

**Kamilla Penido de Mello Souza**

kamilla.penido@gmail.com

Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Adventista Integrada de Minas Gerais-Lavras/MG (2017). Cursando pós-graduação em Planejamento e Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário Internacional UNINTER. Tem experiência na área de Administração.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu - CEP: 44300-000 - Cachoeira, BA

*Caderno de Educação e Cultura 2019*  
**Especial**

## ENDOMARKETING E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR CRISTÃ NO SUL DE MINAS GERAIS

### RESUMO

Na atualidade as instituições de ensino adquiriram todas as características de um negócio como qualquer outro. Nesse sentido, as instituições de ensino superior (IES) necessitam envolver e comprometer todos que têm ligação com a instituição. O presente estudo teve por objetivo avaliar as variáveis políticas de endomarketing, em uma instituição privada de ensino superior, na cidade de Lavras, Minas Gerais. A investigação foi por meio de um estudo de caso, através de pesquisas bibliográficas e entrevistas semiestruturadas, com o diretor acadêmico, alunos, professores e funcionários. No que diz respeito às ações realizadas pela empresa os colaboradores mostraram-se conhecedores da sua responsabilidade na realização dos objetivos da instituição e dos meios de motivação e valorização. Os resultados ainda apontaram que a instituição busca fortalecer sua marca através de uma filosofia cristã, e que essa crença é partilhada e mantida por seus membros. Concluiu-se com este trabalho que o endomarketing, quando bem empregado, possui um grande potencial de desempenho a favor das IES.

### Palavras-chave:

Endomarketing. Marketing Interno. QVT.

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.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil atualmente conta com um amplo e descentralizado sistema de educação superior. De acordo com o levantamento do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), atualizado em outubro de 2016, há 298 instituições públicas de ensino superior e 2070 privadas no país. No ranking da Times Higher Education (THE) de 2016, o Brasil é o país com maior número de instituições representadas pelo ranking, são 23 universidades brasileiras entre as 50 latino-americanas mais bem classificadas pela THE.

Com esse mercado cada vez mais competitivo as instituições vêm buscando tornarem-se cada vez mais competentes em seu processo administrativo, almejando melhores resultados no mercado em que atuam. Atualmente, o capital humano está sendo visto como um diferencial entre as organizações. Para estreitar as relações do cliente interno com as organizações, as empresas instituem ações voltadas para satisfação e valorização do funcionário (KOTLER, 1994).

Na atualidade as instituições de ensino adquiriram todas as características de um negócio como qualquer outro. Nesse sentido, as instituições de ensino superior (IES) necessitam envolver e comprometer a todos que tem ligação com a instituição. Uma instituição com orientação no endomarketing concentra-se na satisfação das necessidades de seus públicos e reconhecem que bons funcionários são peças chaves para a obtenção dos objetivos.

O Endomarketing vem sendo apresentado como uma alternativa moderna para aumentar o comprometimento dos empregados com os objetivos das organizações. (BEKIN, 1995). Para Brum (2000) o endomarketing fortalece e aumenta as relações internas e o comprometimento do colaborador ocasionando a maior satisfação e conseqüentemente a melhoria dos resultados da empresa.

O presente estudo teve por objetivo 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. Para tanto, o trabalho está organizado em cinco partes: esta introdução (1); referencial teórico sobre o tema (2); métodos (3); resultados obtidos (4); e conclusão (5).

## 2. REFERENCIAL TEORICO

### 1.1 ENDOMARKETING

O termo "endomarketing" surgiu devido à crescente necessidade de relacionamento da organização com seus clientes internos. Seus fundamentos foram desenvolvidos pelo consultor e professor Saul Faingaus Bekin em 1995, se tornando um dos novos conceitos que abrange o marketing

moderno e é voltado para a solução de grandes questões problemáticas que envolvem as relações internas das empresas com seus colaboradores e diversos setores (BEKIN, 1995). Ao tratar deste tema, Kotler (2000) apresenta este mesmo conceito como marketing interno, definindo como uma estratégia de valorização que envolve contratar, treinar e motivar colaboradores capazes de atender bem os consumidores.

Neste sentido, o endomarketing ou marketing interno é uma estratégia voltada ao ambiente organizacional interno, utilizando-se recursos de atendimento aos colaboradores para aumentar a capacidade de uma organização em desenvolver uma cultura na qual os recursos humanos são totalmente desenvolvidos e utilizados de maneira eficiente. Uma força básica que busca o fortalecimento, a sustentabilidade e o sucesso de uma estratégia de serviços (BEKIN, 1995).

Já na concepção de Brum (2000, p.22) o objetivo do endomarketing consiste em proporcionar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa ser uma pessoa criativa e feliz, com capacidade de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente. Permitindo desta forma, o envolvimento das pessoas para o fortalecimento das relações no ambiente de trabalho e fornecendo uma boa imagem da empresa diante os colaboradores (BARTH e NEGRI, 2012).

Segundo Kotler (1994), as organizações vêm buscando tornarem-se cada vez mais competentes em seu processo administrativo, almejando melhores resultados no mercado em que atuam. Mediante tal necessidade, elas passaram a investir em ações que mobilizem os colaboradores na direção do cumprimento de seus objetivos estratégicos.

Ainda de acordo com Kotler (1994), as empresas estão compreendendo que o seu grande diferencial está no atendimento prestado pelo público interno. No entanto, Brum (2010) acredita que o grande desafio das empresas está na inclusão do cliente interno como elemento decisivo para o êxito de um processo e, conseqüentemente, conseguir criar o desejo em cada um dos colaboradores de se envolverem nos objetivos e conceitos da organização. Dessa forma, Chiavenato (1999) afirma que as organizações precisam melhorar seu processo de captação e seleção de pessoal, promovendo importantes resultados para as empresas e as pessoas.

Dessa forma, Oliveira, Aquino e Silva (2016), defendem que o uso estratégico do endomarketing baseia-se na necessidade das empresas em se manterem harmoniosas, com funcionários satisfeitos envolvidos com os objetivos da organização, refletindo para o mercado consumidor uma imagem empresarial forte, estável, de qualidade e excelência em atendimento.

## 2.2 SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Diante de um mercado extremamente competitivo e globalizado o conceito de satisfação e qualidade de vida no trabalho são fundamentais para oferecer um serviço mais eficaz ao cliente externo (BARROSO, 2016). Para Suzuke e Morés (2016), a QVT é o nível de satisfação que o

funcionário apresenta com suas atividades exercidas no ambiente corporativo. Nestes termos, Kurogi (2008), afirma que a qualidade de vida no trabalho vem gradualmente expandindo-se nas organizações, principalmente pelo fato de valorizar as pessoas como meio de obter vantagem competitiva.

Conforme Rodrigues, Freitas e Schmorantz (2002), a QVT visa estudar a satisfação e as motivações dos indivíduos em um ambiente de trabalho. A pesquisa a respeito da QVT objetiva focalizar o trabalhador, propondo à ele melhoria nos rendimentos operacionais, melhor ambiente de trabalho, permanência na organização e melhores condições de trabalho (KUROGI, 2008).

Assim, Spector (2002) defende que a satisfação no trabalho corresponde a uma atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. No entanto, Taylor (1947) diz que a satisfação no trabalho advinha exclusivamente por recompensas salariais. Em outra visão, Martins (2006) garante que a satisfação no trabalho implica em vários aspectos intelectuais dos indivíduos, tais como: as crenças, valores e moral, até os contextos mais complexos, que se referem ao ambiente onde o indivíduo realizam suas atividades.

A satisfação no trabalho está relacionada com o quanto os desejos, necessidades e expectativas dos clientes internos estão sendo supridos. As organizações necessitam de colaboradores que estão dispostos a compartilhar de maneira positiva as experiências vivenciadas por ele (MACEDO; BEVILACQUA, 2012). Benke e Carvalho (2011) afirmam que a QVT busca minimizar os efeitos negativos do trabalho, como forma de aumentar a produtividade, o bem-estar e a segurança. De acordo com os autores, o retorno para as organizações não será apenas rentável, mas, sobretudo a satisfação dos seus próprios colaboradores.

Ao tratar deste tema, Chiavenato (1999, p.391) enfatiza que para alcançar níveis superiores de produtividade e qualidade, as empresas necessitam de pessoas motivadas e que participem ativamente nos trabalhos que executam. Nesta mesma corrente de pensamento, Macedo e Bevilacqua (2012) afirmam que a força transformadora de uma empresa são as pessoas, elas são as responsáveis pela inovação da empresa.

### 2.3 ENDOMARKETING NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Devido às grandes mudanças no cenário global às instituições educacionais, tanto as Universidades quanto as Faculdades, precisaram se empenhar e repensar em métodos inovadores para ampliar a demanda de ensino (STEINK, 2010; REINERT N.; REINERT C., 2004). De acordo com Faleiro (2013) as instituições educacionais precisam compreender que o marketing é uma ferramenta estratégica fundamental para o seu desempenho e visibilidade no mercado, garantindo sucesso em seu processo de captação e diferencial perante as concorrentes.

Julga-se importante mencionar que para Kotler (2000), de nada adianta fazer um excelente marketing externo sem antes a empresa estar preparada para fornecer seus produtos ou serviços.

O autor ainda afirma que o marketing interno faz parte do sucesso das operações, pois, auxilia na comunicação e favorece a empresa na superação das resistências as mudanças.

Barroso (2016) ainda destaca que as ações de endomarketing ou marketing interno quando bem empregadas, favorecem na motivação, no compromisso e no entusiasmo dos colaboradores e, conseqüentemente, atingir bons resultados, garantindo a permanência dos alunos nas instituições. Para o autor pode ser realizados através de benefícios, incentivos a continuidade da formação acadêmica, relacionamento com a comunidade, atender as exigências governamentais, entre outros.

Nas Instituições de Ensino Superior todo o corpo educativo e os gestores devem se comprometer com a missão da instituição, sendo profissionais envolvidos e focados no modelo de gestão baseados no foco da aprendizagem e desenvolvimento do aluno. O endomarketing implica no reconhecimento do professor dentro e fora da instituição, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e humano, indispensável ao bom atendimento ao aluno (FALEIRO, 2013).

Nos estudos de Reinert N. e Reinert C. (2004), no que diz respeito ao contexto da instituição de ensino revelou a existência de diversos públicos alvos de marketing: professores, estudantes, funcionários administrativos e comunidade. Revela ainda que o a relação entre eles deveria ser percebida como clientes e fornecedores, onde o pensamento não permaneça fixo somente na educação, mas também no desenvolvimento e transformação.

Ramezali (2003) destaca que a história e a identidade da instituição influenciam fortemente sobre a maneira como os funcionários realizam suas atividades. O autor complementa que a adoção do marketing interno no ambiente das IES, requer o incentivo e a obtenção da lealdade dos colaboradores, pois a lealdade é uma referencia para a aceitação interna.

Sarquis, Todolo G., Todolo P. e Matos (2017) analisaram a pratica de marketing interno no setor de instituição de ensino superior, com um estudo exploratório e de cunho quantitativo. Os resultados apresentados por eles indicam que a estratégia do marketing interno, no âmbito das instituições de ensino superior, requer clareza das responsabilidades das áreas da educação, necessidade de um modelo de avaliação dos resultados das estratégias e necessidade de incentivar a participação dos coordenadores na definição das ações de marketing interno da instituição. Vasconcelos (2005) declara que reconhecer o empregado como um parceiro faz parte dos meios necessários no alcance dos objetivos estratégicos.

Cervi e Froemming (2017) analisaram o processo estratégico do endomarketing em uma organização de ensino superior. Os resultados apontam e reforçam que o desempenho das estratégias de marketing interno depende do adequado planejamento, organização, direção e controle do processo de implantação, e que há necessidade de envolver e desenvolver o público interno.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo consiste na investigação da questão dos processos e da organização e suas práticas de endomarketing nas instituições de ensino superior. Buscando explorar diversos pontos de vistas sobre o assunto e mostrar a existência de uma estratégia de valorização do colaborador.

Adotou-se a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. De acordo com Soares (2003) uma avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos. A estratégia utilizada, estudo de caso, pois objetiva descrever uma situação em um contexto único (YIN, 2010).

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva. Conforme Oliveira (1943) o estudo descritivo permite ao pesquisador extrair da melhor maneira os diversos fatores e elementos que determinado fenômeno possua. Visando levantar opiniões, atitudes, expectativas dos entrevistados.

Quanto aos meios, optou-se pela análise bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. Bibliográfica, porque se utilizou, na pesquisa material de vários autores, por meio de livros e artigos. O instrumento de coleta de dados foi um roteiro semiestruturado, pois permite maior profundidade das respostas (DEMO, 1995)

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com 13 (treze) entrevistados vinculados a instituição, sendo: o diretor acadêmico, três alunos, três funcionários administrativos e seis professores que lecionam nos diversos cursos da instituição. Alguns dados foram interpretados de acordo com os critérios propostos por Bekin (1995), para avaliar se há uma política de endomarketing na instituição, e coletados no mês de setembro de 2017.

Para preservar a identidade dos(as) entrevistados(as) serão identificados(as) por entrevistado(a) R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11 e R12, mantendo em sigilo os nomes dos respondentes e da instituição estudada. Será adotado o gênero masculino para se referir aos(às) respondentes. Serão transcritos de maneira literal alguns trechos considerados importantes.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

A IES em estudo é uma instituição privada, localizada no sul do estado de Minas Gerais. Atualmente, possui 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 baseado em 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.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na instituição pesquisada o diretor acadêmico é o responsável por realizar as seleções. Em entrevista, o diretor acadêmico pondera que a instituição busca profissionais que compartilhem da mesma filosofia que ela e/ou possui um título maior, e que esteja mais próximo da filosofia.

Foi questionado também se o corpo docente e funcionários administrativos têm conhecimento da missão, visão, valores e objetivos da instituição e se estão sendo empregados. Neste aspecto, a instituição procura transmitir para aos funcionários sua missão, sua razão de ser, os funcionários entendem qual é o papel da instituição. Estas constatações são evidenciadas nos relatos a seguir:

“[...] Compartilho da mesma fé que a instituição aqui também trabalha então os valores que eles é... tem aqui na faculdade, são valores dos quais eu também né, considero como os principais para minha vida[...]” (Entrevistado R1)

(Estão sendo empregados) “[...]Ah eu acho que consegue dentro das limitações, né lógico, porque assim é... existe né... vai existir aqueles que receberão isso de bom grado e aqueles que serão resistentes, então eu acho que aquilo que depende dela eu acho que sim, eu acho que ela contribui muito, faz um papel muito importante para a sociedade [...]” (Entrevistado R9)

“[...] sim, e é uma coisa que eu acho muito bacana, né nós temos quadros em todas as salas né que tem a missão, visão, valores da instituição até que para os professores tenham acesso, mas para que os alunos também tenham acesso, né é importante esse conhecimento dessa... temática, então é super transparente[...]” (Entrevistado R12)

Sendo assim, percebe-se que esta IES pratica um dos principais passos do endomarketing, uma vez que Bekin (1995) afirma que os valores centrais das IES são intensamente mantidos e amplamente partilhados, gerando no público interno uma fonte de força e comunica o que ele pode esperar da instituição.

Ainda em entrevista com o diretor acadêmico foi levantado à questão da motivação e valorização dos colaboradores. Obteve-se que a instituição trabalha com planos de carreira, que é homologado no ministério do trabalho, que abrange: tempo de “casa”, titulação acadêmica e regime de trabalho; onde o colaborador trabalha em tempo integral e tem dedicação exclusiva (TIDE) à instituição, passando anualmente por uma avaliação, para acompanhamento do desenvolvimento.

Os entrevistados R3, R4, R6, R7, R8, R9 foram questionados se conseguem perceber se há algum sistema de motivação e/ou estímulo. Quatro deles, sendo dois professores e dois funcionários administrativos, conhecem e citaram algumas ações que eles percebem dentro da empresa, dentre eles estão plano de carreira, incentivo a aperfeiçoamento profissional, bônus por tempo de empresa, confraternizações e flexibilidade.

“[...] tem sim principalmente plano de carreira esse mês/ ano recebi aumento... 6 anos de casa[...]” (Entrevistado R3)

“[...] olha é até um pouco assim complicado a gente falar especificamente o que, mas eles trabalham muito assim na questão da... de satisfazer alguma necessidade. Eu percebo mais quando a gente comenta alguma coisa é quando você fala: Ah eu precisava mudar meu

horário de trabalho, alguma coisa eles tem muita abertura pra isso... Plano de carreira eu não tenho ciência, é não tenho nenhum conhecimento em relação a isso, é então eu não vejo alguma coisa assim muito específica, pra eu falar que a empresa faz isso faz aquilo pra motivar não, mas eles tem muita é... consideração então tudo que a gente as vezes comenta que eles percebem, que a gente precisa, eles tem essa abertura de ajudar eu acho isso importante[...]" (Entrevistado R7)

Dessa forma, percebeu-se que a IES faz uso da ferramenta de valorização dos funcionários, indo ao encontro da afirmação de Bekin (1995), de que o envolvimento do funcionário está atrelado com o seu processo de valorização.

Buscou-se também avaliar a forma como esta IES avalia, ouve e se comunica com os seus clientes, ou seja, a forma como realiza seu *feedback*. Constatou-se, a partir da entrevista com o diretor acadêmico, que há alguns canais para os clientes internos exporem suas opiniões, dúvidas, sugestões, reclamações e necessidades. Dentre eles está a Comissão Própria de Avaliação (CPA), onde há indicadores de desempenho bem definidos e um instrumento/metodológico de mensuração dos resultados. Afirma Bekin (1995) o *feedback* dos clientes reúne elementos necessários para se criar um modelo de qualidade ideal de serviço.

Para os entrevistados R4 e R8, a relação entre os superiores e funcionários é bastante próxima o que possibilita a conversa, dando abertura para os funcionários expressarem seu posicionamento. O entrevistado R6 também concorda com os colegas de trabalho, pois afirma que a própria cultura da instituição possibilita que o funcionário tenha liberdade para expressar sua opinião. Contudo, alguns respondentes (Entrevistado R1, R3 e R9) expressaram que em algumas ocasiões não se sentem a vontade para exporem suas opiniões, por se tratar de processos muito enraizados da instituição.

Conforme Bekin (1995), o *feedback* tem que constituir um processo do cotidiano da empresa, e deve proporcionar um contato direto entre as partes envolvidas. A instituição possui um canal próprio de avaliação do serviço prestado, o qual visa obter dos alunos uma avaliação desses serviços, no qual serve de *feedback* para os professores. (Entrevistado R1, R3, R7, R9 e R12). De acordo com o diretor acadêmico: "os professores conseguem visualizar através dos resultados obtidos da CPA seu nível de desempenho em relação às turmas e, também, o seu desenvolvimento em comparação aos outros professores". Estas constatações são evidenciadas nos relatos a seguir:

"[...] ele tem mais de uma maneira, tem uma maneira que aquela (cita o nome de uma pessoa) faz né daquela avaliação com os alunos da CPA e tem também internamente dos coordenadores, então a gente sabe como é ... como a gente tá em relação as turmas, né e tudo e... tem o feedback que também é muito importante dos próprios alunos né. Que eles também... pelo falar deles a gente percebe como a gente tá com eles também [...]"(Entrevistado R1)

"[...] geralmente mais é pessoalmente, eles tem a avaliação também CPA, é depois a gente recebe e tem o resultado final. Mas é...eu até acho que a CPA não resolveria muito, porque já passou o semestre então, se um aluno as vezes tem alguma insatisfação acabou, as vezes eu não vou ser professora dele mais né... mas eles (alunos) tem essa comunicação durante o semestre, tem a questão da ouvidoria então é...as vezes o aluno acha que a ouvidoria é pra reclamar do professor, eu não vejo dessa forma é pra resolver um problema, tanto que

eles as vezes já tem a mania de já ir direto na ouvidoria antes de falar com o professor e o objetivo da ouvidoria é resolver um problema que as vezes não foi sanado entre o professor e aluno né... e a gente tem esse retorno da direção... da coordenação [...]” (Entrevistado R7)

Com relação aos canais de comunicação interna, os depoimentos dos entrevistados 2, 3 e 6 classificam como sendo bons, porém não excelentes, na maioria das vezes as informações são passadas informalmente (boca a boca) e chega no tempo hábil. Segundo os entrevistados R4, R8, R7, R9 e R12 os principais meios de comunicação são o e-mail, em alguns setores o whatsapp, reuniões mensais e telefone.

Conforme entrevista com o diretor acadêmico além dos canais de comunicação a instituição adota alguns eventos internos, para aproximação tanto dos funcionários quanto dos alunos.

Conforme destaca Faleiro (2013), é imprescindível que haja um processo de aprendizagem, para que se possam compreender os valores importantes para cada envolvido, e o principal elemento desse processo é a troca de valores da instituição para com o aluno, e do conjunto de experiências vividas pelos alunos que serão transferidos para a instituição.

Ainda em entrevista com o diretor acadêmico, apontou que instituição possui como objetivo: oferecer excelência em educação, desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão. Procurando sempre manter a filosofia cristã de educação, desenvolvendo nos alunos potencialidades físicas, intelectuais, sociais e espirituais. Na IES estuda há incentivo à participação de eventos, estágios e projetos para o crescimento do aluno. Possui investimentos em novos recursos em infraestrutura e tecnológico, para a formação de profissionais éticos e com princípios cristãos.

Neste ponto, em entrevistas com alunos, foi questionado quanto à qualidade do corpo docente e do plano de ensino adotado pela instituição. A instituição estudada possui grandes profissionais, com muito boas experiências, porém existem aqueles que não possuem uma boa didática de ensino (Entrevistado R5). Para os entrevistados R5, R10 e R11, a instituição possui algumas disciplinas que não estão diretamente ligadas ao curso, o que para eles poderiam ser trocados por matérias mais proveitosas ou serem de caráter complementar, não sendo obrigatórias.

Considera-se que uma boa educação demanda levar o conteúdo para além das salas de aula. Neste contexto, ainda em entrevista com os respondentes R5, R10 e R11, alguns eventos organizados pela instituição possui um conteúdo pedagógico de qualidade que condiz com o curso, e com ótimos palestrantes. Possui também, ações sociais que buscam envolver os alunos.

Por último, foi questionado sobre os fatores que os levaram a escolher a instituição estudada. Para o entrevistado R10, os motivos que o levou na escolha da instituição foram: a indicação de outros alunos - “ex-alunos bem colocados no mercado de trabalho”-, a grade curricular era melhor em comparação com as outras instituições, o preço era bem mais em conta e a qualidade de ensino era a melhor e, também o conceito de reconhecimento MEC - em comparação com as outras instituições privadas, que se iguala com a classificação da instituição pública da cidade. Além do diferencial no processo educacional, que considera o físico intelecto e espiritual, formação mais “humana”. (Entrevistado R5 e R11)

## 5. CONCLUSÃO

Com o intuito de analisar o cenário real, esse artigo buscou atender e analisar as políticas de endomarketing adotadas por uma instituição privada de ensino superior. Com base nos resultados aferidos seria justo afirmar que a IES estudada é, no geral, um bom local de trabalho. A instituição pareceu empenhada em fornecer um produto-trabalho satisfatório para aos seus clientes internos.

Pode-se considerar que, em termos globais, as dimensões referentes ao comprometimento, desenvolvimento profissional, relacionamento com os superiores hierárquicos, identificação com a instituição, avaliação e desempenho dos professores e relacionamento interno são percebidas de maneira positiva. É fundamental que os colaboradores sintam-se seguros no ambiente de trabalho, para que possam assumir responsabilidades e tomar decisões, e que essas ações influenciem positivamente o atendimento oferecido aos alunos.

Em relação 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. Sendo assim, gradativamente a prática do endomarketing deixa de ser vista como custo e passa a ser investimento para as organizações se tornarem mais competitivo e voltado para atender a necessidade dos seus públicos internos.

Destaca-se, também, a performance educacional da IES estudada. As entrevistas realizadas revelaram que a infraestrutura disponível, o plano de ensino e o desempenho dos professores são muito bem avaliados pelos alunos. De certa maneira, essa conclusão é reforçada pelo conceito obtido pela IES junto ao MEC.

O que se buscou evidenciar com este trabalho é que o endomarketing, quando bem empregado, possui um grande potencial de desempenho a favor das IES. Pois, alinhando os objetivos institucionais e o indivíduo é possível criar uma cultura de serviços evidenciando a importância do cliente externo para a organização.

O trabalho em apreço apresenta limitações. A maior delas diz respeito ao próprio 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. Sugere-se também que sejam realizados estudos multicase, permitindo assim a comparação entre instituições com a mesma filosofia.

Por fim, percebe-se que todas as ações realizadas pela empresa no que diz respeito aos funcionários, mostraram-se conhecedores da sua responsabilidade na realização dos objetivos da instituição e dos meios de motivação e valorização. Os resultados dos estudos apontaram que a instituição busca fortalecer sua marca através de uma filosofia cristã, e que essa crença é partilhada e mantida por seus membros. O que neste ponto, pode-se dizer que o objetivo do endomarketing é atingido pela instituição, pois há o alinhamento estratégico da instituição com os objetivos e metas organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- BARTH, Mauricio. NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista temática**. Ano VIII, n. 01. [s.l.],2012
- BARROSO, Terezita Pereira Braga. **Orientação para o mercado interno nas instituições de ensino superior**. Tese de doutorado. Universidade de Trás-os-montes e alto Douro. Vila Real, 2016.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BENKE, M.R.P; CARVALHO, Élcio. **Estresse e qualidade de vida nas organizações**: um estudo teórico. Disponível em: <<http://www.faculdadeobjetivo.com.br/arquivos/Estresse.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2017.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar pelo marketing interno**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- CERVI, Cleber; FROEMMING, Lurdes M. S. Afinal, o que é endomarketing?Estudo das estratégias de endomarketing de uma universidade comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de administração IMED**. v.7, n.1, p. 114 -136.Passo Fundo, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1995.
- DWIH-SP. Centro Alemão de ciência e inovação. **Brasil universidade**. Disponível em: <<http://dwh.com.br>> Acesso em: 01 out. 2017.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. FOX, Karen F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KORUGI, Marcia S. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de ciências gerencias**. v. XII, n. 16, p. 49- 61.São Paulo, dez. 2008.
- FALEIRO, Regina Bandeira. **Endomarketing: estratégia sistêmica para a gestão escolar**. Dissertação de Mestrado. Centro Universitário La Salle – Unilasalle. 2013.
- STEINKE, Estela. **O Endomarketing na cultura organizacional de uma instituição de ensino superior (IES)**: O caso URI-Santo Ângelo- RS. Dissertação de Mestrado. Ijuí, 2010.

MARTINS, M.C.F.; SANTOS, G.E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. PSICO-USF, v. 11, n.2, 2006.

GIOVELLI, G.R.M.; CALVETTI, P.Ü.; BEVILACQUA, Solon. **Manual de gestão de pessoas e RH**. São Paulo: DCL, 2012.

RAMEZANALI, M. **Endomarketing: aplicação de marketing interno nas instituições de ensino superior de Santa Catarina, Brasil**. Dissertação de mestrado. Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003.

REINERT, José Nilson. REINERT, Clio. **Estudante não é cliente: é parceiro**. IV Cóloquio internacional sobre gestão universitária na América do sul. 2004.

RODRIGUES, M.Sc. Claudia M. C., FREITAS, Angelica Noal de, SCHMORANTZ, Simone Pause. Qualidade de vida no trabalho na Coimbra S/A: um levantamento do nível de satisfação dos funcionários. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. **Anais XXII Encontro nacional de engenharia de produção ABEPRO**. Curitiba: ABEPRO, 2002. p. 1-8.

SARQUIS, Aléssio B.; TODOLO, Vilmar G.; TODOLO, Rosana P.; MATOS, Osvalir A. Estratégia de marketing interno na instituição de educação superior. **Revista gestão universitária da America Latina- GUAL**. v.10, n.1, p. 103-124. Florianópolis, jan. 2017.

SOARES, Edvaldo. **Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

SUZUKE, Hanae Helena; MORÉS, Giliard. Qualidade de vida no trabalho. **Interdisciplinar: revista eletrônica da UNIVAR**. v. 2, n. 16, p. 49-55, 2016.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, Ana Aracelly; AQUINO, Mayra de Castro; SILVA, Wilian Toneli da. Endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **Revista de economia, empresas e empreendedores na CPLP**. v.2, n. 1, p. 1-18. Funorte, 2016.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. **READ**. v. 11, n. 1, ed.43, p. 1-37. São Paulo, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Ana Thorell. rev. Técnica Cláudio Damacena. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.