bem-estar e a motivação para os colaboradores utilizando-se de fatores que envolve tanto o ambiente físico proporcionado um ambiente adequado e também benéficos financeiros. Já a variável custo são todos os investimentos feitos na organização a fim de motivar seus colaboradores, não podendo ser considerado os salários dos mesmos como cita Inkotte (2000, p. 119) “salários e gratificações não representam despesas, mas aplicações e investimentos”.

A comunicação é uma das variáveis mais presentes dentro das organizações e também muito necessária, já que a comunicação é a base de qualquer relacionamento, cabendo a organização buscar sempre formas e estratégias para deixar seus funcionários informados sobre tudo que ocorre dentro da mesma, então as ferramentas adequadas para que tal comunicação aconteça da melhor forma possível. A coordenação é a variável que busca definir dentro da organização os colaboradores que irão fazer um papel fundamental dentro do endomarketing que é lidera e implantar tais ações.

Com base no mix de marketing é possível verificar que o endomarketing contribui para dois elementos importantes para o bom desempenho das organizações: comunicação e motivação dos colaboradores. A palavra comunicação vem do latim *cummunis*, e leva ao conceito de comunhão, sendo ato de tornar algo comum a todos através de uma informação que é transmitida (PEREZ; BAIRON, 2002). Quando acontece ato de falar e ouvir, ou seja, recebe-se uma informação e passa-se adiante pode-se definir como comunicação (DIMBLEBY; BURTON, 1990). A comunicação é algo que se aprende a fazer e ao comunicar-se com outras pessoas se adquire conhecimento e habilidade na comunicação, no compartilhamento de ideias e experiências (PEREZ; BAIRON, 2002). Portanto, a comunicação não pode ser

colocada apenas como uma transferência de informação ou um determinado dado, além da transferência da informação para a comunicação ocorre de fato é necessário a compreensão da mensagem transmitida.

A comunicação é um processo que envolve troca de informações e que exige um feedback. Os melhores sistemas de informação utilizados pelas empresas não garantem por si só a comunicação. A comunicação envolve o processo de ouvir, de assimilar ideias e de participação.

Tavares (2009, p. 19) afirma que o processo de endomarketing possui dois enfoques básicos: a motivação e a comunicação. Para ele o processo motivacional na empresa não deve ocorrer de forma esporádica, como elogios e premiações raras e sim de maneira estratégica com ações que devem ser planejadas e executadas ao longo do ano, mensalmente, bimestralmente ou trimestralmente.

As organizações devem assumir a comunicação como algo relevante para a produtividade, repassando informações com credibilidade e alinhando seu canal de comunicação. A partir do momento em que os objetivos e ideais da empresa são repassadas para os colaboradores o grau de satisfação aumenta.

No referente motivação, essa a palavra motivação pode ser utilizada em diferentes situações e cada uma com um significado diferente (Maximiano; 2004), A motivação está ligada a diversos fatores que estimulam o comportamento das pessoas a alcançarem o que desejam, no ambiente organizacional a ascensão de cargo, aumento salarial, promoções entre outras coisas que busquem realização.

A motivação é um elemento de grande importância, é essencial em toda empresa, ajudando as pessoas a alcançarem suas metas. A motivação do funcionário pode estar ligada a fatores intrínsecos ligados as forças do interior do indivíduo e extrínsecos que se baseia em força do ambiente externo.

Segundo Robbins “nem todo mundo é motivado pelo dinheiro. Nem todo mundo deseja um trabalho desafiador.” (2005, p. 201). Logo a necessidade de a empresa descobrir quais as necessidades dos seus funcionários, e o que pode motiva-los dentro da organização. Tais necessidades podem ser identificadas a partir da “ Pirâmide de Maslow” (figura 1) que busca elucidar as motivações humanas. Por meio da “Pirâmide de Maslow” a organização pode buscar compreender tanto o que motiva os seus colaboradores quanto os seus consumidores.

As empresas estão sempre preocupadas com os seus clientes e sobre a imagem que eles têm sobre a organização, sendo que também devem ter essa mesma

preocupação com os colaboradores que são o público interno da organização. Com base nisso o endomarketing vai ganhando força nas empresas, por buscar aplicar estratégias de marketing voltadas para o seu interior com foco principal de motivar sua equipe para que essa motivação reflita ao cliente externo.

Uma vez elucidado o como o endomarketing contribui para o desempenho das organizações, deve-se destacar que essa contribuição pode se dar de forma diferente considerando os diversos setores econômicos e atividades por essas desempenhadas. Diante o objetivo da presente pesquisa a seguir discursa-se sobre o ensino superior e a prática do endomarketing no contexto brasileiro.

## **2.2 Instituições de ensino superior no Brasil**

As instituições de ensino superior estão cada vez mais preocupadas com seus servidores, com base nisso vamos analisar as ações de endomarketing desenvolvidas nessas instituições.

Em pesquisas realizadas na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) localizada na fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul, com 10 anos de funcionamento uma empresa em processo de consolidação, um dos campus da Universidade, o campus localizado na cidade de Santana do Livramento /RS, foram aplicados questionários para coletados dados sobre o perfil dos servidores, assim como, identificar o desempenho da universidade em relação ao endomarketing.

Com base nos dados coletados sobre as ações de endomarketing dentro dos mais variados aspectos, na parte que trata sobre a companhia e custo, foi colocando como adequada a autonomia para propor melhoria na execução do trabalho, que os colaboradores se sentem realizados profissionalmente com o trabalho executado, os equipamentos que a Instituição disponibiliza são modernos e de ótima qualidade, quanto os custos com base nas respostas foi colocado que os investimentos em programas de treinamento para colaboradores é considerado pouco.

Com base na coordenação, embora a Direção deve ter um bom relacionamento entre as pessoas da equipe, não existe um clima de cooperação entre os diversos setores da Instituição. E a procura por parte dos superiores para motivar a equipe de colaboradores é avaliada como inadequada, assim como, o reconhecimento do desempenho de colegas quando estes executam atividades com excelência, embora

a instituição estabeleça um bom relacionamento com a comunidade onde atua, não existe um clima de cooperação entre os setores.

Outro ponto avaliado e de grande importância dentro que qualquer organização foi a comunicação, chamando atenção para os pontos colocados como inadequado: Os colaboradores conhecem claramente os referenciais estratégicos da Instituição. Os colaboradores estão sempre informados sobre os lançamentos de novos “produtos” e campanhas antes dos clientes. Superiores imediatos possuem um canal de informação sobre as decisões que são tomadas em nível estratégico.

A Facinter, Faculdade Internacional de Curitiba, credenciada pelo MEC, com apenas 3,5 anos de mercado e tem a missão é atuar no desenvolvimento de uma educação superior de qualidade. Apesar do pouco tempo no mercado já é uma empresa que vem registrando grande crescimento e com isso é necessário ter profissionais qualificados e motivados dentro da organização.

A pesquisa de levantamento de dados foi dividida em duas partes, a primeira parte tinha a finalidade de avaliar Condições de trabalho; Uso e desenvolvimento de capacidades; Chances de crescimento e segurança; Integração social da empresa; Constitucionalismo; Trabalho e espaço de vida; e Relevância social da vida no trabalho, já a segunda parte foi a aplicação de uma questão aberta sobre pontos fortes e pontos fracos.

Com relação a primeira parte dos dados: 53% dos colaboradores citaram uma boa satisfação em relação a Facinter, tanto com o horário de trabalho, local, segurança quanto o material necessário para o trabalho diário (máquinas e equipamentos; muitos afirmam que a empresa não oferece treinamentos e incentivos aos funcionários, mas que estão cientes dos objetivos, dos planos, das metas e dos sistemas de organização da instituição. Muitos colaboradores também mesmo em meio a tantas crises, acreditam num futuro promissor como: possibilidade de ser promovido e estabilidade no trabalho. Citam a empresa como um ambiente agradável.

Já em relação a pergunta aberta sobre pontos fracos e fortes. Segundo CAJAI (p.55)

Pontos fracos - a comunicação interna está muito fraca entre os setores; falta de profissionalismo por parte do corpo docente/administrativo; funcionários desmotivados; falta de sintonia entre os setores; a instituição está desestruturada em relação à integração e qualidade de vida dos seus colaboradores devido ao grande crescimento da mesma; falta de autonomia nos departamentos; falta de planejamento; falta de incentivo/motivação e baixa remuneração.



Pontos fortes - departamento de marketing; visão estratégica, atual e sempre seguindo as mudanças do mercado; funcionários que mesmo sem incentivo da diretoria "vestem a camisa"; grandes profissionais qualificados; funcionários empenhados no bom andamento dos serviços; instalações; o nome da instituição tem crescido no mercado a cada dia em função dos projetos bem-sucedidos.

Universidade Federal do Pará é uma instituição federal de ensino superior, organizada sob a forma de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), através da Secretaria de Ensino Superior (SESu). O princípio fundamental da UFPA é a integração das funções de ensino, pesquisa e extensão (UFPA, 2017).

Nos dados obtidos através do questionário aplicado por Garvão et al (2017) foi possível identificar a percepção dos colaboradores em relação as ações de endomarketing. Sobre a autonomia para propor melhoria na execução do meu trabalho todos os colaboradores concordaram que a empresa é aberta a mudanças e busca ouvir seu colaborador. 100% dos colaboradores se sentem realizados no trabalho que executam, o que é um dos principais objetivos do endomarketing, satisfazer o público interno.

Sobre a percepção do colaborador a respeito da preocupação da instituição em propor satisfação aos seus clientes. Para a maioria dos seus colaboradores a instituição se preocupa em proporcionar satisfação aos seus clientes, porém, uma pequena parte discorda dessa afirmação. Acendendo uma alerta para a organização de mudar essa imagem para alguns colaboradores.

Questionados sobre o ambiente 75% concordam que a instituição oferece um bom ambiente para o trabalho, já 25% não discordam e nem concordam com essa afirmação. O que mostra que a instituição ainda tem um caminho a percorrer para mudar a opinião de 25% dos seus colaboradores (Costa e Silva apud Garvão et al, 2017, p.10). Sobre a parte estrutura da empresa Apenas 38% dos colaboradores concordam que a instituição possui infraestrutura adequada para o trabalho, 37% não concordam e nem discordam, e 25% discordam, sendo um ponto que deve ser levado em consideração já que um ambiente adequado faz com que o trabalho seja melhor desenvolvido.

Sobre a qualidade dos equipamentos que a instituição disponibiliza 13% discordaram parcialmente desta afirmativa, 25% declarou indiferença, e 63% disse concordar em partes com a afirmação. Levando em conta que oferecer equipamentos

e meios para o desenvolvimento das atividades dentro da organização é fundamental para um bom desenvolvimento das atividades.

Quando perguntados se a instituição investe em programas de treinamentos para os colaboradores 24,50% discordo ou são indiferentes que a empresa faça investimento em treinamento. Se os superiores procuram constantemente formas de motivar a equipe de colaboradores 50% deles discordara sobre ou foram indiferentes ao tema. Sobre as informações na instituição são confiáveis e atualizadas e sobre os canais de comunicação mais de 80% colocaram que sim, sendo um ponto favorável a instituição manter a comunicação entre as partes.

A instituição de ensino deve evidenciar a importância de cada colaborador para o desenvolvimento da organização, assim como, aliar todos os níveis hierárquico para que seja clara a importância de cada parte para o objetivo maior que a é o sucesso da organização.

Quadro 3 – Comparativo entre ações de endomarketing desenvolvidas nas IES pesquisadas.

<b>Ações de Endomarketing</b>	<b>Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)</b>	<b>A Facinter, Faculdade Internacional de Curitiba,</b>	<b>Universidade Federal do Pará</b>
Comunicação (entre as partes, e referente a assuntos da gestão)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os colaboradores não sentem está sempre informado sobre os lançamentos de novos “produtos” e campanhas antes dos clientes.</li> <li>Superiores imediatos possuem um canal de informação sobre as decisões que são tomadas em nível estratégico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>à má comunicação entre setores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A instituição possui sim canais de comunicação;</li> <li>Os instrumentos de comunicação interna, utilizados na instituição, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informação aos colaboradores.</li> </ul>
Ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Instituição oferecer um bom ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades; possui infraestrutura adequada para o trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os colaboradores estão satisfeito em relação: local, segurança quanto o material necessário para o trabalho diário (máquinas e equipamentos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Boa parte dos colaboradores concordaram que a instituição oferece um bom ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades</li> <li>A instituição precisa melhorar a infraestrutura para o trabalho (prédios/instalações)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Instituição incentivar os colaboradores a se qualificarem constantemente;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a empresa não oferece treinamentos e incentivos aos funcionários objetivos, dos planos, das metas e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A instituição investe em programas de treinamentos para os colaboradores.</li> </ul>

Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investe em programas de treinamento</li> </ul>	dos sistemas de organização da instituição.	
Relação com outros setores e chefia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A direção tem um bom relacionamento com as pessoas da equipe;</li> <li>• Existi um clima de cooperação entre os diversos setores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a comunicação interna está muito fraca entre os setores; falta de profissionalismo por parte do corpo docente/administrativo;</li> <li>• Funcionários desmotivados;</li> <li>• falta de sintonia entre os setores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na instituição existe integração entre os colegas de trabalho.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor. 2022.

A partir das informações colhidas podemos identificar alguns pontos positivos das IES, dentre eles a buscar por inserir canais de comunicações para melhorar a interação com os colaboradores e com os setores, já que a comunicação nas organizações dever ser algo relevante para a produtividade, transmitindo a informação com toda credibilidade de modo que todos possam cumprir suas tarefas com total eficiência.

Alguns pontos precisam ser revistos com base nas informações colhidas, e pertinente que a gestão das IES foque seus objetivos para investir na comunicação interna para que dessa forma consiga fortalecer as relações entre as pessoas dentro da organização. Como diz Torquato (2004) define que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégias da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. É através dela que se torna mais fácil a comunicação entre as Universidades e seus colaboradores.

Segundo Brum (1998), profissionais bem preparados e treinados para executar suas tarefas são fundamentais para o sucesso da organização, assim, é de suma importância que a instituição consiga incentivar os colaboradores a sempre estarem melhorando sua técnica. Assim sendo é importante que as organizações busquem além de incentivar oferecer treinamentos e qualificação, já que que os colaboradores qualificados são bens intangíveis dentro da organização.

O endomarketing é importante para nortear a organização, a fim de criar políticas de gestão de pessoas para melhorar a relação da empresa com seus componentes. Como cita Novaes (2015, p 10).

A utilização do Endomarketing como fator estratégico, pode ser capaz de nortear a organização para a elaboração de uma política de Gestão de Pessoas bem estruturada, levando em consideração o perfil e a criatividade de cada empregado, aproveitando ao máximo o potencial individual e também o desenvolvimento do grupo, e, por conseguinte, alavancando o crescimento e desenvolvimento da empresa, aumentando, assim a competitividade empresarial.

Assim sendo, o endomarketing pode ser uma ferramenta muito importante dentro das universidades a fim de buscar estratégias e elaborar políticas de gestão de pessoas para suprir as faltas ou falhas identificadas nas IES citadas em relação aos colaboradores. Segundo Brum (1998), existem inúmeras maneiras de se motivar pessoas, como exemplo, o reconhecimento por um trabalho bem feito, usar o desempenho como base para promoção, remunerar as pessoas de forma competitiva, ou seja, em função do talento de cada um, entre outros.

Nessa situação, entender a perspectiva de cada indivíduo sobre a organização e as estratégias de marketing interno torna -se crucial para garantir a adequação dos procedimentos, comportamentos e políticas promotores do crescimento organizacional uma vantagem competitiva e uma reputação positiva com seu público –alvo.

### **3 METODOLOGIA**

O presente estudo diante do seu objetivo e natureza pode-se classificar como uma pesquisa qualitativa caracterizada como exploratória com auxílio de levantamento bibliográfico. Segundo Gil (1999, p.94) “[...] métodos de pesquisa qualitativa estão voltados para auxiliar os pesquisadores a compreenderem pessoas e seus contextos sociais, culturais e institucionais”. Denzin e Lincoln (2006) concordam que a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, significando que os pesquisadores estudam as coisas em seu ambiente natural, tentando entender os fenômenos em termos do significado que as pessoas lhes atribuem. Por outro lado, segundo Gil (1999), o objetivo principal da pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e revisar conceitos e ideias com vistas a formular questões mais precisas ou hipóteses pesquisáveis para futuras pesquisas.

Quanto à pesquisa bibliográfica, caracteriza-se por um conjunto implícito de procedimentos ordenados para encontrar soluções para um determinado problema, com foco no objeto de pesquisa. Objeto de estudo definido para a pesquisa bibliográfica foram os “estudos de casos em Endomarketing em Instituições de ensino superior brasileiras.

Como procedimento adotou-se a busca por palavras-chave em título e resumo em revistas eletrônicas qualificadas pelo QUALISCAPES em administração e google acadêmico. As palavras-chave utilizadas foram: IES; Brasil e Endomarketig. Na pesquisa realizada no google acadêmico no campo de busca utilizou-se as palavras-chave associadas por meio do operador booleano “and” e o filtrando os trabalhos pesquisados no período de 2012-2020. Para fins dessa pesquisa foram considerados os trabalhos acadêmicos (artigos, trabalho de conclusão de curso, teses e dissertações) contidos nas 10 primeiras páginas de resultado do google acadêmico. Quanto às revistas, optou-se pelas seguintes da área de administração e Marketing: Revista Brasileira de Marketing, Revista Interdisciplinar de Marketing e Revista PMKT.

As revistas foram selecionadas por aparecem em destaque no google quando aplicado os seguintes termos de pesquisa: lista de principais revistas científicas brasileiras em marketing. No site das respectivas revistas aplicou-se as seguintes palavras-chave: Endomarketing and IES; Endomarketing e Universidades. Assim como na pesquisa realizada no google acadêmico, para as revistas. Na pesquisa foram considerados para análise apenas os artigos sobre o tema publicados nos últimos dez anos (2012-2022). A pesquisa foi realizada no período de 12/11/2022 a 14/11/2022.

Para a presente pesquisa foram coletados apenas dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica cujos procedimentos adotados foram descritos no parágrafo anterior. Cabe salientar que na pesquisa optou-se por realizar o procedimento qualitativo de análise de dados a fim de compreender o objeto de estudo para a melhor identificação de problemas e características reais.

Por meio da análise qualitativa os trabalhos recuperados por cada busca foram analisados considerando o título, resumo e palavras-chaves e excluídos os que não remetem ao objeto desta pesquisa. O quadro 4 a seguir apresenta os números de trabalhos recuperados e excluídos em cada fonte de dados pesquisadas.

Quadro 5. Trabalhos pesquisados.

Base de dados	Número de trabalhos recuperados	Número de trabalhos excluídos
Google acadêmico	6	94
Revista Brasileira de Marketing	3	3
Revista Interdisciplinar de Marketing	9	9
Revista PMKT	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A partir da leitura dos títulos encontrados, foram adotados alguns critérios para o trabalho recuperados e excluídos, foram excluídos trabalhos com temática em desacordo ao interesse da pesquisa, ou seja, que não tratavam especificadamente sobre o Endomarketing em IES, ou trabalhos em duplicidade, utilizando-se de palavras chaves para a pesquisa dos mesmos.

Por meio dos trabalhos e artigos acadêmicos identificados, foi possível: Identificar qual o perfil das IES brasileiras que adotam práticas de endomarketing em sua gestão; diagnosticar quais as práticas de endomarketing estão sendo adotadas pelas IES brasileiras; e verificar as contribuições e limitações do uso do endomarketing no contexto estudado. Uma vez explicitados os aspectos metodológicos que deram suporte a pesquisa a seguir serão apresentados e analisados os dados obtidos.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Descrição do Perfil das IES brasileiras que adotam práticas de endomarketing.

Na pesquisa realizada foram identificados seis trabalhos acadêmicos que demonstraram o uso do Endomarketing como uma ferramenta dentro das IES, dentre os trabalhos identificados observou-se que a partir de 2017, o endomarketing foi um assunto mais recorrente em trabalhos acadêmicos em relação a anos anteriores, todas as pesquisas abordadas nesses trabalhos foram estudos de casos realizados em Universidades de diversas regiões de ensino público e privado. O quadro 5 apresenta objetivamente uma análise dos trabalhos acadêmicos identificados na pesquisa, destacando por trabalho os objetivos, contribuições e limitações de cada um.

Com base no quadro 6 a presente pesquisa identificou seis IES passíveis de análise de suas respectivas práticas de endomarketing. A partir da revisão

bibliográfica foi possível identificar seis IES que adotam práticas de endomarketing, a saber: Instituição de Ensino Superior (IES) da Zona da Mata Mineira; Sociedade Anônima de Capital fechado, do Norte do Rio Grande do Sul; UNIJUÍ; Universidade Federal Do Pampa, Rio Grande do Sul; Instituição de Ensino Superior de Lucas do Rio Verde; Instituição privada de ensino superior, na cidade de Lavras, Minas Gerais.

Quadro 6. Análise dos trabalhos selecionados na pesquisa.

Autor (Ano)	Título	Objetivo da Pesquisa	Tipo de Pesquisa e Abordagem de Análise	IES Objeto de Estudo	Contribuições da pesquisa	Limitações da pesquisa
Pereira <i>et al.</i> (2016)	Percepção dos professores de marketing em relação às estratégias de endomarketing utilizadas em uma instituição de ensino superior da zona da Mata Mineira	Analisar a estratégia de Endomarketing utilizada pela IES, tratando cada elemento obtido com as pesquisas e descobrir, por fim, a percepção das estratégias do Endomarketing.	Pesquisa de abordagem quantitativa, de natureza aplicada, de objetivos descritivos.	Instituição de Ensino Superior (IES) da Zona da Mata Mineira	O Endomarketing ainda está em fase inicial dentro da empresa a IES utiliza de diversos meios de comunicação com os colaboradores, bem como meios de motivação e percepção do objetivo da empresa	- Uma entrevista qualitativa não-estruturada com o setor de comunicação e marketing da IES para tomar conhecimento de como esse trabalho é executado
Kemmerich <i>et al.</i> (2017)	Endomarketing e Satisfação no Trabalho: O Caso de uma Instituição de Ensino Superior	Analisar a relação entre as ações de endomarketing e a satisfação no trabalho em uma IES, localizada no norte do Rio Grande do Sul.	Pesquisa qualitativa exploratória e quantitativa descritiva.	Sociedade Anônima de Capital fechado fundada em 2004, localizada no Norte do Rio Grande do Sul.	Associação entre as ações de endomarketing e a satisfação no trabalho, demonstrando que as instituições buscam na comunicação interna estratégias que permitam criar vínculos entre seus Colaboradores.	- 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. - Aplicação de um questionário genérico.
Cervi <i>et al.</i> (2017)	Afim, o que é Endomarketing? estudo das estratégias de endomarketing utilizadas pela UNIJUÍ	Analisar o programa de endomarketing da UNIJUÍ comparando com a proposição teórica	Pesquisa exploratória e descritiva de caráter qualitativo	UNIJUÍ	Evidenciar um programa de endomarketing possui um grande potencial para trabalhar em favor da organização.	Utilizar entrevistas semiestruturadas em profundidade com os integrantes do conselho Sinergia.
Floriano <i>et al.</i> (2018)	Endomarketing em Instituições de Ensino Superior:	Este estudo tem por objetivo verificar como	Pesquisa de abordagem quantitativo	Universidade Federal Do	Para identificar os aspectos de endomarketing que necessitam de	O estudo teve com limitação o tamanho da amostra alcançada, sendo que, em



	Um estudo na Universidade Federal Do Pampa	os servidores avaliam as ações de endomarketing desenvolvidas na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) localizada na fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul.	e qualitativo, de natureza descritiva	Pampa, Rio Grande do Sul	aprimoramento, assim como apontar aqueles processos que já apresentam bom desempenho; 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	virtude de ser uma instituição nova e que não apresenta um volumoso número de servidores, poderia ser realizado um senso com os colaboradores dos demais campus da instituição
Almeida <i>et al.</i> (2018)	ENDOMARKETING NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: Um Estudo de Caso	Analisa as ferramentas possíveis de serem aplicadas numa instituição de ensino superior, com a intencionalidade do endomarketing.	A pesquisa descritiva e qualitativa	Instituição de Ensino Superior de Lucas do Rio Verde	Extraír a percepção de Gestores, sobre conhecimento e aplicabilidade das ferramentas.	Como ferramenta para coleta de dados 02 questionários distintos para colaboradores e alguns gestores da IES; Pesquisa amostral que limita o alcance da pesquisa.
Souza (2019)	Endomarketing e qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior Cristã no Sul de Minas Gerais	avaliar as variáveis políticas de endomarketing, em uma instituição privada de ensino superior, sem fins lucrativos na cidade de Lavras, Minas Gerais, especificamente relacionadas à satisfação, motivação e bem-estar no trabalho.	Pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e descritiva	Instituição privada de ensino superior, na cidade de Lavras, Minas Gerais	à contribuição das estratégias de endomarketing, os resultados revelaram que a instituição costuma avaliar a eficácia do seu produto-trabalho prestado, dispondo de indicadores bem definidos e instrumentos de interpretação bem qualificados.	O método de estudo de caso único. Dessa forma, os resultados não podem ser generalizados para outras instituições. Assim, sugere-se que futuras investigações sejam realizadas com outras instituições cristãs para que seja possível ter maior abrangência nos resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A Instituição de Ensino Superior (IES) da Zona da Mata Mineira, é uma instituição de ensino privado, localizada no Estado de Minas Gerais. Fundada em 2000, foi pioneira na implantação cursos superiores no município e também a primeira instituição de ensino superior da América Latina a obter certificado de qualidade ISO 9000 (Portaria Ministerial de número 262 de 30 de janeiro de 2002), oferecendo, atualmente dezessete cursos superiores, dentre eles o curso superior de Tecnologia em Marketing. Vem também contribuindo para o crescimento do município e região, tendo responsabilidade com a sociedade, disponibilizando também cursos gratuitos abertos à comunidade.

A 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. Atualmente, conta com 329 colaboradores, entre corpo docente e técnico administrativo. Uma instituição de ensino privado que conquistou em 2012 a 14ª posição no Ranking das 30 melhores empresas para trabalhar entre as pequenas e médias do Rio Grande do Sul. A UNIJUÍ é uma instituição de ensino publica que deu início suas atividades em 28 de junho de 1985 é marcada pelo compromisso com a realidade regional, princípio herdado dos Frades Menores Capuchinhos, que junto de lideranças regionais buscaram alternativas para a oferta de Ensino Superior na região é marcada pelo compromisso com a realidade regional, princípio herdado dos Frades Menores Capuchinhos, que junto de lideranças regionais buscaram alternativas para a oferta de Ensino Superior na região.

Universidade Federal Do Pampa, localizada na fronteira oeste do estado do Rio Grande do Sul na cidade de Santana do Livramento/RS tendo dez anos de funcionamento e, portanto, encontrando-se em processo de consolidação e de aproximação junto à comunidade em que atua. A Instituição incentiva os colaboradores a auxiliarem na definição da identidade da Instituição e na construção de uma boa reputação para a mesma. A Instituição de Ensino Superior de Lucas do Rio Verde tem sido referência no estado de atuação, haja vista pela necessidade de qualificação da mão-de-obra na região de localização, oferecendo dessa forma oportunidade a comunidade a qual está inserida.

Instituição privada de ensino superior, localizada no sul do estado de Minas Gerais, na cidade de Lavras. Sendo seu quadro funcional composto por 47

funcionários, entre docentes, técnicos administrativos e de suporte, e 441 alunos. Possui 112 instituições pelo mundo, sendo que sete concentra-se no Brasil. O modelo educacional é adotado pela instituição e de uma filosofia cristã de educação. A IES foi fundada em 2000, com apenas dois cursos: administração e ciências contábeis. E atualmente conta com mais dois cursos: pedagogia e publicidade e propaganda.

No geral observou-se que as IES analisadas são 50% públicas e os demais 50% instituições privadas, localizadas em centros urbanos, em maiorias instituições com alguns anos de fundação que deixam uma história social dentro das comunidades a qual estão inseridas a exemplo a IES UNIJAI, a maior parte considerada de médio porte, onde algumas já se destacam como ranking de melhor empresa para trabalhar dentro da sua categoria é o caso da IES privada Sociedade Anônima de Capital fechado. Já a Instituição de Ensino Superior (IES) da Zona da Mata Mineira que também é privada se destaca por ter sido pioneira na implantação cursos superiores no município e também a primeira instituição de ensino superior da América Latina a obter certificado de qualidade ISO 9000.

#### **4.2 Análise das práticas de endomarketing no contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras.**

As IES identificadas na presente pesquisa segundo os trabalhos analisados têm o endomarketing como uma ferramenta estratégica associada a gestão de pessoas, uma vez que é necessário para esse tipo de organização promover o sentimento de pertencimento no público interno. Nas IES pesquisadas observou-se algumas ações praticadas, dentre elas: Brindes aos colaboradores sejam em aniversário ou datas comemorativas, a utilização de e-mails informativos como principal meio de comunicação entre empresa e seus colaboradores; reuniões gerais utilizadas muitas vezes pra informar os colaboradores sobre projeto e ações da organização ou para passar feedback de atividades realizadas; plano de carreira, incentivo a aperfeiçoamento profissional a fim de capacitar os colaborardes assim como garantir qualidade e garantia de salário entre outro direitos existentes. De forma objetiva o quadro 7 as principais práticas de endomarketing identificadas nas instituições pesquisadas a luz das principais ações pontuadas por Brum (1998) e as variáveis do Mix de endomarketing segundo Inkotte,200

Quadro 7. Principais práticas de endomarketing identificadas nas IES brasileiras

Autor (Ano)	IES	Principais ações e ferramentas e endomarketing utilizadas	Variáveis/ Características do Mix de Endomarketing contempladas	Contribuições do Endomarketing par EIS
Pereira <i>et al.</i> (2016)	Instituição de Ensino Superior da Zona da Mata Mineira	- Plano de carreira, incentivo a aperfeiçoamento profissional, pagamento em dia, programa de integração e encontros para crescimento profissional e lazer; email como principal forma de comunicação	Companhia (relação dos colaboradores com a organização). Comunicação ( atividades da disseminação e coleta de informações)	A IES tem seu programa de endomarketing infundido dentro da empresa e trazendo, assim, benefícios na gestão da IES e no trabalho de cada colaborador
Kemmerich <i>et al.</i> (2017)	Sociedade Anônima de Capital fechado fundada em 2004, localizada no Norte do Rio Grande do Sul.	- 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;	Companhia (relação dos colaboradores com a organização).	Melhoria da satisfação no ambiente de trabalho.
Cervi <i>et al.</i> (2017)	Unijuí	conselho sinergia; criação de canais de comunicação interna: Mural Sinergia, Sinergia em Revista, Sinergia Online, Programa de Rádio Sinergia, notícias no contracheque e urnas espalhadas pela instituição para os usuários deixarem críticas, elogios e reclamações; além de eventos ( dia dos amigos, Momento Campeiro, dia das crianças, festa final de ano e natal solidário)	Companhia (relação dos colaboradores com a organização). Comunicação ( atividades da disseminação e coleta de informações)	programa de endomarketing da Unijuí está em fase de consolidação
Floriano <i>et al.</i> (2018)	Universidade Federal Do Pampa	Brindes aos colaboradores aniversariantes; e-mails informativos; reuniões gerais; cultura de ascender os profissionais que já fazem parte da equipe;	Companhia (relação dos colaboradores com a organização). Comunicação ( atividades da disseminação e coleta de informações)	Os colaboradores a vontade para falar de suas necessidades, valorizado, a ponto de transparecer isso aos clientes.

Almeida <i>et al.</i> (2018)	Instituição de Ensino Superior de Lucas do Rio Verde	brindes aniversariantes, reuniões gerais, e-mails informativos,	Companhia (relação dos colaboradores com a organização). Comunicação ( atividades da disseminação e coleta de informações)	Os gestores compreenderam que as estratégias adotadas não são o suficientes, sendo necessário também o acompanhamento individual.
Severo <i>et al.</i> (2019)	Sociedade Anônima de Capital fechado fundada em 2004, localizada no Norte do Rio Grande do Sul	Festa de aniversários, Festas comemorativas como o dia da mulher, dia do colaborador e professores, semana farroupilha; além do evento anual que é a convenção da empresa.	Companhia (relação dos colaboradores com a organização).	as práticas de endomarketing adotadas na IES apresentam índices significativos ligados à satisfação dos colaboradores, e que estes índices têm relação com as ações desenvolvida
Souza (2019)	Instituição de ensino superior cristã no sul de minas gerais	plano de carreira, incentivo a aperfeiçoamento profissional, bônus por tempo de empresa, confraternizações e flexibilidade.	Companhia (relação dos colaboradores com a organização).	Instituição costuma avaliar a eficácia do seu produto-trabalho prestado, dispendo de indicadores bem definidos e instrumentos de interpretação bem qualificados. Sendo assim, gradativamente a prática do endomarketing deixa de ser vista como custo e passa a ser investimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

No quadro 7 desataca-se a UNIJAI uma vez que essa com o objetivo inicial de qualificação no atendimento, qualificação das atividades acadêmicas e qualificação dos processos criou o programa que recebeu o nome de “Sinergia”, composto por pessoas da diretoria, setor de marketing e outros setores da IES. Esse programa foi criado com a justificativa de que o que a Instituição buscava era “integração e união de todos para o trabalho conjunto com um foco único: melhorar a instituição. ”

Com base nisso observou-se que as principais variáveis de marketing citadas frequentemente pelas IES brasileiras foram associadas a variável companhia que tem como característica atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo. A esse respeito, Silveira e Tófani (2007, p. 11) destacam que, Empresa " “Trata-se de um produto que pode ser percebido pelo cliente interno não apenas pelas suas características físicas. Seguindo a ideia Zambaldi e Mascarenhas (2010) enfatizam que a companhia deve oferecer atrativos aos colaboradores, visando que os mesmos se desenvolvam profissionalmente dentro da organização. Sendo a companhia uma variável importante dentro da IES por que tem o foco total nas pessoas.

Na variável comunicação também se verifica frequentemente nas ações de endomarketing realizadas, tendo em vista que a comunicação é uma atividade diversificada de disseminação e coleta de informações, fator primordial para o sucesso de uma organização e necessária pra que haja harmonia entre os colaboradores e também entre os setores.

O custo e coordenadores, não foram citados diretamente dentro dos trabalhos observados, porém é importante sua prática dentro da organização levando em consideração que são essas variáveis Responsáveis por levar à prática o Endomarketing. E os investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.

Com base nisso, o endomarketing deve ser considerado uma política de recursos humanos envolvendo práticas de marketing. Que devem ser adotadas pelas IES em todos os setores de forma que consiga identificar essas práticas, e que não sejam apenas a preocupação com a comunicação interna das organizações e sim com todas as variáveis envolvidas no processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi desenvolver uma pesquisa sobre o Endomarketing em IES, sobre quais práticas já eram adotadas, sendo que as Universidades sendo ela públicas ou privadas são organizações que precisam adotar estratégias para adotar com seus profissionais.

Diante da exposição dos dados apresentados em relação as ações de Endomarketing e a satisfação dos colaboradores das IES analisadas, a IES da Zona da Mata Mineira; a IES do Norte do Rio Grande do Sul; a UNIJUI; Universidade Federal do Pampa; IES do Rio Verde; IES na cidade de Lavras – MG. Com relação aos objetivos proposto pode ser observar que foram atingidos dentro da pesquisa, foi possível identificar que entre as instituições, as de natureza privada se destacam entre as que mais buscam atender as necessidades do seu público interno e adotam as variáveis como ferramenta para isso, através de práticas como: plano de carreira, incentivos para aperfeiçoamento, brindes aos colaboradores e reuniões gerais e e-mails informativos.

A contribuição deste trabalho é a utilização das informações citadas ao logo do trabalho para exemplos e de base para futuras pesquisas, assim como para identificar IES que já utilizam o endomarketing como uma ferramenta aliada, assim como a necessidade de melhorias de outras. As limitações da pesquisa estão associadas ao tempo de realização da pesquisa, também o tamanho da amostra de trabalhos recuperados que podem não representar o padrão da maioria das IES por isso é necessária uma pesquisa mais profunda sobre a temática.

Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se novas pesquisas sobre o tema, sobre a visão do corpo discente das IES, para se analisar como as ações de endomarketing refletem no público externo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, de Liliâne Barros; SILVA, Lucas Daniel da Cruz; DURANTE, Marisa Claudia Jacometo. **ENDOMARKETING NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: Um Estudo de Caso**. 2018

Albuquerque, L. G. (1987). **O papel estratégico de recursos humanos**. Universidade de São Paulo: São Paulo: USP.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **As Ações e os Instrumentos de Endomarketing**. In: BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: encanto seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, A.M **Face a Face com Endomarketing: Porto Alegre**: L&PM, 2005

CAJAL, C.T; **Endomarketing em Instituição de Ensino Superior: O Caso Facinter, 2004**

CASAGRANDE, Diego José; GERALDI, Luciana Maura Aquaroni. uma abordagem sobre as principais características e aplicações do endomarketing no contexto organizacional. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 1, p. 193-202, 2018.

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

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41

FLORIANO, Mikaela Daiane Prestes; SILVA, Andressa Hennig. Endomarketing em instituições de ensino superior: um estudo na Universidade Federal do Pampa. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 3, p. 256-280, 2018

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.



GIULIANI, Antônio Carlos. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

GOMES, Keylon Pereira. **Endomarketing e covid-19: o estudo do caso sabin**. 2022.

<http://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/3958/1/Monografia%20KEYLON%20PEIREIRA%20GOMES.pdf>

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

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**.

Florianópolis, SC, 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 2000.

KEMMERICH, Elisandra; GUIMARÃES, de Júlio Cesar Ferro. O endomarketing e a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista de Administração de Roraima**, v.12, n.1, p 123-130, 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

MONTE VIANA, Rafael Antônio. **ANÁLISE DA EFICÁCIA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO Um estudo de caso de uma IES em Maceió/Alagoas/Brasil**. 2020. Tese de Doutorado.

NOVAES, F. **Endomarketing: a gestão de pessoas como ferramenta para o crescimento organizacional**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12, 2015, Rio de Janeiro.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEVERO, Eliana Andréa et al. O endomarketing e a satisfação no trabalho em uma instituição de Ensino Superior. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 9, n. 1, p. 116-134, 2019.

SIMÕES, Mayara Ferreira; SILVA, Rafaela Costa. O Endomarketing como ferramenta estratégica de gestão: Um estudo de caso na empresa Lustrabits. **Revista Onis Ciência, Braga**, pg, V. VI, Ano VI No 17, setembro/dezembro 2017.

SILVEIRA, Renata Medeiros; TÓFANI, Flávio. **Endomarketing: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno**. Belo Horizonte, 2007.

SOUZA, Kamilla Penido de Mello. **Endomarketing e qualidade de vida no trabalho: estudo de caso em uma instituição de ensino superior cristã no sul de Minas Gerais**. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 1, p. 28 - 39, abr. 2019.

TEIXEIRA, Enise Barth; RASIA, Pedro Carlos; ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa em Administração**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

PEREIRA, Joyce Jane de Almeida; COSTA, da Gean Cesar; MENDES, Andréia Almeida; SOUZA, de Reginaldo Adriano; MIRANDA, Fernando Albuquerque. **Percepção dos professores de marketing em relação às estratégias de endomarketing utilizadas em uma Instituição De Ensino Superior da Zona da Mata Mineira**. I Seminário Científico da FACIG – 17 e 18 de novembro de 2016, p. 4-9, 2016.

ZAMBALDI, Felipe; MASCARENHAS, André Ofenhejm; NATRIELI Fábio. **Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas**. Disponível em: <[https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/zambaldi\\_-\\_marketing\\_endomarketing\\_e\\_redes\\_sociais\\_fundamentos\\_teoricos.pdf](https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/zambaldi_-_marketing_endomarketing_e_redes_sociais_fundamentos_teoricos.pdf)> Acesso em: 20 de novembro de 2