

## Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das Estratégias de Endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul

### What is Internal Marketing? Study of Internal Marketing Strategies of a Community University of Rio Grande do Sul, Brazil

*Cleber Cervi(1); Lurdes Marlene Seide Froemming(2)*

1 Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijui), Ijuí, RS, Brasil.  
E-mail: clebercervi@hotmail.com

2 Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijui), Ijuí, RS, Brasil.  
E-mail: lurdesf@unijui.edu.br

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 7, n. 1, p. 114-136, Jan.-Jun. 2017 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Jul. 04, 2015; Aprovado: Mar. 30, 2017]

DOI: <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p114-136>

#### Endereço correspondente / Correspondence address

Cleber Cervi  
Universidade Regional do Noroeste do Estado do  
Rio Grande do Sul (Unijui)  
Rua do Comércio, 3000  
CEP 98700-000 – Ijuí, RS, Brasil.

Sistema de Avaliação: Double Blind Review  
Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer  
Editor associado: Kenny Basso

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

Este artigo buscou evidenciar as práticas de endomarketing de uma Instituição de Ensino Superior comunitária do Rio Grande do Sul. Ao implementar um programa de endomarketing é necessário bastante esforço da alta administração e dos setores envolvidos, já que facilmente seu foco é desviado, detendo-se em questões mais simples que, por mais importantes que sejam, não trarão resultados efetivos e uma continuidade consistente. Através de pesquisa bibliográfica, documental e com entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo programa de endomarketing da instituição, buscou-se caracterizar o programa e analisar as práticas de endomarketing em relação ao modelo teórico proposto por Berry e Parasuraman (1992). Defende-se, neste trabalho, que para que um programa de endomarketing tenha êxito é fundamental um constante alinhamento entre a alta administração (níveis hierárquicos maiores) com os demais níveis hierárquicos. É importante destacar, com isso, que endomarketing não é legitimado por seus métodos, mas por seu propósito.

**Palavras-chave:** Endomarketing, cliente interno, alinhamento estratégico

## Abstract

This article sought to highlight internal marketing practices of a Community institution of higher education in Rio Grande do Sul, Brazil. To implement a program of internal marketing is necessary quite high administration effort and of the sectors involved, since its focus is easily diverted by detaining on simpler issues, important as they are, do not bring effective results and a consistent continuity. Through bibliographical research, semi-structured interviews with documentary and with those responsible for the institution's endomarketing program sought to characterize the program and analyze internal marketing practices in relation to the theoretical model proposed by Berry and Parasuraman (1992). This work argues that in order for an internal marketing program to succeed it is essential a constant alignment between the senior management (higher levels) with the other hierarchical levels. It is important to highlight that internal marketing is not legitimized by its methods, but by their purpose.

**Keywords:** Internal marketing, internal customer, strategic alignment

## Introdução

Preocupadas cada vez mais com o ambiente interno, as empresas têm procurado alternativas para serem mais efetivas, transformando os funcionários em parceiros. É comum hoje exemplos de empresas mais flexíveis, com um conjunto de benefícios atrativos e com programas de gestão de pessoas arrojados para criar estratégias para se aproximar de seus funcionários. Em Instituições de Ensino Superior – IES essa realidade não é diferente, principalmente nas IES privadas. Porém, a diversidade de serviços e funções e as características das IES, dificulta a possibilidade de manter estratégias que consigam aproximar funcionários de gestores e que proporcionem um maior alinhamento estratégico entre eles. É um desafio, também, fidelizar os funcionários qualificados, satisfazendo suas necessidades para que consigam entregar todo o seu potencial de trabalho para a organização.

Nesta perspectiva, o marketing interno se preocupa com “tornar disponível produtos internos (trabalhos) que satisfaçam as necessidades de um mercado interno vital (funcionários) enquanto estes satisfazem os objetivos da organização” (Berry, Hensel, & Burke, 1976, p.11). No Brasil, as ações de marketing interno são conhecidas como endomarketing (Bekin, 1995). Por isso, marketing interno e endomarketing são utilizados neste trabalho como termos intercambiáveis. O endomarketing oferece um conjunto de estratégias que possibilita um maior alinhamento organizacional, através da união de instrumentos de gestão de pessoas e técnicas de marketing voltadas ao público interno (Bekin, 2004). Porém, esse alinhamento organizacional só é possível com o apoio da cúpula estratégica (Rafiq & Ahmed, 1993), pois é papel dos gestores (intermediários e superiores) construir a identificação dos funcionários com a organização (Wieseke, Ahearne, Lam, & Dick, 2009).

Desta forma, desenvolver uma cultura de endomarketing passa a ser uma opção estratégica para as organizações com maior complexidade na prestação de serviços, caso das IES, pois ele faz com que a organização se volte para o público interno, melhorando a identificação organizacional e permitindo a criação dos vínculos necessários para a fidelização dos funcionários.

Muito já foi debatido sobre endomarketing nos últimos 40 anos (Berry; Hensel, & Burke, 1976; Berry & Parasuraman, 1992; Bekin, 2004; Brum, 2003; Geroge, 1990; Keelson & Polytechnic, 2014; Moraes & Soares, 2016; Rafiq & Ahmed, 1993; Wieseke, et al. 2009), mas ainda há confusão sobre o que é endomarketing e como aplica-lo (Rafiq & Ahmed, 2000) e essa confusão ocorre, também, no Brasil (Farias, 2010). No Brasil, especificamente, há uma carência de pesquisas empíricas sobre a prática de endomarketing, como revela o estudo bibliométrico de Cassundé, Junior, de Farias, & de Mendonça (2014) que encontrou apenas 13 publicações brasileiras sobre o tema entre 1961 e 2012.

Esta lacuna nas pesquisas fica ainda mais evidente quando observa-se o contexto de instituições de ensino superior, pois até onde se sabe não há pesquisas empíricas que identifiquem e avaliam práticas de endomarketing neste contexto. Diante dessa lacuna, esta pesquisa busca conhecer e avaliar as práticas de endomarketing de uma IES comunitária do Rio Grande do Sul, possibilitando um instrumental teórico e prático aos gestores de IES em relação à prática de endomarketing. Para tanto, o trabalho está organizado em quatro partes: (1) referencial teórico sobre o tema; (2) métodos utilizados; (3) resultados obtidos e (4) conclusão e limitações.

## Referencial Teórico

### Endomarketing

A necessidade de atrair, conhecer, satisfazer e manter os clientes fez com que, por muito tempo, as organizações olhassem os clientes de maneira míope, vendo apenas os que compram seus produtos ou utilizam seus serviços. Esqueceu-se que há um grande número de clientes que são responsáveis pela venda desses produtos e/ou serviços, e que para enxergar esse público é necessário olhar para dentro da organização e observar os clientes internos como um parceiro nas mãos do qual está, em grande parte, o sucesso do negócio (Barçante, 1999).

O endomarketing, ou marketing interno, surge como uma filosofia que trata os funcionários como clientes e os empregos como produtos (Berry & Parasuraman, 1992). Nesta visão, o endomarketing se preocupa com os efeitos nos funcionários e na organização (Ahmed, Rafiq & Saad, 2003); com a satisfação dos clientes internos (Pantouvakis, 2012; Prasad & Steffes, 2002) e o desenvolvimento da interdepartamentalização dentro da organização (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003). Rafiq e Ahmed (2000) definem marketing interno como um esforço planejado que usa as ferramentas de marketing para superar resistências organizacionais à mudança e alinhar, motivar e integrar funcionários e departamentos no sentido de implementar estratégias corporativas, com o objetivo de satisfazer os clientes (externos) por meio de funcionários motivados e orientados para o cliente.

O marketing interno se torna um processo pelo qual os líderes (gestores) incorporam, gradualmente, nos seus liderados (funcionários) um sentido de identificação organizacional (Wieseke, Ahearne, & Dick, 2009). Esta identificação organizacional cria um espírito de unidade entre os funcionários e, principalmente, entre gestores e funcionários, o que permite um maior alinhamento organizacional. Em uma visão ampliada, o endomarketing é considerado uma filosofia que trata os funcionários como clientes e os empregos como produtos (Berry & Parasuraman, 1992), envolvendo atividades de gestão de pessoas, pois o marketing interno busca

atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários qualificados através de empregos que satisfaçam suas necessidades (Berry & Parasuraman, 1992). Para George (1990) o marketing interno é a melhor abordagem para estabelecer a orientação para serviços um imperativo organizacional. Através dele é possível se voltar ao público interno e melhorar o alinhamento organizacional, pois a cúpula estratégica precisa estar alinhada com as demais funções da empresa.

Organizações que possuem a prestação de serviço como função principal necessitam reconhecer que o recurso mais importante é um funcionário bem treinado e desenvolvido e que este precisa estar focado no negócio da empresa. Através de estratégias de endomarketing é possível criar nos funcionários uma orientação para serviços (George, 1990). A partir do momento em que a organização compreende que os funcionários são seus primeiros clientes e que é fundamental assegurar, primeiramente, que eles entendam e aceitem os programas e estratégias do marketing externo é que a organização começa a entender o que é endomarketing. Por isso, endomarketing é visto como um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas pela organização com o objetivo de comprometer seus funcionários (Cerqueira, 1994). Para Weiseke et al. (2009) através do endomarketing os gestores desenvolvem nos funcionários a identificação organizacional (IO), sendo que a IO dos gestores influencia a IO dos funcionários, ou seja, um efeito cascata. Para os autores, funcionários fortemente identificados com a organização desempenham melhor suas atividades (Weiseke et al., 2009).

Keelson e Polytechnic (2014) defendem que as práticas de endomarketing estão relacionadas com os antecedentes da orientação para o mercado e que o endomarketing contribui para os fatores que determinam o sucesso de uma empresa. Nesta perspectiva, Moraes e Soares (2016) concluem que nas empresas brasileiras também há influência das estratégias de endomarketing na orientação para o mercado externo, ou seja, empresas que se voltam para o mercado interno (funcionários) são mais propensas a adotarem orientação para o mercado externo.

No entendimento de Bekin (2004) endomarketing é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa, que visa e depende da ação para o mercado e da sociedade. Grönroos (2009, p. 337) destaca que “se bens, serviços, comunicação planejada de marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre o grupo-alvo interno, tampouco se pode esperar que o marketing para os clientes finais, externos, seja bem-sucedido”. A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e os funcionários precisa funcionar eficazmente antes que a organização tenha êxito no alcance de seus objetivos e metas relativos ao mercado externo.

Em outras palavras, endomarketing se constitui em um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma empresa, objetivo, metas

e resultados (Brum, 1994). A autora destaca o foco da comunicação interna em um programa de endomarketing, salientando que a transmissão de ideias e de atitudes deve ser trabalhada de forma bastante simples: como um processo pelo qual ideias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho (Brum, 1994).

Os clientes internos são muitas vezes pensadores da organização. A partir de sua vivência, conhecimento e aprendizagem é possível construir estratégias mais sólidas, mais próximas aos desejos dos clientes externos. Portanto, ouvir a voz do cliente interno não é uma bonificação que um chefe outorga a seus empregados; é um processo que se propõe a garantir a sobrevivência, trazendo inegáveis vantagens competitivas àqueles que o implementam. Olhar o cliente interno como um parceiro traz resultados altamente compensadores para a empresa (Barçante, 1999). Para Albrecht (1994) em uma organização todos os funcionários são clientes uns dos outros. O desafio é identificar quais são os clientes de cada setor e criar estratégias para satisfazê-los.

Bohnenberger e Pinheiro (2002) demonstraram que no setor metal-mecânico estratégias de endomarketing têm se mostrado uma forma eficaz de sensibilizar funcionários, porém tal pesquisa deteve-se em estratégias de comunicação interna. Mesmo caminho seguido por Almeida, Souza e Mello (2010) demonstrando que a comunicação interna contribui para a promoção da qualidade no setor de comunicações.

Percebe-se que a visão dos autores não é unânime em relação à definição de endomarketing, porém há semelhanças entre seus conceitos apontando direcionamentos importantes. Com base nestas ideias, constata-se que o conceito de endomarketing envolve temas como motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, alinhamento organizacional, valores, instrumentos de marketing e satisfação dos clientes internos e externos. O endomarketing tem como objetivo principal fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa (Rafiq & Ahmed, 1993), incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

### **Endomarketing: interligando gestão de pessoas, marketing e a alta direção**

Grönroos (2009) defende que gestão de recursos humanos e endomarketing não são a mesma coisa, embora tenham muito em comum. Assim como marketing e endomarketing não são a mesma coisa (Rafiq & Ahmed, 2000). A gestão de recursos humanos oferece ferramentas que podem ser usadas no marketing interno, tais como treinamento, contratação e planejamento de carreira. O marketing interno oferece diretrizes sobre como essas e outras ferramentas devem ser usadas para melhorar o desempenho do marketing interativo mediante empregados capacitados e focados no



cliente. O endomarketing extrai do marketing seus fundamentos, mas desenvolve seus próprios conceitos a partir da peculiaridade do público a que se destina (Bekin, 2004; Grönroos, 2009).

Endomarketing busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo das empresas para uso no ambiente interno das corporações. Considerando que as organizações são aglomerações humanas, com interesses comuns e também divergentes, eis a complexidade que reveste a gestão de pessoas e o consequente direcionamento do endomarketing para a obtenção dos resultados esperados.

Por ser o endomarketing um conjunto de ações de marketing para o público interno e sendo o público interno o principal cliente de uma organização é fundamental, para que se tenha êxito na implantação de processos de endomarketing, que a área de recursos humanos e marketing trabalhem juntos, mas que a direção da empresa lidere as ações (Rafiq & Ahmed, 1995). “A afirmação de que não existe endomarketing sem que a direção queira é forte, porém verdadeira, por tratar-se de um processo vertical, na maior parte das vezes de cima para baixo, que exige uma participação efetiva da direção” (Brum, 1998, p. 73). Por isso, a cúpula estratégica deve ser responsável por implementar o programa de endomarketing, pois evita conflitos interdepartamentais e indica aos funcionários o nível de comprometimento organizacional com o programa (Rafiq, Ahmed, 1995). Além disso, o comprometimento da alta direção em relação à prática do endomarketing afeta, positivamente, as atitudes dos funcionários (To, Martin Junior, & Yu, 2015).

Como o endomarketing é todo o conjunto de ações que uma organização elabora com o objetivo de fortalecer e integrar o cliente interno à cultura de serviços, a alta direção, ou a cúpula da empresa, deve reconhecer a importância do endomarketing. Entretanto, “se a alta administração não entender o papel estratégico do endomarketing, o dinheiro investido em esforços e processos de marketing para os funcionários não compensará” (Grönroos, 2009, p. 339). O suporte ativo e contínuo da diretoria é uma necessidade para o sucesso do marketing interno e, conseqüentemente, para o sucesso do marketing externo.

O desafio dos gestores é transformar funcionários em parceiros, sem esquecer que uma estrutura democrática depende da liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso das ideias e de opiniões. Neste caso, o endomarketing pode funcionar como uma estratégia gerencial, permitindo maior identificação organizacional (Wieseke *et al.*, 2009), e mais sucesso no alcance dos objetivos.

Para Grönroos (2009) o endomarketing funciona como um processo holístico de gerenciamento para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras: primeiro assegura que os funcionários da empresa compreendam o negócio e suas várias atividades; segundo, garante que os funcionários estejam preparados e motivados

para agir de uma maneira orientada a serviço. Desta forma, o endomarketing é uma ferramenta que possibilita alinhar as estratégias da empresa. Através dele a administração pode abordar todas as atividades interfuncionais de um modo sistemático e estratégico, orientando-as para o desempenho externo da empresa.

O que legitima o endomarketing é seu potencial de alinhar as estratégias e processos da empresa fazendo com que os funcionários tenham o foco em serviços e nos clientes externos (Bekin, 2004). As atitudes dos funcionários e sua motivação para a consciência quanto ao cliente e a mentalidade de serviço precisam ser gerenciadas. Através do endomarketing é possível elaborar dois tipos de processos de gerenciamento: gerenciamento de atitudes e gerenciamento de comunicação (Grönroos, 2009). O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento de comunicações pode ser um processo mais discreto incluindo atividades em momentos adequados. Naturalmente, informações compartilhadas com os funcionários têm efeito sobre suas atitudes. Esta deve ser a escolha dos gestores: ser um líder, motivar e cativar seus funcionários despertando neles o sentimento de fazer parte do negócio, pois isso terá reflexo em suas atitudes e, conseqüentemente, refletirá no seu desempenho na organização (Brum, 1998; Wieseke *et al.*, 2009).

### **Crítérios para avaliar um programa de endomarketing**

O percurso de um programa de endomarketing em uma organização pode ser descrito a partir da definição de Bekin (1995), que conceitua três estágios possíveis para um programa de endomarketing:

- 1º- A empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado;
- 2º- A mentalidade de uma cultura de serviço já foi criada. Torna-se necessário um processo para manter essa cultura de serviços;
- 3º- Mentalidade de serviço já foi criada e se integrou no dia a dia da empresa. Percebe-se, então, que é necessário a expansão dessa mentalidade.

Esses três estágios proporcionam uma rápida identificação da situação do programa de endomarketing. Também possibilitam um direcionamento nas ações, pois cada estágio possui um foco diferente e necessita diferentes estratégias.

Berry e Parasuraman (1992) criaram critérios para avaliar um programa de endomarketing. Segundo os autores há algumas etapas necessárias para avaliar as ações de endomarketing:

- **Concorrer pelo talento:** Um fator muito importante para a empresa é a contratação do melhor pessoal possível para realizar o serviço. Uma das principais causas da qualidade medíocre do serviço é a contratação das pessoas erradas para realizá-lo. O marketing é usado pela grande maioria das empresas para concorrer por uma fatia de mercado das vendas, mas não por uma fatia no mercado do talento.



- **Oferecer uma ideia:** A atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de empregados de qualidade exige uma ideia muito clara pela qual valha a pena lutar. Quem presta serviços tem de saber como seu trabalho entra no plano mais amplo das operações do negócio e como seu trabalho contribui para a empresa. Essas pessoas precisam compreender e acreditar na meta para a qual contribuem.

- **Preparar as pessoas para suas incumbências:** Os funcionários em geral são mal preparados para o serviço. Há treinamento, mas às vezes é pouco ou chega tarde demais, ou não é do tipo necessário. Ou então recebem um bom treinamento na parte técnica, mas não adquirem conhecimento suficiente – sabe como fazer, mas não sabe por quê. Um erro comum das empresas é encarar o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos dos empregados como eventos (um curso de uma semana, um seminário anual), em vez de um processo contínuo. Os que prestam serviços precisam aprender continuamente, pois o aprendizado proporciona confiança.

- **Dar ênfase ao trabalho de equipe:** O trabalho em serviços é exigente e muitas vezes frustrante ou desmoralizador. Uma dinâmica importante para sustentar a motivação no atendimento é a presença dos “colegas” de serviço. O envolvimento de uma equipe pode rejuvenescer, inspirar e divertir e também aumenta o interesse nos desempenhos de cada um. As pessoas querem se identificar com um grupo, querem contribuir expressar-se e exercer sua criatividade. O trabalho de equipe pode estimular a vontade de atender bem pelo aperfeiçoamento na capacidade de atender.

- **Influenciar o fator liberdade:** Um manual de regras destrói a confiança dos empregados na chefia, reprime seu desenvolvimento pessoal e a criatividade e abre as portas para que os mais qualificados saiam à procura de um trabalho mais interessante. Empregados sem autoridade prestam um serviço rígido “pelo manual” – quando o realmente necessário é um serviço ajustado a cada cliente.

- **Avaliação e recompensa:** Os objetivos do marketing interno não serão completos se o desempenho dos empregados não for avaliado e recompensado. O pessoal que trabalha precisa saber que será avaliado pela boa qualidade do que faz e que vale a pena fazer bem.

- **Conheça seu cliente:** A satisfação dos clientes exige que as pessoas que tomam decisões compreendam primeiro o que eles desejam e quais as suas necessidades. Os empregados também são clientes que compram produtos/serviços de seus empregadores. O planejamento de produtos/serviços que atraia, desenvolva, motive e retenha esses clientes internos é algo que demanda sensibilidade em relação a suas aspirações, atitudes e preocupações.

A partir dos critérios de Berry e Parasuraman (1992) e através dos estágios de um programa de endomarketing estabelecidos por Bekin (1995), é possível avaliar as atividades envolvidas com o endomarketing nas organizações.

## Metodologia

Esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa exploratória (Gil, 2010), de caráter qualitativo (Vergara, 2008; Minayo, 2011), pois se preocupa em descrever uma realidade particular, trabalhando com significados e motivos difíceis de serem quantificados. Como instrumento de coleta de dados optou-se por utilizar entrevistas em profundidade semiestruturadas, com os integrantes do conselho de endomarketing da instituição de ensino superior objeto de estudo e, também, análise bibliográfica e documental (Gil, 2010). Adotou-se o estudo de caso único (Yin, 2001) como estratégia de pesquisa, pois objetiva-se descrever uma situação em um contexto único (Gil, 2010). A escolha da Instituição de Ensino Superior foi intencional, baseada no critério de acessibilidade (Vergara, 2008). A partir dos dados primários coletados foi realizada análise de conteúdo (Bardin, 2004) das informações para interpretação dos dados.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com cinco representantes da equipe coordenadora das ações de endomarketing da IES. O instrumento de coleta de dados foi um roteiro semiestruturado, elaborado com base nos critérios de avaliação de um programa de endomarketing proposto por Berry e Parasuraman (1992) descritos no referencial teórico.

As entrevistas foram transcritas na íntegra. Logo após, os dados foram interpretados com a utilização das categorias disponíveis na tabela 1, elaboradas a partir dos critérios definidos por Berry e Parasuraman (1992) e por proximidade dos conteúdos das entrevistas. Além do modelo proposto por Berry e Parasuraman (1992) utilizou-se, também, os critérios propostos por Bekin (1995) para avaliar em que estágio se encontra o programa de endomarketing da IES analisada.

**Tabela 1.** Itens de avaliação de um programa de endomarketing

<b>Pontos Propostos por Berry e Parasuraman (1992)</b>	<b>Categorias utilizadas na análise</b>
Concorrer pelo Talento	Atração e manutenção dos funcionários
Oferecer Uma ideia	
Preparar as pessoas para suas incumbências	Treinamento e desenvolvimento dos funcionários
Dar ênfase ao trabalho de equipe	
Influenciar o fator liberdade	
Avaliar e recompensar	Avaliar e recompensar os funcionários
Conhecer o seu cliente	

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os(as) entrevistados(as) serão identificados(as) nesta análise por entrevistado E1, E2, E3, E4 ou E5, mantendo em sigilo os nomes dos respondentes. A partir deste ponto, será adotado o gênero masculino para se referir aos(às) entrevistados(as). Em alguns momentos trechos importantes das entrevistas serão transcritos de maneira literal para enriquecer as análises.

## Apresentação e Análise dos Resultados

### Breve caracterização da IES e do Programa de Endomarketing

A IES em estudo é uma Instituição privada de caráter comunitário que possui cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Atualmente, possui mais de 1000 funcionários, entre docentes e técnico-administrativos. Seu caráter comunitário lhe proporciona um forte vínculo com a comunidade, mantendo o compromisso com o desenvolvimento regional como marca institucional.

O programa de endomarketing da instituição foi elaborado em um momento de mudanças no setor de ensino superior, entre 2005 e 2007. Essas mudanças exigiam das IES maior profissionalização na forma de administrar as universidades. Neste ambiente de mudanças e insegurança (entrevistados E2 e E3) uma das decisões estratégicas foi a criação de um programa de endomarketing objetivando um maior alinhamento institucional:

(O programa surgiu por) “nós acreditamos que espontaneamente o processo de profissionalização e o processo de alinhamento de todo o grupo interno com as diretrizes que nós entendíamos que tínhamos que implementar ele não aconteceria (...) e que nós teríamos que ter uma ação mais profissional e teria que ter um programa articulado” (Entrevistado E1).

Neste sentido evidencia-se que o endomarketing nasceu com um objetivo inicial focado de alinhar estrategicamente a instituição, apostando em um programa estruturante junto ao público interno. Este objetivo inicial vem ao encontro com o que os autores da área abordam, onde descrevem o endomarketing como um processo de alinhamento estratégico para as organizações (Grönroos, 2009; Bekin, 1995 e 2004).

O entrevistado E3 comenta que na época a instituição demonstrava um isolamento entre os setores/funcionários, pois a comunicação quase não existia. Ele compara a divisão setorial com “ilhas” demonstrando o isolamento que se vivia:

“A instituição cresceu tanto que ela acabou meio que vivendo então em ilhas. (...) Então se pretendia lá no início que esse programa ele desse conta de ligar um pouco as ilhas” (Entrevistado E3)

Este isolamento aliado com a necessidade de reestruturação da universidade foi o ambiente para o surgimento do programa de endomarketing. Na opinião do entrevistado E2, o programa de endomarketing surgiu para reencantar os funcionários. Já para o entrevistado E3, o objetivo do programa era reaproximar ou diminuir o isolamento existente na instituição, onde se investiu em melhoria das informações e nos processos que, segundo ele, eram as deficiências mais claras da IES.

O programa de endomarketing encontrou resistências ao ser implementado entre os funcionários, principalmente em relação ao nome, já que envolvia a palavra

“marketing”. Como bem salientou o entrevistado E3, “claro que com o nome de endomarketing ele teve uma certa restrição no início, mas aí como puxou-se para o foco da comunicação, da informação e todo mundo também concordava, né, que a gente precisava fluir”. Este aspecto demonstra uma questão cultural da instituição, através da resistência de estratégias de marketing. Também demonstra que o programa adotou o foco em comunicação interna.

Após a reestruturação o programa foi reapresentado aos gestores. Seus objetivos iniciais eram: qualificação do atendimento, qualificação das atividades acadêmicas e qualificação dos processos. A forma de trabalho adotada foi a constituição de um conselho, de um comitê e a indicação de agentes. O conselho é formado pelo reitor da universidade, um membro da reitoria, pelos gerentes de marketing e de recursos humanos e um membro do setor de marketing um do setor de recursos humanos. Estes são os responsáveis pelas ações do programa. Um funcionário de cada unidade/setor, escolhido pelo próprio setor para representa-los, é o elo entre o conselho e os setores, denominado agente. O comitê é formado pelo conselho e pelos agentes.

A primeira ação do comitê de endomarketing foi a criação de canais de comunicação interna: murais fixos, revista interna, mural online e canais de comunicação com os funcionários. Além dos canais de comunicação, a instituição adotou alguns eventos internos para aproximação dos funcionários. Estes eventos ocorrem em datas comemorativas como dia das mães, dia dos pais, dia do gaúcho, dia do técnico administrativo e de apoio, dia da criança, natal e final de ano.

### **Avaliação do Programa de Endomarketing**

Apresentado o programa de endomarketing da IES buscou-se avaliar este programa, primeiramente, classificando-o a partir dos estágios propostos por Bekin (1995). Após, avalia-se cada um dos aspectos identificados por Berry e Parasuraman (1992) a partir das categorias identificadas na Tabela 1.

### **Estágio do programa de endomarketing**

A trajetória relatada acima aponta uma evolução e um amadurecimento ao longo dos anos. O passo mais difícil foi dado, já que é sempre difícil iniciar algo novo. O entrevistado E5 corrobora com essa opinião: “Iniciar um programa de endomarketing é sempre um desafio, pois o programa faz as pessoas se desacomodarem, muda um pouco a cultura organizacional” (Entrevistado E5).

A partir dos três estágios descritos por Bekin (1995), pode-se identificar que a IES em estudo conseguiu vencer o primeiro estágio ao implementar a consciência do atendimento ao cliente como prioridade para a instituição. Em alguns setores esta ideia se desenvolve mais que em outros, mas, no geral, afirma-se que a consciência foi criada.

Esse passo é importante, pois identifica que foi possível superar o desafio imposto no início do programa ao confrontar o público interno com as ideias de marketing para funcionários, exigindo uma visão direcionada ao mercado. Essa mudança provocou uma alteração histórico-cultural na forma de conduzir e trabalhar na instituição.

A instituição encontra-se, portanto, no estágio dois, tentando integrar os valores da cultura de serviço no cotidiano da empresa. Mas, para que essa integração ocorra o endomarketing deve ser visto como algo natural na organização, não como uma atividade isolada ou um discurso de momento, sem conexão com o dia a dia (Berry, Hensel, & Burke, 1976). Para o entrevistado E1 essa é a maior dificuldade: “Ele (o programa de endomarketing) é visto ainda como algo separado da rotina de trabalho e o grande desafio é que ele possa ser incorporado e fazer uma transformação em termos da cultura organizacional realmente” (Entrevistado E1).

A partir desta fala é possível perceber com clareza que as estratégias de endomarketing não estão no dia a dia da organização, o que caracteriza o estágio 3. O estágio dois é bastante desafiador e as práticas de endomarketing precisam estar bem sustentadas para que o programa não se fragilize. Nesta fase, o programa precisa ser visto como algo natural, uma contribuição para a empresa. A cultura de serviços nada mais é do que saber que o cliente externo é importante, que ele merece e precisa ter um excelente atendimento, afinal é a imagem da instituição que está em jogo. Para que isso ocorra é necessário que os clientes internos saibam que são importantes para a organização e que possuem o apoio para a prestação do melhor serviço possível (Berry & Parasuraman, 1992; Bekin, 1995; 2004; Grönroos, 2009).

### **Atração e manutenção dos funcionários**

Para o endomarketing o foco principal são as pessoas, o cliente interno. Muitas organizações competem pelo cliente externo, por cada nicho de mercado, porém demonstram pouca importância com o cliente interno. Berry e Parasuraman (1992) afirmam que uma das consequências de contratações erradas é a má qualidade em serviços. Para Grönroos (2009) as empresas precisam contratar o melhor pessoal possível, pois assim garantem profissionais mais eficazes que poderão desempenhar mais rapidamente seu papel de profissional de marketing em tempo parcial.

Na instituição pesquisada o setor de recursos humanos é responsável por realizar as seleções. Ao ser solicitado uma nova vaga o procedimento é entrar em contato com a chefia solicitante para planejar o edital, em seguida divulgar a vaga no portal da universidade e demais meios necessários, realizar o processo seletivo e, por fim, a contratação. Para os entrevistados E4 e E5, há um reconhecimento na comunidade externa de que a Instituição é um bom lugar para se trabalhar, também afirmam que alguns benefícios e até mesmo os salários iniciais (entrevistado E3), são competitivos e atrativos.

No momento do processo seletivo, que envolve planejamento com a chefia, divulgação da vaga e seleção do candidato, há um esforço em contratar o melhor pessoal possível. Investindo no planejamento da vaga e em técnicas de seleção adequadas (perfil psicológico e entrevistas) consegue-se diminuir as possibilidades de erros, pois o processo ocorre de maneira focada para a função e setor pretendido. Porém, não investe-se em estratégias para buscar a permanência dessas pessoas, mesmo com o reconhecimento de que o custo em treinamentos e capacitações é grande (entrevistado E1).

Ao pensar em retenção de funcionários é importante ter consciência de que as necessidades dos indivíduos não são as mesmas, com isso, um benefício importante para um pode não ser para outro. Logo, uma alternativa seria criar um conjunto de benefícios flexíveis, onde o próprio funcionário possa escolher o que melhor atende as suas necessidades.

Para o entrevistado E2 com a implantação do programa de endomarketing a instituição passou a enxergar, também, o cliente interno e isso de alguma forma colabora para fidelizá-lo. Por sua vez, o entrevistado E5 afirma que ainda é necessário trabalhar ações mais estratégicas no programa de endomarketing, pois as atividades muitas vezes se resumem apenas a ações de integração.

De forma geral, a retenção/fidelização dos clientes internos precisa ser intensificada pela instituição e pelo programa de endomarketing. Evidência que é consenso entre todos os entrevistados, pois demonstram que a instituição despende bastante esforço para o cliente externo, com algumas falhas nesse esforço (E5), mas dedica pouca atenção ao cliente interno. Ainda assim, todos os entrevistados acreditam que essa estratégia é importante e que há necessidade de dar mais atenção aos funcionários.

A falta de preocupação com a retenção dos clientes internos faz com que a instituição não consiga renovar e/ou preparar novas lideranças para possibilitar uma continuidade e essa preocupação é evidente para os entrevistados E1 e E2. É sabido que a nova geração busca objetivos diferentes em relação ao trabalho e a própria maneira de viver, dessa forma é importante estratégias de retenção diferenciadas se o que se busca é criar novas lideranças.

Para E4 e E5 precisa-se avançar na forma de cobrança e reconhecimento dos funcionários, o que pode constituir o ponto de partida para a fidelização do cliente interno. O entrevistado E3 acredita que deve-se analisar os clientes internos por segmentos/setores e a partir daí criar estratégias para fidelizá-los. Fica evidente a necessidade de que cada funcionário saiba seu papel/função e entenda os objetivos e metas da instituição.



## Treinamento e desenvolvimento dos funcionários

Neste aspecto, a instituição procura passar aos funcionários sua missão, sua razão de ser e, na visão da maioria dos entrevistados, os funcionários entendem qual é o papel da instituição: ensino superior com qualidade para ser referência na região de atuação. Porém, para um dos entrevistados essa ideia não é muito clara. Falta uma melhor comunicação do que representa a universidade, o que significa trabalhar em uma universidade e qual a ideia norteadora do negócio.

“A gente sabe a função que a gente vai desempenhar, que a gente entrou pra aquilo e a gente sabe que é uma universidade. Mas, eu não vejo como claro ainda pra pessoa o que na verdade representa aquilo ali, a ideia” (Entrevistado E3).

Nesse depoimento é possível notar que falta um acompanhamento inicial mais próximo que, além de acolher, possa dar orientações estratégicas aos novos funcionários reduzindo o tempo de adaptação à cultura organizacional. Falta um posicionamento de endomarketing mais intenso, primeiro no sentido de alinhar entre os próprios coordenadores do programa o posicionamento estratégico e definir as fragilidades encontradas ao repassar isso aos funcionários e, segundo, no sentido de alinhar o pensamento de todos os níveis hierárquicos em relação a razão de ser da Instituição e a forma como isso deve ser trabalhado no dia a dia. Afinal, um dos aspectos do endomarketing é o gerenciamento de atitude (Grönroos, 2009; Bekin, 1995, 2004). Ao gerenciar atitudes a organização busca desenvolver um diferencial competitivo perseguindo uma estratégia de serviços. É importante reforçar que endomarketing é um processo que depende e necessita um acompanhamento direto e constante da alta cúpula (Grönroos, 2009; Bekin, 1995, 2004; Brum, 1998; Rafiq & Ahmed, 1993). Portanto, antes de dar o primeiro passo sugerido acima é importante que a reitoria (reitor e vice-reitores) defina e alinhe entre si o posicionamento estratégico da Instituição, uma vez que cada vice-reitor gerencia um conjunto de setores, possuindo metas diferentes no dia a dia. Logo, será impossível esse alinhamento nos demais níveis da Instituição se a cúpula não o defende e não busca estratégias para implementá-lo.

A consequência desse alinhamento estratégico está diretamente ligada à forma como os funcionários irão entender a prestação de serviço ou se transformar em profissionais de marketing em tempo parcial (Grönroos, 2009) o que reflete no contato diário com os diversos clientes da Instituição. Para os entrevistados os funcionários possuem competência e estão preparados para a prestação de um bom atendimento, mas há duas formas para analisar este aspecto. Primeiro, um fator complicador é a burocratização dos processos e os entraves que o modelo de gestão (autogerido) e o próprio segmento de mercado (ensino superior) impõem. Como salienta o entrevistado E1, muitas vezes o atendimento é prejudicado porque a instituição

possui um conjunto de controles, impostos pelos órgãos reguladores externos, que acabam gerando complexidade que é traduzida em burocracias nos processos. O grande desafio, neste ponto, é dos gestores para criar estratégias que transponham essa complexidade para que ela não impeça a prestação de um bom atendimento. O uso da tecnologia em favor da instituição é primordial e uma regra básica, pois o atendimento direto funcionário-aluno deve acontecer em questões essenciais e a tecnologia deve dar conta das questões secundárias.

Para os entrevistados E1 e E3, a instituição vive um momento de grande burocratização, em virtude do seu tamanho e das regras externas comentadas acima, fazendo com que os funcionários coloquem a burocracia em primeiro lugar ao invés do bom atendimento. O entrevistado E3 chama de excesso de “profissionalização” - para entender melhor essa metáfora é necessário fazer uma analogia a visão mecanomórfica da atividade produtiva humana (Ramos, 1981), que a busca pela excelência acaba gerando. Há uma necessidade de um monitoramento constante do programa de endomarketing e dos gestores neste aspecto, pois uma instituição de serviço comunitária não pode cair na armadilha (ou tentação?) de (des)personalizar tanto o atendimento ao ponto de transformar seus funcionários em “máquinas”. Por mais que a igualdade seja um fator de equilíbrio (E1), há necessidade de não cometer excessos de burocratização na tentativa de controlar os processos.

Por outro lado, evidencia-se que não há uma tentativa de padronizar o comportamento dos funcionários no momento do atendimento, o que Berry e Parasuraman (1992) definem como “influenciar o fator liberdade”. Por mais que o sistema (controles internos e externos) muitas vezes “engessa” o funcionário no que pese a questões, principalmente, de sistema, a instituição não possui uma cartilha rígida a seguir. Pelo contrário, os funcionários são livres para criar alternativas diferentes de atendimento. O que deixa dúvidas neste aspecto é o nível de incentivo dado pela chefia para motivar os funcionários a criarem estratégias novas para adaptar o atendimento a cada situação/cliente. O funcionário precisa saber que ele possui esta liberdade para que consiga extrapolar a rotina. Para o entrevistado E2 essa flexibilidade no atendimento muitas vezes é confundida pelos funcionários, resultando em falta de comprometimento com o cliente.

Esse aspecto fica evidenciado nos depoimentos dos entrevistados E1, E2 e E3. Para eles, muitas vezes os funcionários não acompanham o cliente até finalizar a sua demanda quando o problema não é resolvido pelo seu setor, ou seja, tratam o atendimento como algo isolado, não monitorando para confirmar se realmente o cliente teve sua dúvida ou necessidade atendida. Para o entrevistado E1 há necessidade de mais ações para desenvolver um bom atendimento. Grönroos (2009) e Bekin (1995) entendem que o endomarketing deve atuar nesse aspecto com gerenciamento de atitude.

## **Avaliar e recompensar os funcionários**

Um fator importante para auxiliar o desenvolvimento de atitudes é avaliar e recompensar os bons funcionários. “As pessoas devem saber que o bom serviço é apreciado pela empresa e isso precisa ser reconhecido no sistema de recompensa” (Grönroos, 2009, p. 419). Também pode-se criar estratégia de avaliações coletivas para reforçar o espírito de grupo e coletividade no alcance dos resultados.

A instituição implantou há cinco anos um sistema de avaliação por competência para os funcionários onde todos foram avaliados pela primeira vez a partir do modelo implantado. Este modelo prevê avaliações anuais e individuais, onde cada função possui um conjunto de responsabilidades e competências, que compõem o mapa de desenvolvimento de competências, e os funcionários são avaliados a partir destes critérios, de acordo com a função desempenhada. O processo de avaliação é composto por um momento inicial de auto avaliação e avaliação da chefia direta e, após, uma reunião entre gestor e funcionário para comparação das avaliações e definição da avaliação final. Este processo de avaliação prevê bonificação financeira para os funcionários. Tal bonificação depende do resultado no processo de avaliação de desempenho.

É consenso entre os entrevistados, também neste aspecto, que o sistema de avaliação ainda não acontece de uma maneira ideal ou mais próximo possível disso. Todos expressam a necessidade de correção, porém ainda falta consenso sobre qual seria este modelo ideal. Há, sim, angústias entre os funcionários e inclusive entre os responsáveis pelo processo de avaliação, por não conseguirem avançar no sentido de avaliar e recompensar os funcionários que realmente merecem.

O entrevistado E4, afirma que a bonificação da avaliação é percebida como premiação ao invés de ser vista como recompensa para os funcionários bons, o que gera distorções na forma de conduzir as avaliações. Para o entrevistado E1, a instituição está trabalhando com todas as suas forças na tentativa de achar o modelo ideal de avaliação para cumprir com seu objetivo, mas é um processo difícil. Segundo ele, este processo envolve questões subjetivas que são muito difíceis de mensurar e transferir em um modelo de avaliação. Além disso, alguns gestores não querem se indispor com seus subordinados, encarando o processo sem a seriedade necessária. Isso faz com que a avaliação de desempenho não produza os resultados esperados.

A avaliação de desempenho é um processo complexo, exigindo diálogo e ação para que não se transforme em uma simples rotina, pois nesse caso todo o esforço e investimento gasto não terão os resultados desejados. Mesmo com toda complexidade e com a certeza exposta pelos entrevistados de que há muito para se avançar, percebe-se um leve desalinhamento entre os responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho (setor e direção superior) referente à forma de conduzir a avaliação e

aos objetivos pretendidos com este processo. Talvez este desalinhamento resulte na indecisão sobre a forma de agir frente aos problemas encontrados o que comprova que a questão fundamental de um programa de endomarketing é o alinhamento estratégico e sem ele não é possível avançar. Em todas as organizações a cúpula estratégica precisa alinhar seu pensamento com os setores que irão executar as atividades. Trabalhando de maneira isolada não se chegará a um consenso, muito menos a um resultado satisfatório. O diálogo é o ponto de partida das relações. Muitas vezes o que se julga entendido não está tão claro assim.

Por fim, buscou-se avaliar a forma como a Instituição escuta seus funcionários, ou seja, a forma como ela se preocupa em conhecer as necessidades e aspirações de seus clientes internos. Constata-se, neste aspecto, que há alguns canais para que os funcionários possam expressar seus sentimentos, preocupações e angústias, conforme relatado na descrição do programa de endomarketing.

Para o entrevistado E5, a relação entre chefias e funcionários é bastante próxima o que possibilita a conversa, dando abertura para os funcionários expressarem seu posicionamento. O entrevistado E1 afirma que apesar destes canais disponíveis, grande parte das informações são conhecidas na informalidade, ou seja, a própria cultura da Instituição possibilita que o funcionário tenha liberdade para expressar sua opinião (entrevistados E1 e E4).

Todas as demandas geradas pelos clientes internos são tratadas pela reitoria e pela gerência responsável. Quando o assunto é mais amplo envolvendo mais setores, a questão é tratada nos fóruns de gestores. O entrevistado E3 constata que alguns problemas são pontuais e individuais e, muitas vezes, a Instituição não consegue resolve-los, com isso se perde a efetividade, o que faz com que as pessoas não procurem os canais específicos, ou seja, como seu problema não foi solucionado ela não se reporta mais à chefia. Isso gera algumas insatisfações e possibilidades de movimentos maiores dentro da instituição, na medida em que estas insatisfações atinjam proporções maiores. Os entrevistados E1 e E2 também reconhecem que há algumas situações que ainda precisam ser melhoradas, que algumas demandas não possuem uma solução tão fácil ou pontual, e que isso exige um esforço maior do nível gerencial na tentativa de equacioná-las. Então, muitas vezes se sabe os problemas, mas não se consegue agir efetivamente na solução.

Reconhecer a existência de problemas e as necessidades de aperfeiçoamento é fundamental; é o primeiro passo para se movimentar no sentido de corrigi-los ou melhorá-los. É necessário um trabalho constante entre os níveis hierarquicamente superiores para que essa certeza de que “há o que melhorar, mas não temos como” não se transforme em inércia, fazendo com que a organização defina estes problemas como “sem solução” e com isso se acomode, não avançando no sentido de buscar o ponto de equilíbrio. Agindo dessa forma corre-se o risco de gerar insatisfações internas, desestimulando os funcionários a expressarem suas opiniões e críticas, pois “nada será feito”.

Estimular os funcionários para expressarem livremente suas ideias é a melhor pesquisa de satisfação possível em uma organização, pois proporciona abertura para o diálogo entre chefias e funcionários. Mas, na medida em que a organização atinge proporções maiores de estrutura e número de funcionários é necessário ter a preocupação de que nem todos irão expressar suas opiniões dessa forma, por isso é importante criar estratégias diferenciadas para ouvir o que todos os funcionários têm a dizer. Caso contrário, pode-se cair na rotina de ouvir sempre os mesmos problemas, ou o que é pior, ouvir os mesmos problemas dos mesmos funcionários sempre. É necessário distinguir entre o que a organização sabe dos funcionários e o que ela acha que sabe. Dessa forma, pode-se imaginar que os problemas são sempre os mesmos e que eles não possuem solução.

A partir da avaliação feita foi possível identificar pontos fracos e pontos fortes do programa de endomarketing da IES. Estes pontos estão sintetizados na Tabela 2 (p. 133). Percebe-se, claramente, a necessidade de avançar em alguns pontos estratégicos importantes para tornar o funcionário um parceiro, criando uma forte identificação com a instituição. Por outro lado, fica claro que a IES já adota várias ações de endomarketing e, como em um processo natural, estas ações precisam aprimoramento que ocorre com o tempo. A partir da Tabela 2 e das discussões feitas até aqui é fundamental destacar a importância de ações de endomarketing para que as IES conseguissem adotar a cultura interna de serviços e a orientação para o cliente, além de permitir um maior alinhamento entre todos os níveis hierárquicos. Da mesma forma, fica evidenciado a complexidade de se implantar tais ações.

## Conclusão

É importante ressaltar que o objetivo do estudo foi analisar a implantação de um programa de endomarketing e avalia-lo de acordo com proposições teóricas que visualizam o endomarketing como uma prática gerencial que possibilita alinhamento estratégico organizacional. O programa de endomarketing da IES em estudo está em fase de consolidação, ou seja, está no momento de criar estratégias para manter a mentalidade de uma cultura de serviço. A composição da coordenação do programa de endomarketing da IES envolve setor de recursos humanos, marketing e a reitoria, ou seja, os setores necessários estão envolvidos e possuem respaldo da cúpula estratégica. Porém, percebe-se, na descrição do programa e no decorrer das entrevistas, que o foco dado às ações e ao programa, na sua maioria, está baseado em atividades de comunicação interna.

Para organizações ou IES que possuem interesse em estratégias de endomarketing é importante ressaltar que nenhuma ação ou estratégia de endomarketing terá êxito se

**Tabela 2.** Síntese dos resultados encontrados

<b>Pontos Propostos por Berry e Parasuraman (1992)</b>	<b>Categorias utilizadas na análise</b>	<b>Principais Resultados</b>
Concorrer pelo Talento	Atração e manutenção dos funcionários	-A atração é um ponto positivo, pois a IES tem uma boa imagem junto à comunidade, sendo considerada um bom lugar para trabalhar.
Oferecer Uma ideia		-Há necessidade de trabalhar mais estratégias de manutenção dos funcionários, oferecendo uma ideia para fideliza-los.
Preparar as pessoas para suas incumbências	Treinamento e desenvolvimento dos funcionários	-Necessita-se mais ações para gerenciar atitudes.
Dar ênfase ao trabalho de equipe		- O tempo de adaptação à cultura organizacional é alto.
Influenciar o fator liberdade		- É necessário melhorar o alinhamento estratégico entre gestores (intermediários e superiores). - Não há “manual de conduta” rígido. Funcionários têm liberdade.
Avaliar e recompensar	Avaliar e recompensar os funcionários	- A IES possui sistema de avaliação de desempenho e de recompensa, mas necessita melhorias.
Conhecer o seu cliente		- Os canais de comunicação entre chefias e funcionários funcionam. Funcionários têm liberdade para expressarem pessoalmente suas opiniões. - É necessário maior efetividade no encaminhamento das demandas sugeridas.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

não envolver a alta administração e os gestores intermediários como disseminadores da ideia central. O que buscou-se evidenciar com este trabalho é que um programa de endomarketing possui um grande potencial para trabalhar em favor das IES. Alinhando os objetivos entre instituição e indivíduo é possível criar uma cultura de serviços destacando a importância que o cliente externo possui para a empresa. Como dentro de uma organização os colegas de trabalho são clientes um dos outros, há necessidade de excelentes atendimentos neste ambiente, pois uma cultura de serviços começa dentro da empresa.

Partindo do modelo elaborado por Berry e Parasuraman (1992) para avaliar programas de endomarketing evidencia-se no caso estudado que a Instituição possui ações em todas as frentes mencionadas, muitas vezes não relacionadas ao programa de endomarketing (ex: recrutamento e seleção e avaliação de desempenho), já que ele se detém a outro foco. Então, é necessário aperfeiçoá-las e interligá-las às estratégias de endomarketing.



Nesse ponto, endomarketing deve ser encarado como uma política de recursos humanos que envolve práticas de marketing. Esta ideia precisa ser repassada aos gestores e funcionários de maneira que eles consigam se identificar e adotá-la. Os gestores possuem papel fundamental no processo, portanto antes de trabalhar com os demais funcionários é necessário que os gestores adotem essas práticas. Sem isso, qualquer esforço será em vão.

Como qualquer pesquisa, esta também possui limitações. A maior delas é em relação ao estudo de caso único, já que não possibilita generalizações. Porém, o foco deste trabalho não é buscar generalizações, afinal cada organização precisa buscar as estratégias de endomarketing que mais se identificam com seu público e cultura. Desta forma, adotar as estratégias mencionadas nesta pesquisa sem adaptações pode não resultar efeitos positivos. Porém, o caráter exploratório da pesquisa possibilita *insights* para gestores de IES e demais organizações interessadas em elaborar um programa de endomarketing.

Destaca-se, também, que a análise do programa de endomarketing foi realizada com base no grupo de técnicos administrativos e de apoio. Em alguns momentos cita-se o grupo de docentes da IES, porém este não foi objeto de pesquisa, uma vez que as práticas de endomarketing com este grupo funcional ainda não estão bem definidas, pois há dificuldades em estender as práticas de endomarketing para o grupo de docentes da Instituição. Pesquisas futuras podem aprofundar a investigação de estratégias de endomarketing, em IES, voltadas ao grupo de docentes.

Por fim, retoma-se a pergunta inicial: afinal, o que é endomarketing? Buscou-se fortalecer, neste estudo, a ideia de endomarketing como um processo de gerenciamento e de alinhamento estratégico em favor da organização. Entretanto, muitas vezes, e este caso demonstra isso, as organizações apostam unicamente em atividades de comunicação interna, já que são atividades mais pontuais, trazendo um retorno imediato e com maior visibilidade na organização. Deve-se ter clareza que a comunicação é um aspecto importante do endomarketing, mas há necessidade de um objetivo maior que perpassa e oriente a comunicação interna. Este objetivo só será alcançado quando o endomarketing for encarado como um processo estratégico de gerenciamento e estiver alinhado com os objetivos e metas organizacionais.

## Referências Bibliográficas

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Albrecht, K. (1994). *Serviços internos*. São Paulo: Pioneira.
- Almeida, L. D. S., Souza, L. D., & Mello, C. H. P. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, 17(1), 19-34.
- Barçante, L. C., & Castro, G. C. (1999). *Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário num parceiro*. Qualitymark Editora Ltda.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa (Portugal): Edições, 70.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Makron Books.
- Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. Prentice Hall.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3-14.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Serviços de marketing: competindo através da qualidade. *São Paulo: Maltese-Norma*, 15-25.
- Bohnenberger, M. C., & Pinheiro, I. A. (2002). Endomarketing: uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. *REAd: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 28, vol. 8, n. 4 (jul./ago. 2002), documento eletrônico*.
- Brum, A. D. M. (1994). Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. *Porto Alegre: Ortiz*.
- Brum, A. D. M. (1998). Endomarketing como estratégia de gestão. *Porto Alegre: L&PM*, 1.
- Brum, A. D. M. (2003). Respirando endomarketing. *Porto Alegre: L&PM*.
- Cassundé, F. R. D. S. A., Junior, N. F. C., de Farias, S. A., & de Mendonça, J. R. C. (2014). What is being said about internal marketing? A study of the Brazilian business administration academic production. *Brazilian Business Review*, 11(5), 49.
- Cerqueira, W. (1994). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Qualitymark Editora Ltda.
- de Farias, S. A. (2010). Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99-115.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Gil, A. (2010). *Como Elaborar projetos de pesquisa*, 5ª Edição, editora Atlas. São Paulo.
- Grönroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Keelson, S. A. (2014). The moderating role of organizational capabilities and internal marketing in market orientation and business success.

- Kotler, P., & Fox, K. F. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. São Paulo: Atlas.
- de Moraes, I. D. C., & Soares, A. M. (2016). Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras/The Impact of Internal Marketing on the Market Orientation of Brazilian Companies. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 197.
- de Souza Minayo, M. C. (2011). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Editora Vozes Limitada.
- Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(2), 177-195.
- Prasad, A., & Steffes, E. (2002). Internal marketing at Continental Airlines: Convincing employees that management knows best. *Marketing letters*, 13(2), 75-89.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232.
- Ramos, A. G. (1981). *A Nova ciencia das organizações\* uma reconceituação da riqueza das nações*. Fundação Getúlio Vargas.
- To, W. M., Martin, E. F., & Billy, T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Dick, R. V. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*, 3.