

## ENDOMARKETING E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Charlene Bezerra Barbosa<sup>1</sup>; Dhieciane de Souza Araújo<sup>1</sup>; Antonia Jessyca Nayane Barbosa da Silva<sup>1</sup>;  
Bárbara Sampaio de Menezes<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Discente do Centro Universitário Católica de Quixadá.

<sup>2</sup>Docente do curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá.

E-mail: barbarasampaio@unicatolicaquixada.edu.br

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a satisfação dos colaboradores com relação às estratégias de endomarketing utilizadas em duas universidades públicas. Apresenta-se como pergunta de pesquisa: como as estratégias de endomarketing utilizadas em duas universidades públicas afetam a satisfação dos seus colaboradores? Dessa forma, o objetivo geral do trabalho é analisar a satisfação dos colaboradores com relação às estratégias de endomarketing utilizadas em duas universidades públicas. Especificamente, pretende-se (1) traçar o perfil dos colaboradores de duas universidades; (2) verificar as ferramentas de endomarketing utilizadas entre as universidades; (3) comparar a percepção de docentes e técnico-administrativos a respeito das estratégias de endomarketing aplicadas nas duas instituições. A abordagem da pesquisa trata-se do método quantitativo, onde como objetivo e procedimento é classificado como descritivo, bibliográfico e de campo, seguido pelo estudo de caso múltiplo. Para instrumento de coleta, utilizou-se um questionário composto por vinte e cinco perguntas fechadas, onde foram medidas por meio da escala *Likert* de 5 pontos. O questionário foi feito com base nos objetivos específicos da pesquisa, onde abordou-se questões das seguintes ferramentas: treinamento, plano de carreira, motivação e valorização e comunicação interna. Foram aplicados oitenta e dois questionários junto aos colaboradores de duas instituições de ensino superior pública. Na análise de dados, foi corroborado as respostas dos participantes com a ideia dos autores citados no referencial, assim denotando uma maior confiabilidade. Segundo os resultados, os colaboradores possuem faixa etária entre vinte e cinco a trinta e quatro anos e em sua maioria são homens, abrangendo os cargos de docentes e técnico-administrativos. Por fim, concluiu-se que a avaliação geral dos colaboradores com relação às ferramentas de endomarketing foi satisfatória e que as ferramentas de endomarketing são possíveis de aplicação no setor público, reforçando a ideia de que quase tudo o que é aplicado à iniciativa privada, se aplica também aos governos.

**Palavras-chave:** Estratégias. Marketing Interno. Satisfação. Setor Público.

### INTRODUÇÃO

O endomarketing ou marketing interno é visto pelo mercado organizacional como uma ferramenta da administração de pessoal, atuando na estratégia de gestão para estabelecer a reestruturação de relacionamentos internos saudáveis, através da comunicação, visando a valorização do recurso mais valioso em uma organização: as pessoas (JOSÉ; ROSA, 2012).

O conceito de endomarketing cresceu muito, podendo se chamar assim todo e qualquer esforço da empresa no sentido de estabelecer, com os seus empregados, um relacionamento produtivo, saudável e duradouro (BRUM, 2005). O objetivo do endomarketing é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da organização, harmonizando e fortalecendo estas relações (BEKIN, 1995).

Junto à globalização e suas mudanças, no âmbito público há a necessidade de se atingir a excelência na prestação dos serviços, por isso os órgãos também necessitam de meios e ferramentas de garantir a satisfação de seu público final, os cidadãos. Para isso, cabe à Administração impor uma visão inovadora à forma de gerir as pessoas, que são responsáveis pela manutenção de seus serviços (SILVA, 2013). Um conjunto de necessidades sociais crescentes vem obrigando a gestão pública a emitir respostas mais eficientes à sociedade, e estas respostas são efetivamente operacionalizadas pelo cliente interno, o servidor público (ELIAS, 2010).

A escolha do tema em estudo justifica-se, pois, segundo Barbosa (2008), o endomarketing vem como uma ferramenta de vantagens para tornar comum entre os colaboradores de uma organização a necessidade de

partilharem crenças e valores, fortalecendo, assim, as relações dos funcionários com os assuntos relacionados à empresa, tais como metas a serem atingidas e conhecimentos sobre os produtos e serviços oferecidos pela organização.

De acordo com Valtinho (2015), para que uma empresa seja bem-sucedida, ela precisa não só convencer ao mercado que o que ela vende é bom, mas, principalmente, convencer seus próprios colaboradores. À medida que a empresa se preocupa com as necessidades de seu público interno, quem ganha é a própria empresa, pois um funcionário satisfeito trabalha melhor, é mais produtivo e comprometido com os objetivos da organização. Considerando os argumentos citados, busca-se, com este trabalho, resposta à seguinte questão: como as estratégias de endomarketing utilizadas em duas universidades públicas afetam a satisfação dos seus colaboradores?

Em relação ao objetivo geral, o trabalho busca analisar a satisfação dos colaboradores com relação às estratégias de endomarketing utilizadas em duas universidades públicas. Quanto aos específicos, propõe-se: (1) traçar o perfil dos colaboradores de duas universidades; (2) verificar as ferramentas de endomarketing utilizadas nas universidades; (3) comparar a percepção de docentes e técnico-administrativos a respeito das estratégias de endomarketing aplicadas nas duas instituições.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **ENDOMARKETING E SUAS FERRAMENTAS**

Segundo Bonete e Ribas (2012), uma das principais e mais recentes áreas da administração é o endomarketing. Este, estando com todas as informações necessárias, irá desenvolver adequadamente sua tarefa, trazendo a satisfação ao cliente final. Assim, endomarketing é a adaptação do marketing tradicional para uso no ambiente interno das organizações. Também denominado marketing interno, endomarketing constitui-se na aplicação das técnicas e ações de marketing para incrementar o capital humano da organização (DUARTE, 2011).

De acordo com Rocha (2012), o endomarketing tem como objetivo principal promover a motivação dos funcionários, obtendo seu comprometimento com as metas da empresa, uma vez que colaboradores mais comprometidos geram maior produtividade, refletindo no seu lucro e nos resultados positivos. Nessa perspectiva, Bekin (1995) aponta as seguintes ferramentas essenciais que devem integrar um programa de endomarketing: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna.

Duarte (2011) salienta que, o treinamento se resume em técnicas ou programas de gestão de pessoas, levando em consideração o objetivo da preparação, reciclagem ou especialização, propiciando assim, o desenvolvimento de funcionários. Rocha (2012) argumenta que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a organização, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será melhor e mais produtivo, uma vez que a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Já os planos de carreira são um conjunto de normas funcionais dos serviços e dos quadros de pessoal, enquadrando-os por carreiras, nas quais os funcionários têm acesso a cargos compatíveis com suas qualificações, proporcionando-lhes melhores condições de remuneração (DUARTE, 2011). Para que os planos de carreira possam cumprir seu papel de motivação, a primeira regra é divulgá-los, tornando um estímulo sempre presente para os funcionários. Quanto mais aberta for uma empresa, quanto mais delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar o funcionário como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial de seus empregados (BEKIN, 1995).

Para Duarte (2011) a motivação, por sua vez, significa estímulo conseguido por intermédio do reconhecimento de valores, incentivos e apoio às aspirações das pessoas de quem se deseja a realização de uma atividade. Para Bekin (1995) o que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário. É o que está implícito na fórmula tratar o funcionário como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. É nesse sentido que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente. Assim sendo, Rocha (2012) complementa que as organizações devem se preocupar com o nível de motivação de seus funcionários, a fim de que eles vistam a camisa da empresa, podendo, dessa forma, assumir o papel de verdadeiros garotos-propaganda dela.

Duarte (2011) conceitua comunicação interna como técnicas aplicadas por uma organização com a finalidade de criar e fortalecer as comunicações entre a direção e o público interno e, neste, entre seus integrantes, de forma eficiente, promovendo interatividade contínua. Na visão de Silva (2013), a comunicação interna está presente em todo tipo de organização e se baseia, principalmente, na maneira em como a alta administração da empresa se relaciona com seus colaboradores, além das várias formas como uma informação é transmitida no âmbito interno da empresa.

Nesse contexto, é visto que tais ferramentas, quando colocadas em prática, possuem a função de auxiliar o endomarketing de uma organização a ser mais organizado e objetivo no tratamento de seus funcionários, podendo ser tanto utilizado na esfera privada como na pública.

## ENDOMARKETING NO SETOR PÚBLICO

Conforme Silva (2013), junto à globalização e suas mudanças, no âmbito público há a necessidade de se atingir a excelência na prestação dos serviços, por isso os órgãos também necessitam de meios e ferramentas de garantir a satisfação de seu público final, os cidadãos. Para isso cabe, à Administração impor uma visão inovadora à forma de gerir as pessoas, que são responsáveis pela manutenção de seus serviços. No mundo todo, um conjunto de necessidades sociais crescentes vem obrigando a gestão pública a emitir respostas mais eficientes à sociedade, e estas respostas são efetivamente operacionalizadas pelo cliente interno, o servidor público (ELIAS, 2010).

Diante desse novo contexto, de fato, as ferramentas de endomarketing relatadas anteriormente são aplicáveis ao setor público, visto que, segundo Silva (2013), com essas mudanças vindas com a globalização, tanto as empresas privadas como as públicas se viram com a necessidade de aprimorar sua comunicação. Nessa perspectiva, Melo (2014) argumenta que o endomarketing se torna eficaz em um órgão público a partir da motivação dos servidores, que só é possível através do treinamento, valorização dos servidores, comunicação horizontal, visando o trabalho em equipe para que o mesmo se sinta como parte essencial do funcionamento da administração pública.

A administração pública precisa, assim conhecer bem seu público interno a fim de motivar e influenciar suas atitudes, por meio de incentivos e recompensas, visando mudanças de comportamento através de programas, práticas, políticas de gestão e estratégias de treinamento, buscando a qualidade e a obtenção de resultados que promovam a motivação dos servidores (MELO, 2014). Uma boa comunicação interna no setor público é aliada importante para se manter canais de diálogo entre a Administração e seus servidores, tudo no intuito da excelência na prestação de serviços (SILVA, 2013).

De acordo com Salles (2010), o endomarketing no serviço público deve ter o objetivo de democratizar a informação, não só do que interessa diretamente aos funcionários, mas, também, o que é de interesse dos cidadãos-funcionários. Com ações de valorização se recupera e qualifica o servidor; com informação e formação, se ganha o multiplicador. Informado, convencido e conquistado, o servidor estará disposto, espontaneamente, a defender o projeto político que reconhece como satisfatório e a se transformar num aliado no dia-a-dia da organização.

Silva (2013) argumenta que falta ao setor público consciência da importância da comunicação interna e da utilização do endomarketing como ferramenta no auxílio da melhoria da prestação dos serviços. Embora seja mais frequente o uso dessas ferramentas no âmbito privado, o setor público deve se conscientizar da relevância das mesmas para a busca da satisfação na prestação dos serviços.

Complementando essa visão, Elias (2010) explica que as empresas estão submersas em um contexto de mudanças e transformações, provocadas por avanços tecnológicos que acontecem com uma velocidade incontrolável e, que tornam obsoletos os conhecimentos vigentes em gestão, é necessário a mudança do perfil do gestor e das ferramentas de abordagem de gestão. Assim, estratégias como o endomarketing e suas ferramentas podem auxiliar a superar o desafio das transformações e mudanças nos serviços públicos.

O endomarketing surge, enfim, como uma ferramenta integrada à comunicação interna. Como resultado da visão voltada para os servidores, de uma ampla comunicação interna e das ações estratégicas de endomarketing na busca pelo comprometimento do servidor, a Administração Pública garantirá que a satisfação do seu público interno seja repassada para o cidadão (SILVA, 2013). Assim, as ferramentas como treinamento, planos de carreira, motivação e comunicação interna são aquelas de possíveis utilização no serviço público, uma vez que as aplicações delas são flexíveis a cada tipo de empresa, levando em consideração sua cultura organizacional.

Da mesma forma, Valtinho (2015) denota ao comunicar corretamente os valores da organização, motivar os colaboradores e estabelecer ações que estimulem o sentimento de pertencer à organização, isto é, fazer com que se sintam satisfeitos, a empresa estará fomentando fãs naturais à sua marca, uma vez que os funcionários são os melhores porta-vozes que uma empresa pode ter. Um funcionário satisfeito trabalha melhor, é mais produtivo e comprometido com os objetivos organizacionais. Assim, também no âmbito público, para satisfazer os anseios dos cidadãos é preciso, primeiramente, que os servidores estejam satisfeitos no que se refere ao ambiente de trabalho.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi elaborado com o intuito de se conhecer e avaliar as estratégias de endomarketing utilizadas em universidades públicas. Tem como método de abordagem a natureza quantitativa que, segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 69), “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Quanto aos procedimentos técnicos, fez-se a opção pelo método pesquisa bibliográfica e de campo.

A pesquisa seguirá um estudo de caso múltiplo ou multicaso, que segundo Senger; Paço-Cunha; Senger (2013), trata-se de um estudo que envolve duas ou mais unidades de análise, isto é, dois ou mais sujeitos ou instituições. Isto pode ocorrer quando o pesquisador pretende descrever mais de um agente, organização ou evento, bem como em situações onde o objetivo primordial persiste em realizar comparações.

Segundo aos objetivos, o estudo pode ser classificado como descritivo, por descrever características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002). A técnica de pesquisa utilizada foi o levantamento tipo *survey*, pois os objetivos da pesquisa requerem o questionamento sobre a satisfação dos colaboradores em relação ao endomarketing proposto a eles na instituição.

A pesquisa abordou colaboradores entre docentes e técnico-administrativos em campus de duas universidades públicas no interior do Ceará. A população da universidade Alfa é composta por 95 colaboradores, na qual trabalhou-se com uma amostra de 40 respondentes, enquanto a população da universidade Beta é composta por 94 colaboradores, sendo a amostra de 42 respondentes, perfazendo um total de 82 colaboradores trabalhados. A porcentagem de erro é de 10% e o intervalo de confiança de 90%. O estudo seguiu as normas preconizadas pela Resolução 512/16.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por 25 perguntas fechadas seguindo a escala *likert* de cinco pontos. O questionário, adaptado de Silva (2013), foi feito com base nos objetivos específicos da pesquisa, sobretudo o segundo e o terceiro, conforme pode se visualizar abaixo no quadro 1:

**Quadro 1** – Relação entre objetivos e instrumento de coleta

Objetivos específicos	Referencial teórico adotado	Instrumento de coleta
(1) traçar o perfil dos colaboradores de duas universidades	Gil (2002)	Objetivo respondido a partir do questionário
(2) verificar as ferramentas de endomarketing utilizadas entre as universidades	Bekin (1995) Duarte (2011) Rocha (2012) Silva (2013)	Objetivo respondido através do questionário e da análise do referencial teórico fazendo uma comparação entre as duas universidades
(3) comparar a percepção de docentes e técnico-administrativos a respeito das estratégias de endomarketing aplicadas nas duas instituições	Elias (2010) Silva (2013) Melo (2014) Salles (2010)	Objetivo respondido a partir do questionário

Fonte: O autor (2017).

Após obtido os dados, a análise dos mesmos foi realizada por meio da utilização do software Excel 2010, analisando-se a frequência com que cada resposta dada no questionário foi obtida.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### OBJETIVO 1 - TRAÇAR O PERFIL DOS COLABORADORES DE DUAS UNIVERSIDADES

A maioria dos respondentes apresentou uma faixa etária relativamente jovem, com uma predominância que vai de 25 a 34 anos, representando 50% do total, seguindo-se da população de 35 a 44 anos, representando 21%.

Com relação ao sexo, os dados revelam que a população masculina é maioria nas instituições, representando 66%, enquanto a feminina simboliza apenas 34%. No que se refere ao cargo ocupado pelos respondentes das instituições, os dados caracterizam que os docentes representam 56% e os técnico-administrativos 44%.

A renda mensal, por sua vez, revela que grande parte dos respondentes recebem 7 salários ou mais, representando 37% do total, seguindo-se de uma renda entre 3 a 4 salários, conferindo assim 30%.

De acordo com os dados, o tempo de serviço dos respondentes tem em média de 3 a 4 anos, representando 38%, seguindo-se ainda de colaboradores que tem 10 anos ou mais, representando 23%.

### OBJETIVO 2 - VERIFICAR AS FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING UTILIZADAS ENTRE AS UNIVERSIDADES

As Tabelas 1 a 5 analisam as ferramentas de endomarketing utilizadas entre as universidades, tais como treinamento, plano de carreira, motivação e comunicação interna, como também a satisfação dos colaboradores.

#### Treinamento

Segundo os dados da Tabela 1, na universidade Alfa, 77,5% dos colaboradores concordam com a afirmação de que é realizado um momento de treinamento na chegada de um novo colaborador à instituição, enquanto na universidade Beta, 80,9% também concordam com essa afirmação, mostrando que nas duas instituições é realizado um momento de treinamento. É visto que 7,5% e 2,4% das universidades Alfa e Beta, respectivamente, se mostram indiferentes. Observa-se ainda que na universidade Alfa, 15% discordam da afirmação e na universidade Beta, 16,7% também discordam, isto é, os respondentes da universidade Alfa são menos satisfeitos que os da Beta.

**Tabela 1** – Na chegada de um novo colaborador à instituição é realizado um momento de treinamento

TREINAMENTO	QUANTIDADE	CAMPUS ALFA %	QUANTIDADE	CAMPUS BETA %
Discordo totalmente	2	5%	2	4,8%
Discordo	4	10%	5	11,9%
Indiferente	3	7,5%	1	2,4%
Concordo	23	57,5%	29	69%
Concordo totalmente	8	20%	5	11,9%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Indagou-se também se uma integração entre os funcionários e o órgão proporciona aumento de produtividade, onde na universidade Alfa, 100% concordam com a afirmação e na universidade Beta, 95,2% também concordam, indicando que a integração entre os mesmos proporciona maior produtividade. Na Alfa, 0% se mostram indiferentes e na Beta, 2,4% também se mostram indiferentes. É analisado ainda que na universidade Alfa, 0% discordam, enquanto na universidade Beta, 2,4% discordam, indicando que a universidade Beta se mostra menos satisfeita em relação à integração que a Alfa.

Ainda sobre treinamento, foi perguntado também se o órgão oferece oportunidade de capacitação para os servidores, onde na universidade Alfa, 85% concordam com a afirmação, enquanto na universidade Beta, 88% também concordam, mostrando que as instituições oferecem oportunidades de capacitação.

Foi questionado ainda se a instituição já proporcionou a eles algum tipo de capacitação, onde na universidade Alfa, 70% concordam com a afirmação, enquanto a universidade Beta, 85,6% concordam com a afirmação, revelando que já foi proporcionado algum tipo de capacitação. A indiferença se deu por 12,5% da universidade Alfa e 4,8% da universidade Beta. É visto ainda que na universidade Alfa, 17,5% discordam,

enquanto que na universidade Beta apenas, 9,6% também discordam, onde os colaboradores da universidade Alfa se mostram menos satisfeitos que os da universidade Beta.

Desse modo, esta ferramenta foi colocada em evidência, vê-se que a maioria dos respondentes estão satisfeitos com o treinamento que lhes é atribuído, mostrando que as duas instituições se preocupam em preparar, reciclar e especializar seus novos colaboradores, porém a universidade Alfa em comparação à universidade Beta, ainda possui respondentes pouco satisfeitos e por isso deve estar disposta a investir em mais ações neste sentido para seus colaboradores. De acordo com Rocha (2012), pode trazer um grande retorno para o profissional e para a organização, pois um profissional mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será melhor e mais produtivo, contribuindo efetivamente para os resultados da organização.

## Plano de carreira

Os dados da tabela 2 mostram que, na universidade Alfa, 82,5% concordam com a afirmação de que a instituição oferece oportunidade de crescimento profissional, enquanto na universidade Beta, 76,2% concordam com essa afirmação, ou seja, as instituições oferecem oportunidades de crescimento profissional, conforme tabela 2.

Tabela 2 – A instituição oferece oportunidade de crescimento profissional

PLANO DE CARREIRA	QUANTIDADE	CAMPUS ALFA %	QUANTIDADE	CAMPUS BETA %
Discordo totalmente	1	2,5%	6	14,2%
Discordo	2	5%	2	4,8%
Indiferente	4	10%	2	4,8%
Concordo	21	52,5%	22	52,4%
Concordo totalmente	12	30%	10	23,8%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Nas perguntas subsequentes foi perguntado se a instituição apresenta um plano de carreira bem definido e se os colaboradores possuem conhecimento do plano de carreira da instituição, onde na sua maioria a universidade Beta apresentava uma porcentagem de concordância maior nas questões do que a universidade Alfa.

Por conseguinte, os respondentes destacaram se possuíam perspectivas de crescimento dentro da instituição, onde na universidade Alfa, 75% concordam com a afirmação, enquanto na universidade Beta, 64,4% também concordam, ou seja, os colaboradores possuem sede de crescimento institucional, na qual revela que a universidade Beta é menos satisfeita que a Alfa.

Logo, a ferramenta plano de carreira se torna notória, ao passo que a maioria dos respondentes indicam estarem satisfeitos com as oportunidades que a instituição oferece. É visto ainda que, as duas instituições estão no mesmo patamar em relação às estratégias de plano de carreira. Bekin (1995), explica que para que os planos de carreira possam cumprir seu papel de motivação, a primeira regra é divulgá-los, tornando um estímulo sempre presente para os funcionários.

## Motivação e valorização

Verificando os dados da tabela 3, se indica que nas duas instituições há um significativo número de respondentes que mostram que há a falta das instituições nesse aspecto, e que a universidade Alfa se mostra um pouco menos satisfeita que a Beta em relação à motivação.

**Tabela 3** – A instituição promove estratégias para motivar os funcionários

MOTIVAÇÃO E VALORIZAÇÃO	QUANTIDADE	CAMPUS ALFA %	QUANTIDADE	CAMPUS BETA %
Discordo totalmente	4	10%	5	11,9%
Discordo	6	15%	6	14,3%
Indiferente	12	30%	11	26,2%
Concordo	14	35%	15	35,7%
Concordo totalmente	4	10%	5	11,9%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Foi perguntado também se os gestores reconhecem os bons resultados da equipe, onde a porcentagem de concordância da universidade Beta (83,3%) foi superior a universidade Alfa (67,5%) ainda assim, mostrando que os bons resultados são reconhecidos. Da mesma forma, questionou-se a motivação dos colaboradores em produzir e se os mesmos se sentem mais valorizados quando o chefe reconhece o que fazem, na qual, a universidade Alfa, 80% concordam com a afirmação e na universidade Beta, 80,9% também concordam, indicando que o reconhecimento proporciona motivação e valorização.

Com relação à política de incentivo à participação dos colaboradores, 62,5% dos colaboradores da universidade Alfa concordam com a afirmação e 54,7% na universidade Beta, também concordam. Na Alfa, 27,5% se mostram indiferentes e na Beta, 31% também se mostram indiferentes. É visto que, na universidade Alfa, 10% discordam da afirmação e na universidade Beta, 14,3% também discordam, o que significa que as técnicas de motivação e valorização dos colaboradores andam escassas e que a universidade Beta se mostra menos satisfeita que a Alfa.

Assim, a motivação e valorização foi colocada em evidência parcialmente, visto que nas universidades Alfa e Beta, mesmo com um bom número de respondentes satisfeitos, é visto que suas estratégias de motivação e incentivo aos colaboradores ainda se encontram ineficazes, cabendo às instituições torná-las prioridade, em especial a universidade Alfa. Segundo Rocha (2012), as organizações devem se preocupar com o nível de motivação de seus funcionários, a fim de que eles vistam a camisa da empresa, podendo dessa forma, assumir o papel de verdadeiros garotos-propaganda dela.

## Comunicação interna

Os dados da tabela 4 revelam que, na universidade Alfa, 80% dos respondentes concordam com a afirmação de que são utilizados meios de informação para facilitar a comunicação entre a equipe, enquanto na universidade Beta, 88% concordam com a afirmação, isto é, são utilizados meios de informação para facilitar a comunicação. Denota-se ainda que apesar de apresentar uma porcentagem menor, ambas as universidades se mostram menos satisfeitas, mostrando que ainda existem falhas quanto aos meios de informação, prejudicando assim a comunicação.

**Tabela 4** – São utilizados meios de informação para facilitar a comunicação entre a equipe

COMUNICAÇÃO INTERNA	QUANTIDADE	CAMPUS ALFA %	QUANTIDADE	CAMPUS BETA %
Discordo totalmente	1	2,5%	2	4,8%
Discordo	5	12,5%	1	2,4%
Indiferente	2	5%	2	4,8%
Concordo	26	65%	25	59,5%
Concordo totalmente	6	15%	12	28,5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quanto a informação do que se passa na instituição e sobre as decisões que afetam o trabalho, as duas universidades denotam concordância similares (Alfa, 72,5%; Beta, 73,9%). Assim como, a comunicação entre os colaboradores de diferentes setores flui adequadamente, também nas duas universidades (Alfa, 72,5%; Beta, 71,4%). Por conseguinte, as universidades acentuam índices similares quando indagado se as sugestões e críticas dadas pela equipe são aceitas pela chefia do setor (Alfa, 70%; Beta, 73,8%).

Dessa forma, se torna palpável a comunicação interna, uma vez que a maioria dos respondentes se sente em conformidade com os meios de informação utilizados nas instituições, mas a universidade Alfa, em

comparação com a Beta, ainda deve garantir estratégias que permitam o trânsito de informações para que a comunicação interna flua adequadamente na instituição.

## Satisfação

Conforme os dados da tabela 5, na universidade Alfa, 85% concordam com a afirmação de que estão satisfeitos em trabalhar na instituição e na universidade Beta, 92,8% concordam com a afirmação, ou seja, estão satisfeitos em trabalhar na instituição. A indiferença se resume em 10% da universidade Alfa e 0% da Beta. Observa-se ainda que na universidade Alfa, 5% discordam da afirmação e na universidade Beta, 7,2% também discordam, mostrando que na universidade Alfa os respondentes se sentem um pouco menos satisfeitos que na universidade Beta.

**Tabela 5** – Estou satisfeito em trabalhar na instituição

SATISFAÇÃO	QUANTIDADE	CAMPUS ALFA %	QUANTIDADE	CAMPUS BETA %
Discordo totalmente	0	0%	2	4,8%
Discordo	2	5%	1	2,4%
Indiferente	4	10%	0	0%
Concordo	12	30%	24	57,1%
Concordo totalmente	22	55%	15	35,7%
TOTAL	40	100%	42	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Além da satisfação em se trabalhar na instituição, se ainda se o trabalho que executam traz realização profissional, onde em sua maioria e em conformidade, as duas universidades concordam com a afirmação (Alfa, 82,5%; Beta, 81%). Por outro lado, 77,5% dos respondentes da universidade Alfa concordam que os objetivos da instituição estão integrados com os objetivos pessoais e 71,5% concordam na universidade Beta, ou seja, os objetivos da instituição estão integrados com os objetivos pessoais dos mesmos. À vista disso, ambas concordam que recomendariam a instituição como um bom lugar para se trabalhar (Alfa, 85%; Beta, 95,2%).

A satisfação como parte das ferramentas de endomarketing, por sua vez, fica evidente nas duas universidades, visto que a maioria dos respondentes se sentem satisfeitos em trabalhar nas instituições e até recomendariam a mesma como um bom lugar para se trabalhar. É visto ainda que, as duas universidades se apresentam no mesmo patamar de colaboradores satisfeitos com relação ao instrumento satisfação. De acordo com Romancini e Walginski (2012), a empresa deve desenvolver esforços para isso, tratando o funcionário como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, pois esses são componentes importantes para se desenvolver empregados motivados e comprometidos com a empresa.

Em resumo, na avaliação dos colaboradores, a universidade Alfa em comparação com a universidade Beta apresenta um índice menor de satisfação em relação as ferramentas de treinamento e comunicação interna, sendo que as ferramentas de plano de carreira e satisfação se encontram no mesmo estágio entre as universidades.

A universidade Beta, por sua vez, apresenta um nível mais baixo somente na ferramenta motivação e valorização, sendo um índice de característica incipiente referente às duas instituições, em específico a universidade Alfa, indicando que as mesmas devem desenvolver estratégias que estimulem mais a motivação dos colaboradores. Contudo, as ferramentas de endomarketing das duas universidades foram analisadas favoravelmente, indicando que os colaboradores, de forma geral, se sentem satisfeitos com relação as estratégias utilizadas pelas instituições em estudo, no sentido de estarem com suas necessidades institucionais atendidas de forma favorável.

## OBJETIVO 3 - COMPARAR A PERCEPÇÃO DE DOCENTES E TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS A RESPEITO DAS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING APLICADAS NAS DUAS INSTITUIÇÕES

As Tabelas 6 a 10 analisam as ferramentas de endomarketing na visão dos docentes e técnico-administrativos, assim como a satisfação dos mesmos.

## Treinamento

A tabela 6, ressalta se na chegada de um novo colaborador à instituição é realizado um momento de treinamento, onde é visto que 87% dos docentes concordam com a afirmação, enquanto que apenas 69,5% os técnico-administrativos, concordam. Ainda em comparação, os técnico-administrativos são menos satisfeitos com o treinamento que os docentes.

**Tabela 6** – Na chegada de um novo colaborador à instituição é realizado um momento de treinamento

TREINAMENTO	QUANTIDADE	DOCENTES %	QUANTIDADE	TÉCNICO ADM. %
Discordo totalmente	2	4,3%	2	5,6%
Discordo	2	4,3%	7	19,4%
Indiferente	2	4,3%	2	5,6%
Concordo	32	69,6%	20	55,6%
Concordo totalmente	8	17,4%	5	13,9%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Foi questionado também se uma integração entre os funcionários e o órgão proporciona aumento de produtividade, onde 96% dos docentes concordam com a afirmação e 100% dos técnico-administrativos concordam, isto é, a integração entre os funcionários e o órgão é essencial para a eficiência da produtividade. Subsidiariamente, indagou-se ainda se o órgão oferece oportunidade de capacitação para os servidores, no qual, 85% dos docentes concordam com essa afirmação e 88,9% dos técnico-administrativos também concordam, ou seja, é oferecido oportunidade de capacitação para os servidores.

Quando perguntado se a instituição já proporcionou a eles algum tipo de capacitação, a porcentagem é similar, onde os docentes frisam 80% de concordância e técnico-administrativos, 75% de concordância.

A ferramenta treinamento se torna então perceptível, pois a maioria dos docentes e técnico-administrativos se mostram satisfeitos em relação ao treinamento que lhes é atribuído, isto é, existem estratégias de treinamento tanto para os docentes quanto para os técnicos-administrativos. É visto ainda que os dois cargos se encontram em igualdade em relação à participação dos mesmos nessas estratégias de treinamento.

## Plano de carreira

De acordo com os dados da Tabela 7, é visto que 96% dos docentes concordam com a afirmação de que a instituição oferece oportunidade de crescimento profissional, enquanto 58,3% dos técnico-administrativos concordam, mostrando que é oferecido oportunidades de crescimento profissional. A indiferença se resume em 0% dos docentes e 16,7% dos técnicos. É analisado ainda que, 4% dos docentes discordam da afirmação, enquanto 25% dos técnico-administrativos discordam, revelando que os técnico-administrativos são menos satisfeitos quanto às oportunidades de crescimento que os docentes.

**Tabela 7** – A instituição oferece oportunidade de crescimento profissional

PLANO DE CARREIRA	QUANTIDADE	DOCENTES %	QUANTIDADE	TÉCNICO ADM. %
Discordo totalmente	1	2%	6	16,7%
Discordo	1	2%	3	8,3%
Indiferente	0	0%	6	16,7%
Concordo	27	59%	16	44,4%
Concordo totalmente	17	37%	5	13,9%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Outras questões foram se a instituição apresenta um plano de carreira bem definido (docentes, 98%; técnico-administrativos, 75%), se os colaboradores possuem conhecimento do plano de carreira da instituição (docentes, 91%; técnico-administrativos, 91,7%), e se os colaboradores possuem perspectivas de crescimento (docentes, 89%; técnico-administrativos, 44,5%). Dessa forma, os técnico-administrativos são menos satisfeitos quanto às suas perspectivas de crescimento dentro da instituição que os docentes, visto que de acordo com os dados, os técnicos são também menos satisfeitos quanto ao plano de carreira ser bem definido.

Assim, a ferramenta plano de carreira foi colocada em evidência, uma vez que a maioria dos respondentes estão em conformidade com a mesma, ou seja, as instituições oferecem oportunidades de crescimento profissional, contudo os técnico-administrativos, quando comparados aos docentes, são os menos beneficiados com essas oportunidades.

## Motivação e valorização

Quanto à motivação e valorização, foram abordadas questões a respeito da promoção de estratégias para motivar os funcionários, onde 59% dos docentes concordam com a afirmação, enquanto os técnico-administrativos apenas 30,6% concordam com a afirmação, revelando a necessidade de aprimoramento.

Foi abordado se os gestores reconhecem os bons resultados da equipe, onde 81% dos docentes concordam com a afirmação e 69,4% dos técnico-administrativos também concordam e perguntou-se ainda se os colaboradores se sentem mais motivados a produzir e valorizados quando o chefe reconhece o que fazem, onde 75% dos docentes concordam com a afirmação e 86,1% dos técnico-administrativos também concordam, ou seja, o reconhecimento proporciona motivação e valorização.

Foi indagado também se a instituição possui uma política de incentivo à participação dos colaboradores, onde 74% dos docentes concordam com a afirmação, enquanto os técnico-administrativos 38,9% concordam, ou seja, de certa forma a instituição possui alguma política de incentivo à participação dos mesmos. A indiferença se resume em 20% dos docentes e 41,7% dos técnicos. É observado também que, 6% dos docentes discordam da afirmação, enquanto os técnicos 19,4% discordam, indicando que os dois cargos têm sede de estratégias motivacionais, em especial os técnico-administrativos.

A ferramenta motivação e valorização, por sua vez, é colocada em evidência parcialmente, visto que, tanto os docentes como os técnico-administrativos estão bem divididos quanto as estratégias de motivação e valorização, como também a ausência de incentivo à participação dos colaboradores, especificamente os técnico-administrativos, havendo necessidade de aprimoramento deste instrumento. Segundo Melo (2014), a administração pública precisa, assim conhecer bem seu público interno a fim de motivar e influenciar suas atitudes, por meio de incentivos e recompensas, visando mudanças de comportamento através de programas, práticas e políticas de gestão, buscando a qualidade e a obtenção de resultados que promovam a motivação dos servidores.

## Comunicação interna

Verifica-se pelos dados da Tabela 9 que, 87% dos docentes concordam com afirmação que são utilizados meios de informação para facilitar a comunicação entre a equipe, enquanto os técnico-administrativos 83,3% também concordam com a afirmação, isto é, são utilizados meios de informação para facilitar a comunicação.

**Tabela 9** – São utilizados meios de informação para facilitar a comunicação entre a equipe

COMUNICAÇÃO INTERNA	QUANTIDADE	DOCENTES %	QUANTIDADE	TÉCNICO ADM. %
Discordo totalmente	2	4%	1	2,8%
Discordo	3	7%	3	8,3%
Indiferente	1	2%	2	5,6%
Concordo	32	70%	20	55,5%
Concordo totalmente	8	17%	10	27,8%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ainda destacando a comunicação interna, quando perguntado se os colaboradores se sentem bem informados sobre o que se passa na instituição e sobre as decisões que afetam o trabalho, 75% dos docentes concordam com a afirmação e 69,5% dos técnicos também concordam, indicando que além dos mesmos se sentirem bem informados sobre as decisões, isso não afetam o trabalho.

As questões relacionadas à comunicação interna, salienta que 68% dos docentes concordam com a afirmação de que a comunicação flui adequadamente entre os setores e 77,7% dos técnico-administrativos também concordam. Quanto as sugestões e críticas dadas pela equipe que são aceitas pela chefia do setor foram designadas em 74% dos docentes e 69,4% dos técnico-administrativos.

Assim, a ferramenta comunicação interna se torna palpável, ao passo que a maioria dos colaboradores estão em concordância com os meios de comunicação, revelando que as instituições utilizam estratégias de comunicação interna, no entanto, os técnico-administrativos em comparação aos docentes, tem menos acesso ao trânsito das informações, cabendo à instituição incorporar mecanismos de comunicação contínuos que incentivem o fluxo de informações dentro da organização e conseqüentemente evitar ruídos na comunicação. Corroborando com Salles (2010), com ações de valorização se recupera e qualifica o servidor; com informação e formação, se ganha o multiplicador.

## **Satisfação**

De acordo com os dados, 96% dos docentes concordam com a afirmação de que estão satisfeitos em trabalhar na instituição, enquanto 83,3% dos técnico-administrativos também concordam, ou seja, estão satisfeitos em trabalhar na instituição. Da mesma forma, 96% dos docentes concordam com a afirmação de que o trabalho que eles executam traz realização profissional, enquanto os técnico-administrativos concordam em porcentagem de 66,6%.

Foi questionado ainda se consideram que os objetivos da instituição estão integrados com os objetivos pessoais, onde 91% dos docentes concordam com a afirmação e 55,5% dos técnico-administrativos também concordam, ou seja, os objetivos da instituição estão integrados com os objetivos pessoais dos mesmos. Em conformidade, 96% dos docentes e 86,1% dos técnicos recomendariam a instituição como um bom lugar para se trabalhar.

Por sua vez, a satisfação foi atingida pelos dois cargos, visto que a maioria dos respondentes se sentem satisfeitos em trabalhar nas instituições e até atestam que o trabalho traz realização profissional. No entanto, os técnico-administrativos, em comparação com os docentes, se apresentam um pouco menos satisfeitos, cabendo as instituições impor mais estratégias que fortaleçam ainda mais suas ferramentas, propiciando o bem-estar dos colaboradores como um todo. Segundo Valtinho (2015), um funcionário satisfeito trabalha melhor, é mais produtivo e comprometido com os objetivos organizacionais.

Em suma, na avaliação dos próprios colaboradores, os docentes em comparação aos técnico-administrativos, apresentam um índice de satisfação maior em relação às ferramentas de plano de carreira, comunicação interna e satisfação, sendo que o treinamento se encontra no mesmo patamar entre os cargos. Em contraponto, os docentes apresentam um nível de satisfação inferior somente na ferramenta motivação e valorização, caracterizando essa ferramenta como deficiente nos dois cargos analisados, especificamente nos técnico-administrativos, indicando a necessidade de realização de mais ações voltadas à motivação e valorização dos colaboradores. Todavia, as ferramentas de endomarketing referentes a visão dos docentes e técnico-administrativos também foram analisadas favoravelmente, indicando que os mesmos, de forma geral, se sentem satisfeitos com relação as estratégias que lhes é atribuída, no sentido de estarem com suas necessidades institucionais atendidas de maneira adequada.

Tais resultados, por sua vez, vão de encontro com o que diz o teórico Salles (2010), quando este explica que quase tudo o que é aplicado às empresas, se aplica aos governos, como por exemplo, as quatro ferramentas estudadas: treinamento, plano de carreira, motivação e valorização e comunicação interna. Embora seja mais frequente o uso dessas ferramentas no âmbito privado, as duas universidades públicas estudadas revelam a aplicação e relevância das mesmas para a busca da satisfação dos colaboradores e conseqüentemente a satisfação dos cidadãos.

## **CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como objetivo analisar a satisfação dos colaboradores com relação às estratégias de endomarketing utilizadas em duas universidades públicas e, com base nos resultados obtidos pode-se dizer que os objetivos, tanto geral como específicos, foram plenamente alcançados.

Através da coleta de dados foi possível traçar o perfil dos colaboradores das duas universidades, bem como verificar as ferramentas de endomarketing utilizadas nas mesmas, estabelecendo-se um comparativo entre a percepção de docentes e técnico-administrativos a respeito das estratégias de endomarketing aplicadas nas duas instituições, concluindo-se que, a avaliação geral dos colaboradores com relação às ferramentas de endomarketing pode ser considerada satisfatória.

É observado que, por meio de fatos concretos, as ferramentas de endomarketing são possíveis de aplicação no setor público como discutido na fundamentação teórica, reforçando a ideia de que quase tudo o

que é aplicado às empresas, se aplica aos governos. As universidades em estudo revelam de forma clara que suas estratégias atingem todas as ferramentas como treinamento, plano de carreira e comunicação interna, exceto a motivação e valorização que foi alcançada parcialmente, podendo esse estudo servir como base para adoção de estratégias que visem sanar esse problema por parte das instituições.

Os resultados da avaliação das ferramentas podem trazer, por exemplo, o aperfeiçoamento do endomarketing das instituições, tornando o colaborador um verdadeiro aliado, fortalecendo relacionamentos, compartilhando objetivos e fazendo com que ele acredite que o seu sucesso está ligado ao sucesso da organização.

Deve-se ter em consideração as limitações da pesquisa. Em primeiro lugar, nota-se que a pesquisa encontrou resistência dos respondentes. E em segundo, o fato de ser um estudo de caso somente com universidades públicas, não havendo o processo de comparação com universidades privadas, que poderia ser importante para novas descobertas.

Tais limitações, por sua vez, podem ser minimizadas por estudos futuros, com o intuito de dar continuidade a esta investigação, como por exemplo, trabalhando-se com um maior intervalo de confiança, como também uma comparação do endomarketing de universidades públicas e privadas, com o efeito de complementar o que aqui foi apresentado.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Ana Paula de Jesus. **A importância do endomarketing para uma organização: caso Gradiente Eletrônica S/A**. 2008. 47 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Gerenciais do Planalto Central, Brasília, 2008.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. Makron books, 1995.

BONETE, Roselaine. RIBAS, Fabio Teodoro Tolfo. As ferramentas de endomarketing que influenciam na satisfação dos colaboradores do Instituto Cultural e Desportivo Mutirão. **Revista Global Manager Acadêmica**, v. 1, n. 2, 2012.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CUNHA, Luísa Margarida Antunes da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007. 78 f. Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística) – Universidade de Lisboa – Faculdade de Ciências - Departamento de Estatística e Investigação Operacional, Lisboa, 2007.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios**. Edição digital. KindleBookBr, 2011. 1267 p.

ELIAS, Maria Stela. **A importância da utilização do Endomarketing para a Gestão Pública, utilizando os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional, no Distrito Sanitário CIC**. 2010. 19 f. Artigo (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Universidade Tuiuti do Paraná, Paraná, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOSÉ, Betânia Lúcia Cruz Soares; ROSA, Ana Teresa Ratti Oliveira. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 16, n. 24, 2012.

MELO, Juliana Gomes de. **Endomarketing como instrumento para melhoria da qualidade dos serviços públicos**. 2014. 44 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande PB, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Naêde Lima de Souza da. **O endomarketing voltado à melhoria da produtividade industrial: um estudo na empresa Mitsuba do Brasil Ltda.** 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas (Ufam) Faculdade de Tecnologia (Ft) Coordenação de Pós-Graduação, Manaus, 2012.

ROMANCINI, Josiane. WALGINSKI, Sandra Regina. O uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel do Oeste – SC. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 1, 2012.

SALLES, Carlos Alberto de Campos. **Endomarketing no serviço público: servidor informado e convencido é multiplicador do projeto.** Disponível em <<http://observatoriorh.blogspot.com/2010/03/endomarketing-no-servico-publico.html>> Acesso em 22 set. 2017.

SENGER, Igor. PAÇO-CUNHA, Elcemir. SENGHER, Carine Maria. O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico. **Revista de Administração**, v. 3, n. 4, 2013.

SILVA, Darlene Queiroz da. **O papel do endomarketing no aumento da produtividade no serviço público brasileiro: uma proposta para o serviço florestal brasileiro.** 2013. 79 f. Monografia (Pós-graduação em Gestão da Comunicação nas Organizações) – Centro Universitário de Brasília – Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD, Brasília, 2013.

VALTINHO. **Comunicação Empresarial: conceito, aplicação e importância.** Edição – Revisada e Ampliada. Empresa Ágil, 2015.