

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ — UEM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO — MESTRADO
LINHA DE PESQUISA: MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS

MARCIA QUEIROZ OLIVEIRA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA GERAÇÃO DE
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O PAPEL MEDIADOR DO
*EMPLOYER BRANDING***

Apoio: CAPES

Maringá — PR

2025

MARCIA QUEIROZ OLIVEIRA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA GERAÇÃO DE
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O PAPEL MEDIADOR DO
*EMPLOYER BRANDING***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador(a): Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva.

Apoio: CAPES

ODSs contemplados: 04, 08, 10, 12

Maringá — PR

2025

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

O48e

Oliveira, Marcia Queiroz

Endomarketing como ferramenta estratégica para geração de comprometimento organizacional : o papel mediador do *employer branding* / Marcia Queiroz Oliveira. -- Maringá, PR, 2025.

137 f. : figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

1. Comprometimento organizacional - Serviço público. 2. Marketing interno. 3. Marca do empregador. 4. Modelagem de equações estruturais. 5. Endomarketing - Universidade pública. I. Silva, Juliano Domingues da, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.8



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Av. Colombo, 5790 - Zona 07 - 87020-900 - Maringá - PR.
Homepage: www.ppa.uem.br
Facebook: https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaouem/?modal=admin_todo_tour
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ppa-uem-b1291731/>
Contatos: (44) 3011-3949 - E-mail: sec-ppa@uem.br

ATA DE DEFESA PÚBLICA

Cooperação entre Instituições para Qualificação de Profissionais de Nível Superior (PCI) – UEM/UESB

Aos **vinte e seis** dias do mês de **maio** do ano de **dois mil e vinte e cinco**, às nove horas, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão da Turma Temporária de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UESB - Cooperação entre Instituições para Qualificação de Profissionais de Nível Superior (PCI), sob o título: “**Endomarketing como ferramenta estratégica para geração de comprometimento organizacional: o papel mediador do employer branding**”, de autoria de **MARCIA QUEIROZ OLIVEIRA**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. Juliano Domingues da Silva (presidente), Dr. Jorge Leandro Delconte Ferreira (membro examinador externo – PPGSeD/UNESPAR) e Dr. Valter da Silva Faia (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de APROVADO COM CORREÇÕES (Aprovado / Aprovado com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

OBS: Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de mestre em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

EM TEMPO: Houve alteração no título da dissertação? Se sim, descrever aqui:

OBS: Em caso de “REFORMULAÇÃO DO TRABALHO”, haverá necessidade de nova defesa pública?

SIM; NÃO

Maringá, 26 de maio de 2025.



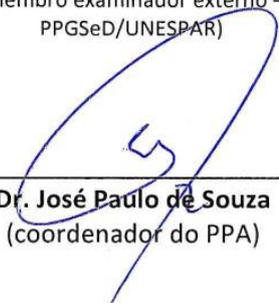
Dr. Juliano Domingues da Silva
(Presidente)



Dr. Jorge Leandro Delconte Ferreira
(membro examinador externo –
PPGSeD/UNESPAR)



Dr. Valter da Silva Faia
(membro examinador do PPA)



Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha eterna gratidão pela força, sabedoria e resiliência ao longo dessa jornada. Em cada desafio encontrei amparo na fé, que me sustentou e me guiou para alcançar mais essa conquista. Sou imensamente grata por todo cuidado e proteção até aqui.

À minha filha, Alice Queiroz, razão maior do meu viver, e ao meu marido, Vinícius Carneiro, meu companheiro de vida, obrigada por todo amor, paciência e compreensão. Ter vocês ao meu lado, acreditando no meu potencial, incentivando-me, acreditando e apoiando em nossas rotinas compartilhadas, tornou esse percurso mais leve e significativo.

Aos meus pais, Josenilda e Antônio, que sempre me ensinaram o valor do conhecimento, da dedicação e da importância de fazer tudo da melhor forma possível, sem jamais desistir. Às minhas irmãs, Marcela e Ingrid, que sempre foram meu alicerce nos momentos difíceis, mesmo à distância, compartilhando comigo angústias e sonhos. Agradeço também aos demais familiares que, de perto ou de longe, torceram por mim e acreditaram no meu potencial, em especial à minha sogra e à família do meu esposo.

Às minhas queridas amigas do trabalho, Amanda, Fabiana e Yandra, que estiveram ao meu lado apoiando a conciliação dos desafios do mestrado com as demandas profissionais e pessoais. Ao meu eterno amigo e incentivador Francisco Carvalho (*in memória*). Aos colegas do mestrado, que tornaram essa caminhada mais enriquecedora com suas trocas de experiências e apoio mútuo.

Aos Professores Doutores Luiz Otávio e Weslei Piau, chefias da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), pela confiança e incentivo, que me levaram ao início deste mestrado e possibilitaram a sua conclusão. Ao Prof. Dr. Robério Rodrigues, pelos esforços institucionais que permitiram que o sonho do mestrado se tornasse realidade para mim e para tantos outros colegas.

Meu agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Juliano Domingues, pela paciência, orientação e ensinamentos valiosos. Seu direcionamento, incentivo e vasto conhecimento em metodologia quantitativa foram fundamentais para a concretização desta pesquisa com a qualidade esperada.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Maringá (UEM), minha gratidão pelo conhecimento transmitido e pelo compromisso com a excelência acadêmica. Cada aprendizado adquirido foi essencial para minha trajetória.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa jornada, meu sincero obrigado!

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo avaliar o impacto das ações de *endomarketing* no comprometimento organizacional de servidores de uma Instituição de Ensino Superior (IES), considerando o papel mediador do *employer branding*. As ações de endomarketing foram identificadas a partir da política de gestão de pessoas da instituição, com ênfase em valorização, comunicação interna e desenvolvimento profissional, alinhadas ao plano institucional. A pesquisa buscou analisar a percepção dos servidores sobre essas ações e sua influência sobre o comprometimento organizacional, direta e indiretamente, diante da inferência do *employer branding*. Foram definidos três constructos: *endomarketing* (variável antecedente), *employer branding* (variável mediadora) e comprometimento organizacional (variável de resultado). A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado com escala *Likert* (1 a 5), entre novembro de 2024 e janeiro de 2025, em uma população de aproximadamente 1.400 servidores docentes e técnicos administrativos. A análise dos dados empregou a análise multivariada, com o uso da análise fatorial confirmatória, seguida da modelagem de equações estruturais com estrutura fatorial de segunda ordem, utilizando o estimador WLSMV, adequado a variáveis ordinais. Foram testadas quatro hipóteses principais, que trataram das relações diretas entre endomarketing e comprometimento organizacional (H1); endomarketing e *employer branding* (H2); *employer branding* e comprometimento organizacional (H3); e do papel mediador do *employer branding* na relação entre endomarketing e comprometimento organizacional (H4). Os resultados indicaram que o *endomarketing* não exerce efeito direto significativo sobre o comprometimento organizacional, mas influencia positivamente esse constructo de forma indireta, por meio do *employer branding*, cuja percepção positiva potencializa os efeitos das ações internas da instituição. A análise também evidenciou a percepção dos servidores quanto às práticas de *endomarketing* da IES, destacando a necessidade de aprimoramento em áreas como reconhecimento, escuta ativa e valorização simbólica, especialmente diante das limitações legais e orçamentárias que caracterizam o setor público. Além disso, foram identificadas disparidades entre as categorias funcionais, apontando para a importância de políticas específicas e estratégias comunicacionais mais eficazes. A pesquisa contribui para o aprofundamento teórico dos estudos sobre *endomarketing* e *employer branding* em instituições públicas de ensino, campo ainda pouco explorado. Também oferece subsídios práticos à gestão universitária, sugerindo a implementação de programas estruturados de *endomarketing* como ferramenta de fortalecimento institucional e de retenção de talentos. Por fim, propõe direções para futuras investigações, incluindo a replicação do modelo em diferentes contextos institucionais e a análise de variáveis moderadoras como justiça organizacional, suporte da liderança e clima organizacional.

Palavras-chave: comprometimento organizacional; marca do empregador; marketing interno; modelagem de equações estruturais; universidade pública.

ABSTRACT

This dissertation aimed to evaluate the impact of internal marketing (endomarketing) actions on the organizational commitment of staff at a Higher Education Institution (HEI), considering the mediating role of employer branding. Internal marketing actions were identified based on the institution's people management policy, with an emphasis on appreciation, internal communication and professional development, aligned with the institutional plan. The study sought to analyze staff perceptions of these actions and their influence on organizational commitment, both directly and indirectly, through employer branding. Three constructs were defined: internal marketing (antecedent variable), employer branding (mediating variable), and organizational commitment (outcome variable). Data were collected through a structured questionnaire using a five-point Likert scale, between November 2024 and January 2025, from a population of approximately 1.400 faculty members and administrative staff. Data analysis employed multivariate techniques, including confirmatory factor analysis followed by structural equation modeling with a second-order factor structure, using the WLSMV estimator, which is suitable for ordinal variables. Four main hypotheses were tested: H1 – internal marketing actions have a positive relationship with organizational commitment; H2 – internal marketing actions positively influence employer branding perception; H3 – employer branding is positively associated with organizational commitment; and H4 – employer branding mediates the relationship between internal marketing and organizational commitment. The results indicated that internal marketing does not have a significant direct effect on organizational commitment but exerts a positive indirect influence through employer branding. A favorable perception of the employer brand amplifies the impact of internal strategies on employee engagement. The analysis also highlighted the perception of staff regarding the institution's internal marketing practices, pointing to the need for improvements in areas such as recognition, active listening, and symbolic appreciation—particularly relevant given the legal and budgetary constraints typical of the public sector. Disparities between staff categories were also identified, underscoring the importance of tailored policies and more effective communication strategies. This research contributes to the theoretical advancement of studies on internal marketing and employer branding in public higher education institutions—an underexplored field—while offering practical insights for university management. It recommends the implementation of structured internal marketing programs as tools for institutional strengthening and talent retention. Finally, it proposes directions for future research, including model replication in different institutional contexts and the inclusion of moderating variables such as organizational justice, leadership support, and organizational climate.

Keywords: employer branding; internal marketing; organizational commitment; structural equation modeling; public university.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Modelo conceitual da pesquisa	44
Figura 2 — Diagrama de trajetória do constructo Endomarketing	72
Figura 3 — Diagrama de trajetória do constructo Comprometimento Organizacional	74
Figura 4 — Diagrama de trajetória do constructo Employer Branding	76
Figura 5 — Regressões modelo estrutural.....	80
Figura 6 — Modelo de relação entre os constructos com a moderação dos cargos (categorias funcionais)	86
Figura 7 — Modelo de relação entre os constructos com a moderação do tempo de serviço.	88
Figura 8 — Modelo de relação entre os constructos com a moderação da faixa etária	90
Figura 9 — Modelo de relação entre os constructos com a moderação da faixa remuneratória	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Composto de endomarketing	23
Quadro 2 — Dimensões do Marketing Interno (endomarketing).....	25
Quadro 3 — Escala do Endomarketing	50
Quadro 4 — Escala do Comprometimento organizacional	52
Quadro 5 — Escala do <i>Employer Branding</i>	53
Quadro 6 — Delineamento da Pesquisa	53
Quadro 7 — Avaliação da confiabilidade dos construtos pelo <i>Alpha de Cronbach</i>	66
Quadro 8 — Valores de referência para avaliação dos ajustes em modelos de equações estruturais	79
Quadro 9 — Teste estatístico do modelo de equações estruturais	80
Quadro 10 — Síntese dos efeitos da mediação/moderação das análises multigrupos	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Número de respondentes por ocupação e gênero	59
Tabela 2 — Distribuição dos respondentes por unidade de atuação	59
Tabela 3 — Distribuição por Formação acadêmica	59
Tabela 4 — Número dos respondentes por faixa etária.....	60
Tabela 5 — Médias da faixa etária e tempo de trabalho	60
Tabela 6 — Distribuição por Estado Civil	61
Tabela 7 — Distribuição por faixa de remuneração.....	61
Tabela 8 — Níveis de observação das ações de endomarketing praticadas na Instituição por categoria funcional	62
Tabela 9 — Confiabilidade Composto (CR) e Variância Média Extraída (AVE).....	67
Tabela 10 — Comparação entre a matriz de correlação, a raiz quadrada da AVE e a confiabilidade composta.....	68
Tabela 11 — Estatística descritiva dos fatores do estudo com comparação entre grupos	69
Tabela 12 — Ajuste do modelo de mensuração – Endomarketing	72
Tabela 13 — Pesos fatoriais com coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto <i>Endomarketing</i>	73
Tabela 14 — Ajuste do modelo de mensuração – Comprometimento organizacional	75
Tabela 15 — Pesos fatoriais com coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Comprometimento Organizacional.....	75
Tabela 16 — Ajuste do modelo de mensuração – <i>Employer Branding</i>	76
Tabela 17 — Pesos fatoriais com coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto <i>Employer Branding</i>	77
Tabela 18 — Coeficiente de determinação R ² (r quadrado).....	82
Tabela 19 — Estimativa de parâmetro, o erro padrão e o p-valor.....	83
Tabela 20 — Parâmetros definidos, o erro padrão e o p-valor.....	83
Tabela 21 — Estimativa de parâmetros para o teste adicional por dimensões do CO.....	84
Tabela 22 — Parâmetros definidos para o teste adicional por dimensões do CO.....	85
Tabela 23 — Modelo de mediação moderada pela categoria funcional.....	87
Tabela 24 — Modelo de mediação moderada pelos grupos de tempo de serviço	89
Tabela 25 — Modelo de mediação moderada pelos grupos de faixa etária	91
Tabela 26 — Modelo de mediação moderada pelos grupos de faixa de remuneração	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema da Pesquisa	16
1.2 Objetivos do Estudo	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa	18
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 Histórico e Conceitos do <i>Endomarketing</i>	21
2.2 Dimensões do <i>Endomarketing</i> (<i>Marketing Interno</i>)	24
2.3 <i>Endomarketing</i> em Instituições de Ensino Superior	26
2.4 Comprometimento Organizacional em Instituições Públicas de Ensino	27
2.5 <i>Endomarketing</i> e Comprometimento Organizacional	31
2.6 <i>Employer Branding</i>	33
2.7 Hipóteses da Pesquisa	39
2.7.1 Relação entre <i>Endomarketing</i> e Comprometimento Organizacional	39
2.7.2 Relação entre o <i>Employer Branding</i> e <i>Endomarketing</i>	41
2.7.3 Relação entre <i>Employer Branding</i> e Comprometimento Organizacional	42
2.7.4 Papel Mediador do <i>Employer Branding</i>	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 Abordagem e Estratégia da Pesquisa	45
3.2 Métodos de Coleta e de Análise do Material Empírico	46
4 APRESENTAÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO	54
5 ANÁLISE DE RESULTADOS	58
5.1 Coleta de Dados	58
5.2 Caracterização da Amostra	58
5.3 Frequências Observadas de Ações de <i>Endomarketing</i>	61
5.4 Análise do Modelo de Mensuração	64
5.4.1 Confiabilidade e Validade das Medidas	65
5.4.2 Validade Convergente e Discriminante	66
5.5 Estatística Descritiva dos Fatores do Estudo com Comparação entre Grupos	68
5.6 Validação Individual dos Constructos	71
5.6.1 Validação do Constructo do <i>Endomarketing</i>	71

5.6.2 Validação do constructo do Comprometimento Organizacional.....	74
5.6.3 Validação do constructo do <i>Employer Branding</i>	75
5.7 Análise do Modelo Estrutural	77
5.7.1 Análise do Ajuste do Modelo Estrutural	78
5.8 Verificação das Hipóteses da Pesquisa	82
5.9 Testes Adicionais	84
5.9.1 Relação do <i>endomarketing</i> e <i>employer branding</i> nas dimensões do comprometimento organizacional.....	84
5.9.2 Relações dos Constructos da Pesquisa com a Moderação das Categorias Funcionais....	85
5.9.3 Relações dos Constructos da Pesquisa com a Moderação por Tempo de Serviço	87
5.9.4 Relações dos constructos da pesquisa com a moderação por faixa etária	89
5.9.5 Relações dos Constructos da Pesquisa com a Moderação por Faixa de Remuneração...	91
6 DISCUSSÕES	96
7 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO REALIZADO E PESQUISAS FUTURAS	104
Referências	108
APÊNDICE A — Questionário	123
APÊNDICE B — Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	127
APÊNDICE C — Solicitação de Autorização	129
APÊNDICE D — AFC da Escala do <i>Endomarketing</i> (modelo inicial)	131
APÊNDICE E — AFC da Escala do Comprometimento Organizacional (modelo inicial)	132
APÊNDICE F — AFC da Escala do <i>Employer Branding</i> (modelo inicial).....	133
ANEXO A — Parecer Consubstanciado do CEP	134

1 INTRODUÇÃO

Em meio às transformações mercadológicas e sociais que influenciam continuamente a atuação das organizações, as unidades de gestão de pessoas têm buscado ferramentas estratégicas que contribuam para o alcance de objetivos e metas institucionais. Dentre essas ferramentas, destaca-se o endomarketing, cujas práticas vêm sendo implementadas ao longo das últimas cinco décadas, com base na concepção do servidor como cliente interno, o que repercute nos resultados organizacionais e no comprometimento dos trabalhadores.

Essa perspectiva, fundamentada na valorização do capital humano como recurso estratégico, tem adquirido relevância crescente nas discussões das áreas de Recursos Humanos e Marketing, conforme aponta Luz (2014). A autora, ao referenciar estudos de George e Grönroos (1989), Berry e Parasuraman (1991), Foreman e Money (1995), Saad, Ahmed e Rafiq (2002), Grönroos (2003), entre outros, evidencia a interação entre o marketing interno e a gestão de pessoas nas organizações.

A origem do *endomarketing* (*marketing* interno) se deu em meio à conjuntura da globalização, que demandava o foco no “cliente externo (consumidor)” e “interno (funcionário)”, não apenas no produto (Luz, 2014, p. 15). A percepção do funcionário como cliente gerou a necessidade de desenvolver estratégias voltadas ao seu envolvimento com os objetivos institucionais, considerando a interdependência entre as pessoas e a organização (Steinke, 2010). Nesse sentido, Kotler (1994) destaca a importância de preparar os recursos humanos, como mercado interno, para entregar serviços de excelência, a fim de que estes possam refletir na experiência do público externo.

No *endomarketing* faz-se necessária a compreensão de que os recursos humanos da organização fundam o mercado interno, observando que é imprescindível prepará-los para fornecer serviços de excelência, para que, então, esses possam ser apresentados aos seus clientes externos (Kotler, 1994). Nesse processo para implementação do *endomarketing*, é preciso o entendimento de que “a empresa é o mercado que consiste em um grupo heterogêneo de funcionários-clientes” (Foreman & Money, 1995, p. 757, tradução nossa).

No âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), especialmente as públicas, esse contexto impõe desafios adicionais. Como relatam Cobra e Braga (2004), o aumento da oferta de cursos e a ampliação de IES no Brasil resultaram em um ambiente competitivo acirrado, que exige das instituições não apenas qualidade acadêmica e infraestrutura moderna, mas também estratégias de gestão que promovam diferenciais institucionais.

Dessa forma, compreende-se o capital humano com um recurso vital, especialmente para as Instituições de Ensino Superior (IES), cujo produto fornecido à comunidade acadêmica e à sociedade é a inteligência, posto que as pessoas atuam como um artifício imprescindível de produção intelectual (Lizote, Alves & Cavalheiro, 2019).

As IES precisam evidenciar seus diferenciais e se tornarem referência no espaço que desenvolvem suas atividades. Para atingir tais diferenciais, as bases institucionais, seus funcionários (corpo administrativo e acadêmico) e gestores precisam estar alinhados à missão institucional, e, para tanto, faz-se necessário compreender os valores organizacionais e promover a integração entre servidores e objetivos institucionais.

Nessa conjuntura, o *endomarketing* surge como um instrumento capaz de mediar essa relação. Com base na Teoria da Troca Social (Blau, 1964), que entende as relações sociais como construídas a partir de interações baseadas na reciprocidade, pode-se compreender como as ações organizacionais direcionadas ao servidor podem gerar resposta positiva em forma de comprometimento, engajamento e lealdade.

No caso da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (Uesb), local da presente investigação, observa-se a inexistência de uma unidade responsável pelo desenvolvimento do *endomarketing*, embora as unidades de gestão de pessoas promovam programas voltados à valorização e bem-estar dos servidores, os quais refletem práticas associadas ao *marketing* interno.

Na compreensão do objetivo do *endomarketing*, destaca-se o proposto por Bekin (2004, p. 40) que consiste em “tornar transparente ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa”. Assim, o sucesso organizacional está intimamente ligado à satisfação do cliente interno com a organização em que atuam, sendo o *endomarketing* um meio de contribuir para essa satisfação (Ferreira, 2018).

O *marketing* interno (MI) é discutido por diversos autores desde 1976, conforme afirma Luz (2014), ao referenciar estudos como o de Grönroos (1981). Quando se trata do termo *Endomarketing*, referências às suas ações são registradas a partir dos anos 1980 e 1990, sendo o termo registrado no Brasil em 1996 pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin.

Contudo, a literatura tem se concentrado principalmente em organizações privadas, com foco em resultados financeiros e engajamento funcional para o alcance de metas empresariais (Xu *et al.*, 2023; Uludag, Oluwajana & Ekanem, 2023; Rodrigues & Sousa, 2024). Em contrapartida, há escassez de estudos que explorem o papel do *endomarketing* em IES, sobretudo públicas e brasileiras, onde os objetivos institucionais transcendem o lucro e incluem formação acadêmica e cidadã, desenvolvimento regional e compromisso social.

Embora existam estudos que demonstrem a importância do *endomarketing* em ambientes educacionais (Steinke, 2010; Luz, 2014; Floriano & Silva, 2018; Vel *et al.*, 2019; Sahibzada, *et al.*, 2019; Muneeb *et al.*, 2020; Khalid & Hadi, 2021; Sidrah, Kayeser & Raechel, 2022), esses trabalhos têm se concentrado principalmente na relação entre o *endomarketing* e a satisfação no trabalho. Pouco se sabe, entretanto, sobre como o *endomarketing* pode influenciar o comprometimento organizacional, particularmente em instituições de ensino superior, onde os desafios de engajamento são únicos, devido à diversidade de públicos e à complexidade das metas institucionais, somadas ao enfrentamento de limitações legais, estruturais e operacionais.

Nessa perspectiva, insere-se o conceito de *employer branding*, definido por Ambler e Barrow (1996, p. 187) como um “[...] pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos providos pelo emprego e que se identificam com a empresa empregadora”. Essa abordagem visa construir uma imagem institucional positiva que desperte o desejo de pertencimento (Mascarenhas & Mansi, 2020), com base em uma escuta ativa e na construção de uma proposta de valor ao empregado (*Employee Value Proposition – EVP*). Para tanto, faz-se necessário um olhar para dentro, numa análise em profundidade, para que se possa chegar a uma proposta de valor ao empregado condizente com os anseios dos talentos humanos existentes e almejados, assim como com os preceitos da organização.

Nesse sentido, Mascarenhas e Mansi (2020, p. 69) afirmam que o “ponto de partida nessa construção de propostas de valor não é estudar o mercado para identificar necessidades e oportunidades, mas estudar a organização começando por dentro”. Assim, diante do olhar das pessoas, é possível se chegar a uma imagem clara que retrata a relação do funcionário com a empresa, conforme compreensão das citadas autoras.

De acordo com Mascarenhas e Mansi (2020, p. 65), o *Employee Value Proposition*, ou Proposta de Valor ao Empregado é “o conjunto de qualidades às quais a empresa deseja ser associada como empregadora. [...] e pode ser associada como empregadora”. Ainda, segundo essas autoras, para se chegar aos atributos que serão a base do EVP, é necessário que determinadas perguntas sejam respondidas, de modo que se compreenda aspectos relacionados à organização, ao reconhecimento, à oportunidade, ao trabalho e às pessoas — que são objeto de análise no presente estudo, por meio do questionário aplicado.

Esta pesquisa avalia três constructos principais: *endomarketing* e comprometimento organizacional (de segunda ordem), e *employer branding* (de primeira ordem). O *endomarketing* é composto por quatro dimensões — companhia, coordenação, comunicação e custo — conforme propostas por Inkotte (2000), enquanto o comprometimento organizacional baseia-se no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), validado no Brasil por Medeiros

e Enders (1998). Já o *employer branding* foi analisado com base na escala desenvolvida por Matongolo, Kasekende e Mafabi (2018), a partir dos itens propostos por Bergstrom *et al.* (2002), conforme será detalhado na seção referente à metodologia deste estudo.

Para a compreensão desses constructos — que podem desempenhar um papel decisivo na promoção do comprometimento organizacional — foram utilizadas escalas previamente validadas em estudos anteriores, com as devidas adequações ao contexto do serviço público em uma instituição de ensino superior. Inicialmente, para a análise do *endomarketing*, foram consideradas as ações identificadas na política de gestão de pessoas da universidade, somadas aos fatores identificados na literatura por dimensões apresentadas no modelo conceitual, compreendidas em estudos anteriores.

Ao integrar essas abordagens e à luz da Teoria da Troca Social, o estudo busca compreender como as ações institucionais voltadas ao servidor podem resultar em reciprocidade, fortalecimento de vínculos e percepção positiva da instituição como empregadora, e, por conseguinte, melhora no comprometimento organizacional. Assim, espera-se oferecer contribuições teóricas e práticas para a gestão de pessoas no contexto universitário público.

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos. O primeiro apresenta a introdução, contextualização do tema, delimitação do problema, objetivos, relevância e contribuições. O segundo capítulo contempla a revisão da literatura sobre os constructos *endomarketing*, comprometimento organizacional e *employer branding*. Em seguida, os capítulos três, quatro e cinco abordam, respectivamente, os procedimentos metodológicos, o modelo conceitual e o contexto institucional. O sexto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos, enquanto a sétima traz as conclusões, considerações finais, contribuições gerenciais e teóricas, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

1.1 Problema da Pesquisa

No âmbito de uma universidade pública, sem fins lucrativos, os desafios impostos pelo mercado, voltados ao atendimento das demandas da sociedade e à permanência em um cenário competitivo composto por diversas instituições públicas e privadas, são intensificados pela sua própria natureza jurídica e complexidade dos serviços prestados e de relações. Soma-se a isso o fato de que, diferentemente das empresas privadas, as organizações públicas enfrentam limitações legais para implementar mecanismos de incentivo financeiro baseados em

desempenho, pois tais recompensas são reguladas por instrumentos normativos e legislações específicas.

Esse contexto, vivenciado pelas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, reflete uma maior burocratização, resistência ao risco e menor flexibilidade decisória, quando comparadas ao setor privado, que visa ao lucro (Santiago, Coelho & Bairrada, 2023). Assim, torna-se ainda mais relevante a identificação de mecanismos que fomentem a satisfação no trabalho, o engajamento e o comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais.

Nesse sentido, Floriano e Silva (2018, p. 257) reforçam essa necessidade ao afirmarem que "o emprego de ferramentas que aproximem os colaboradores das organizações vem se mostrando essencial para que as instituições possam levar até seus clientes, em especial seu alunado, os serviços que a elas competem". Dentro dessa perspectiva, o *endomarketing* é apresentado como uma alternativa moderna para ampliar o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais (Inkotte, 2000).

A identificação do servidor com a instituição, a partir da existência de objetivos claros, comunicação eficiente e políticas institucionais de valorização e bem-estar, tende a fortalecer o comprometimento com os resultados organizacionais. As ações de *endomarketing*, nesse sentido, representam uma importante ferramenta estratégica para as universidades públicas.

Nesse bojo, destacamos o *employer branding*, que integra estratégias de *marketing* e gestão de pessoas para consolidar uma proposta de valor atrativa aos empregados (Madruga, 2023). Esse é outro aspecto que ainda não foi amplamente explorado em conjunto com o *endomarketing* no contexto educacional público. Apesar de sua crescente relevância no mercado corporativo, a aplicação do *employer branding* em IES, onde o comprometimento organizacional pode ser crucial para o alcance dos objetivos educacionais e sociais, permanece subexaminada.

Portanto, a lacuna que esta pesquisa busca preencher está na investigação de como o *endomarketing* e o *employer branding* interagem para influenciar o comprometimento organizacional em uma IES. Ao abordar essa lacuna, o estudo tem potencial para ampliar a compreensão do papel dessas estratégias em um contexto educacional específico, mas também pode oferecer *insights* práticos sobre como essas instituições podem melhorar seu relacionamento com seus membros, promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e alinhado com os objetivos institucionais. Diante disso, esta pesquisa visa a contribuir para a base de conhecimento de práticas de *endomarketing*, com base nas avaliações dessas ações e seus reflexos institucionais na relação de compromisso entre seus membros e a universidade,

assim como o efeito do *employer branding* nessa relação, posto que poderão ser notados impactos e contribuições para gestão de pessoas em contextos institucionais públicos.

Diante do contexto exposto, a presente pesquisa tem como questão norteadora:

Qual o impacto das ações de *endomarketing* como ferramenta estratégica no âmbito da gestão de pessoas para a melhoria do comprometimento organizacional em uma IES, considerando o efeito mediador do *Employer Branding*?

1.2 Objetivos do Estudo

A fim de responder este problema de pesquisa, apresentamos o objetivo geral e os específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o papel do *endomarketing* como estratégia para melhoria de comprometimento organizacional de servidores de uma Instituição de Ensino Superior (IES), considerando o efeito mediador do *employer branding*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as ações de *endomarketing* presentes na política de recursos humanos de uma IES do estado da Bahia;
- Identificar a percepção das ações de *endomarketing* em uma IES do estado da Bahia pelos servidores;
- Analisar a relação entre *endomarketing* e a melhoria do comprometimento organizacional de servidores de uma IES;
- Analisar o papel mediador do *employer branding* na relação entre *endomarketing* e comprometimento organizacional em uma IES do estado da Bahia.

1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

A proposta de trabalhar com esse tema surgiu da experiência profissional da pesquisadora, que atua em uma unidade de gestão de pessoas de uma universidade pública, assim como da observação da necessidade de práticas que influenciem o engajamento e o

comprometimento organizacional, por meio do processo de capacitação, valorização e envolvimento dos servidores na construção e no desenvolvimento dos objetivos institucionais.

Considerando a complexidade do setor público, em especial de uma instituição de ensino superior, torna-se essencial a busca por mecanismos que favoreçam o alinhamento às metas organizacionais, por meio de comunicação eficaz, identificação institucional e comprometimento organizacional, com vistas à retenção de talentos e à eficácia institucional.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa se justifica pela escassez de estudos que investiguem o impacto do *endomarketing* sobre o comprometimento organizacional no serviço público, considerando o *employer branding* como variável mediadora. Esta abordagem representa uma contribuição original, ao ampliar o escopo de compreensão sobre os efeitos do *endomarketing* em diferentes contextos organizacionais.

No aspecto empírico, a pesquisa possibilita a leitura crítica do contexto institucional de uma IES pública, permitindo a identificação de ações que podem ser aprimoradas ou implementadas, bem como o desenvolvimento de novas perspectivas de gestão de pessoas e estratégias institucionais, contribuindo para a melhoria do clima organizacional e para o fortalecimento do vínculo entre servidores e instituição.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para constituirmos a revisão da literatura acerca do tema desta pesquisa, num primeiro momento, apresentamos brevemente como foi realizada a pesquisa bibliográfica, que possibilitou a construção de um arcabouço teórico sobre o *endomarketing* (*marketing* interno) e outras temáticas relacionadas. Dessa forma, apresentamos sucintamente o histórico, o conceito e a importância do tema e outros tópicos que serão associados neste estudo.

Com o objetivo inicial de compreender o que vem sendo discutido sobre a temática, a fim de estabelecer a relação do presente estudo com os demais, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Para tanto, como mecanismo de busca, foi utilizado o termo “*endomarketing*” com o operador booleano “ou” para abarcar também a expressão “marketing interno”, assim como “*internal marketing*”. A utilização de tais termos se deu pelo motivo de serem tratados em diversas literaturas como sinônimos, sendo entendidos neste estudo com um mesmo sentido, uma vez que ambas as nomenclaturas têm como base a “ação interior” ou o “movimento para dentro”, conforme argumenta Brum (2010).

As bases científicas consultadas inicialmente foram a *Spell*, mantida pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, e o *Web of Science*, site mantido pela Clarivate Analytics, ambas fornecem acesso baseado em assinatura a vários bancos de dados que disponibilizam dados abrangentes de citações para muitas disciplinas acadêmicas de diversos países. Foram selecionados artigos publicados entre os anos de 2019 a 2024, compreendendo um recorte temporal das produções dos últimos 6 anos.

Posteriormente, a busca dos estudos sobre *endomarketing*, assim como acerca do comprometimento organizacional e *employer branding* foi ampliada com a leitura de dissertações sobre os temas, bem como mediante citações referenciadas em outros estudos, compreendidas como importantes para a presente pesquisa e que serviram de base para os próximos pontos deste capítulo.

A análise inicial possibilitou chegar a importantes considerações sobre a temática, o que reforça a justificativa teórica da presente pesquisa. Diante da pesquisa na base nacional *Spell*, ficou evidenciado que este é um tema ainda pouco explorado no cenário brasileiro, tomando como base a área de administração, o que requer futuras investigações, dada a sua relevância no cenário organizacional. Ademais, observa-se que é uma temática multidisciplinar, compreendendo diversas áreas, com publicações em uma grande variedade de periódicos, com produção predominantemente na língua inglesa, conforme observado na busca pelo site *Web of Science*. Além disso, apesar de existirem publicações na esfera pública, a grande maioria dos

estudos está no âmbito privado, o que indica a necessidade de exploração da temática em instituições públicas.

2.1 Histórico e Conceitos do *Endomarketing*

Ao final da década de 1970, em meio à mudança de paradigmas que permeou a teoria de *marketing* e a econômica, o centro de atuação passou a ser o consumidor e não mais o produto. Com efeito, frente à necessidade de gerar demanda diante da recessão econômica da época, gestores e acadêmicos precisaram pensar em ferramentas mais elaboradas para garantir a competitividade das organizações (Natrieli, 2014).

Nesse ínterim, por volta de 1976, no processo de compreensão dos fatores que influenciam o desempenho organizacional, as atenções passaram a ser voltadas para o ambiente organizacional interno, não mais apenas no consumidor externo, surgindo assim a abordagem do *marketing* interno. Assim, o *endomarketing* desponta como uma ferramenta estratégica essencial, demonstrando a necessidade do desenvolvimento do trabalho de maneira que possibilite que os funcionários se sintam valorizados e, assim, dispostos a contribuir de forma vantajosa com a organização (Fernandes *et al.*, 2023).

O *endomarketing*, comumente chamado de *marketing* interno, destaca-se como uma ferramenta que crescentemente tem sido utilizada pelas organizações nos últimos anos, considerando a relação funcionário/organização, a fim de estabelecer um maior engajamento, comprometimento, satisfação e fidelização do público interno (Floriano & Silva, 2018). Sua aplicação advém do reconhecimento do papel do cliente interno para o sucesso das estratégias organizacionais, diante de uma maior atenção aos processos de comunicação interna, à capacitação e ao desenvolvimento, bem como ao bem-estar deles.

O termo *endomarketing* foi introduzido no Brasil na década de 1970, por Saul Faingaus Bekin, diante da necessidade de estabelecer uma nova abordagem que compreendesse as adequações necessárias para o mercado e a estrutura organizacional das empresas (Bekin, 1995). De acordo com Bekin (1995, p. 2), “o *endomarketing* consiste em ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente”. Este mesmo autor, conceitua o *endomarketing* como “um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de *marketing* da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade” (Bekin, 2004, p. 47).

Brum (1994, p. 45) conceitua o *endomarketing* como sendo “um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares e que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”.

Segundo Berry e Parasuraman (1995, p. 151), “o marketing interno consiste em atrair, desenvolver, motivar e manter colaboradores por meio de produtos-profissionais que atendam às suas necessidades. O marketing interno é a filosofia de tratar os funcionários como clientes e moldar produtos de trabalho para atender às suas necessidades”. Nesse mesmo sentido, Brum (2017, p. 15) define o *endomarketing* “como todo e qualquer movimento que uma empresa faz no sentido de atrair, integrar, engajar e reter talentos”.

Nesse sentido, de acordo com o que sustenta Joseph (1996, p. 55),

[...] Marketing interno é a gestão de recursos humanos, aliada a teorias, princípios e técnicas para motivar, mobilizar e gerenciar funcionários em todos os níveis da organização para melhorar continuamente a maneira como eles atendem aos clientes externos e a cada um deles. O marketing interno eficaz atende às necessidades dos funcionários, além de promover a missão e as metas da organização (tradução nossa).

No âmbito do *marketing* interno, tem-se uma perspectiva que:

[...] olha para os trabalhadores não como subordinados, mas como parte de uma parceria win-win, onde as pessoas sentem que trabalham para uma organização que lhes oferece algo em troca, como oportunidades de desenvolvimento, um ambiente encorajador e acesso a treinamento, informação e suporte (Grönroos, 2001, p. 332, tradução nossa).

As ações de *endomarketing*, voltadas para a disseminação de informações e o fortalecimento das relações institucionais internas, com vistas a construir uma visão compartilhada da organização, possibilitam a melhoria da imagem percebida no mercado (Floriano & Silva, 2018; Zamberlan *et al.*, 2007).

No processo de implementação das ações de *endomarketing*, o composto do *marketing* (produto, preço, praça e promoção) pode ser adequado para dentro da organização, na perspectiva do *marketing* interno, visando a atender às necessidades e expectativas do público interno, como proposto por Inkotte (2000), conforme descrito no Quadro 1, adiante.

Nesse sentido, Ahmed, Rafiq e Saad (2003, p. 1227) argumentam que o *marketing* interno “emprega uma filosofia semelhante à do marketing ao tratar os funcionários como clientes internos, cuja compreensão resulta na aplicação de ferramentas e atividades semelhantes às do marketing para alcançar os resultados necessários”.

Considerando os fatores presentes no Quadro 1, sua efetividade como ferramenta estratégica será alcançada desde que sejam estabelecidos de forma contínua no âmbito organizacional, de maneira atenta, mediante a escuta efetiva de seus servidores e canais adequados de comunicação.

Quadro 1 — Composto de endomarketing

Composto de marketing	Composto de endomarketing	Atributos
Produto	Companhia	Diz respeito às adaptações organizacionais para motivar e promover o bem-estar de seus colaboradores, para, com isso, estabelecer um de seus diferenciais competitivos;
Preço	Custo	É a política de remuneração da organização, investimentos que ocorrerão para a promoção de cursos, treinamentos e aperfeiçoamento dos clientes internos e o valor para a elaboração de materiais e implementação de ações de <i>endomarketing</i> na empresa;
Praça	Coordenação	Refere-se aos responsáveis pela implantação de ações, ou seja, aqueles que disseminam as novas ações da cultura organizacional;
Promoção	Comunicação	No ambiente organizacional interno a comunicação indica a coleta e a propagação de informações internas, de modo que sejam difundidas a todos os colaboradores da organização.

Fonte: Inkotte (2000).

Ao pensar em estratégias, métodos e metas institucionais, antes de tudo, é necessário ter em mente a compreensão que a base da organização são pessoas, que possuem sentimentos, objetivos, sonhos, anseios e medos, que os levam consigo para o ambiente de trabalho, com reflexos em sua entrega (Mascarenhas & Mansi, 2020). Assim, o processo de troca, escuta e captação da visão destes indivíduos sobre a organização é fundamental para o seu sucesso.

Ademais, como evidenciado por Brum (2017), as organizações visam ao envolvimento emocional das pessoas com o trabalho, evidenciando a importância das atividades desenvolvidas por essas para a instituição, no processo de integração e reconhecimento, tendo em vista os ganhos organizacionais diante do engajamento do seu corpo de servidores. Ainda segundo a autora, tem sido evidenciada uma “busca por sentido e significado no trabalho”, em que “as pessoas querem trabalhar em algo que seja importante e que traga benefícios para a sociedade” (Brum, 2017, pp. 24-25).

No processo de evolução das discussões acerca das ações de *endomarketing*, por conseguinte das alterações de abordagens do *marketing*, observa-se que o enfoque passa a ser a gestão de marcas (Natrieli, 2014). Assim, chamamos a atenção para estratégias de *endomarketing* “com vistas a transformar seus empregados em agentes de reputação” (Brum,

2017, p. 35), que poderão ser enfatizadas na perspectiva das práticas do *employer branding*, discutidas posteriormente no presente estudo.

Reforçando essa discussão, Bekin (2004) apresenta que o objetivo do *endomarketing* consiste em:

[...] facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor no mercado (Bekin, 2004, p. 47).

De acordo com Sidrah, Kayeser e Raechel (2022), as ferramentas de *marketing* interno vêm sendo categorizadas em três pilares, conforme proposto por Foreman e Money (1995): geração de inteligência, visão; disseminação da inteligência, comunicação; resposta à inteligência, treinamento e sistema de recompensas. Diante desses pilares, poderemos situar as multidimensões, em face das ações de *endomarketing* identificadas na IES em estudo.

Segundo esses autores, a geração de inteligência compreende “a coleta de informações sobre os funcionários, o compartilhamento de visões e a atração de funcionários por meio de oferta de valores adequados” (Sidrah; Kayeser & Raechel, 2022, p. 3). Acerca da disseminação de inteligência, os autores apresentam o processo de comunicação com o funcionário, enquanto a resposta à inteligência, envolve a organização de cargos, remuneração, recompensas ou treinamento de desenvolvimento do colaborador para o exercício do cargo.

Assim, para um adequado entendimento sobre o *endomarketing*, trataremos no tópico seguinte acerca de suas dimensões.

2.2 Dimensões do *Endomarketing* (*Marketing Interno*)

Ao planejar a aplicação do *endomarketing* em uma organização, faz-se necessário pensar em suas dimensões de atuação (Luz, 2014). Na perspectiva da modelagem do relacionamento da organização com seus colaboradores, “observa-se que as dimensões do marketing interno englobam elementos estruturantes e alavancadores” (Luz, 2014, p. 49), conforme estudos realizados por Souza Júnior *et al.* (2005).

Os elementos estruturantes, conforme Luz (2014), dizem respeito aos aspectos que acompanham a trajetória funcional do profissional desde sua entrada na empresa, sendo aplicáveis a todos os funcionários. Segundo a autora, entre esses elementos, destacam-se: plano de cargos e salários, plano de cargos comissionados, sistema de retribuição (como participação

nos lucros e resultados), benefícios, código de ética, programas de controle médico e de saúde ocupacional, além de ações voltadas à prevenção de riscos e acidentes.

Já os elementos alavancadores são direcionados ao desenvolvimento profissional, podendo ser adaptados para grupos específicos de servidores. Incluem-se nesse grupo ações como programas de desenvolvimento e identificação de gestores, gestão de desempenho, cursos de MBA, programas de aperfeiçoamento em nível superior e em línguas estrangeiras, programas de reconhecimento e bancos de talentos (Luz, 2014).

Com efeito, diante de tais elementos, a estratégia de *endomarketing* compreende a implementação de ações de distintas dimensões, que visam a atender às necessidades dos funcionários e, consecutivamente, melhorar sua satisfação, seu desempenho e compromisso (Mero *et al.*, 2020).

Corroborando essa discussão, a fim de compreendermos as dimensões do *Marketing Interno (endomarketing)* presentes na literatura dos últimos anos e que serão analisadas no presente estudo, diante das ações institucionais, apresentamos o Quadro 2:

Quadro 2 — Dimensões do Marketing Interno (endomarketing)

Autores	Dimensões do <i>marketing</i> interno
Sahibzada, Jianfeng e Shafait (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicação interna; ● Formação e desenvolvimento; ● Inter-relações; ● Motivação; ● Recompensas; ● Apoio ao trabalho.
Mero <i>et al.</i> (2020) e Francisco <i>et al.</i> (2020)	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar valor de troca; ● Segmentação do mercado interno; ● Comunicação interna; ● Preocupação da gestão; ● Treinamento; ● Equilíbrio trabalho/família.
Hilal (2020)	<ul style="list-style-type: none"> ● Recompensa; ● Desenvolvimento; ● Comunicação interna; ● Liderança.
Majerova <i>et al.</i> (2021)	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivação; ● Recompensas; ● Comunicação interna; ● Treinamento e desenvolvimento; ● Inter-relações entre funcionários; ● Estrutura de trabalho para partes interessadas/clientes internos.
Khalid e Hadi (2021)	<ul style="list-style-type: none"> ● Justiça Informacional; ● Oportunidades de desenvolvimento.
Almaslukh, Khalid, Sahi, (2022)	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderança solidária e participativa; ● Treinamento e desenvolvimento; ● Informação e comunicação;

Autores	Dimensões do <i>marketing</i> interno
	<ul style="list-style-type: none"> ● Seleção e nomeação.
Sidrah, Kayeser e Raechel (2022)	<ul style="list-style-type: none"> ● Visão; ● Treinamento; ● Recompensa; ● Comunicação.
Xu <i>et al.</i> (2023)	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicação interna; ● Apoio administrativo; ● Formação educacional.
Uludag, Oluwajana e Ekanem (2023)	<ul style="list-style-type: none"> ● Engajamento no trabalho; ● Satisfação no trabalho; ● <i>Coaching</i> e modelagem de equações estruturais de desenvolvimento de funcionários. ● <i>Coaching</i> de gestão.
Jovanovic, Njegic e Milanovic (2023)	<ul style="list-style-type: none"> ● Visão; ● Treinamento; ● Recompensa.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Diante do quadro exposto, observa-se o caráter multidimensional do *marketing* interno (Khalid & Hadi, 2021), cujo objetivo é desenvolver e satisfazer as necessidades do cliente interno, com vistas à melhoria nos resultados institucionais, em face do seu desempenho e comprometimento.

2.3 Endomarketing em Instituições de Ensino Superior

Nas últimas décadas, o *marketing* tem se consolidado como uma ferramenta estratégica adotada por organizações de diversas naturezas, incluindo aquelas voltadas à prestação de serviços, como as Instituições de Ensino Superior (Luz, 2014).

Acompanhando as transformações mercadológicas dos últimos anos e buscando atender às expectativas da sociedade e às exigências do mercado, as IES passaram a investir na qualificação de seus profissionais e no desenvolvimento de mecanismos voltados ao bem-estar desses funcionários, o que, por sua vez, impacta positivamente na qualidade dos serviços prestados ao cliente — o acadêmico.

O gerenciamento de serviços educacionais apresenta desafios específicos, associados à missão de construção do conhecimento e à formação integral do ser humano (Luz, 2014). Soma-se a isso a elevada interação entre funcionários (servidores) e clientes (acadêmicos) nas IES (Sahibzada, Cai Jianfeng & Shafait, 2019), o que evidencia a importância de ações voltadas à valorização dos servidores.

Diante dessas especificidades, as instituições de ensino superior têm enfrentado um cenário de crescente competitividade, impulsionado pelo surgimento de novas IES, o que demanda decisões gerenciais capazes de enfrentar essa concorrência. Assim, a busca pela melhoria das relações e da comunicação organizacional deve extrapolar o foco no cliente externo e incluir também o público interno, com vistas à construção de um ambiente institucional forte e favorável, capaz de gerar vantagens competitivas (Steinke, 2010).

Segundo Qiu, Boukis e Storey (2022, p. 55), “o conceito de *marketing* interno deriva inicialmente do foco em aprimorar a qualidade do serviço (interno) prestado pelos funcionários”. Nessa perspectiva, ganham destaque as discussões sobre endomarketing no contexto das instituições públicas, com atenção ao funcionário e aos reflexos no produto/serviço a ser entregue ao consumidor, considerando que “o conhecimento, o engajamento e a satisfação dos servidores poderão ocasionar melhores resultados no que tange à prestação de serviços para a sociedade” (Floriano & Silva, 2018, p. 257).

Conforme Bekin (2004), o endomarketing constitui um processo contínuo que visa à motivação dos funcionários, assegurando sua dignidade e responsabilidade, por meio de instrumentos como a valorização do indivíduo, a promoção de ambientes organizacionais integradores e a participação nos processos de planejamento e tomada de decisões, alinhados aos valores e objetivos institucionais.

Nesse mesmo sentido, Sahibzada, Cai Jianfeng e Shafait (2019, p. 5) afirmam que o marketing interno fornece subsídios importantes sobre a mentalidade dos funcionários, contribuindo para a eficácia dos serviços estudantis. A partir dessa lógica, ações como a promoção de um clima de confiança, motivação, trabalho em equipe, cursos de capacitação e eventos de integração com o público interno configuram instrumentos eficazes de um programa de endomarketing institucional (Ferreira, 2018).

2.4 Comprometimento Organizacional em Instituições Públicas de Ensino

O comprometimento organizacional vem sendo um constructo amplamente pesquisado em diversos espaços, tanto em estudos voltados para organizações e trabalho, quanto acerca dos primeiros conceitos propostos entre as décadas de 1960 e 1970 (Montenegro, Pinho & Tupinambá, 2023; Mercurio, 2015).

A busca pela construção de afeição dos funcionários com a organização e, consecutivamente, pelo comprometimento constitui uma preocupação crescente nas práticas de desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de recursos humanos (Mercurio, 2015).

Nesse cenário, incluem-se também as instituições públicas de ensino, que enfrentam desafios no processo de valorização e retenção de seus talentos, dado ao seu público em grande parte altamente capacitado, em termos de formação, bem como em razão das limitações instrumentais impostas pelas normatizações vinculadas ao ente público e às carreiras de seus servidores.

As instituições de ensino superior, assim como outras organizações, especialmente prestadoras de serviços, dependem crucialmente do capital humano para alcançar o sucesso. São as pessoas que transmitem os valores institucionais e desenvolvem as atividades essenciais para a entrega dos serviços, garantindo o cumprimento das metas e dos objetivos estabelecidos.

Conforme destacado por Medeiros e Enders (1998), uma das principais preocupações das organizações, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, é a seleção e a manutenção de indivíduos competentes, dedicados, engajados e envolvidos com os desafios organizacionais.

Diante dessa conjuntura, destaca-se que a atenção aos funcionários, tratados como clientes internos, por intermédio do *marketing* interno, precede as ações de *marketing* voltadas ao público consumidor (Grönroos, 2003). No contexto da competitividade entre as instituições, as pessoas constituem o principal diferencial, sendo essencial o comprometimento e a qualidade profissional delas.

Nesse sentido, Mercurio (2015) reforça que líderes modernos são responsáveis por atrair, desenvolver e reter talentos que sustentem a vantagem competitiva das instituições. Tais desafios podem ser enfrentados com a implementação de estratégias de *endomarketing* e *employer branding*, como proposto no presente estudo, com efeito no comprometimento organizacional.

No processo de compreensão do comprometimento organizacional, a “verificação de que sistemas de recursos humanos formados por amplo conjunto de práticas e políticas das empresas produz comprometimento, também deve ser buscada” (Medeiros *et al.*, 2003, p. 204).

Como comprometimento organizacional, apresentamos a compreensão de Bastos (1994), relacionada ao agregamento, engajamento e envolvimento que, segundo esse autor, corresponde a uma predisposição à ação do indivíduo, a proceder de determinada maneira. Assim, Bastos (1994, p. 86) considerou que o “comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo”.

De acordo com Becker (1960), o comprometimento é resultante da percepção de uma possível perda de investimentos específicos, como tempo e esforços, caso o indivíduo não permaneça vinculado à determinada organização. Para Sheldon (1971), o comprometimento vincula a identidade do indivíduo à organização. Em termos gerais, o comprometimento

organizacional pode ser compreendido como um vínculo forte do indivíduo com a empresa, que o leva a conferir à organização a sua fidelidade, dedicação e esforço (Bandeira, Marques & Veiga, 2000).

Como definição proposta por Porter e Smith *apud* Mowday, Steers e Porter (1979, p. 225), tem-se que:

Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

A corrente proposta por esses autores, comumente denominada de afetiva, é predominante da literatura sobre o comprometimento organizacional (Medeiros & Enders, 1998). Nesse sentido, conforme modelo conceitual proposto pelo pesquisador Mercurio (2015), o comprometimento afetivo corresponde ao núcleo central e à fonte que tem maior efeito sobre os comportamentos e sentimentos dos indivíduos, influenciando as percepções desses e tendo potencial de atuar como mediador das reações dos funcionários com às transações da organização.

Assim, a perspectiva de compreensão dos fatos que antecedem a melhoria do comprometimento organizacional, como proposto por Mero *et al.* (2020), coaduna com a presente pesquisa, que consiste na aplicação de estratégias de *marketing* interno, em função da valorização dos seus funcionários, conquistando engajamento, por meio da comunicação clara e eficiente, com objetivos institucionais compreendidos e internalizados por todos. Assim, a percepção do funcionário acerca do reconhecimento da organização ao considerá-lo importante, com o sentimento de maior valorização, influencia positivamente em sua relação com a empresa (Fernandes *et al.*, 2023).

Nessa conjuntura, evidencia-se a importância do envolvimento dos funcionários para atender às expectativas dos clientes externos e, consecutivamente, alcançar o sucesso organizacional. Os pesquisadores Mowday *et al.* (1982, p. 38) afirmaram que “funcionários altamente comprometidos são, por definição, desejosos de permanecer na organização e trabalhar em direção às metas organizacionais e, portanto, devem ter menos probabilidade de sair”.

De acordo com Gross (2005), uma maior percepção de comprometimento organizacional está relacionada com um maior entendimento de dimensões, como: remuneração, plano de carreira, treinamento e desenvolvimento, comunicação interna, apoio e

supervisão e natureza da função. Nesse sentido, Gross (2005) afirma que o comprometimento organizacional está diretamente relacionado à satisfação dos indivíduos no desempenho de suas atividades.

Na literatura, o comprometimento organizacional tem sido explorado em diversos estudos, em que foram identificados três componentes: normativo, instrumental e afetivo (Tamayo, 2005), conforme proposto por Meyer e Allen (1991). Enquanto outros estudos apresentam maior destaque para a base que considera o componente afetivo, proposta por Mowday, Porter e Steers (1979, 1982). Assim, para o presente estudo tais dimensões serão observadas.

Segundo Allen e Meyer (1990), perante as discussões do comprometimento organizacional, tendo como base as três dimensões, os indivíduos podem ser caracterizados como: aqueles com forte comprometimento afetivo, que querem permanecer na organização; os com comprometimento instrumental, que permanecem na organização porque precisam e aqueles com comprometimento normativo, que sentem que são obrigados a permanecer.

Os estudiosos Sidrah, Kayeser e Raechel (2022) propuseram que a adequação do nível de comprometimento afetivo de funcionários do ensino superior com a instituição ocorre “de acordo com suas percepções de visão compartilhada, treinamento, sistema de recompensas e comunicação com eles por parte da alta administração” (Sidrah, Kayeser & Raechel, 2022, p. 2).

Os autores Meyer, Allen e Smith (1993) afirmam que funcionários que possuem uma experiência organizacional condizente com as suas expectativas costumam desenvolver um comprometimento afetivo forte com a sua organização, o que endossa o proposto pela Proposta de Valor ao Empregado (EVP) do *employer branding*, bem como as hipóteses que discutiremos nesta pesquisa.

Nesse sentido, “à medida que os profissionais buscam construir comprometimento como uma estratégia de negócios e gestão de talentos, é importante focar em quais práticas estão em vigor para garantir um vínculo emocional com a organização” (Mercurio, 2015, pp. 406-407, tradução nossa).

Assim, evidenciamos as discussões relacionadas às ações de *endomarketing* e práticas de *employer branding*, na perspectiva do âmbito interno da instituição, no processo de venda dos propósitos organizacionais aos seus funcionários, na busca por uma maior identificação desses com a organização, perante uma percepção de marca empregadora forte.

2.5 Endomarketing e Comprometimento Organizacional

As discussões acerca do marketing interno têm sido associadas às estratégias organizacionais que valorizam as necessidades e expectativas dos funcionários. A atenção dedicada a esse público contribui para o fortalecimento do sentimento de pertencimento e do comprometimento com a organização (Mero *et al.*, 2020). As ações de *endomarketing* promovem a melhoria da comunicação e das relações interpessoais, favorecendo condições motivacionais que impulsionam o comprometimento dos indivíduos entre si e com a instituição (Oliveira & Zuca, 2021).

De acordo com Mero *et al.* (2020), o *marketing* interno envolve o planejamento, a implementação e a avaliação de estratégias voltadas ao público interno — os servidores —, com o objetivo de consolidar o comprometimento organizacional. Nesse contexto, torna-se fundamental que líderes e gestores priorizem a valorização do capital humano por meio de políticas que estimulem a motivação e a satisfação no trabalho. Tais iniciativas contribuem para o fortalecimento dos vínculos entre os profissionais e a organização, impactando positivamente no alcance dos objetivos institucionais.

O *marketing* interno é considerado em diversos estudos como um precursor do comprometimento organizacional, o que torna relevante investigar os fatores que mais influenciam essa relação em diferentes contextos e grupos profissionais. Este estudo, em particular, propõe analisar tal relação sob a perspectiva dos servidores docentes e técnicos administrativos de uma universidade pública, considerando que:

A análise do comportamento interno da empresa é aonde se conhece os pensamentos dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho, em relação ao seu colega, com a função de desvendar os aspectos até então desconhecidos, numa visão real de toda a empresa feita por aqueles que fazem seu dia a dia (Oliveira & Zuca, 2021, p. 7).

Dessa forma, *endomarketing*, comprometimento organizacional e *employer branding* constituem constructos interdependentes, cuja integração pode impulsionar o sucesso institucional por meio da atenção às necessidades, da promoção da integração e da melhoria da comunicação com os servidores, gerando bem-estar e alinhamento com os objetivos organizacionais.

Diversos estudos têm investigado a relação entre *marketing* interno e comprometimento organizacional em diferentes contextos. Edwin e Asiamah (2020), por exemplo, demonstraram efeitos positivos do marketing interno e da promoção profissional sobre o comprometimento de

profissionais da saúde. De forma semelhante, Asiamah, Opuni e Mensah (2020) identificaram que o *marketing* interno contribui para o engajamento desses profissionais e para a sua permanência nas instituições, indicando que o comprometimento organizacional se intensifica com o aprimoramento das práticas de marketing interno. Samman e Mohmaed (2021) também confirmaram uma relação positiva entre marketing interno e orientação para o cliente, utilizando o comprometimento afetivo como variável mediadora.

Assim como nos estudos já mencionados, Chiu, Won e Bae (2020), em estudo com profissionais de serviços esportivos e de fitness, constataram que o *marketing* interno influencia positivamente tanto o comprometimento organizacional quanto o desempenho no trabalho. Mero *et al.* (2020), ao analisarem o cooperativismo no Equador, identificaram correlações estatisticamente significativas entre as dimensões do *marketing* interno e o comprometimento organizacional. Hilal (2020) ratificou esse efeito positivo no contexto da indústria hoteleira, enquanto Taha e Farid (2022) demonstraram impacto direto do *marketing* interno no comprometimento de profissionais do setor de seguros. Já Sidrah, Kayeser e Raechel (2022) destacaram o impacto do marketing interno no compromisso afetivo de docentes universitários australianos, tanto seniores quanto juniores.

No estudo de Bennani e Hassi (2024), foi evidenciado que práticas de marketing interno, como programas de treinamento e sistemas de recompensas, influenciam positivamente a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo em indústrias no Marrocos. Resultados semelhantes foram encontrados por Rodrigues *et al.* (2023), ao investigarem o setor público local português, indicando que o marketing interno afeta atitudes e comportamentos dos funcionários, como satisfação, comprometimento, confiança e desempenho. Jovanovic, Njegic e Milanovic (2023), por sua vez, identificaram que a satisfação no trabalho medeia a relação entre o marketing interno e o comprometimento organizacional em instituições públicas de saúde em Belgrado.

Apesar da existência de pesquisas que abordam a relação entre marketing interno e comprometimento organizacional na esfera pública, ainda são escassos os estudos aplicados ao contexto das Instituições de Ensino Superior, sobretudo no cenário brasileiro.

Avanços recentes incluem o estudo de Onur *et al.* (2024), que analisou a relação entre a atratividade da marca empregadora e o comprometimento organizacional em hotéis na Turquia, destacando o papel moderador do suporte organizacional. Resultados positivos também foram observados por Makumbe (2025), que investigou o papel mediador do *employer branding* entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional no setor de telecomunicações da África do Sul.

Embora essas contribuições sejam valiosas para a fundamentação do presente estudo, a análise conjunta da relação entre *employer branding*, *endomarketing* e comprometimento organizacional, especificamente no contexto de uma instituição pública de ensino, permanece uma lacuna na literatura. Considerando que esses constructos compartilham o foco no servidor, seu exame integrado pode potencializar os efeitos esperados de sua aplicação.

Assim, esta pesquisa propõe ampliar os estudos anteriores ao incorporar a variável mediadora do *employer branding* na relação entre *endomarketing* e comprometimento organizacional, abordagem ainda não explorada na literatura. A investigação será conduzida em uma instituição de ensino superior, considerando sua complexidade organizacional, relevância social e o potencial de replicação dos resultados em outras IES públicas.

2.6 Employer Branding

Em um ambiente organizacional cada vez mais competitivo, o capital humano é reconhecido como recurso estratégico essencial, capaz de gerar vantagem competitiva (Garrido, 2019). Nesse contexto, práticas voltadas à valorização dos servidores e funcionários ganham destaque, como o *employer branding* (EB), conceito que emerge como ferramenta complementar ao *endomarketing*, com potencial de influenciar positivamente o comprometimento organizacional.

O conceito de *employer branding* surge da mudança de paradigma na qual a marca deixou de ser vista como o único ativo estratégico das empresas, dando lugar à valorização dos funcionários como recursos fundamentais para o sucesso organizacional (Garrido, 2019).

Nessa perspectiva, as práticas de *employer branding* com foco nos recursos humanos atuais têm uma relação direta com as ações de *marketing* interno, com ênfase na comunicação (Sezões, 2017). As combinações dessas estratégias propiciam um adequado alinhamento das atividades institucionais, com a motivação e o engajamento dos funcionários, o que repercute diretamente no comprometimento desses.

O entendimento das organizações de que seus funcionários representam um aspecto essencial de sua marca, vem sendo desenvolvido, uma vez que eles influenciam diretamente nas percepções dos clientes, ao desenvolverem o papel de entrega da promessa da marca (Baca & Reshidi, 2023). Segundo Sezões (2017, p. 20), “é cada vez mais evidente, a pertinência de uma estratégia de *marketing* e de uma marca para comunicar as políticas, princípios e valores da gestão de capital humano de uma organização”.

Conforme argumenta Bergstrom (2002), todos possuem uma marca, quer gostem, cuidem dela ou não, uma vez que as ações comunicam algum tipo de significado, ao transmitirem aspectos funcionais e emocionais. Ainda, segundo esse autor, o termo “Branding” traz um significado emocional elevado a um produto ou serviço, sendo o valor da marca positivamente ligado à extensão do vínculo emocional e de identificação entre as partes interessadas, o que possibilita a criação de vantagens competitivas, a longo prazo, por intermédio da gestão dessa marca.

O *employer branding* propõe definir os atributos únicos de uma organização, que a diferencia das demais (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). A compreensão de que a reputação é extremamente importante para o crescimento de uma marca vem sendo ampliada, considerando que essa é construída de dentro para fora (Mascarenhas & Mansi, 2020). Nesse bojo, a reputação compreende as percepções de marca dos formadores, o que é um sinônimo da própria marca (Bergstrom, 2002).

Como obra que iniciou a discussão sobre essa temática, destacamos o artigo seminal de Ambler e Barrow, publicado em 1996 no periódico *Journal of Brand Management*, com o título “The *employer brand*” em que os autores discutiram a relação entre o *marketing* e a gestão de recursos humanos, tal como os possíveis benefícios dessa junção para a melhoria do retorno das organizações, em termos de compromisso e confiança.

Silva (2022), ao discorrer sobre a obra desses autores, ponderou que eles

[...] defendem que a marca empregadora agrega valor às abordagens como cultura, identidade organizacional, *marketing* interno e reputação corporativa. Todas essas perspectivas reconhecem a importância do ativo intangível construído no relacionamento entre organizações e empregados (Silva, 2022, p. 18).

Assim, propomos também compreender o efeito do *employer branding* na relação do *endomarketing* e o comprometimento organizacional. Segundo os pesquisadores Ambler e Barrow (1996, p. 5), uma “melhora na motivação dos funcionários deve levar a melhor desempenho dos funcionários, o que, por sua vez, deve levar a melhores relacionamentos com os clientes e, portanto, fortalecer o valor da marca”. Portanto, tais fatores formam um ciclo que fortalece a relação positiva entre eles.

De acordo com Biswas e Suar (2014), maior atenção tem sido destinada ao *employer branding* diante da ampliação do foco em fatores como o comprometimento dos funcionários, poder da marca, busca e retenção de talentos, bem como a atuação da gestão de pessoas nas organizações. Assim, o “*employer branding* pode ser especialmente valioso na busca de uma

estrutura organizacional para a gestão estratégica de recursos humanos” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 513).

Recentemente, os autores Rodrigues e Sousa (2024) pesquisaram os constructos do *marketing* interno e *employer branding*, sua influência na atratividade e retenção de talentos em uma indústria metalúrgica portuguesa, com objetivo e *locus* de pesquisa distintos ao avaliado neste estudo. Entretanto, os resultados contribuíram com este estudo, visto que suas conclusões indicaram que a implementação de práticas de MI e EB na organização colaboram para a motivação, a satisfação, o envolvimento e o comprometimento dos funcionários (Rodrigues & Sousa, 2024).

Considerando o levantamento realizado por Silva (2022), que apresentou um resumo de atributos da marca empregadora verificados na literatura e compreendeu o âmbito interno das organizações, tais atributos estão estritamente ligados às ações de *endomarketing*, como aquelas instrumentais, envolvendo salários e benefícios, treinamento e desenvolvimento funcionários, além de fatores alavancadores, como comunicação interna, autonomia, gestão participativa, somadas a outros atributos que repercutem nos resultados institucionais.

Como contribuição, Biswas e Suar (2016), ao referendarem Ahmed *et al.* (2003), argumentaram que para estabelecer uma visão clara, o EB deve compreender um conjunto de atributos internos composto por três grupos: o da alta gerência, que se refere a aspectos como capacitação, visão, apoio, liderança e ambiente adequado; o que desenvolve o processamento de negócios, abrangendo pessoal, adequações e mudanças de processos e sistemas de incentivo; e o terceiro seria grupo multifuncional, composto pelo RH, unidades de comunicação institucional e *marketing*. Assim, esses autores consideraram como antecedentes do *employer branding*: visões realistas do trabalho, suporte organizacional percebido, equidade na administração de recompensas, prestígio organizacional percebido, confiança organizacional, liderança da alta gerência, obrigação de contrato psicológico e responsabilidade social corporativa.

Na busca da melhor compreensão da marca do empregador diante da percepção dos funcionários atuais, Tanwar e Prasad (2017) propuseram a avaliação do *employer branding* com base nas dimensões: ambiente de trabalho saudável, treinamento e desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ética e responsabilidade social corporativa e remuneração, além de benefícios, que podem ser abarcadas nas dimensões pensadas por Ambler e Barrow (1996).

Diante da estreita relação entre os constructos, faz-se necessária a distinção entre o *endomarketing* e o *employer branding*. Com base na conceituação proposta por Ana Cristina

Limongi-França (2009), o *endomarketing* consiste no desenvolvimento de alternativas voltadas à promoção da motivação e da satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, visando à melhor integração da equipe e à melhoria dos relacionamentos institucionais. Nesse caso, o foco está nos próprios funcionários, com o objetivo de engajá-los com os propósitos da organização.

No que se refere ao *employer branding*, Rigotti (2023) o conceitua como uma estratégia voltada para o reconhecimento e a construção da identidade da empresa como um excelente local para se trabalhar. Essa percepção deve ser compartilhada não apenas pelos recursos humanos atuais e potenciais, mas também por clientes, fornecedores e pela comunidade em geral. O foco, portanto, abrange todos esses públicos, cujo principal objetivo é o fortalecimento da imagem da organização como empregadora de referência.

Assim, observa-se a distinção da abrangência e foco desses constructos, porém, como alternativas estratégicas que podem ser empreendidas simultaneamente para objetivos institucionais comuns.

Conforme ressalta Duarte (2020), o *employer branding* consiste em uma estratégia que busca a identificação de características almeçadas e esperadas que existem em uma empresa, e levam os funcionários a se comprometerem com determinada organização e não outra (Duarte, 2020). Assim, seu desenvolvimento exige pesquisa, dados, planejamento e, sobretudo, “vontade de olhar para as pessoas genuinamente, vendo a organização pelos olhos delas, e com afeto para entender que todos nós dedicamos uma parte considerável da vida ao trabalho e que essa parte merece ser boa” (Mascarenhas & Mansi, 2020, p. 19-20).

Ainda, o *employer branding* pode ser compreendido como “um reconhecimento generalizado por ser conhecido entre os *stakeholders*-chave ao prover uma experiência de emprego de alta qualidade e uma identidade organizacional distintiva que os empregados valorizam, relacionam-se e se sentem confiantes e satisfeitos em disseminar aos outros” (Martin; Gollan & Grigg, 2011, p. 3.618, tradução nossa). Assim, a marca do empregador caracteriza a “identidade da empresa como empregadora” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 503).

A mensagem institucional que é transmitida à comunidade interna e externa, com seus valores e práticas, quando adequada e fidedigna, possibilita aos atuais e futuros membros compreender melhor suas ações e “abraçar” os objetivos institucionais. Na perspectiva do *employer branding*, essa visão da instituição colabora com o alcance e a retenção de pessoas que compartilham tais valores próximos aos institucionais, em um processo de identificação organizacional, possibilitando “o surgimento de sensação de pertencimento de forma espontânea em pessoas e/ou funcionários” (Mascarenhas & Mansi, 2020, p. 17).

Diante da marca do empregador, é possível observar impactos na cultura organizacional e na identidade organizacional, e, por conseguinte, da fidelidade à empresa, que resulta no compromisso dos funcionários com esta (Backhaus & Tikoo, 2004). Assim, funcionários conectados à organização são mais inclinados a promover sua marca e valores para outros membros internos e externos, com efeito positivo nas percepções e na construção da fidelidade do cliente (Baca & Reshidi, 2023).

O *employer branding*, mais que a proposta de fomentar um lugar atrativo, busca sobretudo criar um bom espaço para se trabalhar. Dessa forma, conforme afirmam as autoras Mascarenhas e Mansi (2020, p. 52), ele “é, na essência, uma forma estratégica e estruturada de olhar a relação das pessoas com a empresa como empregadora, desde quando elas sabem da existência da empresa como uma possibilidade de lugar de trabalho até depois que elas deixarem a organização”.

Nesse sentido, a ampliação do conhecimento acerca da marca resulta na construção de uma identidade da marca positiva (Backhaus & Tikoo, 2004). Por conseguinte, conforme afirmam Bohn *et al.* (2011, p. 2), “quanto mais identificado com a instituição onde trabalha, mais comprometido com o resultado da instituição”, o que reflete os serviços e produtos entregues ao consumidor. Dessa forma, práticas de *employer branding* e de *endomarketing* consistem em importantes ferramentas estratégicas para as universidades e diversas organizações, que apesar das finalidades de ação serem diferentes, estão relacionadas, uma vez que são centradas no funcionário (Rodrigues & Sousa, 2024).

Além disso, segundo Backhaus e Tikoo (2004, p. 506, tradução nossa, “o uso da marca do empregador para transmitir os benefícios simbólicos de trabalhar com uma organização pode ser especialmente útil para o desenvolvimento de um ambiente favorável para os funcionários”. Ademais, uma cultura que incentiva a qualidade de vida no trabalho, por meio de ações de *endomarketing*, intensificadas pela prática do *employer branding*, fomenta um maior comprometimento organizacional de seus servidores e funcionários.

Pelas lentes da Teoria da Troca Social (Blau, 1964), o contrato psicológico compreende as crenças não escritas que são estabelecidas entre empregado e empregador, acerca do que cada um deve oferecer ao outro em uma relação de troca. Assim, Terrin (2015, p. 16) argumenta que “informações precisas sobre o empregador colaboram para reduzir a percepção, por parte dos empregados, de uma quebra ou violação do contrato psicológico entre o empregado e o empregador”. Nesse sentido, o resultado do estudo de Biswas e Suar (2016) confirma que o cumprimento do contrato psicológico pelas organizações gera um efeito positivo da sua marca entre os funcionários.

Na perspectiva dessa teoria, para os autores Rodrigues *et al.* (2023), espera-se, de funcionários que se sentem apoiados pela organização, atitudes positivas relacionadas a esta, contribuindo assim para compreender os efeitos das ações de *endomarketing* no comprometimento organizacional dos funcionários, diante de sistematizações de trocas sociais em que todos saem ganhando.

Alinhada com a proposta deste estudo, referenciamos a pesquisa realizada por Hurtado *et al.* (2021) com professores universitários da região de Arequipa, no Peru, em que ao analisaram os efeitos indiretos da experiência da marca empregadora na relação da cultura no comprometimento organizacional (CO), identificaram uma relação mediadora do EB, bem como direta e positiva desse constructo com o CO.

Ao discorrer sobre essa temática do *employer branding*, é imprescindível destacar o *Employee Value Proposition* (EVP), proposta de valor ao empregado, compreendida por Mascarenhas e Mansi (2020) como a base identitária da marca empregadora, cujo ponto de partida para sua construção é estudar e conhecer a organização por dentro, tendo em vista estabelecer e comunicar o valor da marca para o mercado de forma clara (Esteves & Oliveira, 2023).

Na construção da EVP, segundo as autoras Esteves e Oliveira (2023), existem pontos a serem observados na experiência do funcionário/servidor, eles compreendem: o recrutamento e a chegada; a interação e a comunicação por meio da comunicação interna; a gestão e a performance, aqui compreendendo o processo de *feedback* e *coaching*, o acompanhamento de desempenho, flexibilidade e equilíbrio entre vida e trabalho; o desenvolvimento pessoal, profissional e da liderança; a compensação, por meio de recompensa, reconhecimento e benefícios; e a infraestrutura, que abarca instalações e espaços de convivência, ambiente de trabalho e tecnologia disponível.

No tocante às dimensões do *employer branding*, semelhante às do *endomarketing* observadas na literatura, elas são apresentadas de formas variadas nos estudos. Diante disso, destacamos as propostas por Ambler e Barrow (1996): funcional, compreendendo ações de desenvolvimento e progressão na carreira, capacitação e outras atividades oferecidas pela organização; econômica, referente às recompensas e remunerações financeiras, a exemplo do salário, incentivos e bônus; e por fim, psicológica, vinculada ao sentimento de pertencimento, identificação, direção e propósito, que os funcionários sentem com relação ao empregador.

Nesse bojo, a dimensão psicológica, relacionada à autoestima e à identidade de indivíduos são definidas parcialmente pelo seu pertencimento a organizações sociais, especificamente aquelas na qual trabalham (Duarte, 2020). Desta forma, a organização passa a

ser um ponto de referência para os funcionários no desenvolvimento da sua própria identidade (Khalid & Hadi, 2021).

Como identidade organizacional, apresentamos a descrição proposta por Mael e Ashforth (1992), como a percepção de unidade com a organização, na qual os indivíduos vivenciam os sucessos e fracassos da instituição como se fossem seus. A Teoria da Identidade Social “propõe que o indivíduo, pela identificação, busca construir uma percepção de unidade e pertencimento a uma determinada agregação humana, como forma de responder parcialmente à questão “quem sou eu?” (Silva, 2022, p. 11). Sendo essas concepções bases valiosas para o entendimento do efeito do *employer branding* proposto neste estudo.

Destacamos para presente pesquisa a marca interna, comumente chamada de *internal branding* (IB), considerando que o público-alvo dessa pesquisa são servidores já atuantes na organização, ou seja, as perspectivas existentes entre os funcionários atuais e potenciais com relação à marca do empregador são diferentes, conforme afirmam Maxwell e Knox (2009). Portanto, diante desse público, referenciamos o apontado por Bergstrom (2002), de que o IB se refere a três ações: “comunicar a marca de forma eficaz aos funcionários; convencê-los de sua relevância e valor; e vincular totalmente e com sucesso cada trabalho na organização à entrega da essência da marca” (Bergstrom, 2002, p. 135, tradução nossa).

2.7 Hipóteses da Pesquisa

Nesta pesquisa, as ações de *endomarketing* são consideradas a variável antecedente (previsora), o comprometimento organizacional é a variável de resultado (dependente) e o *employer branding* atua como variável mediadora. As hipóteses foram formuladas com base nas relações teóricas entre as dimensões desses constructos, conforme identificado na literatura.

2.7.1 Relação entre *Endomarketing* e Comprometimento Organizacional

O *endomarketing* constitui uma estratégia essencial para alinhar os interesses dos funcionários com os objetivos organizacionais, promovendo um ambiente de trabalho que favorece o comprometimento organizacional (Berry, 1981; Grönroos, 1981). As dimensões do *endomarketing* — como Visão e Estrutura da Companhia, Coordenação, Comunicação e Desenvolvimento e Sistema de Recompensas (Inkotte, 2000; Foreman & Money, 1995) — contribuem para que os servidores compreendam e internalizem a missão e os valores da organização, promovendo maior engajamento e comprometimento organizacional.

Os pesquisadores Sidrah, Johra e Raechek (2022) argumentam que a visão compartilhada é um componente essencial da orientação de marketing interno e possui relação direta com o comprometimento dos funcionários. A comunicação interna, por sua vez, estabelece conexões entre os níveis hierárquicos e dissemina informações por canais diversos, como intranet e reuniões, promovendo a integração organizacional (Park & Tran, 2018; Rodrigues & Sousa, 2024).

A disseminação de conhecimento, a construção de relações interpessoais, a integração entre os setores funcionais e o compartilhamento da visão institucional proporcionam uma ampla troca de inteligência (Qiu *et al.*, 2022). Nesse sentido, conforme afirmam Rodrigues e Sousa (2024, p. 8, tradução nossa), “a comunicação interna permite estabelecer a troca de informações entre os funcionários e os diferentes níveis organizacionais, por meio de canais como reuniões, intranet, e-mail, entre outros, para que os funcionários se sintam parte da organização e alinhados com seus objetivos”.

A companhia ou a própria organização, como componente do *endomarketing*, compreende as adaptações direcionadas ao cliente interno, o funcionário, envolvendo as possibilidades de vantagens e benefícios, avaliação de desempenho, planos de responsabilidade social, entre outras práticas institucionais direcionadas a esse público (Zamberlan *et al.*, 2007).

Nesse sentido, a Visão e a Estrutura da Companhia referem-se à clareza na comunicação dos objetivos organizacionais e à estrutura que permite a colaboração entre departamentos, o que pode aumentar a percepção de integração e apoio entre os funcionários (Foreman & Money, 1995). Ademais, a Coordenação e Comunicação eficazes garantem que as informações sobre políticas e mudanças organizacionais sejam disseminadas de maneira transparente, promovendo um senso de pertencimento e alinhamento com os objetivos da organização (Rafiq & Ahmed, 2000).

Por fim, o Desenvolvimento e Sistema de Recompensas tem sido identificado como uma das dimensões mais impactantes, pois um sistema de recompensas justo e meritocrático pode aumentar a motivação e o comprometimento dos servidores, fortalecendo o vínculo com a organização (Ballantyne, 2003; Piercy & Morgan, 1991).

Dessa forma, considerando a junção dessas dimensões nas ações do *endomarketing*, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: as ações de *endomarketing* têm uma relação positiva com o comprometimento organizacional de servidores docentes e técnicos administrativos.

2.7.2 Relação entre o *Employer Branding* e *Endomarketing*

O *employer branding* tem se tornado cada vez mais relevante para a atração e retenção de talentos, posto que extrapola a remuneração e inclui uma proposta de valor clara para os funcionários (Backhaus & Tikoo, 2004). *Employer branding* é entendido como o processo de promover uma organização como "um ótimo lugar para se trabalhar", criando uma imagem positiva que atrai talentos qualificados e motiva os funcionários existentes a permanecerem comprometidos (Ambler & Barrow, 1996).

O alcance do objetivo do *employer branding*, de se traduzir como melhor empresa para se trabalhar, está estritamente relacionado com a experiência interna proporcionada pela implementação de práticas de *endomarketing*, que englobam desde comunicação e treinamento até sistemas de recompensa e reconhecimento. Isso porque, quando a organização busca garantir o atendimento de necessidades e anseios de seus funcionários, tende a aumentar a satisfação e a lealdade desses com a organização (Domínguez-Falcón *et al.*, 2017), por conseguinte, o alcance do fortalecimento de sua marca empregadora. Além disso, a coordenação eficiente das condições de trabalho e interação entre unidades impacta diretamente a relação empregado-empregador (Biswas & Suar, 2016).

Por sua vez, a coordenação, que inclui os gestores e demais responsáveis pela implementação das ações, coordenação do clima, condições do ambiente de trabalho, saúde ocupacional, humanização dos espaços, interação entre as unidades, entre outras ações, exerce papel decisivo na relação empregado-empregador/servidor-organização, tal como nos resultados entregues diante da proposta do EB de gerenciamento desse relacionamento (Biswas & Suar, 2016).

As recompensas e reconhecimentos influenciam a motivação, a satisfação e a produtividade dos funcionários, com efeito, na melhoria dos serviços prestado (Qiu *et al.*, 2022), além de tornar a organização mais competitiva no mercado e fomentar maior atração e retenção de talentos (Tanwar & Prasad, 2017). O treinamento e o desenvolvimento também desempenham papel fundamental, pois garantem que os servidores possuam as competências necessárias para a prestação de serviços de qualidade, possibilitando, assim, o alcance dos objetivos organizacionais estratégicos (Rodrigues & Sousa, 2024).

Assim, ações de *marketing* interno integradas aos elementos do EP, com ênfase no relacionamento empregado e empregador, poderão resultar na ampliação dos efeitos que seriam obtidos mediante atividades de forma isolada, proporcionando a fidelidade à marca e o envolvimento dos funcionários.

Conforme afirma Rodrigues e Sousa (2024), o *Employer Branding* e o *marketing* interno são áreas de gestão inerentemente relacionadas, pois têm o funcionário como foco de atuação, embora com formatos e ações distintas.

Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: as ações de *endomarketing* têm uma relação positiva com o *employer branding* percebido por servidores docentes e técnicos administrativos.

2.7.3 Relação entre *Employer Branding* e Comprometimento Organizacional

Um *employer branding* forte, construído a partir de experiências internas positivas, tende a elevar o comprometimento organizacional ao reforçar a identificação dos colaboradores com a instituição (Lievens & Highhouse, 2003; Edwards, 2010). Quando os valores declarados pela organização são coerentes com as práticas institucionais percebidas, os servidores desenvolvem maior confiança, lealdade e engajamento.

Condições favoráveis de trabalho, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e relações interpessoais são componentes do *employer branding* que impactam diretamente a percepção do servidor sobre seu vínculo com a organização (Qiu *et al.*, 2022; Tanwar & Prasad, 2017). Dessa forma, é razoável supor que a imagem institucional percebida, fruto do *employer branding*, contribua para fortalecer o comprometimento organizacional.

Assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: o *employer branding* tem uma relação positiva com o comprometimento organizacional de servidores docentes e técnicos administrativos.

2.7.4 Papel Mediador do *Employer Branding*

Por fim, considerando os fundamentos teóricos e empíricos apresentados, entende-se que o *employer branding* atua como mediador na relação entre *endomarketing* e comprometimento organizacional, potencializando os efeitos das ações internas sobre a percepção e a atitude dos servidores.

Quando a visão e estrutura da companhia são claramente comunicadas e apoiadas por estratégias de *employer branding*, os servidores são mais propensos a sentir que a organização é consistente em suas ações e promessas, o que aumenta sua lealdade e comprometimento (Lievens & Highhouse, 2003). A Coordenação entre as práticas de *endomarketing* e as iniciativas de *employer branding* favorece a criação de uma cultura organizacional que reflete

os valores da organização, fortalecendo a identificação dos funcionários com a instituição (Edwards, 2010). Finalmente, a Comunicação e o Sistema de Recompensas também podem ser reforçados por um forte *employer branding*, que não só comunica, mas também pratica o valor dado aos servidores, gerando um comprometimento organizacional mais robusto (Mosley, 2007).

Nesse sentido, quando a comunicação, a coordenação e as recompensas são alinhadas a uma proposta de valor consistente, os servidores tendem a perceber coerência entre o discurso e a prática organizacional, gerando um contrato psicológico positivo (Biswas & Suar, 2016). Tal percepção favorece sentimentos de confiança, pertencimento e reconhecimento, os quais alimentam o comprometimento com a instituição (Mosley, 2007).

A estrutura da companhia, como elemento do *endomarketing*, que é pensada para seus servidores, tanto quanto o compartilhamento e alinhamento de sua visão mediante objetivos e diretrizes claras, somadas à marca empregadora forte e fidedigna com sua proposta de valor para o empregado, resultam em um maior comprometimento organizacional.

Tais atributos e sistematização de ações resultam na proposta da marca empregadora a ser assumida pela organização, por conseguinte, em um maior comprometimento por parte dos funcionários.

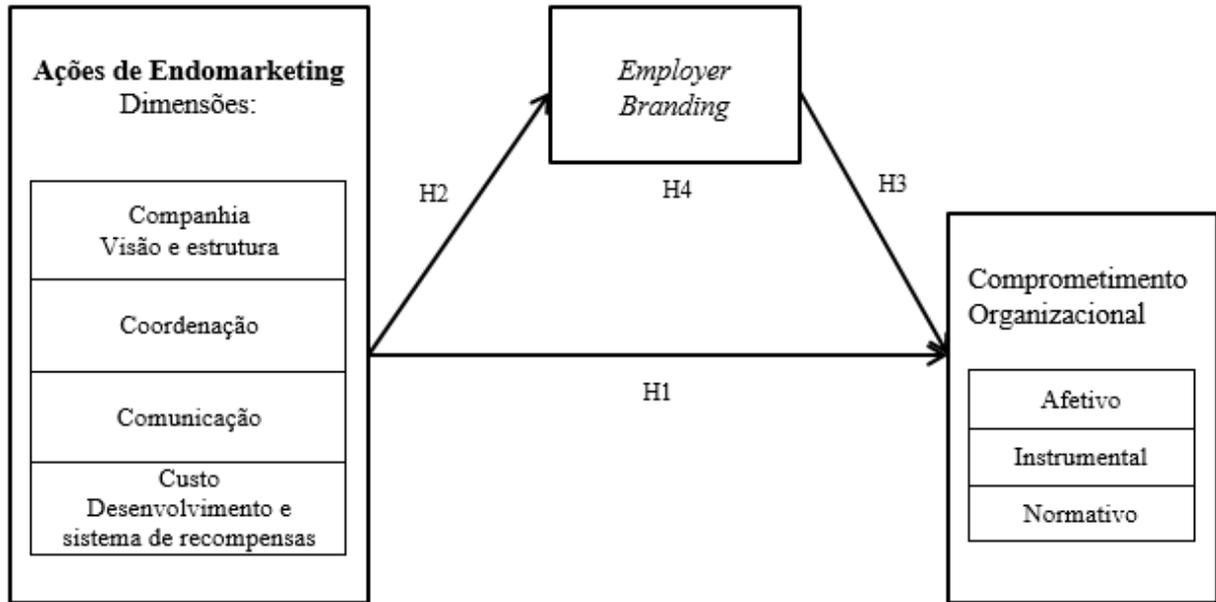
Assim, levanta-se a hipótese de que:

H4: o *employer branding* percebido tem um papel mediador na relação entre as ações de *endomarketing* e o comprometimento organizacional de servidores docentes e técnicos administrativos.

Nessa perspectiva de estudo, variáveis sociodemográficas, como idade, gênero, escolaridade, estado civil, tipo de cargo e remuneração, podem moderar essas relações (Mero et al., 2020), sendo recomendável que estudos futuros considerem essas influências para análises mais refinadas.

A Figura 1 ilustra as relações propostas nesta pesquisa.

Figura 1 — Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2025)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem e Estratégia da Pesquisa

Este estudo, de natureza quantitativa e caráter descritivo, foi conduzido por meio de um levantamento, conforme as diretrizes metodológicas propostas por Gil (2019), com o intuito de aprofundar a compreensão sobre os fenômenos observados em determinada realidade. Adotou-se uma abordagem teórico-empírica, com aplicação de levantamento tipo *survey* de corte transversal, utilizando como instrumentos de coleta questionários *online* autoadministrados e análise documental, com amostragem probabilística.

A escolha da abordagem quantitativa justificou-se pela opção de mensurar estatisticamente as percepções dos servidores quanto às ações de *endomarketing*, bem como à avaliação de seus efeitos sobre o comprometimento organizacional e a inferência do *employer branding*. O uso de amostragem probabilística amplia a generalização dos resultados, conforme argumentam Cooper e Schindler (2011), ao defenderem que essa estratégia permite inferências válidas para populações maiores e heterogêneas. O método adotado favorece a coleta de informações abstratas e de difícil observação direta, mediante perguntas estrategicamente formuladas (Cooper & Schindler, 2011).

Dada a complexidade dos constructos analisados e o uso de diferentes escalas para mensurar as variáveis centrais desta pesquisa, optou-se pela aplicação da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com o objetivo de validar as escalas e testar os modelos de mensuração propostos. A pesquisa buscou analisar a percepção dos servidores acerca das práticas de *endomarketing*, bem como a inferência nos componentes do comprometimento organizacional e o papel mediador do *employer branding*, conforme sistematizado no modelo conceitual. Para a análise das relações entre os constructos, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), considerada como procedimento multivariado mais adequado para "testar a validade de construto e as relações teóricas entre conceitos representados por múltiplas variáveis medidas" (Hair *et al.*, 2009, p. 538).

Diferente de outros métodos de análise multivariada, a MEE permite o exame de uma série de relações simultâneas de dependência (Hair, *et al.*, 2009), podendo assim contribuir para compreender a inferência das ações de *endomarketing* observadas na política de recursos humanos da IES no comprometimento examinado, considerando a relação mediadora do *employer branding*. Assim, no modelo estrutural, o *endomarketing* foi considerado constructo exógeno e o *employer branding* e o comprometimento organizacional, constructos endógenos.

3.2 Métodos de Coleta e de Análise do Material Empírico

Para a coleta de dados, sob uma abordagem representativa, adotou-se como amostra os servidores efetivos de uma IES pública, compostos por docentes e técnicos administrativos, em razão da natureza de sua atuação na organização — diretamente relacionada à execução das atividades finalísticas, como ensino, pesquisa e extensão, e das atividades de suporte, que englobam o aparato administrativo necessário ao adequado funcionamento institucional —, bem como as respectivas perspectivas de carreira. A população total foi composta por 1.414 servidores, sendo 1.001 do quadro docente e 413 do técnico-administrativo, considerando como data-base o final de dezembro de 2024. Desses, obteve-se um retorno de aproximadamente 20% (vinte por cento).

Com o intuito de obter fundamentos necessários para o andamento deste estudo, foram utilizadas fontes de dados caracterizados como fontes primárias e secundárias. Ressaltamos que os dados primários garantem à pesquisa informações atuais, personalização e controle das inferências e possíveis erros (Cooper; Schindler, 2011), o que denota uma adequada credibilidade da pesquisa, posto que a pesquisa foi direcionada ao público objeto das ações de *endomarketing*. Ademais, essas fontes foram adequadas para possibilitar o levantamento de informações pertinentes ao estudo e fornecerem o contexto necessário para os resultados.

Complementarmente, os dados secundários foram obtidos por meio de análise documental, que abarcou informações do *site* da IES; informações veiculadas via circular para os *e-mails* institucionais; perfis em rede social, guias, instruções normativas; planos de ação institucionais ligados à área de recursos humanos; regulamento dos planos de carreiras e legislações vigentes, os quais subsidiaram a identificação de ações de *endomarketing* praticadas na Instituição.

Destarte, no processo de caracterização do público da pesquisa, buscou-se, mediante perfil dos servidores, descrito em questões de natureza demográfica e funcional, compreender o nível de identificação dessas ações de *endomarketing* pelos servidores. Considerando que a compreensão das variações percebidas perpassa pela caracterização desse público, foram observadas as variáveis sociodemográficas, a faixa etária, o gênero, o tempo de serviço, a categoria funcional, a escolaridade, a remuneração e o cargo ocupado. Tal caracterização fez-se necessária uma vez que, conforme observado por Luz (2014, p. 61), “funcionários em uma organização possuem suas necessidades individuais e grupais”, assim, a compreensão dessas variáveis é fundamental para a análise contextual das percepções organizacionais.

A realização da pesquisa teve a autorização da Reitoria da Instituição, bem como contou com o apoio da unidade de Recursos Humanos e de Comunicação. O questionário foi elaborado considerando as ações de *endomarketing* identificadas no âmbito da Instituição, categorizadas em face das dimensões observadas na literatura.

Cabe ressaltar que antes do início da coleta de dados, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Estadual de Maringá, obtendo a respectiva aprovação, por meio do Parecer Consubstanciado do CEP nº 7.038.450, constante na íntegra no Anexo A.

Ao formular o questionário, foram apresentadas as dimensões do *endomarketing* identificadas, sendo estabelecidas relações com a escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), assim como questões relacionadas ao *employer branding*, para avaliar seu efeito entre os constructos mencionados. Ademais, esse instrumento foi estruturado em blocos de questões, com base no que a investigação pretendeu responder nos objetivos específicos.

Na operacionalização das variáveis, foram identificadas escalas de medida de *endomarketing* (*marketing* interno), *employer branding* e comprometimento organizacional já validadas em estudos anteriores, com adequações necessárias do conteúdo para este estudo. O questionário foi objeto de um pré-teste, aplicado em um grupo reduzido de 05 (cinco) servidores, a fim de verificar e eliminar potenciais erros ou lacunas, conforme apontados por Cooper e Schindler (2011), quais sejam: questões inadequadas; ordem inadequada ou uso de transcrições ou instrumentos inadequados para obter informações.

A coleta das respostas foi realizada com a utilização do programa *SurveyMonkey*, a fim de possibilitar a adequada sistematização das questões, garantir sigilo e maior controle dos dados obtidos, com a impossibilidade de respostas duplicadas pelo mesmo usuário. Além disso, todos os dados foram anonimizados e os respondentes interessados em participar da pesquisa concordaram previamente com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que os informou acerca dos benefícios e riscos da pesquisa, bem como da não obrigatoriedade de participar do estudo e possibilidade de desistência a qualquer momento, além de assegurado o acesso dos participantes aos resultados obtidos.

Durante o processo de coleta de dados, o *link* do questionário foi encaminhado a todos os servidores do quadro efetivo. Com o objetivo de ampliar o número de respostas por parte do corpo docente — que, por representar a maior parcela do quadro de servidores, demandava maior participação —, foi solicitada a colaboração dos diretores de departamento para reforçar a divulgação da pesquisa. Ressalta-se que a baixa taxa de retorno, em relação ao total da

população amostral, esteve associada ao período de aplicação do instrumento, compreendido entre novembro de 2024 e 10 de janeiro de 2025. Esse intervalo coincidiu com o encerramento do semestre letivo, o recesso acadêmico e administrativo entre o Natal e o Ano Novo, além das férias coletivas dos docentes ao longo de todo o mês de janeiro.

Os dados levantados por meio dos questionários foram avaliados com a realização da análise estatística, pela análise fatorial confirmatória (AFC) para validação das escalas, mediante os indicadores de ajustes, seguida da modelagem de equações estruturais (MEE) para análise da relação direta e mediadora entre as variáveis. Na AFC foram observadas as cargas fatoriais, com a exclusão de itens não significativos, seguida da análise de covariâncias residuais que interferiam negativamente no modelo. Assim, de 49 indicadores associados às 3 variáveis latentes, foram realizados 18 ajustes de exclusão de itens.

A aplicação da MEE se justifica por ser considerada mais adequada para pesquisas com múltiplos constructos, em que cada um foi representado por diversas variáveis como modelo conceitual proposto para este estudo. Assim, as relações dos constructos foram diferenciadas em função de consistirem em variáveis latentes exógenas ou endógenas, em que os exógenos são aplicados para prever e explicar os endógenos (Hair *et al.*, 2009).

A modelagem de equações estruturais, conforme conceitua Hair *et al.* (2009, p. 542), consiste em:

Técnica multivariada que combina aspectos de análise fatorial e de regressão múltipla que permite ao pesquisador examinar simultaneamente uma série de relações de dependência inter-relacionadas entre variáveis medidas e constructos latentes (variáveis estatísticas), bem como entre diversos constructos latentes.

O objetivo principal da MEE é testar modelos propostos por teorias, diante da verificação da existência de relações entre um agrupamento de variáveis, como causa e efeito, de uma estrutura de dependência, assim como da avaliação da força e da direção dessas relações. Assim, conforme argumenta Hair *et al.* (2005), a MEE consiste em uma técnica de análise multivariada que faz a junção de atributos da regressão linear múltipla e da análise de fatorial, oferecendo assim um modelo mais abrangente.

Conforme Hair *et al.* (2009), três características são consideradas fundamentais na MEE: “(1) a estimação de múltiplas relações de dependência inter-relacionadas, (2) uma habilidade para representar conceitos não-observáveis em tais relações e corrigir erros de mensuração no processo de estimação, e (3) um foco na explicação da covariância entre os itens medidos” (Hair *et al.*, 2009, p. 578).

Entre as principais vantagens da Modelagem por Equações Estruturais, menciona-se a flexibilidade, que permite modelar relações causais complexas e multidimensionais. Além disso, ela oferece a possibilidade de realizar testes de ajuste do modelo pelos distintos índices, como o índice de bondade de ajuste (GFI) e o índice de ajuste comparativo (CFI), ambos ajudam a avaliar a qualidade da adequação do modelo aos dados.

Na sistematização da análise do modelo estrutural, foram considerados os fatores de segunda ordem, posto que se compreende que o conjunto das dimensões exercem efeitos mais efetivos nas relações propostas do que suas manifestações isoladas.

Após o primeiro bloco de caracterização da amostra, apresentado anteriormente, foram relacionadas as práticas institucionais identificadas por meio de instrumentos divulgados pela universidade, assim como por instrumentos estaduais. Essas práticas foram consideradas como ações de *marketing* interno, com base nas exemplificações presentes nos diversos estudos consultados para esta pesquisa, a fim de serem reconhecidas ou não pelo público-alvo.

Assim, para atender ao primeiro objetivo específico — identificar as ações de *endomarketing* presentes na política de recursos humanos de uma IES do estado da Bahia —, foram revisados os documentos e instrumentos institucionais já detalhados. As ações identificadas foram, em seguida, confirmadas em maior ou menor grau pela percepção dos servidores, com base na relação apresentada no instrumento de pesquisa, que refletia as práticas institucionais, observando-se o nível de frequência com que eram percebidas por esses profissionais, de acordo com a escala *Likert* adotada.

Para construção do questionário, com o intuito de responder aos demais objetivos desta pesquisa, foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos (de 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo totalmente”) para avaliação do instrumento, ou seja, com cinco opções de respostas para cada afirmativa. Além disso, a soma das pontuações dos itens que constituíram os três blocos foram os resultados dos constructos pesquisados. As medidas utilizadas neste estudo foram baseadas em uma extensa revisão da literatura sobre práticas *endomarketing*, comprometimento organizacional e *employer branding*.

O segundo bloco teve como objetivo verificar o nível de identificação dos servidores em relação às ações de *endomarketing*, as quais foram categorizadas com base nas dimensões observadas na literatura. No instrumento de coleta de dados utilizado neste estudo para mensurar o *endomarketing*, foram consideradas as dimensões gerais apresentadas por Inkotte (2000) — companhia, coordenação, comunicação e custo —, bem como questões adaptadas das pesquisas de Zamberlan *et al.* (2007) e Floriano e Silva (2018), que procuraram abranger as dimensões propostas por Foreman e Money (1995), utilizadas no estudo de Sidrah, Johra e

Raeckek (2022): visão, treinamento, comunicação e recompensa, selecionadas por apresentarem similaridade com o contexto da pesquisa.

Foram utilizados 8 itens para a dimensão Companhia, 8 itens relacionados à Coordenação, 6 itens voltados à Comunicação e 5 itens para a dimensão Custos, além de um item adicional elaborado pela autora, com base no contexto da investigação. A escala foi adotada por apresentar confiabilidade satisfatória, com base na análise do coeficiente *Alpha*. O Alfa de Cronbach relativo à escala total foi de 0,9627, conforme registrado no estudo de Zamberlan *et al.* (2007). No presente estudo, os valores de *Alpha de Cronbach* por dimensão do *endomarketing* foram: Companhia – 0,803; Coordenação – 0,822; Comunicação – 0,859; Custos – 0,775.

Após revisão, o instrumento resultou em 27 itens parcialmente adaptados ao ambiente universitário de uma instituição pública de ensino, como a investigada neste estudo. Suprimiu-se o item “Os equipamentos que a Instituição disponibiliza são modernos e de ótima qualidade”, considerando que a universidade se encontra em processo de modernização do parque tecnológico, com unidades já contempladas e outras programadas para os anos de 2025 e 2026, o que poderia gerar distorções na análise do cenário institucional nesse aspecto. Sendo retirado também o item “As pessoas, de modo geral, sentem-se bem trabalhando na Instituição”, em função da similaridade com outros itens.

Quadro 3 — Escala do Endomarketing

Dimensões do Endomarketing	Companhia	EC1 - Tenho autonomia para propor melhorias na execução do trabalho
		EC2 - Sinto-me realizado(a) profissionalmente com o trabalho executado
		EC3 - Percebo a preocupação legítima da Instituição em proporcionar satisfação aos seus clientes (acadêmico)
		EC4 - A Instituição oferece aos seus clientes externos “produtos” e serviços de qualidade
		EC5 - A Instituição oferece um bom ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades
		EC6 - A Instituição possui infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações)
		EC7 - A Instituição possui uma boa imagem diante dos seus públicos, como uma Universidade forte e de referência
		EC8 - A Instituição incentiva os colaboradores a auxiliarem na definição da identidade da Instituição e na construção de uma boa reputação para si própria
	Coordenação	EC9 - A chefia possui um bom relacionamento com as pessoas da equipe
		EC10 - Na Instituição existe integração entre os colegas de trabalho
		EC11 - Na Instituição existe um clima de cooperação entre os diversos setores
		EC12 - Os meus superiores procuram constantemente formas de motivar os colaboradores da área
		EC13 - Me sinto à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas
		EC14 - Obtenho reconhecimento da minha chefia e colegas quando executo atividades com eficiência

		EC15 - Conheço claramente as atribuições relativas ao meu cargo e as consequentes responsabilidades
		EC16 - A Instituição estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua
Comunicação		EC17 - Conheço claramente os referenciais estratégicos (missão, visão, propósito, objetivos, metas, etc...) da Instituição
		EC18 - Sou informado(a) constantemente sobre o que acontece na Instituição e das mudanças/novidades antes do cliente (acadêmico)
		EC19 - Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões que são tomadas em nível estratégico
		EC20 - A instituição possui informações confiáveis e atualizadas
		EC21 - Os instrumentos e canais de comunicação interna, utilizados na Instituição, cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informação aos colaboradores e, também, para recebê-las
		EC22 - Considero suficientes as informações gerais sobre a instituição para o desenvolvimento das minhas atividades
Custo		EC23 - A Instituição investe em programas de treinamento, capacitação e/ou aperfeiçoamento para colaboradores
		EC24 - A Instituição incentiva os servidores a se qualificarem e desenvolverem habilidades e conhecimentos constantemente
		EC25 - Possuo plano de carreira que incentiva meu desenvolvimento profissional
		EC26 - A Instituição possui planos direcionados à saúde e bem-estar dos servidores, como ação de valorização
		EC27 - Comparado com outras empresas, acredito que a Instituição possui um bom sistema de remuneração e de benefícios

Fonte: questões adaptadas das pesquisas de Zamberlan *et al.* (2007) e Floriano e Silva (2018).

A identificação dos reflexos dessas ações no comprometimento organizacional foi medida pelo instrumento desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993), com a utilização de 11 itens, compostos pelos três componentes apresentados por Meyer e Allen (1991), que abarcaram o comprometimento afetivo, o normativo e o instrumental, com a supressão de dois itens, que foram “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus” e “Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”, após avaliação realizada por servidores no pré-teste, dada similaridade com outros pontos abordados no instrumento. Nos estudos de Tamayo (2005), ao apresentar a compreensão de Mowday e colaboradores (1979), acerca do comprometimento afetivo, expõe três dimensões propostas por estes: “1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; 2) a disposição de investir esforços em favor da organização; e 3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização” (Tamayo, 2005, p. 4), que serão exploradas no presente trabalho.

Quadro 4 — Escala do Comprometimento organizacional

Componentes do Comprometimento Organizacional	Afetivo	CO1 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim
		CO2 - Esta organização merece minha lealdade
		CO3 - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo
		CO4 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização
	Normativo	CO5 - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
		CO6 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora
		CO7 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora
		CO8 - Eu devo muito à minha organização
	Instrumental	CO9 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada
		CO10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização
		CO11 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora

Fonte: instrumento desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993).

Com o objetivo de avaliar o efeito mediador do *employer branding* na relação entre as ações de endomarketing e o comprometimento organizacional dos servidores, foram incorporados ao instrumento de pesquisa itens específicos voltados à mensuração do *employer branding*. Para a construção desse bloco, foram consultados os estudos de Matongolo, Kasekende e Mafabi (2018), os quais utilizaram, como base, a escala proposta por Bergstrom *et al.* (2002). A partir dessa referência, foram selecionados 11 itens, com adaptações terminológicas realizadas para adequação ao contexto da presente pesquisa, direcionada a servidores efetivos — docentes e técnicos administrativos — de uma instituição pública de ensino superior.

Os itens escolhidos refletiram atributos centrais do *employer branding*, tais como: estratégia de recompensa, orientação para as pessoas, liderança e desenvolvimento. Dois itens foram excluídos da versão final: um relacionado ao incentivo a viagens ao exterior e outro à política de internacionalização. A exclusão se justifica pelo fato de que essas temáticas ainda se encontram em fase de consolidação institucional, tendo em vista que a política de internacionalização foi formalizada apenas em 2017, com maior estruturação a partir da criação da Assessoria de Internacionalização em 2022. Também foi suprimido o item “Este é um lugar divertido para se trabalhar”, por apresentar sobreposição conceitual com o item EB8 da escala final, conforme evidenciado na etapa de pré-teste, a partir da análise qualitativa realizada pelos participantes.

Quadro 5 — Escala do *Employer Branding*

Employer Branding	EB 1 - A saúde e a estabilidade financeira desta universidade fazem dela uma organização com fortes perspectivas de futuro
	EB 2 - Minha universidade oferece benefícios não financeiros competitivos (por exemplo, assistência médica, atenção à saúde e bem-estar como atendimento psicológico e ações integrativas, possibilidade de afastamento para formação <i>stricto sensu</i> , em nível de mestrado ou doutorado)
	EB 3 - Esta universidade é um local de trabalho onde minhas competências são valorizadas e recompensadas
	EB 4 - Minha universidade oferece benefícios financeiros competitivos (por exemplo, salário, gratificações e adicionais)
	EB 5 - Esta universidade incentiva seus funcionários a exibirem um alto nível de integridade, o que está no topo da minha lista
	EB 6 - Minha universidade garante o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para seus funcionários
	EB 7 - As atividades laborais que me são oferecidas nesta universidade são desafiadoras
	EB 8 - Esta universidade é um local de trabalho aberto, amigável, sincero e que enfatiza a honestidade
	EB 9 - Esta universidade é um local de trabalho onde meu pensamento inovador e criativo é incentivado e valorizado
	EB 10 - Esta universidade investe muito em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para atrair funcionários em potencial interessados em pesquisa, criatividade e inovação
	EB 11 - Os funcionários recebem treinamento e desenvolvimento para se aperfeiçoarem profissionalmente

Fonte: Matongolo, Kasekende e Mafabi (2018) e Bergstrom *et al.* (2002).

Em síntese, expomos o delineamento do presente estudo no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 — Delineamento da Pesquisa

Aspectos metodológicos	Tipo
Método científico	Levantamento
Abordagem	Teórica-empírica
Natureza da pesquisa	Quantitativa
Natureza dos dados	Dados primários e secundários
Perspectiva temporal	Transversal
Processo de amostragem	Não-Probabilístico
Análise estatística dos dados	<ul style="list-style-type: none"> ● Análise fatorial confirmatória; ● Modelagem de Equações Estruturais ● Utilização do <i>software</i> Jamovi
Nível de Análise	Análise estatística
Amostra	Servidores docentes e técnicos administrativos de uma IES

Fonte: elaborado com base no modelo de Silva (2022).

4 APRESENTAÇÃO DO LOCAL DO ESTUDO

A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) é uma instituição pública e gratuita do interior da Bahia, responsável pela difusão de conhecimento e formação profissional de referência, com relevante atuação em atividades de ensino, pesquisa e extensão como parte do seu tripé. Possui uma estrutura *multicampi*, com sede na cidade de Vitória da Conquista, e outros dois *campi* situados nos municípios de Jequié e Itapetinga. De acordo com o *site* institucional, as sub-regiões em que estão inseridos os *campi* universitários compreendem municípios com economia diversificada e de grande influência para a região.

Vinculada ao Governo do Estado da Bahia, a UESB constitui-se como autarquia da administração pública indireta, dotada de autonomia administrativa e financeira, mas submetida aos órgãos de controle estadual. Com uma estrutura organizacional tradicional e hierarquizada, enfrenta desafios comuns às universidades públicas brasileiras, especialmente no que se refere à rigidez e à obsolescência dos sistemas de cargos, que demandam reformulação, bem como à vinculação dos salários a dispositivos legais estabelecidos pelo Chefe do Poder Executivo. Tais fatores limitam a autonomia da gestão de pessoas, inclusive no que diz respeito à efetiva implementação de práticas inovadoras, como o *endomarketing* e o *employer branding*.

O provimento dos servidores efetivos, técnicos administrativos e docentes, ocorre por meio de concurso público, conforme preconiza o Estatuto dos Servidores Públicos do Estado da Bahia, Lei nº 6.677/1994, sendo suas carreiras regidas por legislações específicas que estabelecem critérios para promoção, progressão funcional e gratificações. No entanto, a realidade institucional evidencia disparidades salariais e de valorização entre as carreiras, particularmente entre o quadro técnico-administrativo e o docente. Tais disparidades repercutem negativamente no clima organizacional e constituem entraves significativos à consolidação de uma cultura institucional pautada na valorização equitativa dos servidores — aspecto essencial à construção de uma identidade organizacional atrativa e à promoção de comprometimento organizacional.

Soma-se aos desafios institucionais o entrave para a realização de concursos públicos, os quais exigem tramitações em secretarias estaduais e, por fim, autorização do Chefe do Poder Executivo. Esse processo tem contribuído para a defasagem de pessoal, especialmente no quadro técnico-administrativo, agravada pela maior rotatividade em comparação ao corpo docente, em razão de uma carreira considerada menos atrativa.

Assim, evidencia-se que a escolha da UESB como *locus* da pesquisa justifica-se por sua relevância regional e pelo desafio de equilibrar, em sua gestão de pessoas, os princípios da

administração pública com a necessidade de fortalecer a motivação, a identificação institucional e o engajamento dos servidores.

As unidades que compõem a área de gestão de pessoas têm como propósito fomentar adequações nos fluxos, na estrutura organizacional e no dimensionamento de pessoal, a fim de possibilitar respostas mais adequadas às demandas institucionais, com base nas diretrizes e objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional. Embora o plano ainda esteja em fase de apreciação pelos conselhos superiores, já vem sendo adotado pelas pró-reitorias e assessorias que integram a alta gestão da universidade. Apesar dessa busca por estratégias de gestão, a estrutura de Recursos Humanos permanece tradicional, composta por coordenações e subgerências específicas, conforme as funções desempenhadas.

Dentre as ações da política de recursos humanos, conforme disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), destaca-se o eixo de formação e valorização humana, o qual abrange dimensões e subdimensões como: formação continuada; saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho; carreiras; e avaliação de desempenho funcional. Diante desses pontos norteadores, são desenvolvidos diversos programas institucionais, como o Plano Anual de Capacitação (PAC), elaborado com base nas demandas institucionais por capacitação em áreas e temáticas específicas, alinhadas aos objetivos e metas estabelecidos no PDI da UESB, bem como às expectativas de formação dos servidores — docentes e técnicos administrativos —, com incentivo à progressão funcional na carreira. O PAC contempla, ainda, outros funcionários que não possuem vínculo direto com a instituição.

Outro programa relevante é o Programa de Formação e Aperfeiçoamento Continuado (PFAC), regulamentado e implementado em conformidade com a legislação que disciplina a carreira de analista universitário. Suas diretrizes seguem o disposto no art. 3º do Decreto Estadual nº 13.372/2011, que estabelece as seguintes premissas: (a) aprimoramento da profissionalização do serviço público, visando a fortalecer a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados ao cidadão; (b) promoção de ações de reconhecimento e valorização das carreiras; (c) desenvolvimento das competências mapeadas em cada carreira, de forma a atender ao crescimento profissional dos servidores; (d) desenvolvimento de estratégias para a produção, disseminação e retenção do conhecimento acumulado no serviço público; e (e) alinhamento com as atribuições e demais definições relativas às carreiras previstas em legislação específica.

Nesse âmbito de capacitação e formação, outra ação institucional desenvolvida é a instrutoria interna, que consiste em um programa voltado à formação e qualificação de servidores, desenvolvido pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia (SAEB). Esse programa possibilita que servidores com experiência e formação em distintas áreas atuem, de

forma eventual, como docentes em suas instituições de origem e em outros órgãos do Estado, por meio da oferta de cursos, sem prejuízo ao exercício das atividades regulares do cargo ou função pública. Dessa forma, contribui-se para o fortalecimento das ações institucionais de capacitação, o compartilhamento de conhecimento e o fomento de discussões voltadas aos objetivos e resultados institucionais, no âmbito de uma política de formação e qualificação.

Por meio das ações de capacitação, é viabilizado o contínuo aperfeiçoamento das competências e habilidades do corpo administrativo e acadêmico, o que contribui para a maior eficiência dos serviços públicos prestados à comunidade e ao cliente direto — aqui compreendido como o corpo discente.

No tocante às ações voltadas ao bem-estar dos servidores, a universidade conta com o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, implementado desde 2021, o qual contempla diversas iniciativas que visam à melhoria do ambiente organizacional, com atenção às condições de trabalho, promoção da satisfação profissional e incentivo a relações socioprofissionais mais saudáveis. Conforme consta nos relatórios das ações da unidade de gestão de pessoas do órgão, o programa abrange ações como: atendimento psicológico individual, grupos operativos, fisioterapia educacional, meditação, cantoterapia, massagem terapêutica e relaxante, *reiki*, ventosaterapia, vacinação, rodas de conversa sobre saúde mental, momentos de integração, entre outras.

Embora a universidade conte com tais ações institucionais relevantes, observa-se que a implementação sistemática de estratégias de *endomarketing* ainda é incipiente. Essas ações, mesmo quando existentes, enfrentam barreiras estruturais, orçamentárias e culturais, o que dificulta o alinhamento efetivo entre os objetivos organizacionais e as expectativas dos servidores.

A comunicação interna, por sua vez, é realizada por meio das chefias imediatas, circulares encaminhadas via e-mails institucionais, panfletos, cards, reuniões ampliadas com a comunidade acadêmica — com pautas previamente definidas —, bem como por meio de perfis e sites institucionais. Ocorrendo assim por meios tradicionais, o que pode limitar o alcance e a efetividade das mensagens institucionais.

Atualmente, a universidade oferta 47 cursos de graduação, distribuídos entre os três *campi*, além de diversos cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Essa oferta inclui 24 cursos de mestrado, 11 de doutorado e mais de 60 especializações realizadas nos últimos 10 anos, conforme informações disponíveis no site institucional. Tais cursos têm como objetivo atender às demandas sociais relacionadas ao ensino, contemplando aproximadamente 8 mil estudantes, distribuídos entre os distintos níveis de formação.

Para o adequado desenvolvimento das ações institucionais, acadêmicas e administrativas, a instituição conta com um quadro de excelência, composto por servidores efetivos — entre docentes e técnicos administrativos —, além de pessoal sob Regime Especial de Direito Administrativo (REDA), servidores temporários, terceirizados, estagiários e integrantes do Programa Estadual Primeiro Emprego.

Com aproximadamente 1.400 servidores efetivos, entre docentes e técnicos administrativos, e uma ampla oferta de cursos de graduação e pós-graduação, a UESB apresenta um cenário estratégico para a análise da influência do *endomarketing* na construção de vínculos organizacionais duradouros. A compreensão dessas dinâmicas internas contribui não apenas para o aperfeiçoamento da gestão institucional, mas também para a proposição de caminhos que fortaleçam a imagem da universidade como um local desejável para se trabalhar, promovendo maior atração, retenção e comprometimento dos seus profissionais — pilares centrais para o desenvolvimento do *employer branding* em instituições públicas.

Diante da relevância da instituição em termos econômicos e de desenvolvimento social, estudos que buscam compreender melhor os impactos das ações voltadas aos seus servidores e funcionários — e que repercutem diretamente nos serviços prestados à comunidade interna e externa —, como este, representam uma significativa contribuição gerencial.

No entanto, é preciso considerar as limitações próprias ao contexto da pesquisa, uma vez que a UESB, como instituição pública estadual, enfrenta entraves históricos e estruturais que impactam diretamente a gestão de pessoas e a implementação de políticas estratégicas. Entre essas limitações, destacam-se: (i) a defasagem e rigidez do sistema de cargos e salários, que restringe a competitividade e a valorização profissional, sobretudo no quadro técnico-administrativo; (ii) a disparidade remuneratória e de condições de trabalho entre técnicos e docentes, que acentua percepções de desvalorização interna; (iii) a dificuldade de consolidar práticas efetivas de *endomarketing*, diante de restrições orçamentárias, burocráticas e culturais; e (iv) a incipiência do *employer branding* como política institucional. Tais especificidades ratificam a importância da busca pela resposta do problema de pesquisa investigado neste estudo.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo está organizado em sete seções, cuja primeira consiste na apresentação do método da coleta de dados, seguida da caracterização da amostra, obtida pelos dados demográficos. Na terceira seção, foi realizada a análise das frequências observadas de ações de *endomarketing*. A quarta seção apresentou a análise do modelo de mensuração, seguida da seção de verificação da confiabilidade e validade das medidas e, depois, validação individual dos constructos. Na sexta foi efetivada a análise do modelo estrutural. A última seção realizou a verificação das hipóteses da pesquisa.

5.1 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de uma amostra estatisticamente representativa, tendo início no mês de novembro de 2024 e conclusão na primeira semana de janeiro de 2025. Os questionários foram enviados por *e-mails* institucionais pela pesquisadora e reforçados pelas direções de departamentos com o propósito de garantir um maior retorno do quadro docente, que representa o maior número da amostragem. No final do período de coleta, foram obtidas 271 respostas, sendo 220 válidas, sendo descartadas aquelas em que houve o preenchimento apenas da categoria funcional (sendo 27 do quadro docente e 22 do quadro técnico administrativo) ou deixaram tudo em branco (2 registros). Nas seções seguintes, foram apresentados os dados obtidos com a aplicação do instrumento.

5.2 Caracterização da Amostra

Nesta seção, caracteriza-se o perfil dos respondentes por meio da análise estatística descritiva dos dados fornecidos, obtidos por intermédio dos dados demográficos, compreendendo ocupação, faixa etária, gênero, escolaridade e faixa de renda.

A distribuição dos respondentes por cargo funcional e gênero é apresentada na Tabela 1. Da amostra total de 220 respondentes, considerando as respostas válidas, 57,3% pertencem ao quadro docente e 42,7% ao quadro técnico-administrativo. O maior percentual de docentes justifica-se pelo fato de esse grupo ocupar a maior parte dos cargos efetivos na instituição.

Quanto ao gênero, observou-se uma predominância masculina entre os docentes (53,17%), embora a distribuição de gênero na população total seja equilibrada, com 501

servidores do gênero masculino e 500 do feminino. Entre os técnicos administrativos, a maioria dos respondentes foi do gênero feminino (58,51%), resultado condizente com a composição da população desse grupo, na qual 60,05% (equivalente a 248 servidoras) são mulheres.

De modo geral, constatou-se equilíbrio na distribuição de gênero entre os respondentes da pesquisa, sendo 51,82% mulheres e 48,18% homens.

Tabela 1 — Número de respondentes por ocupação e gênero

Ocupação	Feminino	Masculino	Total geral	(%) Feminino	(%) Masculino	(%) Total
Docente	59	67	126	46,83%	53,17%	57,30%
Técnico-administrativo	55	39	94	58,51%	41,49%	42,70%
Subtotal	114	106	220	51,82%	48,18%	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na Tabela 2, apresenta-se o número de respondentes de acordo com a unidade de atuação.

Tabela 2 — Distribuição dos respondentes por unidade de atuação

Unidade atuação	N	% do Total	% acumulada
Acadêmica	91	41.4 %	41.4 %
Administrativa	69	31.4 %	72.7 %
Administrativa e Acadêmica	60	27.3 %	100.0 %

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Entre os respondentes, a maioria atua em unidades acadêmicas — setores diretamente ligados ao desenvolvimento de práticas de ensino, pesquisa e extensão, como departamentos, colegiados e laboratórios —, representando 41,4% da amostra. Essa predominância está associada à maior concentração de docentes no estudo. Além disso, 31,4% dos participantes atuam em unidades administrativas, enquanto 27,3% exercem funções em unidades com natureza tanto administrativa quanto acadêmica, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 — Distribuição por Formação acadêmica

Formação acadêmica	N	% do Total	% acumulada
Ensino médio	4	1.8 %	1.8 %
Graduação	23	10.5 %	12.3 %
Especialização	42	19.1 %	31.4 %
Mestrado	50	22.7 %	54.1 %
Doutorado	101	45.9 %	100.0 %

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A distribuição dos respondentes por nível de formação evidencia uma maior concentração entre aqueles que possuem doutorado, representando 45,9% da amostra. Somados aos que possuem mestrado (22,7%), esses grupos totalizam 68,6% dos respondentes, o que indica um elevado nível de formação entre os participantes da pesquisa.

Na população total, observa-se que, entre os docentes, 22,08% possuem mestrado e 69,73% doutorado. Já entre os técnicos administrativos, 20,10% possuem mestrado e 6,30% doutorado, com maior concentração de servidores com especialização, correspondendo a 39,23% desse quadro.

Esses dados revelam uma discrepância entre os níveis de formação dos dois grupos funcionais, o que pode ter influenciado os resultados obtidos na amostra.

Na Tabela 4, apresenta-se a distribuição das idades dos respondentes, seguida da tabela 5, com média da faixa etária e tempo de trabalho, em que se observa que 83,64% têm mais de 40 anos, com a idade média de 48 anos, o que representa uma idade mínima de 24 anos e máxima de 68 anos. Ao avaliar a população total, observa-se uma média de 49 anos, próxima a obtida para amostra, com idade mínima de 21 anos e máxima de 74 anos.

Tabela 4 — Número dos respondentes por faixa etária

Faixa etária	Frequência	%
Menos de 25 anos	1	0,45
Entre 25 e 29 anos	3	1,36
Entre 30 e 34 anos	12	5,45
Entre 35 e 39 anos	20	9,09
Entre 40 e 44 anos	52	23,64
Entre 45 e 49 anos	33	15,00
Entre 50 e 54 anos	28	12,73
Entre 55 e 60 anos	40	18,18
Mais de 60 anos	31	14,09
Total	220	100

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Acerca do tempo médio de trabalho, Tabela 5, registra-se 17 anos, compatível com a média de tempo de serviço da população total, com tempo mínimo de 1 mês e máximo de 43 anos, o que caracteriza a amostra estudada como variada.

Tabela 5 — Médias da faixa etária e tempo de trabalho

	Idade	Tempo de trabalho (anos)
N	220	220
Média	48.7	17.3
Mediana	47.0	17.0
Desvio-padrão	9.91	10.4
Mínimo	24	0.0833

	Idade	Tempo de trabalho (anos)
Máximo	69	43.0

Fonte: dados da pesquisa (2025).

No tocante ao estado civil, observa-se, na Tabela 6, que a grande maioria da amostra é composta por pessoas casadas, correspondendo a 58.2% dos respondentes.

Tabela 6 — Distribuição por Estado Civil

Estado civil	Contagens	% do Total	% acumulada
Solteiro	59	26.8 %	26.8 %
Casado	128	58.2 %	85.0 %
Divorciado	18	8.2 %	93.2 %
Viúvo	2	0.9 %	94.1 %
Outro	13	5.9 %	100.0 %

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Ao avaliarmos as faixas remuneratórias, que representa uma medida incorporada à política de remuneração, presente na dimensão do *Endomarketing* Custo, registra-se uma distribuição entre as faixas de remuneração apresentadas, com maior concentração entre as faixas de 3.000, a 5.000,00 mil e 10.000,00 a 15.000,00, conforme dados constantes da Tabela 7.

Tabela 7 — Distribuição por faixa de remuneração

Remuneração	Contagens	% do Total	% acumulada
< 3.000,00	14	6.4 %	6.4 %
3.000,00 < 5.000,00	53	24.1 %	30.5 %
5.000,00 < 10.000,00	40	18.2 %	48.6 %
10.000,00 < 15.000,00	53	24.1 %	72.7 %
15.000,00 < 20.000,00	38	17.3 %	90.0 %
>20.000,00	22	10.0 %	100.0 %

Fonte: dados da pesquisa (2025).

5.3 Frequências Observadas de Ações de *Endomarketing*

A fim de responder ao primeiro objetivo específico — identificar as ações de *endomarketing* presentes na política de recursos humanos de uma IES no estado da Bahia, reconhecidas pela literatura como práticas de *endomarketing* — foram analisados documentos e instrumentos institucionais, tais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Ação, boletins informativos, manuais, eventos e atividades de capacitação, integração e comunicação voltadas ao público interno.

As ações inicialmente identificadas foram listadas no instrumento de coleta, a fim de que os respondentes avaliassem a frequência com que percebem a ocorrência dessas ações, para tanto, foi utilizada uma escala de 1 a 5, sendo: 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = eventualmente, 4 = frequentemente e 5 = muito frequentemente. As médias obtidas, com base nas frequências indicadas, estão apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8 — Níveis de observação das ações de *endomarketing* praticadas na Instituição por categoria funcional

Ações de <i>endomarketing</i>	Categoria funcional	Média	Desvio-padrão
Treinamento, Capacitação e/ ou Aperfeiçoamento	Docente	3.44	0.951
	Técnico administrativo	3.91	0.851
Plano de Carreira	Docente	3.33	1.103
	Técnico administrativo	3.19	0.895
Desenvolvimento profissional	Docente	3.37	0.892
	Técnico administrativo	3.24	0.864
Programa de Qualidade de vida, saúde e bem-estar	Docente	2.81	1.071
	Técnico administrativo	3.11	0.944
Avaliação de desempenho	Docente	2.73	1.007
	Técnico administrativo	3.20	0.862
Reconhecimento pelo bom desempenho	Docente	2.41	1.030
	Técnico administrativo	2.67	0.977
Feedback aos funcionários	Docente	2.41	1.030
	Técnico administrativo	2.59	1.010
Canais diretos entre chefias e funcionários/servidores	Docente	3.65	1.030
	Técnico administrativo	3.45	1.043
<i>Home page</i> , rede sociais e revistas com informações institucionais	Docente	3.74	0.981
	Técnico administrativo	3.69	0.790
Comunicação interna de forma clara (e-mail, manuais, boletins informativos, reuniões)	Docente	4.03	0.715
	Técnico administrativo	3.85	0.718
Atividades de integração (recepção, eventos e datas comemorativas)	Docente	3.27	0.889
	Técnico administrativo	3.24	0.825
Processos de seleção e concurso público com regras claras	Docente	3.88	0.864
	Técnico administrativo	2.98	0.904
Estruturas e serviços voltados para suporte de servidores (creches, núcleo de atenção à saúde)	Docente	3.20	0.912
	Técnico administrativo	3.49	0.758

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Os dados obtidos a partir da análise descritiva confirmam a presença das ações de *endomarketing* previamente identificadas nos documentos institucionais, evidenciando sua percepção entre os respondentes. Observa-se, contudo, variação significativa nas médias quando comparadas às categorias funcionais de docentes e técnicos administrativos, indicando possíveis discrepâncias na vivência das práticas internas no contexto universitário.

As ações mais bem avaliadas dizem respeito à comunicação institucional, com destaque para “Comunicação interna de forma clara (e-mail, manuais, boletins informativos, reuniões)”, com médias elevadas tanto entre docentes ($M = 4,03$) quanto entre técnicos administrativos ($M = 3,85$), além de “*Home page*, redes sociais e revistas com informações institucionais” (docentes: $M = 3,74$; técnicos: $M = 3,69$), o que reforça a importância da clareza e transparência nos processos comunicacionais como um pilar do *endomarketing*.

Entre as ações voltadas ao desenvolvimento profissional, observa-se maior percepção por parte dos técnicos administrativos na dimensão “Treinamento, capacitação e/ou aperfeiçoamento” ($M = 3,91$), em comparação aos docentes ($M = 3,44$), o que pode refletir a expectativa desses servidores por oportunidades formais de qualificação, diante das limitações impostas por suas atribuições operacionais. Em contrapartida, os docentes atribuíram médias ligeiramente superiores às ações “Plano de Carreira” ($M = 3,33$) e “Desenvolvimento profissional” ($M = 3,37$), indicando que essas iniciativas são percebidas com mais frequência por esse grupo funcional.

As ações com menor pontuação geral, e que demandam atenção institucional, foram “Feedback aos funcionários” (docentes: $M = 2,41$; técnicos: $M = 2,59$) e “Reconhecimento pelo bom desempenho” (docentes: $M = 2,41$; técnicos: $M = 2,67$). Tais práticas, relacionadas à valorização e retorno sobre o desempenho individual, mostram-se fragilizadas e suscitam reflexões sobre a efetividade dos mecanismos formais de avaliação na universidade. A percepção mais crítica dos docentes pode estar relacionada à maior autonomia nas suas atividades, o que, por vezes, distancia esse grupo de práticas estruturadas de reconhecimento e feedback.

Outra discrepância notável refere-se à ação “Processos de seleção e concurso público com regras claras”, significativamente mais bem avaliada pelos docentes ($M = 3,88$) do que pelos técnicos administrativos ($M = 2,98$). Essa diferença sugere a existência de percepções assimétricas quanto à equidade e à transparência nos processos seletivos, especialmente por

parte dos técnicos, que podem se sentir menos contemplados nas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira.

Por fim, destaca-se que ações voltadas ao bem-estar, como “Programa de Qualidade de Vida, Saúde e Bem-Estar” e “Estruturas e serviços voltados para suporte de servidores”, receberam médias intermediárias, com melhores avaliações entre os técnicos administrativos, o que pode indicar uma maior proximidade desse grupo com os serviços institucionais de apoio, ou, alternativamente, uma percepção docente de distanciamento dessas iniciativas.

Esses resultados evidenciam a necessidade de uma abordagem mais equitativa na formulação e implementação das ações de *endomarketing*, de modo a considerar as especificidades das diferentes categorias funcionais e promover uma cultura organizacional mais integrada, participativa e comprometida.

5.4 Análise do Modelo de Mensuração

Após a realização do pré-teste e ajustes para supressão de itens muito similares, reformulação de alguns conceitos apresentados na parte inicial do questionário, de forma a facilitar a compreensão, foram coletados os dados mediante instrumento composto por escalas referentes aos três constructos deste estudo, a saber: *endomarketing*, *employer branding* e o comprometimento organizacional, referendadas em pesquisas anteriores, em contextos distintos, como já demonstrado.

A análise fatorial confirmatória (AFC) foi realizada para validar a adequação das escalas para o presente estudo, mediante teste de um conjunto de itens, a fim de explicar as variáveis latentes diante dos indicadores observados (Hair *et al.*, 2009). O conjunto de indicadores relacionados a cada constructo, em parte, agrupados por dimensões, para estimar as variáveis latentes, serão demonstrados nos tópicos seguintes.

Conforme propõe a AFC, pretendeu-se observar se os fatores registrados em estudos anteriores se sustentavam para os dados obtidos nesta pesquisa, para que pudessem ser confirmadas as estruturas de fatores latentes pré-especificadas, com um ajuste adequado (Navarro, 2025).

Por intermédio das cargas fatoriais obtidas nos constructos, o modelo de mensuração foi testado para verificar a necessidade de ajustes, pela significância dos indicadores, para que então fosse aplicado o teste do modelo estrutural. Foram avaliadas a correlação entre os constructos, covariâncias residuais e a validade convergente, por meio da Confiabilidade

Composta (CR) e Variância Média Extraída (AVE); já a validade discriminante, pela comparação entre a matriz de correlação e a raiz quadrada da AVE.

Nessa fase de mensuração, observou-se a significância das cargas dos fatores dos indicadores, para possíveis adaptações e, diante da necessidade, exclusão de itens com pesos inferiores a 0,7 ou aqueles em que foi observada covariância residual.

O modelo de mensuração observado para cada escala segue detalhado no tópico seguinte. Seguida da análise individual de cada fator e suas variáveis formativas, buscou-se chegar a um modelo integrado entre os constructos, para observar suas relações, com a junção do modelo de mensuração e o modelo estrutural proposto para este estudo. Para a avaliação do modelo teórico, foi realizada a análise dos índices de ajustes e da significância estatística dos coeficientes de regressão estimados para compreensão das relações existentes entre os constructos.

5.4.1 Confiabilidade e Validade das Medidas

A confiabilidade interna de um instrumento de medida e sua propriedade de coerência e reprodutibilidade de medições foram medidas pelo índice *Alpha Cronbach*, conforme recomenda Marôco (2010), que consiste em uma medida de equivalência ao considerar que diferentes conjuntos de itens de uma escala possibilitam os mesmos resultados de medição (Navarro, 2025).

Segundo Marôco (2010), o conceito de confiabilidade consiste em como “o grau em que um conjunto de indicadores de um construto latente é internamente consistente em suas mensurações” (Marôco, 2010, p. 21). Nesse sentido, uma elevada confiabilidade do construto indica a existência de consistência interna, o que significa que todas as medidas consistentemente representam o mesmo construto latente (Hair *et al.*, 2009, p. 592).

Na avaliação de instrumentos de medição em pesquisas científicas, a confiabilidade e a validade são conceitos imprescindíveis. A confiabilidade trata-se da estabilidade e consistência das medidas em diferentes contextos e condições ao longo do tempo, que se sustenta em sua capacidade de chegar a resultados semelhantes quando aplicado repetidamente. Enquanto a validade compreende a exatidão que um instrumento mede o que se destina a medir, refletindo a conformidade e a fidedignidade dos resultados e conclusões obtidas por intermédio dos dados. Assim, para assegurar a qualidade de um instrumento de pesquisa, é necessário que ele seja confiável e válido, o que demanda uma análise rigorosa, bem como ajustes nas etapas de construção e aplicação do teste.

De acordo com Lima (2022, p. 64), no processo de avaliação da confiabilidade, “para cada indicador, pode-se realizar a matriz de correlação entre os itens presentes e correlação do item-total”, sendo obtida a medida de confiabilidade de um conjunto de itens pelo *Alpha de Cronbach*, cujo resultado pode variar entre 0 a 1, em que 0,6 e 0,7 consistem no limite inferior (Lima, 2022).

As escalas do estudo indicaram o *Alpha de Cronbach* superior a 0,7, após realização dos ajustes, dessa forma, foi identificado um adequado nível de confiabilidade, sendo o valor mínimo para atender à confiabilidade é de 0,6 (Hair *et al.*, 2009).

A seguir, o Quadro 7 apresenta a avaliação dos construtos.

Quadro 7 — Avaliação da confiabilidade dos construtos pelo *Alpha de Cronbach*

Constructo	Variáveis	Alpha de Cronbach (α)
<i>Dimensões do Endomarketing</i>		
Companhia (EComp)	EC3, EC4, EC5 e EC8	0.803
Coordenação (ECoord)	EC10, EC11, EC12 e EC14	0.822
Comunicação (EComu)	EC17 ao EC22	0.859
Custo (ECust)	EC24, EC25, EC26 E EC27	0.775
<i>Dimensões do Comprometimento organizacional</i>		
Afetivo (CAfet)	CO3 E CO4	0.759
Normativo (CNorm)	CO5, CO6 e CO7	0.866
Instrumental (CInst)	CO8, CO9 e CO10	0.773
<i>Employer branding</i>		
<i>Employer branding</i> (EBland)	EB1, EB3, EB4, EB9, EB10 E EB11	0.865

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Os valores observados para Alpha estão acima de 0,738, sendo, portanto, aceitáveis segundo o critério proposto por Hair *et. al* (2005; 2009), que considera o constructo fidedigno quando a confiabilidade atingir índices iguais ou superiores a 0,6 e a variância corresponder a valores iguais ou superiores 0,5.

5.4.2 Validade Convergente e Discriminante

A validade convergente e a validade discriminante são complementares na avaliação da qualidade das medidas de um constructo, portanto, a análise conjunta dessas garante a robustez e a confiabilidade de um instrumento de pesquisa. Ao tempo que a validade convergente confirma que indicadores diferentes de um mesmo constructo possuem correlação significativa e resultam em dados semelhantes, a validade discriminante assegura que tais medidas são

específicas para determinado conceito e se distinguem de outros constructos, ao avaliar que as variáveis teoricamente independentes não estão expressivamente correlacionadas.

Para avaliação dos constructos acerca da sua validade convergente e discriminante são aplicados os índices a seguir:

CR – Composite Reability ou Confiabilidade Composta;

AVE – Average Variance Extracted ou Variância Média Extraída.

5.4.1.1 Validade Convergente

A validade convergente possibilita verificar a correlação entre diferentes métodos ou medidas ao medirem o mesmo constructo, por isso é um importante aspecto na avaliação da confiabilidade e validade dos instrumentos de pesquisa. Como forma de garantir a validação de escalas aplicadas, é imprescindível verificar a existência de correlações significativas entre as variáveis que estão associadas teoricamente. Assim, a validade convergente certifica que distintos indicadores ou instrumentos que estão medindo o mesmo fenômeno, cheguem a medidas semelhantes e precisas. Quando significativa a correlação, pode-se aferir que as escalas têm uma adequada validade convergente e medem efetivamente as variáveis do objeto de estudo, sendo consistentes e confiáveis ao assegurar que os resultados traduzam com coerência e precisão o fenômeno da pesquisa.

O índice de confiabilidade composta (CR), assim como o índice de variância média extraída (AVE) foram propostos por Fornell e Larcker (1981) e consistem em indicadores que avaliam a qualidade de um modelo estrutural, não das variáveis individuais, sendo o valor recomendado para CR superior a 0,7 (Hair, *et al.*, 2009), enquanto para AVE, recomenda-se 0,5 (Hair, *et al.*, 2009; Fornell & Larcker, 1981).

Assim, a Tabela 9 apresenta as CR e AVE obtidas para os constructos do modelo estrutural desta pesquisa, em que se observa que os CR estão próximos ou acima de 0,7 e as AVE próximas ou acima de 0,50, indicando um adequado nível de validade convergente.

Tabela 9 — Confiabilidade Composto (CR) e Variância Média Extraída (AVE)

	EComp	ECoord	EComu	ECust	CAfet	CNorm	CInst	EB
CR	0,79	0,82	0,91	0,86	0,68	0,80	0,72	0,96
AVE	0,51	0,54	0,51	0,46	0,63	0,68	0,55	0,52

Fonte: dados da pesquisa (2025).

5.4.1.2 Validade Discriminante

A validade discriminante consiste na potencialidade de um instrumento de medição diferenciar constructos teoricamente distintos, ou seja, medir de forma diferente fenômenos diversos, garantindo que a escala seja suficientemente específica para o objeto de análise para o qual foi projetada. Essa medida de validade assegura que os resultados obtidos por meio das variáveis latentes reflitam fielmente os conceitos que se propõem medir, evitando inferências equivocadas e fortalecendo a interpretação dos modelos teóricos adotados (Fornell & Larcker, 1981).

Assim, a validade discriminante possibilita avaliar a qualidade de um teste e garantir que os resultados obtidos, de fato, sejam representativos do elemento de estudo que se pretende medir, limitando compreensões equivocadas dos dados. Uma validade discriminante alta, indica aos pesquisadores a existência de maior segurança na exatidão do que está sendo medido por cada variável, conforme o que se propõe, sem a inferência de outros fatores.

A Tabela 10 apresenta os valores obtidos para a matriz de correlação, a raiz quadrada da AVE e a confiabilidade composta.

Tabela 10 — Comparação entre a matriz de correlação, a raiz quadrada da AVE e a confiabilidade composta

Preditoras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. EComp	—									
2. ECoord	0.59	—								
3. EComu	0.62	0.58	—							
4. ECust	0.65	0.55	0.60	—						
5. EmpBrnding	0.64	0.55	0.60	0.66	—					
6. Afet	0.63	0.54	0.61	0.68	0.45	—				
7. Norm	0.39	0.33	0.38	0.43	0.49	0.55	—			
8. Instr	0.29	0.29	0.28	0.35	0.40	0.43	0.40	—		
9. Endomkt ^a	0.68	0.61	0.65	0.68	0.68	0.68	0.42	0.33	—	
10. Comprom ^a	0.47	0.68	0.44	0.53	0.60	0.64	0.68	0.54	0.52	—
AVE	0.51	0.54	0.51	0.46	0.52	0.63	0.68	0.55	0.58	0.52
Confiabilidade Composta	0.79	0.82	0.91	0.86	0.86	0.68	0.80	0.72	0.96	0.89
Raiz do AVE	0.71	0.74	0.71	0.68	0.72	0.79	0.82	0.74	0.76	0.72

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Nota. Todas as correlações têm $p < .01$. ^a Os valores de AVE e Confiabilidade composta dos construtos de segunda ordem foram computados no Microsoft Excel com fórmulas baseadas em Marôco (2010), uma vez que o Jamovi não computa os valores para construtos de segunda ordem.

5.5 Estatística Descritiva dos Fatores do Estudo com Comparação entre Grupos

Diante da confiabilidade obtida e considerando os ajustes realizados, foram calculadas as médias por dimensão e, posteriormente, por constructo, com base nas médias das variáveis.

As análises foram realizadas por categoria funcional — docentes e técnicos administrativos — tendo em vista a distinção entre as carreiras, que pode influenciar a percepção sobre as variáveis analisadas. Assim, as médias foram calculadas em função dos valores atribuídos pelos respondentes de cada categoria para cada variável, agrupadas por dimensão e, posteriormente, para os constructos *Endomarketing*, Comprometimento Organizacional e *Employer Branding*. A Tabela 11 apresenta a estatística descritiva dos fatores do estudo, com a comparação entre os grupos.

Tabela 11 — Estatística descritiva dos fatores do estudo com comparação entre grupos

Variáveis	Média (T) ^a	Média (D) ^b	Dimensão	Média (T) ^a	Média (D) ^b	Constructo	Média (T) ^a	Média (D) ^b			
EC3	3,21	3,34									
EC4	3,54	3,93	EComp	3,36	3,48						
EC5	3,54	3,30									
EC8	3,16	3,33									
EC10	3,67	3,42									
EC11	3,19	3,39	ECoord	3,40	3,31						
EC12	3,01	3,08									
EC14	3,71	3,37									
EC17	3,62	3,68									
EC18	2,94	3,70				<i>Endomarketing</i>	3,27	3,55			
EC19	3,47	3,94	EComu	3,40	3,77						
EC20	3,48	3,90									
EC21	3,47	3,67									
EC22	3,46	3,70									
EC24	3,44	3,79									
EC25	2,80	4,00	ECust	2,85	3,55						
EC26	3,02	2,96									
EC27	2,16	3,46									
CO3	3,86	4,25	CAfet	3,78	4,29						
CO4	3,65	4,33									
CO5	3,13	3,52									
CO6	2,44	2,91	CNorm	2,78	3,21	Comp. Organizacional	3,01	3,36			
CO7	2,24	3,02									
CO9	3,11	3,39									
CO10	2,49	2,32	CInstr	2,92	2,96						
CO11	3,17	3,17									
EB1	2,81	3,63									
EB3	2,84	3,42									
EB4	2,12	3,37				<i>Employer Branding</i>	2,72	3,36			
EB9	2,88	3,29									
EB10	2,60	3,17									
EB11	3,09	3,28									

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Nota. ^aTécnico Administrativo; ^bDocente

A comparação entre as categorias funcionais permitiu identificar reflexões importantes para subsidiar gestores na formulação de políticas de formação e de valorização dos servidores públicos.

Com base na análise estatística descritiva — considerando que as três escalas utilizadas variam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) — observa-se que o constructo *Endomarketing* obteve os maiores escores (médias: T = 3,27; D = 3,55; geral = 3,41), com pequena variação entre os grupos. Em seguida, destaca-se o Comprometimento Organizacional (médias: T = 3,01; D = 3,36; geral = 3,18), e, por fim, o *Employer Branding*, que apresentou médias mais baixas, sobretudo entre os técnicos administrativos (médias: T = 2,72; D = 3,36; geral = 3,04). Essa disparidade indica a necessidade de reforçar a percepção da marca empregadora junto ao público técnico-administrativo, tendo em vista que o objetivo do constructo é representar a visão da organização como um lugar desejável para trabalhar.

Nas dimensões do *Endomarketing*, as médias obtidas foram: EComp (T = 3,36; D = 3,48; geral = 3,42), ECoord (T = 3,40; D = 3,31; geral = 3,35), EComu (T = 3,40; D = 3,77; geral = 3,58) e ECust (T = 2,85; D = 3,55; geral = 3,20). Observa-se maior oscilação nas médias da dimensão ECust, composta por itens relacionados à remuneração e ao desenvolvimento profissional, o que sinaliza a necessidade de reavaliação das práticas institucionais voltadas a esses aspectos. Tal revisão pode contribuir para um retorno mais positivo, especialmente entre os técnicos administrativos, mediante o atendimento de suas necessidades e o alinhamento às metas institucionais, favorecendo a entrega de serviços com excelência.

Ao se analisar as variáveis do *Endomarketing* de forma desagregada, percebe-se maior disparidade entre as categorias funcionais em itens específicos, como a EC18 — “Sou informado(a) constantemente sobre o que acontece na Instituição e das mudanças/movidas antes do cliente (acadêmico)” — cujas médias foram T = 2,94 e D = 3,70, pertencente à dimensão EComu. Também se destacam as variáveis EC25 — “Possuo plano de carreira que incentiva meu desenvolvimento” — (T = 2,80; D = 4,00) e EC27 — “Comparado com outras empresas, acredito que a Instituição possui um bom sistema de remuneração e de benefícios” — (T = 2,16; D = 3,46), ambas da dimensão ECust. Esses resultados reforçam a necessidade de revisão do plano de carreira e da política remuneratória voltada aos técnicos administrativos.

No tocante ao Comprometimento Organizacional, observa-se que, de modo geral, as médias entre docentes foram superiores a dos técnicos. A dimensão com os resultados mais elevados foi a Afetiva (T = 3,78; D = 4,29), sinalizando vínculo emocional positivo com a instituição. Já o Comprometimento Normativo apresentou os menores valores (T = 2,78; D = 3,21), sugerindo uma percepção reduzida de obrigação moral de permanência na organização.

Destaca-se ainda a variável CO10 — “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização” — com médias de $T = 2,49$ e $D = 2,32$, possivelmente relacionadas ao elevado nível de escolaridade da amostra, o que se reflete nos resultados da dimensão Instrumental ($T = 2,92$; $D = 2,96$).

Essas análises indicam que o componente afetivo é o mais forte entre os três tipos de comprometimento, o que demonstra um vínculo emocional positivo dos servidores com a instituição. Em contrapartida, a baixa média do componente normativo pode revelar a ausência de políticas institucionais eficazes de valorização e de reconhecimento, bem como de incentivos que promovam um maior senso de pertencimento e responsabilidade institucional.

Dessa forma, os resultados evidenciam a importância de estratégias organizacionais voltadas não apenas à capacitação contínua dos servidores, mas também à promoção da equidade entre as categorias funcionais e ao fortalecimento dos laços institucionais. Tais elementos são essenciais para o desempenho organizacional e para a prestação de serviços públicos de qualidade. As médias obtidas fornecem subsídios relevantes para a compreensão das relações avaliadas nesta pesquisa, que serão aprofundadas nas análises subsequentes.

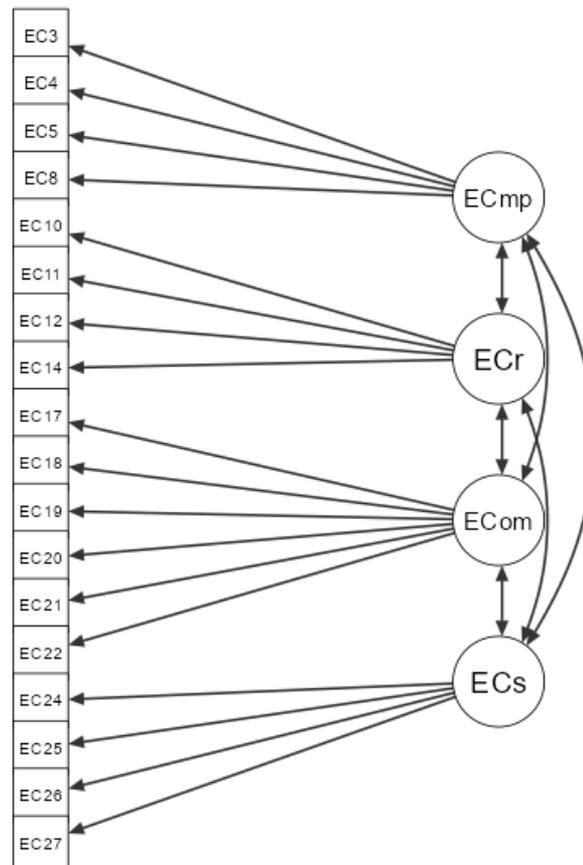
5.6 Validação Individual dos Constructos

O presente estudo analisou três constructos, subdivididos em dimensões, sendo eles o *endomarketing*, o *employer branding* e o comprometimento organizacional. Para validação de cada constructo, foi utilizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), sendo adotada a confiabilidade e a variância obtida.

5.6.1 Validação do Constructo do *Endomarketing*

Para mensurar o *endomarketing*, foi adotado o instrumento aplicado por Zamberlan *et al.* (2007) e Floriano e Silva (2018), com adequações para o presente estudo, compreendendo as dimensões e respectivos itens após ajustes, para tanto, foram considerados os itens com cargas fatoriais próximas ou acima de 0,7 e sem a observância de covariâncias residuais: Companhia – 04 itens, com a retirada de 04 itens; Coordenação – 04 itens, com a retirada de 04; Comunicação – 06 itens e custo – 04 itens, com a supressão de 01 item, os pesos fatoriais de todos os itens da escala, antes dos ajustes, estão apresentados no Apêndice D. O resultado do modelo de mensuração deste constructo foi representado pela Figura 2, a seguir:

Figura 2 — Diagrama de trajetória do constructo Endomarketing



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Nota. Gráfico obtido pelo software Jamovi.

O modelo de mensuração exposto na figura anterior apresentou os seguintes índices de ajustamento: o qui-quadrado não foi significativo, com $X^2 = 298$, com valor aceitável maior que 0,05; $G1 = 126$; $p < .001$; as demais medidas de ajustamento foram: CFI = 0,914, TLI 0,898, considerados aceitáveis por serem superiores ou próximos a 0,9 e RMSEA de 0,0771, considerada boa, por ser menor que 0,7 (Hair *et. al.*, 2009). Os dados apresentados anteriormente foram sistematizados, após ajustes do modelo, conforme Tabela 12:

Tabela 12 — Ajuste do modelo de mensuração – Endomarketing

Índice	Valor
Qui quadrado (χ^2)	298
Graus de liberdade (G1)	129
CFI	0.914
TLI	0.898
RMSEA	0.0771
P	< .001

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na sequência, são relacionados os itens mantidos no modelo de mensuração do *Endomarketing* e seus pesos fatoriais, constantes na Tabela 13.

Tabela 13 — Pesos fatoriais com coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto *Endomarketing*

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	P	Estimativas Estand.
EComp	EC3	0.836	0.0650	12.85	< .001	0.770
	EC4	0.654	0.0621	10.54	< .001	0.664
	EC5	0.669	0.0630	10.62	< .001	0.668
	EC8	0.796	0.0653	12.21	< .001	0.738
ECoord	EC10	0.669	0.0618	10.83	< .001	0.684
	EC11	0.734	0.0594	12.34	< .001	0.750
	EC12	0.894	0.0683	13.09	< .001	0.786
	EC14	0.846	0.0739	11.45	< .001	0.714
EComu	EC17	0.721	0.0717	10.06	< .001	0.633
	EC18	0.754	0.0678	11.11	< .001	0.683
	EC19	0.756	0.0712	10.62	< .001	0.661
	EC20	0.815	0.0564	14.45	< .001	0.823
	EC21	0.711	0.0584	12.18	< .001	0.732
	EC22	0.756	0.0579	13.05	< .001	0.768
ECust	EC24	0.763	0.0679	11.23	< .001	0.712
	EC25	0.858	0.0883	9.72	< .001	0.655
	EC26	0.801	0.0755	10.61	< .001	0.691
	EC27	0.846	0.0873	9.69	< .001	0.652

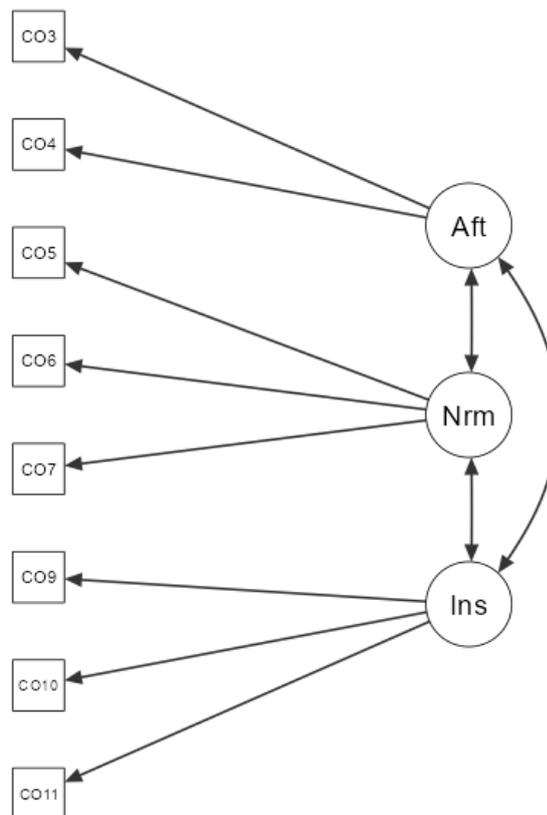
Fonte: dados da pesquisa (2025).

Observa-se que os níveis de pesos fatoriais próximos ou abaixo de 0,7 interferiam negativamente no desempenho do modelo, sendo a exclusão das variáveis a solução mais adequada. Após a retirada desses itens, novas cargas fatoriais foram geradas, de modo que foram preservados os itens com peso próximo a 0,7, visto que sua retirada não representaria melhora do ajuste do modelo. Assim, foram removidos 09 itens, que apresentaram menores coeficientes do modelo inicial. Após a exclusão desses itens, os resultados do modelo apresentaram poucas alterações, porém, com ajustes mais adequados. Ressalta-se que a exclusão foi individual, ou seja, uma variável por vez, tendo em vista a ordem crescente (do menor ao maior coeficiente). A cada exclusão, um novo modelo foi estimado. Respectivamente, foram excluídas as questões: dimensão Companhia - EC1 (coeficiente 0,586), EC 6 (coeficiente 0,591), EC 7 (coeficiente 0,655) e EC2 (coeficiente 0,673); dimensão Coordenação – EC15 (coeficiente 0,275), EC9 (coeficiente 0,495), EC 13 (coeficiente 0,553) e EC16 (coeficiente 0,612), mantidos todos os itens da dimensão Comunicação, no entanto, para o componente Custo, foi feita a exclusão do item EC23, em função da covariância residual observada com o item EC24.

5.6.2 Validação do constructo do Comprometimento Organizacional

A verificação do comprometimento organizacional foi realizada em função da escala proposta por Meyer e Allen (1991), com as três dimensões e seus itens, após ajustes para pesquisa, bem como exclusão de itens com carga fatorial menores que 0,7, o que correspondeu às seguintes bases: Afetiva – 02 itens, com a retirada de 02 itens (CO1 – 0,589 e CO2 – 0,542); Normativa – 03 itens, diante da retirada de um item (CO8 – 0,648); e Instrumental – 03 itens. A escala com todos os itens e os pesos fatoriais do modelo inicial estão constantes no Apêndice E. Esta variável latente foi representada pela Figura 3, a seguir:

Figura 3 — Diagrama de trajetória do constructo Comprometimento Organizacional



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Nota. Gráfico obtido pelo *software* Jamovi.

O diagrama de trajetória com o modelo de mensuração do Comprometimento Organizacional exposto na figura apresentou os seguintes índices de ajustamento: o qui-quadrado não foi significativo, com $X^2 = 37,3$, com valor aceitável maior que 0,05; G1 = 17; p

0.003; as demais medidas de ajustamento foram: CFI = 0,970, TLI 0,951, considerados aceitáveis por serem superiores a 0,9 e RMSEA de 0,0737, considerada boa, por ser menor que 0,7 (Hair *et. al.*, 2009). Os dados apresentados anteriormente foram sistematizados, após ajustes do modelo, conforme Tabela 14:

Tabela 14 — Ajuste do modelo de mensuração – Comprometimento organizacional

Índice	Valor
Qui quadrado (χ^2)	37,3
Graus de liberdade (Gl)	17
CFI	0.970
TLI	0.951
RMSEA	0.0737
P	0,003

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na sequência, são relacionados os itens mantidos no modelo de mensuração do Comprometimento Organizacional e seus pesos fatoriais, conforme Tabela 15.

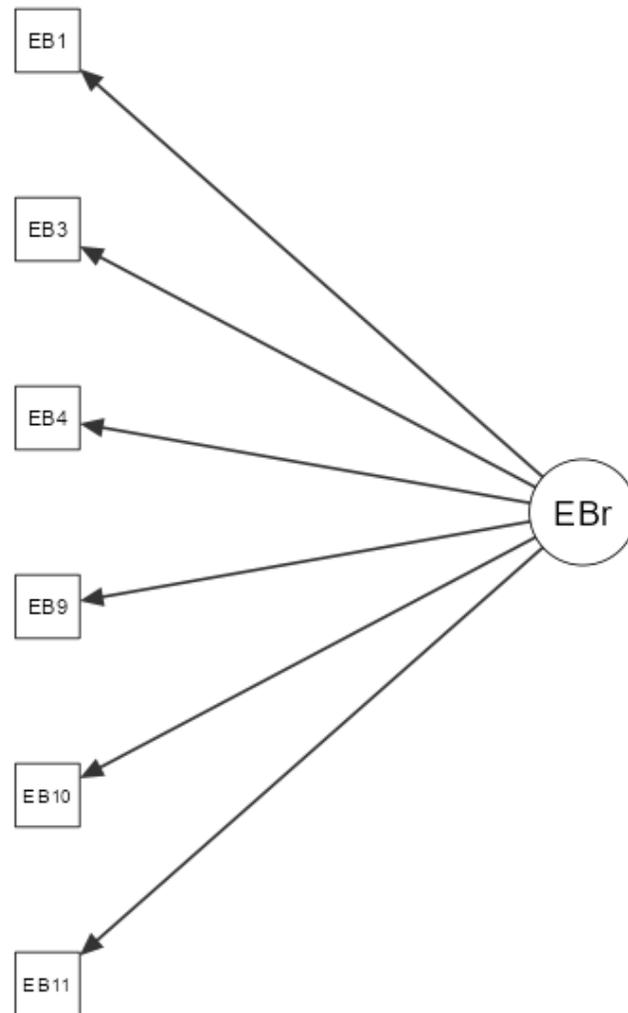
Tabela 15 — Pesos fatoriais com coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto Comprometimento Organizacional

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	P	Estimativas Estand.	
CAfet	CO3	0.826	0.0827	10.00	<.001	0.825	
	CO4	0.838	0.0899	9.32	<.001	0.746	
CNorm	CO5	1.083	0.0847	12.78	<.001	0.769	
	CO6	1.365	0.0859	15.90	<.001	0.899	
	CO7	1.235	0.0886	13.94	<.001	0.815	
CInst	CO9	1.002	0.0962	10.42	<.001	0.711	
	CO10	0.899	0.0867	10.37	<.001	0.699	
	CO11		1.093	0.0944	11.58	<.001	0.781

Fonte: dados da pesquisa (2025).

5.6.3 Validação do constructo do *Employer Branding*

Por último, a verificação do instrumento de medida *Employer Branding* foi realizada com base em questões desenvolvidas por Bergstrom *et al.* (2002) observadas nos estudos de Matongolo, Kasekende e Mafabi (2018), após ajustes para pesquisa. Portanto, foram considerados os itens com cargas fatoriais próximas ou acima de 0,7 e sem a observância de covariâncias residuais, com isso, foram mantidos 06 itens e excluídos 05 itens (EB7 – 0,455, EB5 – 0,689, EB6 – 0,704, EB2 – 0,708 E EB 8 – 0,773). Sendo que essa última variável, apesar de carga fatorial adequada, apresentou covariância residual com o item EC 10 da escala do *endomarketing*. A escala com todos os itens e os pesos fatoriais, antes dos ajustes, estão constantes no Apêndice E. Esta variável latente foi representada pela Figura 4, a seguir:

Figura 4 — Diagrama de trajetória do constructo *Employer Branding*

Fonte: dados da pesquisa (2025).
 Nota. Gráfico obtido pelo *software* Jamovi.

O modelo de mensuração do *Employer Branding* representado pela figura registrou os seguintes índices de ajustamento: o qui-quadrado não foi significativo, com $X^2 = 64,9$, com valor aceitável maior que 0,05; $Gl = 9$; $p < .001$; as demais medidas de ajustamento foram: CFI = 0,906, TLI 0,843, considerados aceitáveis por serem superiores ou próximos a 0,9 e RMSEA de 0,168, considerada boa, por ser menor que 0,7 (Hair *et. al.*, 2009). Os dados apresentados anteriormente foram sistematizados, após ajustes do modelo, conforme Tabela 16:

Tabela 16 — Ajuste do modelo de mensuração – *Employer Branding*

Índice	Valor
Qui quadrado (χ^2)	64,9
Graus de liberdade (Gl)	9
CFI	0.906

Índice	Valor
TLI	0.843
RMSEA	0.168
P	<.001

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Na sequência, são relacionados os itens mantidos no modelo de mensuração do *Employer Branding* e seus pesos fatoriais, constantes na Tabela 17.

Tabela 17 — Pesos fatoriais com coeficientes padronizados e significância das variáveis do construto *Employer Branding*

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	P	Estimativas Estand.
EBrnd	EB1	0.758	0.0742	10.2	<.001	0.653
	EB3	0.986	0.0690	14.3	<.001	0.832
	EB4	0.859	0.0805	10.7	<.001	0.675
	EB9	0.868	0.0675	12.9	<.001	0.774
	EB10	0.765	0.0684	11.2	<.001	0.702
	EB11	0.719	0.0658	10.9	<.001	0.685

Fonte: dados da pesquisa (2025).

5.7 Análise do Modelo Estrutural

A última fase da análise dos dados corresponde ao segundo momento de operacionalização da modelagem de equações estruturais (MEE). A MEE é uma forma de estatística multivariada amplamente utilizada para examinar relações complexas, que permite avaliar diversas variáveis em conjunto, com a possibilidade da análise simultânea de múltiplas equações de regressão, envolvendo variações observadas de um conjunto de itens, como as latentes. Assim, a MEE, como “única técnica multivariada que permite a estimação de múltiplas equações” (Hair *et al.*, 2009, p. 549), que compreende a execução conjunta de análise fatorial e análise de regressão, vem sendo amplamente empregada nas ciências sociais, diante de distintas vantagens (Hair *et al.*, 2009).

No estabelecimento do modelo estrutural, a mediação com fatores de primeira ordem indicou ajuste ruim do modelo com CFI, TLI e GFI inadequados. Desta forma, diante de índices abaixo do valor de referência recomendado de 0,90, evidenciou-se a necessidade de reespecificar o modelo inicial para garantir um melhor ajuste. Assim, foi aplicada a estrutura fatorial de segunda ordem, em que o fator latente de segunda ordem, *endomarketing*, é resultante de múltiplos fatores latentes de primeira ordem (dimensões do *endomarketing*), que são o resultado das variáveis medidas (Hair *et al.*, 2009).

A estrutura fatorial de segunda ordem, aplicada na modelagem de equações estruturais (MEE), permite representar relações hierárquicas entre fatores latentes, possibilitando uma explicação mais abrangente e refinada da variabilidade dos dados. Essa abordagem é especialmente útil quando se busca modelar constructos complexos formados por múltiplas dimensões inter-relacionadas. Nesse contexto, os fatores de primeira ordem representam dimensões específicas, enquanto o fator de segunda ordem resume a variância compartilhada entre esses fatores, explicando a covariância entre eles (Brown, 2015).

Assim, no presente estudo, os componentes do endomarketing — como companhia, coordenação, comunicação e custo — são tratados como fatores de primeira ordem, que juntos compõem o constructo *endomarketing*, assumido como fator de segunda ordem. Essa modelagem hierárquica permite compreender como diferentes dimensões contribuem conjuntamente para o constructo mais amplo, oferecendo maior profundidade na análise de fenômenos organizacionais.

A adoção dessa estrutura fatorial confere maior flexibilidade à modelagem, ao permitir a avaliação da interdependência entre múltiplas variáveis latentes, e torna possível interpretar com mais precisão constructos complexos, como o comprometimento organizacional e o efeito mediador do *employer branding*.

Como modelo de estimação, foi adotado o método dos Mínimos Quadrados Ponderados com Média e Variância Ajustadas (WLSMV – *Weighted Least Squares Mean and Variance Adjusted*), recomendado para dados observados categóricos, binários ou ordinais, em que a suposição de normalidade e a propriedade de continuidade não são consideradas plausíveis (Li, 2016).

Nas ciências sociais e pesquisas comportamentais, comumente são empregadas medidas categóricas ordenadas, com o emprego de itens de escala *Likert*, compreendendo categorias de respostas (Li, 2016; Suh, 2015), como as empregadas neste estudo, que variam de 1 a 5, sendo 1 – discordo totalmente e 5 – concordo totalmente.

Dessa forma, considerando que as variáveis desta pesquisa são provenientes de escalas ordinais, o uso do WLSMV mostrou-se o mais adequado, por ser robusto frente à não normalidade dos dados e por fornecer estimativas consistentes, erros-padrão ajustados e maior precisão em modelos com múltiplas variáveis latentes (Li, 2016).

5.7.1 Análise do Ajuste do Modelo Estrutural

Os critérios de ponte de corte para aceitação e ajustamento do modelo têm sido amplamente discutidos na literatura (Lima, 2022). O ajuste de modelo possibilita indicar o quão bom o modelo é em diferentes contextos e amostras e os indicadores a serem considerados precisam considerar a natureza da pesquisa e o tamanho da amostra, observando critérios já referendados empiricamente, com os apresentados no Quadro 8, adiante.

Quadro 8 — Valores de referência para avaliação dos ajustes em modelos de equações estruturais

Estatística	Descrição	Ajustamento recomendado	
X ² e valor-p	Estatística do X ² ou Qui-quadrado	Menor possível p > 0,5	
X ² / GL	Qui-quadrado/ Graus de Liberdade	>5 2-5 1-2 ~1	Ruim Aceitável Bom Muito Bom
CFI	(<i>Comparative Fit Index</i>) ou Índice de Ajuste Comparativo	<0,8	Ruim
GFI	(<i>Goodness of Fit Index</i>) ou Índice de Qualidade do Ajustamento	0,80-0,90	Aceitável
TLI/ NNFI	Tucker-Lewis Index) ou NNFI (<i>Non Normed Fit Index</i>)	0,90-0,95	Bom
AGFI	(Ajusted Goodness of Fit Index) ou Índice de Qualidade do Ajustamento Calibrado	>0,95	Muito Bom
RMSEA	(Root Mean Square Error of Approximation) ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação	>0,10 0,05-0,10 <0,05	Inaceitável Bom Muito bom
Valor-p	(H0:rmsea<0,05)	Valor – p > 0,05	

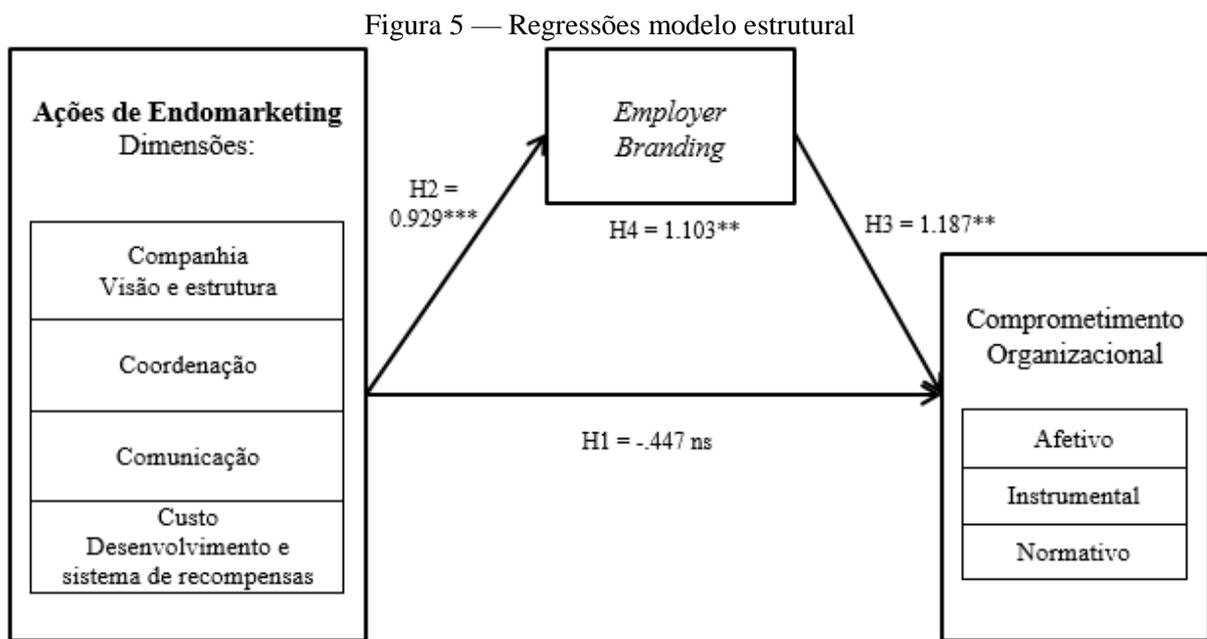
Fonte: Marôco (2010, p. 51).

Com base no modelo de mensuração, foi testada a correlação entre os constructos, as variâncias do modelo estrutural e a validade discriminante e convergente. Após ajustes, considerando a análise das cargas fatoriais e a observação das covariâncias residuais com interferência no modelo, em que lembramos que o resíduo se refere à distância de um termo de covariância estimada em relação à covariância observada para as duas variáveis (Hair *et al.*, 2009), foi estabelecida uma nova especificação do modelo, diante da retirada de alguns itens, que possibilitaram a melhora da adequação do modelo aos dados.

Após procedida a validação dos constructos, por meio da Análise Fatorial Confirmatória, conforme apresentado anteriormente, foram realizados os testes estatísticos para avaliação do modelo integrado, compreendendo o modelo de mensuração e o modelo estrutural. Esta etapa tem o objetivo de avaliar a qualidade do ajuste entre o modelo teórico hipotetizado, diante das relações entre os constructos e suas variáveis, sendo estimadas as variâncias, covariâncias e efeitos observados.

Conforme sugerido por Hair *et al.* (2009), a avaliação do modelo teórico deve ser realizada com base nos índices de ajuste do modelo e da significância estatística dos coeficientes de regressão estimados, que serão obtidos pela aplicação da MEE, com o estabelecimento da técnica de estimação.

Na sequência, foi identificada as regressões do modelo estrutural, conforme apresentado na Figura 5.



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Nota. Fonte: dados da pesquisa (2025).

H1: efeito direto do *endomarketing* no comprometimento organizacional; H2: efeito direto do *endomarketing* no *employer branding*; H3: efeito direto do *employer branding* no comprometimento organizacional e H4: efeito do *endomarketing* no comprometimento organizacional com o efeito moderador do *employer branding*; β = betas não padronizados. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$, com diferentes coeficientes de regressão, estatisticamente indicados por asteriscos e resultados não significativos indicados por 'ns'.

Em seguida, foi realizada a análise estatística do modelo estrutural ajustado e calculados os indicadores de ajuste do modelo, sendo os valores obtidos comparados com os esperados demonstrados por Byrne e Hoyle (1995), conforme Quadro 9.

Quadro 9 — Teste estatístico do modelo de equações estruturais

Teste estatístico	Valor Crítico	Resultado
N		220
Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	RMSEA < 0,05	0.015
Raiz quadrada média residual padronizada (SRMR)	SRMR < 0,05	0.065
Índice de ajuste comparativo - Comparative Fit Index (CFI)	CFI > 0,9	0.998

Teste estatístico	Valor Crítico	Resultado
Índice de Tucker-Lewis - Tucker-Lewis Index (TLI)	TLI > 0,9	0.998
Índice de Bondade do Ajuste - Goodness-of-Fit (GFI)	GFI > 0,8	0.994
Índice de ajuste normalizado - Normed Fit Index (NFI)	NFI > 0,8	0.964
Índice incremental de ajuste - Incremental Index of Fit (IFI)	IFI > 0,9	0.998
Índice de ajuste normado de parcimônia - Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	PNFI > 0,5	0.882

Fonte: baseado no modelo de Lima (2022).

No processo de avaliação do ajuste do modelo, ao considerar que entre três e quatro índices de ajustes geralmente fornecem evidências adequadas de ajuste do modelo, conforme argumenta Hair *et al.* (2009), foram utilizados quatro índices absolutos (X^2 , GI, RMSEA e GFI) e três índices incrementais (CFI e TLI). Entre o conjunto de índices sugeridos que funcionam adequadamente em distintas situações, são relacionados o CFI, TLI e RMSEA (Hair *et al.*, 2009), que foram avaliados neste estudo.

Foram consideradas, também, medidas de ajuste absoluto, por meio das quais é possível estabelecer o grau em que o modelo geral (estrutural e de mensuração) prediz a correlação observada ou a matriz de covariância (Hair *et al.*, 2005), além disso, foi aplicada a associação do qui-quadrado (X^2) e dos graus de liberdade (GI). O teste X^2 possibilitou verificar a diferença entre a matriz de covariância observada e a matriz estimada para o modelo. Resultados com valores baixos de X^2 indicam que o modelo hipotético se ajusta aos dados. A utilização do qui-quadrado é adequada para amostras entre 100 e 200 (Hair *et al.*, 2005), cujo quantitativo de respostas obtidas do presente estudo foi próximo.

Outra medida de ajuste absoluto empregada foi *Root Mean Square Error of Approximation* – Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA) —, que possibilita corrigir a possível tendência estatística do X^2 em rejeitar modelo com amostra suficientemente grande, sendo considerados aceitáveis para esse índice valores variando de 0,5 a 0,80 (Hair *et al.* 2005).

Por seguinte, foi utilizado também o *Goodness-of Fit Index* – índice de qualidade de ajuste (GFI), que observa a variância e a covariância da matriz observada e sua reprodução pela matriz estimada, em que valores maiores indicam melhor ajuste.

Como medida de ajuste incremental, que compara o modelo proposto a um modelo base, considerado com nulo, foram utilizados o *Tucker-Lewis Index* - Índice de Tucker-Lewis (TLI), o *Comparative Fit Index* - Índice de Ajuste Comparativo (CFI). O CFI consiste em uma medida de comparação global do modelo estimado e o modelo nulo (Hair *et al.*, 2009). Dado o tamanho da amostra da presente pesquisa, relativamente pequena para o modelo complexo proposto, o

CFI se mostra adequado, por apresentar uma certa insensibilidade em relação à complexidade do modelo (Hair *et al.*, 2005; Hair *et al.*, 2009). O TLI é conceitualmente semelhante ao CFI, visto que “também envolve uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração especificado com um modelo nulo de referência” (Hair *et al.*, 2009, p. 570). Um valor comumente recomendado para CFI e TLI é 0,90 ou mais (Hair *et al.*, 2005; Hair *et al.*, 2009).

Tabela 18 — Coeficiente de determinação R² (r quadrado)

Variable	R²
EmpBrnding	0.863
Comprom	0.623

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Outro coeficiente observado na análise do modelo foi R² (R-quadrado), apresentado na Tabela 18, ele consiste em um indicador estatístico que mede a proporção da variabilidade da variável dependente ser explicada por uma ou mais variáveis independentes em um modelo de regressão. Em outras palavras, o R² aponta o quão bem os dados se ajustam ao modelo proposto, ao avaliar a eficácia preditiva do modelo. O valor a ser obtido pode variar entre 0 e 1, em que os mais próximos de 1 evidenciam que o modelo explica uma maior parte da variabilidade dos dados observados (Hair *et al.*, 2009). De acordo com Cohen (1988), em ciências sociais aplicadas, diante da complexidade das variáveis que compõem o modelo, valores de R² acima de 0,26 podem ser classificados como efeito aceitável, mas, ainda assim, substanciais.

5.8 Verificação das Hipóteses da Pesquisa

Seguida da verificação do modelo, foram testadas as validades das hipóteses propostas no modelo conceitual, sendo analisada a correlação estatística entre as variáveis.

Assim, diante da análise da totalidade das correlações, foi possível verificar as conclusões acerca das hipóteses propostas, em face da verificação da existência da significância do *p-valor*, em que caso o $p\text{-valor} \leq 0,05$ a hipótese testada pode ser confirmada, enquanto se for superior a 0,05, a hipótese nula não é rejeitada.

As informações foram sistematizadas na Tabela 19: a *estimativa de parâmetro*, o *erro padrão* e o *p-valor*, para a relação entre as variáveis exógena e endógena, nas quais o *endomarketing* foi classificado como (Endomkt); Comprometimento organizacional (Comprom) e o *Employer branding* (EmpBrnding).

Tabela 19 — Estimativa de parâmetro, o erro padrão e o p-valor
Estimativas de parâmetros

Dep	Pred	Estimativa	SE	95% Intervalo de confiança		β	Z	p
				Menor	Superior			
Comprom	Endomkt [H1]	-0.378	0.333	-1.032	0.275	-0.447	-1.14	0.256
EmpBrnding	Endomkt [H2]	0.939	0.116	0.711	1.167	0.929	8.08	<.001
Comprom	EmpBrnding [H3]	0.994	0.341	0.325	1.663	1.187	2.91	0.004

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Como pode ser observado, a relação estabelecida entre o *endomarketing*, como constructo preditor do *employer branding*, é positiva e significativa ($\beta = 0.93$; $p < 0.001$), assim como no efeito positivo do *employer branding* sobre o comprometimento organizacional ($\beta = 1.19$; $p < 0.01$). No entanto, a relação direta do *endomarketing* sobre o comprometimento não é significativa ($\beta = -0.45$; $p > 0.05$, não significativo).

Tabela 20 — Parâmetros definidos, o erro padrão e o p-valor

Rótulo	Descrição	Parâmetro	Estimativa	SE	95% Intervalo de confiança		β	Z	p
					Mais baixo	Superior			
IE1 [H4]	Endomkt \Rightarrow EmpBrnding \Rightarrow Comprom	p40*p41	0.934	0.335	0.276	1.591	1.103	2.783	0.005

Fonte: dados da pesquisa (2025).

De acordo com o p-valor obtido, conclui-se que há evidências que sustentam parte das hipóteses do modelo estrutural e suporta o modelo integral, diante dos parâmetros estabelecidos. Assim, procedemos às seguintes análises: tem-se que a **hipótese 1** não foi confirmada, visto que não houve significância na relação entre o *endomarketing* e comprometimento organizacional, ou seja, não foi observada implicação direta entre as ações de *endomarketing* e melhoria do comprometimento organizacional. A **hipótese 2** foi confirmada, pois foi identificada relação positiva entre as variáveis endógena (*employer branding*) e exógena (*endomarketing*). A **hipótese 3** também foi confirmada, diante da significância da relação estabelecida entre o *employer branding* (variável preditora) e o comprometimento organizacional (variável dependente).

A **hipótese 4** foi confirmada, uma vez que, além de ter apresentado a relação entre as variáveis endógena (comprometimento organizacional) e exógena (*endomarketing*), expôs a relação mediada entre a variável *employer branding* e a variável exógena (*endomarketing*). Com efeito, observa-se que as relações entre as variáveis estão positivamente correlacionadas,

sendo o *employer branding* uma variável mediadora do *endomarketing*, que contribui positivamente para melhoria do comprometimento organizacional.

5.9 Testes Adicionais

Em complementação às hipóteses principais testadas, e com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a influência de fatores funcionais e sociodemográficos na relação proposta pelo modelo conceitual deste estudo, foram realizados testes adicionais. Inicialmente, analisaram-se as dimensões do comprometimento organizacional, seguidas da avaliação das categorias funcionais as quais os respondentes pertencem. Em seguida, foi testada a moderação do tempo de serviço nas relações entre os constructos. Como quarto teste, investigou-se a influência da faixa etária e, por fim, da faixa remuneratória.

5.9.1 Relação do *endomarketing* e *employer branding* nas dimensões do comprometimento organizacional

Como primeiro teste adicional, foi analisado o efeito de moderação dos componentes do comprometimento organizacional (CO) — afetivo, normativo e instrumental — na relação entre os constructos *endomarketing* e *employer branding*, conforme a Tabela 21.

Tabela 21 — Estimativa de parâmetros para o teste adicional por dimensões do CO

Dep	Pred	Estimativa	SE	95% Intervalo de confiança		B	Z	p
				Mais baixo	Superior			
CompAfet	Endomkt	-0.211	0.354	-0.9053	0.484	-0.218	-0.595	0.552
CompAfet	EmpBrnding	0.834	0.347	0.1539	1.514	0.873	2.404	0.016
CompNorm	Endomkt	-0.265	0.498	-1.2407	0.710	-0.178	-0.534	0.594
CompNorm	EmpBrnding	0.903	0.492	-0.0602	1.867	0.613	1.837	0.066
CompInstr	Endomkt	-1.018	0.608	-2.2110	0.174	-0.629	-1.674	0.094
CompInstr	EmpBrnding	1.547	0.596	0.3782	2.715	0.966	2.594	0.009
EmpBrnding	Endomkt	0.940	0.116	0.7126	1.168	0.929	8.098	<.001

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Assim, observa-se uma relação positiva e significativa do efeito do *employer branding* sobre o comprometimento afetivo ($\beta = 0,873$; $p < .05$), assim como desse constructo sobre o comprometimento instrumental ($\beta = 0,966$; $p < .05$). Sendo endossado o efeito positivo do *endomarketing* sobre o *employer branding* ($\beta = 0,929$; $p < .001$).

Os resultados deste teste confirmam a atuação preditora do *endomarketing* no *employer branding*, assim como fornecem evidências que o poder da marca empregadora afeta positivamente mais os componentes afetivo e instrumental. Tal resultado justifica-se pelo fato de o comprometimento normativo ter maior relação com a percepção de obrigação em permanecer na organização, diante dos seus instrumentos normativos e obrigação moral, não sendo tão relacionados à marca do empregador. Soma-se a essa questão a estabilidade econômica dos servidores públicos, que correspondem ao público-alvo dessa pesquisa, cuja natureza do cargo independe das práticas institucionais.

Tabela 22 — Parâmetros definidos para o teste adicional por dimensões do CO

Rótulo	Descrição	Parâmetro	Estimativa	SE	95% Intervalo de Confiança		B	Z	p
					Mais baixo	Superior			
IE1	Endomkt ⇒ EmpBrnding ⇒ CompAfet	p43*p38	0.784	0.336	0.126	1.442	0.811	2.335	0.020
IE2	Endomkt ⇒ EmpBrnding ⇒ CompNorm	p43*p40	0.849	0.481	-0.093	1.792	0.569	1.766	0.077
IE3	Endomkt ⇒ EmpBrnding ⇒ CompInstr	p43*p42	1.454	0.588	0.301	2.607	0.898	2.471	0.013

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Nota. Fonte: dados da pesquisa (2025).

R² (CompAfet = 0,456; CompNorm = 0,205; CompInstr = 0,200 e EmpBrnding = 0,863); CFI = 0,999; TLI = 0,999 e GFI = 0,994).

Com base nos parâmetros definidos e nos níveis de significância obtidos, infere-se que a ação mediadora do *employer branding* entre o *endomarketing* e o comprometimento organizacional é observada nas dimensões afetiva ($\beta = 0,811$; $p < .05$) e instrumental ($\beta = 0,898$; $p < .05$). No entanto, o resultado obtido para a relação do *employer branding* e *endomarketing* com o comprometimento normativo, apesar de positivo, não é significativo ($\beta = 0,569$; $p > .05$).

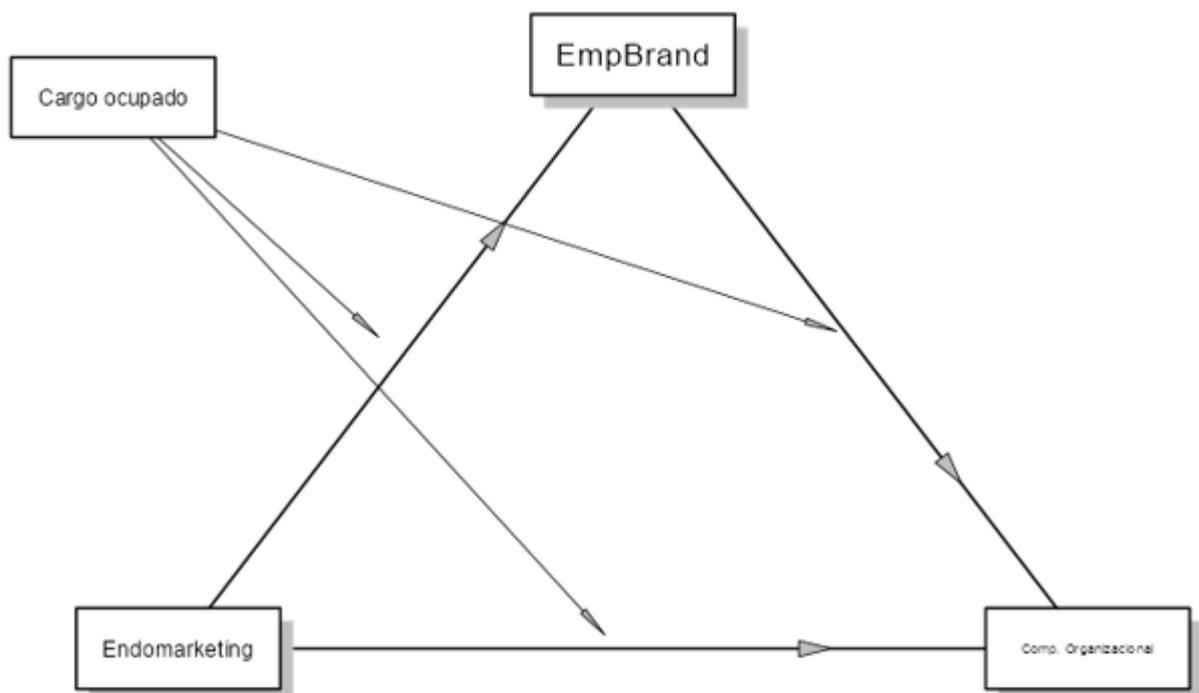
5.9.2 Relações dos Constructos da Pesquisa com a Moderação das Categorias Funcionais

Com o intuito de garantir uma maior profundidade do estudo, foram realizados outros testes adicionais. Eles se pautaram na média aritmética simples das variáveis do modelo por constructo, obtida pelo Excel e exportada para o Jamovi, cujo objetivo foi estabelecer um modelo de mediação pelo *General Linear Model* (GLM). O novo método estatístico, a fim de

avançar com os testes adicionais, justificou-se pelo fato de o número de parâmetros estabelecidos nas relações propostas deste estudo serem superiores às amostras, quando divididas em grupo, o que impossibilita a análise pela MEE.

Como teste adicional seguinte, foi considerada a moderação das categorias funcionais (docentes e técnicos administrativos) atribuídas como “cargo ocupado” na Figura 6.

Figura 6 — Modelo de relação entre os constructos com a moderação dos cargos (categorias funcionais)



Fonte: dados da pesquisa (2025).
Nota. Gráfico obtido pelo *software* Jamovi.

Diante dos valores de beta (β) obtidos e a significância (p), observa-se que a relação indireta entre o *endomarketing* com o comprometimento organizacional e com a atuação mediadora do *employer branding* apresenta efeito positivo e significativo, tanto entre os docentes ($\beta = 0,282$; $p < .001$), como entre os técnicos administrativos ($\beta = 0,539$; $p < .001$). Resultados semelhantes foram observados entre as categorias nas demais relações testadas inicialmente neste estudo. Assim, fica demonstrado que o modelo é consistente entre os dois grupos de categorias. Contudo, cabe destacar que o efeito do modelo é mais forte entre técnicos do que entre docentes, diante do beta mais elevado entre os respondentes do quadro técnico.

Tabela 23 — Modelo de mediação moderada pela categoria funcional

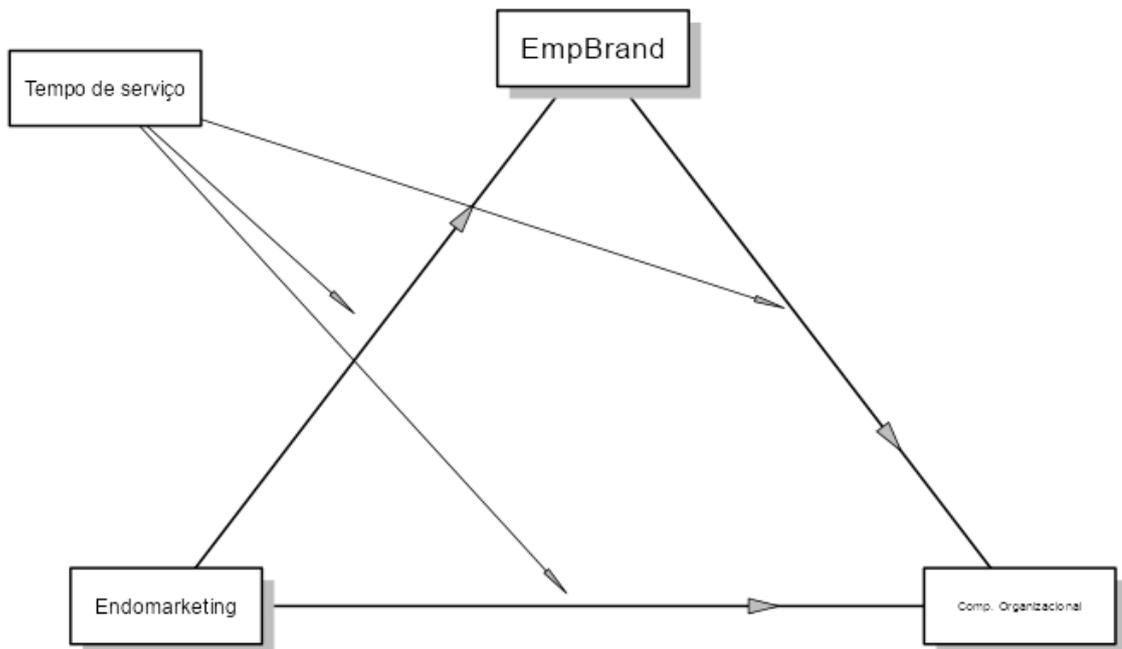
Níveis de moderador		95% C.I. (a)							
Cargo ocupado	Tipo	Efeito	Estimativa	SE	Mais baixo	Superior	B	z	p
Docente	Indireta	Endomarketing ⇒ EmpBrand ⇒ Comp. Organizacional	0.32981	0.0907	0.152	0.508	0.28177	3.6376	< .001
Docente	Componente	Endomarketing ⇒ EmpBrand	0.84726	0.0615	0.727	0.968	0.70168	13.7833	< .001
Docente		EmpBrand ⇒ Comp. Organizacional	0.38927	0.1032	0.187	0.592	0.40157	3.7713	< .001
Docente	Direta	Endomarketing ⇒ Comp. Organizacional	0.07229	0.1285	-0.180	0.324	0.06176	0.5627	0.574
Docente	Total	Endomarketing ⇒ Comp. Organizacional	0.40210	0.0990	0.208	0.596	0.34002	4.0603	< .001
Técnico administrativo	Indireta	Endomarketing ⇒ EmpBrand ⇒ Comp. Organizacional	0.65678	0.1142	0.433	0.881	0.53873	5.7491	< .001
Técnico administrativo	Componente	Endomarketing ⇒ EmpBrand	1.03064	0.0653	0.903	1.159	0.85355	15.7718	< .001
Técnico administrativo		EmpBrand ⇒ Comp. Organizacional	0.63725	0.1032	0.435	0.840	0.63116	6.1738	< .001
Técnico administrativo	Direta	Endomarketing ⇒ Comp. Organizacional	-0.05981	0.1460	-0.346	0.226	-0.04906	-0.4096	0.682
Técnico administrativo	Total	Endomarketing ⇒ Comp. Organizacional	0.59696	0.1053	0.391	0.803	0.50479	5.6703	< .001

Fonte: dados da pesquisa (2025).

5.9.3 Relações dos Constructos da Pesquisa com a Moderação por Tempo de Serviço

Na sequência, foi realizado o teste adicional considerando o tempo de serviço, composto por dois grupos, sendo um composto por servidores com menos de 17 anos no cargo (grupo 1), que corresponderam 48,2% dos respondentes, e o outro com tempo superior a 17 anos no cargo (grupo 2), conforme modelo de moderação representado na Figura 7.

Figura 7 — Modelo de relação entre os constructos com a moderação do tempo de serviço



Fonte: dados da pesquisa (2025).
 Nota. Gráfico obtido pelo *software* Jamovi.

Na relação proposta entre os três constructos desta pesquisa, considerando a moderação do tempo de serviço, os valores de beta (β) obtidos e os níveis de significância (p) indicam que a relação indireta entre o *endomarketing* e o comprometimento organizacional, mediada pelo *employer branding*, apresenta efeito positivo e significativo para os servidores com menos de 17 anos de tempo de serviço (grupo 1) — ($\beta = 0,538$; $p < .001$). Para aqueles com tempo de serviço superior — até o máximo de 43 anos (grupo 2) — o efeito também é positivo e significativo ($\beta = 0,227$; $p < .05$).

A relação direta entre os componentes do *endomarketing* e o *employer branding* apresenta comportamentos semelhantes em ambos os grupos, assim como a relação entre *employer branding* e comprometimento organizacional, sendo ambas positivas e significativas. No entanto, para esta última, observou-se um nível de significância mais elevado no grupo 1.

Por outro lado, a relação direta entre o *endomarketing* como preditor e o comprometimento organizacional como variável dependente revelou-se negativa e não significativa no grupo 1 ($\beta = -0,153$; $p > .05$). De forma distinta, essa relação foi positiva e significativa no grupo 2 ($\beta = 0,265$; $p < .05$), o que fornece evidências adicionais às hipóteses testadas neste estudo — especialmente à H1, que, ao se considerar a totalidade da amostra, foi rejeitada.

Tabela 24 — Modelo de mediação moderada pelos grupos de tempo de serviço

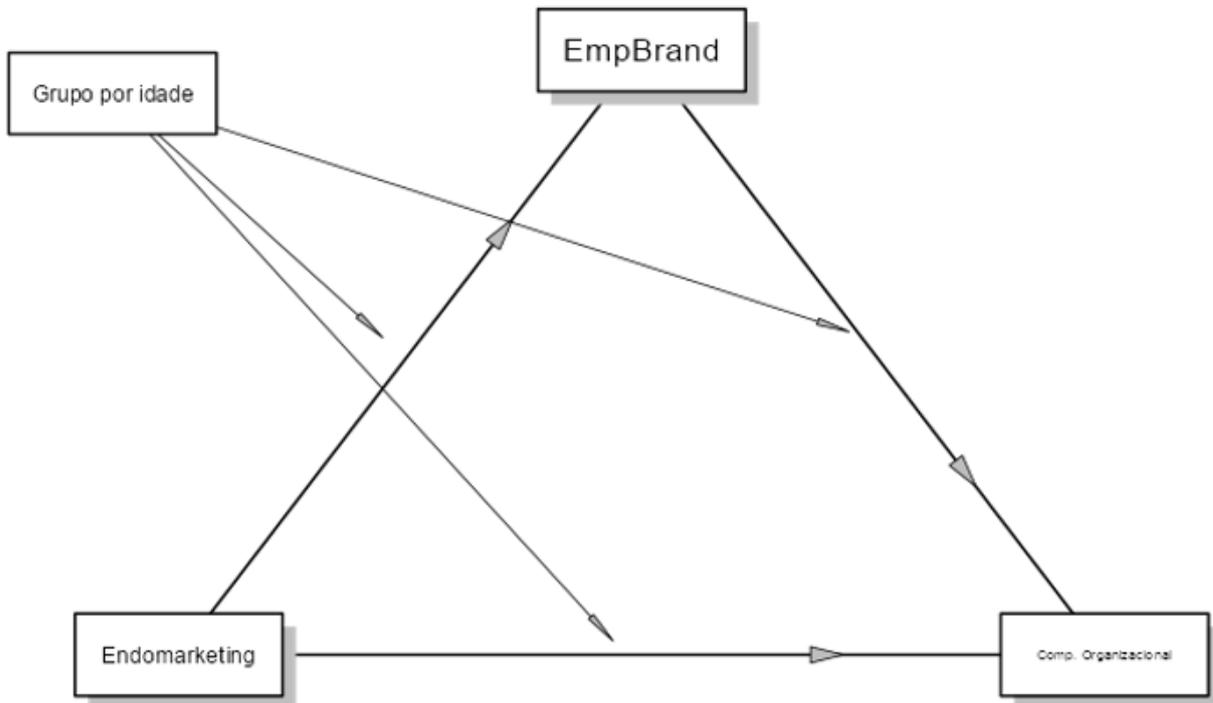
Níveis de moderador	Categoria	Tipo	Efeito	Estimativa	SE	95% C.I. (a)		B	Z	P
						Mais baixo	Superior			
<17 anos	Indireto		Endomkt ⇒ EmpBrand ⇒ Comprom	0.6580	0.1055	0.4513	0.8647	0.5378	6.238	<.001
<17 anos	Componente		Endomkt ⇒ EmpBrand	1.0083	0.0665	0.8779	1.1388	0.8351	15.153	<.001
<17 anos			EmpBrand ⇒ Comprom	0.6525	0.0953	0.4657	0.8394	0.6440	6.845	<.001
<17 anos	Direto		Endomkt ⇒ Comprom	-0.1867	0.1345	-0.4503	0.0769	0.1526	-1.388	0.165
<17 anos	Total		Endomarketin g ⇒ Comprom	0.4713	0.1008	0.2738	0.6688	0.3985	4.677	<.001
≥17 anos	Indireto		Endomkt ⇒ EmpBrand ⇒ Comprom	0.2621	0.0923	0.0811	0.4430	0.2266	2.839	0.005
≥17 anos	Componente		Endomkt ⇒ EmpBrand	0.9485	0.0676	0.8161	1.0810	0.7856	14.035	<.001
≥17 anos			EmpBrand ⇒ Comprom	0.2763	0.0953	0.0895	0.4631	0.2885	2.899	0.004
≥17 anos	Direto		Endomkt ⇒ Comprom	0.3065	0.1316	0.0487	0.5644	0.2650	2.330	0.020
≥17 anos	Total		Endomkt ⇒ Comprom	0.5686	0.1023	0.3680	0.7692	0.4808	5.556	<.001

Fonte: dados da pesquisa (2025).

5.9.4 Relações dos constructos da pesquisa com a moderação por faixa etária

Como terceiro teste adicional, foi considerada, no modelo conceitual deste estudo, a moderação da faixa etária dos respondentes da amostra, os quais foram agrupados em dois grupos: grupo 1, composto por servidores com menos de 47 anos, e grupo 2, por aqueles com 47 anos ou mais, diante da média de distribuição da faixa etária apresentada entre os respondentes, conforme o modelo de moderação apresentado na Figura 8.

Figura 8 — Modelo de relação entre os constructos com a moderação da faixa etária



Fonte: dados da pesquisa (2025).

Nota. Gráfico obtido pelo software Jamovi.

Com base no modelo proposto neste estudo, e considerando a moderação da faixa etária, os valores obtidos para os coeficientes beta (β) e os níveis de significância (p) conduzem a conclusões que reforçam a consistência do modelo. Foram observados resultados positivos e significativos semelhantes entre os dois grupos, tanto nas relações indiretas entre os três constructos — *endomarketing*, *employer branding* e comprometimento organizacional — (grupo 1: $\beta = 0,455$; $p < .001$; grupo 2: $\beta = 0,384$; $p < .001$), quanto na relação direta entre *endomarketing* e *employer branding* (grupo 1: $\beta = 0,852$; $p < .001$; grupo 2: $\beta = 0,769$; $p < .001$), bem como na relação direta entre *employer branding* e comprometimento organizacional (grupo 1: $\beta = 0,534$; $p < .001$; grupo 2: $\beta = 0,499$; $p < .001$).

Entretanto, na relação direta entre *endomarketing* e comprometimento organizacional, observou-se um efeito negativo para o grupo 1 ($\beta = -0,030$; $p > .05$) e positivo para o grupo 2 ($\beta = 0,091$; $p > .05$), embora não significativo em ambos os casos. Esse resultado contribui para a compreensão dos achados relacionados à primeira hipótese do estudo.

Tabela 25 — Modelo de mediação moderada pelos grupos de faixa etária

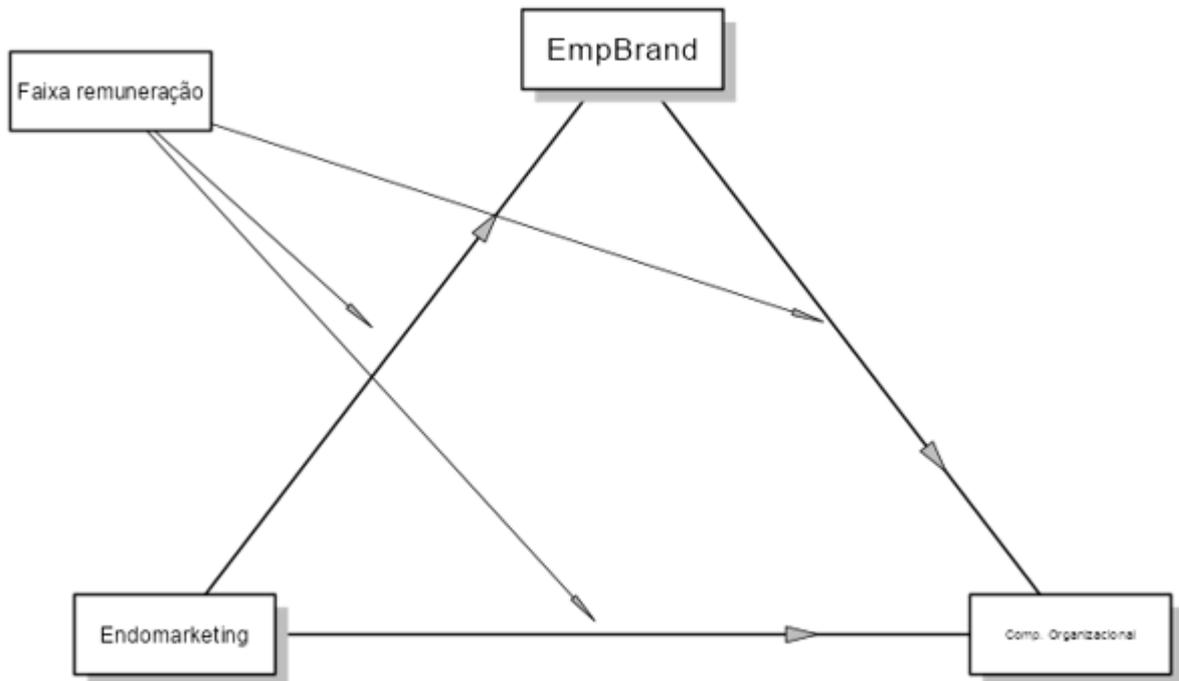
Níveis de moderador		95% C.I. (a)							
Categoria	Tipo	Efeito	Estimativa	SE	Mais baixo	Superior	B	Z	p
< 47 anos	Indireto	Endomarketing ⇒ EmpBrand ⇒ Comp.	0.5399	0.1055	0.333	0.747	0.4550	5.117	<.001
< 47 anos	Componente	Organizacional Endomarketing ⇒ EmpBrand	1.0282	0.0710	0.889	1.167	0.8516	14.485	<.001
< 47 anos		EmpBrand ⇒ Comp.	0.5251	0.0960	0.337	0.713	0.5343	5.469	<.001
< 47 anos	Direto	Organizacional Endomarketing ⇒ Comp.	-0.0352	0.1413	-0.312	0.242	-0.0296	-0.249	0.803
< 47 anos	Total	Organizacional Endomarketing ⇒ Comp.	0.5047	0.1075	0.294	0.716	0.4268	4.694	<.001
≥47 anos	Indireto	Organizacional Endomarketing ⇒ EmpBrand ⇒ Comp.	0.4523	0.0948	0.267	0.638	0.3837	4.773	<.001
≥47 anos	Componente	Organizacional Endomarketing ⇒ EmpBrand	0.9286	0.0659	0.799	1.058	0.7691	14.084	<.001
≥47 anos		EmpBrand ⇒ Comp.	0.4871	0.0960	0.299	0.675	0.4990	5.073	<.001
≥47 anos	Direto	Organizacional Endomarketing ⇒ Comp.	0.1067	0.1295	-0.147	0.360	0.0905	0.824	0.410
≥47 anos	Total	Organizacional Endomarketing ⇒ Comp.	0.5590	0.0999	0.363	0.755	0.4727	5.597	<.001

Fonte: dados da pesquisa (2025).

5.9.5 Relações dos Constructos da Pesquisa com a Moderação por Faixa de Remuneração

Por fim, como quarto teste adicional, foi avaliada a moderação da faixa de remuneração nas relações propostas pelo modelo deste estudo, mediante divisão dos respondentes em dois grupos: o primeiro, composto por aqueles com remuneração de até R\$ 10.000,00 (dez mil reais), e o segundo, por aqueles com remuneração superior a esse valor, considerando que 48,6% dos respondentes percebem até 10.000,00 (dez mil reais), conforme representada na Figura 9.

Figura 9 — Modelo de relação entre os constructos com a moderação da faixa remuneratória



Fonte: dados da pesquisa (2025).
 Nota. Gráfico obtido pelo software Jamovi.

Tabela 26 — Modelo de mediação moderada pelos grupos de faixa de remuneração

Níveis de moderador	Categoria	Tipo	Efeito	Estimativa	SE	95% C.I. (a)		B	Z	p
						Mais baixo	Superior			
≤ 10.000,00	Indireto	Organizacional	Endomarketing ⇒ EmpBrand ⇒ Comp.	0.79922	0.1182	0.5675	1.0310	0.64267	6.7595	<.001
			Organizacional Endomarketing ⇒ EmpBrand ⇒ Comp.	1.06833	0.0652	0.9405	1.1961	0.88476	16.3819	<.001
≤ 10.000,00	Direto	Organizacional	Endomarketing ⇒ Comp.	-0.24499	0.1453	-0.5298	0.0398	-0.19701	-1.6862	0.092
≤ 10.000,00			Total	Organizacional Endomarketing ⇒ Comp.	0.55422	0.1046	0.3492	0.7592	0.46865	5.2988
> 10.000,00	Indireto	Organizacional	Endomarketing ⇒ EmpBrand ⇒ Comp.	0.23605	0.0834	0.0726	0.3995	0.20395	2.8303	0.005
			Organizacional Endomarketing ⇒ EmpBrand	0.80590	0.0643	0.6798	0.9320	0.66743	12.5266	<.001

Níveis de moderador	95% C.I. (a)									
	Categoria	Tipo	Efeito	Estimativa	SE	Mais baixo	Superior	B	Z	p
> 10.000,00			EmpBrand ⇒ Comp. Organizacional Endomarketing	0.29290	0.1008	0.0953	0.4905	0.30558	2.9054	0.004
> 10.000,00	Direto		⇒ Comp. Organizacional Endomarketing	0.22750	0.1259	-0.0193	0.4743	0.19656	1.8067	0.071
> 10.000,00	Total		⇒ Comp. Organizacional	0.46355	0.1032	0.2613	0.6658	0.39198	4.4925	<.001

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Ao considerar a faixa de remuneração nas relações propostas por este estudo, e com base nos resultados obtidos para os coeficientes beta (β) e os níveis de significância (p), é possível chegar às seguintes conclusões, coerentes com os achados anteriores. Observam-se resultados positivos e significativos para ambos os grupos nas relações indiretas entre os três constructos — *endomarketing*, *employer branding* e comprometimento organizacional — (grupo 1: $\beta = 0,643$; $p < .001$; grupo 2: $\beta = 0,204$; $p < .001$), assim como na relação direta entre *endomarketing* e *employer branding* (grupo 1: $\beta = 0,885$; $p < .001$; grupo 2: $\beta = 0,667$; $p < .001$), e na relação entre *employer branding* e comprometimento organizacional (grupo 1: $\beta = 0,726$; $p < .001$; grupo 2: $\beta = 0,306$; $p < .05$), apesar de demonstrarem beta mais elevado no grupo 1.

Por outro lado, na relação direta entre *endomarketing* e comprometimento organizacional, observou-se um efeito negativo para o grupo 1 ($\beta = -0,197$; $p > .05$) e positivo para o grupo 2 ($\beta = 0,197$; $p > .05$), embora não significativo em ambos os casos.

A seguir, o Quadro 10 apresenta uma síntese dos efeitos observados por meio dos testes adicionais:

Quadro 10 — Síntese dos efeitos da mediação/moderação das análises multigrupos

Componentes/ Grupos	Beta do modelo mediador	Síntese
Relação do <i>endomarketing</i> e <i>Employer Branding</i> nas dimensões do comprometimento organizacional		
Comp. Afetivo	0,81; $p < 0,05$	A relação de mediação do <i>employer branding</i> nas ações de <i>endomarketing</i> é positiva e significativa com as dimensões afetiva e instrumental do comprometimento organizacional, não sendo significativo o efeito da relação com a dimensão normativa.
Comp. Instrumental	0,90; $p < 0,05$	
Comp. Normativo	0,57; $p > 0,05$	
Moderação das categorias funcionais nas relações dos constructos da pesquisa		

Componentes/ Grupos	Beta do modelo mediador	Síntese
Técnico	0,54; $p < 0,001$	O efeito mediador do <i>employer branding</i> na relação do <i>endomarketing</i> e a melhoria do comprometimento organizacional funciona melhor para técnicos do que para docentes.
Docente	0,28; $p < 0,001$	
Mediação moderada por grupos de tempo de serviço		
<17 anos	0,54; $p < 0,001$	A relação indireta entre o <i>endomarketing</i> e o comprometimento organizacional, mediada pelo <i>employer branding</i> , apresenta efeito positivo e significativo tanto para os servidores com menos de 17 anos de tempo de serviço com para aqueles com tempo de serviço superior.
≥17 anos	0,23; $p < 0,05$	
<17 anos	-0,15; $p > 0,05$	A relação direta entre o <i>endomarketing</i> (preditor) na melhoria do comprometimento organizacional (variável dependente) revelou-se negativa e não significativa no grupo servidores com menos de 17 anos de tempo de serviço. Enquanto para os servidores com tempo de serviço superior, essa relação foi positiva e significativa no grupo.
≥17 anos	0,26; $p < 0,05$	
Mediação moderada por grupos de faixa etária		
<47 anos	-0,03; $p > 0,05$	Na relação direta entre <i>endomarketing</i> e comprometimento organizacional, observou-se um efeito negativo para o grupo de servidores com até 44 anos de idade e positivo para o grupo composto por aqueles com 45 anos ou mais, embora não significativo em ambos os casos.
≥47 anos	0,09; $p > 0,05$	
Mediação moderada por grupos de faixa de remuneração		
≤ 10.000,00	-0,20; $p > 0,05$	Na relação direta entre <i>endomarketing</i> e comprometimento organizacional, registra-se um efeito negativo para servidores que recebem até 10.000,00 e positivo para aqueles que recebem valor superior a 10.000,00.
> 10.000,00	0,20; $p > 0,05$	

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Os testes adicionais forneceram resultados que contribuem para uma compreensão mais aprofundada das relações estabelecidas neste estudo, ao considerar a moderação de variáveis funcionais e sociodemográficas.

Diante dos achados, infere-se que tanto a relação direta entre o *employer branding* e o comprometimento organizacional quanto a mediação da marca empregadora nas ações de *endomarketing* na melhoria desse comprometimento demonstraram associações mais fortes e estatisticamente significativas nas dimensões afetiva e instrumental. Por outro lado, embora a relação com a dimensão normativa também tenha sido positiva, não apresentou significância estatística, indicando uma possível menor influência das variáveis estudadas sobre esse tipo de vínculo organizacional no contexto do serviço público.

Ao se avaliar a moderação das categorias funcionais — docentes e técnicos administrativos — os resultados se mostraram consistentes entre os grupos, com maior

intensidade nas relações observadas entre os servidores técnico-administrativos. Esse dado sugere que esse grupo tende a responder de forma mais sensível às práticas internas de valorização e comunicação, o que pode estar relacionado à sua maior exposição ou dependência dos processos de gestão institucional.

Em relação à moderação do "tempo de serviço", observou-se que servidores com até 17 anos de atuação na instituição apresentaram respostas mais expressivas quanto à influência das práticas de *endomarketing* e do *employer branding* na melhoria do comprometimento organizacional. Ao tempo que para o grupo com mais de 17 anos de serviço, a relação direta entre o *endomarketing* (variável preditora) e o comprometimento organizacional (variável dependente) foi positiva e estatisticamente significativa. Esse achado oferece uma nova perspectiva sobre a primeira hipótese do estudo, a qual, quando considerada a totalidade da amostra, não havia sido confirmada. Portanto, a análise moderada permite uma compreensão mais precisa e segmentada da influência dessas práticas.

6 DISCUSSÕES

Diante do contexto específico de uma instituição pública de ensino superior, marcada pela diversidade de seus servidores — docentes, técnicos administrativos, funcionários terceirizados e estagiários —, com distintas vivências e percepções institucionais, a gestão do capital humano configura-se como um desafio permanente. Nesse cenário, ferramentas e estratégias voltadas ao público interno, como o *endomarketing*, o *employer branding* e o comprometimento organizacional, tornam-se essenciais para o alcance dos objetivos institucionais. As particularidades desse ambiente resultam em diferentes interpretações sobre os efeitos desses constructos, o que demanda um aprofundamento teórico e empírico. Ademais, as especificidades da administração pública — como as restrições legais à concessão de incentivos financeiros — impõem limitações à adoção de determinadas práticas, exigindo abordagens criativas, consistentes e simbólicas para fortalecer os vínculos organizacionais.

Adicionalmente, a análise deve ser situada em um ambiente caracterizado por limitações históricas e estruturais, como observado na UESB. A defasagem no quadro funcional, as disparidades salariais entre técnicos e docentes e as limitações do sistema de cargos, não condizentes com a estrutura atual da universidade, dificultam a consolidação de práticas inovadoras. Esses fatores impõem desafios que impactam diretamente a motivação, o senso de pertencimento e a construção da identidade institucional. Assim, mesmo diante de boas práticas em andamento, como ações de capacitação e programas de qualidade de vida no trabalho, o efeito simbólico de políticas de *endomarketing* e *employer branding* pode ser atenuado ou não percebido como legítimo por parte dos servidores.

Nesse sentido, este estudo propôs um modelo conceitual com o objetivo de captar, por meio da percepção dos servidores, a compreensão das relações entre as ações de *endomarketing* observadas na instituição e a efetiva melhoria do comprometimento organizacional, considerando o efeito do *employer branding* entre esses constructos. Diante do delineamento da pesquisa, foram estruturadas hipóteses com base nas evidências levantadas na literatura, estabelecendo as relações entre os conceitos observados neste estudo.

No desenvolvimento do questionário, com o intuito de atender ao primeiro objetivo específico da pesquisa, foram relacionadas as práticas de *endomarketing* identificadas nos instrumentos institucionais. Essas práticas foram submetidas à análise da percepção dos respondentes quanto à sua existência e à frequência com que são observadas, em consonância com o segundo objetivo específico. As ações identificadas foram referendadas pelos próprios

servidores participantes. Dessa forma, considerando o nível de percepção em relação às ações de endomarketing realizadas na organização, e com base nas médias obtidas, infere-se que o contexto é adequado para a análise do modelo estrutural, por meio das hipóteses propostas neste estudo.

A análise estatística descritiva, com comparação das médias obtidas para os constructos e suas dimensões por grupos de servidores, revelou diferenças significativas entre as categorias funcionais analisadas, evidenciando percepções distintas quanto aos constructos investigados. O *endomarketing* apresentou os maiores escores médios, seguido pelo comprometimento organizacional e, por fim, pelo *employer branding*, cuja média foi mais baixa entre os técnicos administrativos. Essa disparidade sugere a necessidade de reforçar a percepção da marca empregadora junto a esse público, especialmente por seu papel na valorização institucional. Dentre as dimensões do *endomarketing*, a maior oscilação foi observada em ECust, relacionada à remuneração e ao desenvolvimento profissional, indicando pontos críticos que demandam revisão das políticas institucionais de valorização e de plano de carreira.

No que se refere ao Comprometimento Organizacional, a dimensão afetiva foi a mais expressiva, demonstrando forte vínculo emocional dos servidores com a instituição. Por outro lado, os baixos escores na dimensão normativa indicam uma fraca percepção de obrigação moral de permanência, sugerindo carência de ações institucionais voltadas ao reconhecimento e fortalecimento do pertencimento organizacional. Esses achados reforçam a importância de estratégias voltadas à equidade entre os grupos funcionais, à capacitação contínua e à construção de vínculos institucionais mais sólidos, fundamentais para o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços públicos ofertados.

A análise do modelo de mensuração, seguida da modelagem de equações estruturais (MEE), indicou que a **primeira hipótese** — que propunha uma relação direta e positiva entre *endomarketing* e comprometimento organizacional — não foi confirmada. Esse resultado distingue de parte da literatura, especialmente aquela baseada em contextos do setor privado, em que essa relação mostrou-se significativa. Contudo, considerando a Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964), compreende-se que a percepção dos servidores sobre a existência de ações de *endomarketing*, por si só, não é suficiente para gerar reciprocidade e engajamento organizacional. É necessário que tais ações sejam percebidas como legítimas, frequentes e coerentes com os valores institucionais, reforçando o contrato psicológico estabelecido entre organização e servidor.

Essa evidência pode ser comparada a estudos anteriores que identificaram uma relação positiva entre esses constructos, mas em contextos distintos, em sua grande maioria no setor

privado e considerando outros elementos nessa relação. Exemplos disso são a pesquisa desenvolvida por Mero *et al.* (2020), realizada entre cooperativas do Equador; os estudos de Edwim e Asianah (2020) e Asiamah, Opuni e Mensah (2020), que identificaram uma relação positiva entre o *marketing* interno e o comprometimento organizacional entre profissionais de saúde, ao considerarem conjuntamente outras variáveis em um contexto de trabalho único. Outros trabalhos que observaram relação positiva entre esses constructos incluem os estudos de Chiu, Won e Bae (2020), com profissionais de serviços de esporte e fitness; Hilal (2020), com trabalhadores da indústria hoteleira; e Taha e Farid (2022), com funcionários do setor de seguros, compreendendo áreas de atuação significativamente distintas da observada no presente estudo, realizado em uma IES pública brasileira.

No setor público, destacam-se os estudos de Jovanovic *et al.* (2023), que avaliaram a relação entre *marketing* interno e comprometimento organizacional entre funcionários de instituições públicas de saúde em Belgrado e observaram que a satisfação no trabalho medeia parcialmente essa relação. Além disso, Rodrigues *et al.* (2023), ao avaliarem as consequências da aplicação de *marketing* interno em funcionários do setor público local português, identificaram, entre outros efeitos, o impacto positivo no comprometimento organizacional.

Por fim, em um contexto institucional mais próximo a este estudo, mas em um país distinto, menciona-se a pesquisa desenvolvida por Sidrah, Kayeser e Raechel (2022), que avaliaram o impacto do *marketing* interno no compromisso afetivo entre acadêmicos universitários seniores e juniores na Austrália, utilizando variáveis sociodemográficas como moderadoras. Apesar de apresentar maior similaridade com o presente estudo, essa pesquisa difere pelo contexto do país, que influencia as interações entre seus membros e as formas de condução institucional, além de ter sido direcionada a apenas uma das dimensões do comprometimento organizacional: a afetiva.

Diante do exposto, as evidências observadas neste estudo — em contraste com algumas bases teóricas — reforçam a necessidade de mais pesquisas acerca da relação entre *endomarketing* e comprometimento organizacional no contexto brasileiro, especialmente em instituições públicas de ensino superior. Torna-se igualmente necessário aprofundar a compreensão dos fatores que podem mediar essa relação, conforme proposto na terceira hipótese. Ademais, os resultados obtidos oferecem subsídios relevantes para o redirecionamento de estratégias de *marketing* interno voltadas à melhoria do comprometimento organizacional, sugerindo, ainda, a ampliação de seu escopo de aplicação entre as diferentes categorias funcionais, de modo que seus efeitos possam ser efetivamente percebidos.

A **segunda hipótese**, que verificava a relação entre *endomarketing* e *employer branding*, foi confirmada, indicando que práticas internas bem conduzidas fortalecem a imagem da instituição como empregadora desejável. Essa relação se mostra relevante, sobretudo diante da necessidade das IES públicas de se posicionarem como espaços atrativos de desenvolvimento profissional, mesmo em contextos de limitações orçamentárias e ausência de incentivos financeiros imediatos. Cabe à gestão, portanto, investir em estratégias não monetárias de valorização simbólica e institucional, como reconhecimento público, ampliação de canais de diálogo e políticas de inclusão e desenvolvimento.

A marca do empregador consiste em um ativo intangível para uma organização, sendo uma ferramenta essencial para atração, desenvolvimento e retenção de talentos (Backhaus & Tikoo, 2004). De forma semelhante, o *endomarketing* possibilita o alinhamento dos objetivos e metas institucionais, pela observação das necessidades e expectativas dos funcionários, garantindo uma melhor orientação para o serviço e o fortalecimento dos laços institucionais. Nesse sentido, Rodrigues e Sousa (2024) argumentam que, com base na observação da literatura, o *employer branding* e o *marketing* interno são áreas intrinsecamente relacionadas, pois ambas se concentram no funcionário, apesar de compreenderem formatos de ações diferentes.

Observa-se que fatores estritamente relacionados com práticas de *endomarketing* podem contribuir para aprimorar e aumentar o *employer branding*. Conforme argumentam Biswas e Suar (2016), ao discutirem os antecedentes do EB, ficou evidente, entre outros aspectos, o reconhecimento dos funcionários sobre a existência de suporte, recompensas justas, liderança (que pode ser conduzida por membros da coordenação), confiança e apoio organizacional, transmitidos por uma relação adequada entre supervisores e subordinados.

Somam-se às prerrogativas do *employer branding*, que também são aplicadas ao *endomarketing*, a necessidade de informações claras e condizentes sobre a proposta de trabalho e visão organizacional, compreendendo os aspectos positivos e negativos do trabalho a ser desenvolvido (Biswas & Suar, 2016). Isso evita uma quebra do contrato psicológico, decorrente do possível não atendimento de promessas ou de uma percepção individual equivocada. À luz da Teoria da Troca Social, o contrato psicológico compreende crenças e promessas não escritas, mas que estabelecem relações de fornecimento de benefícios por uma parte e retribuição pela outra (Blau, 1964).

Com base nas conclusões alcançadas nos estudos de Biswas e Suar (2016), o cumprimento do contrato psicológico pelas organizações possibilita o fortalecimento da marca entre os funcionários, endossando o que foi proposto por outros estudos, como o de Backhaus

e Tikoo (2004). Assim, as ações de *endomarketing* constituem elementos fundamentais para tal cumprimento, compreendendo treinamento, desenvolvimento e oportunidades de carreira, entre outras práticas, consideradas obrigações do empregador nessa relação, resultando em uma maior promoção da marca (Biswas & Suar, 2016).

Ainda segundo Biswas e Suar (2016), as “práticas de RH de compartilhamento de informações, participação de funcionários, gestão de desempenho justa e treinamento podem aumentar a confiança dos funcionários em relação ao empregador e ajudar a criar uma empresa de marca” (Biswas & Suar, 2016, p. 68, tradução nossa), o que evidencia a relação positiva entre os constructos *endomarketing* e *employer branding*.

Nesse contexto, componentes do *endomarketing*, como a coordenação, ou seja, os responsáveis pela implementação e disseminação de novas ações institucionais, assim como a comunicação interna adequada são imprescindíveis para uma apresentação clara e fidedigna da proposta de valor do empregado, fortalecendo a reputação e a marca empregadora.

A **terceira hipótese** também foi confirmada, evidenciando a influência do *employer branding* no comprometimento organizacional. Esse resultado corrobora estudos anteriores, como o realizado por Onur *et al.* (2024), que identificaram uma relação positiva entre as dimensões da marca empregadora e o comprometimento organizacional, considerando o papel moderador do suporte organizacional.

Além disso, reforça-se a importância de uma gestão capaz de consolidar uma proposta de valor percebida pelos servidores, alinhada aos seus anseios, projetando a instituição como um ambiente de trabalho confiável, justo e coerente. Conforme aponta a literatura, um *employer branding* forte facilita a internalização dos objetivos institucionais e amplia a percepção de pertencimento, incentivando a permanência e o desempenho qualificado dos servidores. Assim, o *employer branding* exerce um efeito positivo sobre o desempenho e o comprometimento organizacional (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010).

Nesse sentido, como afirmam Bharadwaj *et al.* (2022), uma marca empregadora fortalecida contribui para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos desejáveis por parte dos servidores, como o comprometimento organizacional. Os resultados observados, portanto, fornecem evidências relevantes para a compreensão dos fatores que influenciam o comprometimento no contexto institucional.

Considerando esses achados, as instituições de ensino devem investir no desenvolvimento e na promoção do *employer branding*, por meio de um mapeamento junto ao público-alvo, conforme sugerido por Mascarenhas e Mansi (2020). Essa iniciativa pode ampliar a relação observada neste estudo, favorecendo a retenção de talentos e a obtenção de resultados

mais eficientes, com servidores altamente identificados e comprometidos com a organização e seus propósitos.

A **quarta hipótese**, por sua vez, validou o papel mediador do *employer branding* entre o endomarketing e o comprometimento organizacional. Tal achado corrobora a Teoria das Trocas Sociais ao demonstrar que os efeitos das ações institucionais internas são mediados pela percepção de valor que o servidor constrói a partir da experiência organizacional. O *employer branding* funciona, assim, como um catalisador simbólico da reciprocidade entre instituição e servidor.

Por meio das relações estabelecidas, verifica-se a contribuição teórica da relação entre *endomarketing*, *employer branding* e o efeito positivo no comprometimento organizacional. Isso corrobora os resultados obtidos por Makumbe (2025), que estabeleceu, em seu estudo, uma relação parcialmente mediadora da marca do empregador com as variáveis liderança transformacional (preditor) e comprometimento organizacional (variável dependente), evidenciando um impacto positivo entre essas variáveis. Os estudiosos Rodrigues e Sousa (2024), ao pesquisarem a influência do *marketing* interno e do *employer branding* na atratividade e retenção de talentos, observaram que esses fatores influenciam positivamente o comprometimento.

Uma marca empregadora forte possibilita um espaço de confiança na relação empregado e empregador, resultando em um contrato psicológico. Nessa perspectiva, ações de *endomarketing*, que abrangem desde questões estruturais, condições de trabalho, relações entre funcionários e empregadores, até desenvolvimento e remuneração contribuem para o fortalecimento da marca empregadora. Consequentemente, há um impacto positivo no comprometimento organizacional.

A capacidade organizacional de cumprir promessas e compromissos estabelecidos junto aos funcionários fortalece a marca empregadora (Ready *et al.*, 2008) e está estritamente relacionada a uma estratégia efetiva de *endomarketing*, refletindo diretamente no envolvimento e no comprometimento organizacional dos funcionários. Nesse sentido, conforme afirma Makumbe (2025), uma “marca empregadora comunica a identidade de uma organização como um lugar para trabalhar, abrangendo questões como o sistema de valores, políticas e comportamentos esperados de uma organização” (Makumbe, 2025, p. 5). Isso reforça sua atuação mediadora, ao catalisar as ações de *endomarketing* praticadas pela organização e, consequentemente, influenciar positivamente o comprometimento organizacional.

Diante do contexto de pesquisa, destaca-se a reflexão de Quispe *et al.* (2024), que afirmam que “o comprometimento organizacional, particularmente no contexto universitário,

desempenha um papel essencial para as instituições educacionais, promovendo a colaboração e fortalecendo valores, políticas e filosofias que impactam o desempenho organizacional” (Quispe *et al.*, 2024, p. 242).

Diante desses achados, as instituições de ensino superior precisam desenvolver e oferecer programas de *endomarketing* voltados para o fortalecimento da marca empregadora, aproximando os servidores da organização e contribuindo para a construção da percepção do ambiente de trabalho como um local de excelência. Isso reflete diretamente no sentimento de pertencimento e no comprometimento organizacional, promovendo um impacto positivo no desempenho institucional.

Em complementação às hipóteses principais testadas, e com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a influência de fatores funcionais e sociodemográficos na relação proposta pelo modelo conceitual deste estudo, foram realizados testes adicionais. Inicialmente, analisou-se as dimensões do comprometimento organizacional, seguidas da avaliação das categorias funcionais as quais os respondentes pertencem. Em seguida, foi testada a moderação do tempo de serviço nas relações entre os constructos. Como quarto teste, investigou-se a influência da faixa etária e, por fim, da faixa remuneratória.

Os testes adicionais realizados com o objetivo de ampliar os resultados obtidos na análise das hipóteses apresentadas permitiram chegar a conclusões que contribuíram para a compreensão das relações investigadas, considerando as moderações de fatores funcionais e sociodemográficos. Ao avaliar o efeito da marca empregadora nas dimensões do comprometimento organizacional, observou-se que o *employer branding* impacta positivamente, de forma mais significativa, os componentes afetivo e instrumental. Embora também tenha apresentado efeito positivo sobre a dimensão normativa, esse resultado não foi estatisticamente significativo. Esse achado conduz à reflexão sobre os motivadores do comprometimento organizacional no contexto do serviço público, especialmente na IES analisada neste estudo, cujos aspectos relacionados a obrigações morais e normas institucionais parecem exercer menor influência na relação entre a marca empregadora e o comprometimento.

Além disso, os resultados das relações propostas nas hipóteses mantiveram-se consistentes entre as categorias funcionais analisadas — docentes e técnicos administrativos. Observou-se, também, que entre os servidores com maior tempo de serviço, há uma relação direta positiva e significativa entre *endomarketing* e comprometimento organizacional, oferecendo subsídios adicionais à primeira hipótese do estudo, ao possibilitar uma compreensão mais aprofundada do efeito dessas práticas, diante da fragmentação dos grupos. De maneira semelhante, ao se considerar a moderação da faixa etária e da faixa de remuneração, identificou-

se uma relação positiva entre os constructos entre servidores com mais de 44 anos e aqueles com remuneração superior a R\$ 10.000,00 — ainda que não estatisticamente significativa em ambos os casos.

Assim, os testes adicionais realizados revelaram que servidores com maior tempo de serviço, idade mais avançada e remuneração superior apresentam níveis mais elevados de comprometimento organizacional quando percebem a existência de práticas consistentes de marketing interno. Tais dados sugerem que a consolidação de vínculos institucionais se fortalece ao longo do tempo e pode ser potencializada por ações contínuas de valorização. No entanto, a ausência de significância estatística em algumas relações evidencia a necessidade de maior consistência e abrangência das estratégias adotadas.

7 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO REALIZADO E PESQUISAS FUTURAS

O contexto da pesquisa é relevante ao se considerar a abrangência das universidades públicas em suas regiões de atuação, possibilitando a construção e a propagação do conhecimento, o desenvolvimento econômico e político, além da transformação de diversas vidas. Tal atuação é conduzida por uma estrutura composta por servidores que trabalham para a entrega de um serviço de educação pública de excelência. Compreender suas necessidades e expectativas institucionais é fundamental para garantir resultados cada vez mais abrangentes.

Atualmente, as instituições de ensino superior (IES) estão inseridas em um cenário dinâmico de constantes mudanças, o que exige estratégias eficazes voltadas à gestão de talentos (Quispe *et al.*, 2024), considerados ativos essenciais para a existência e o sucesso organizacional. Assim, estratégias como o *endomarketing* e o *employer branding* proporcionam vantagens competitivas, promovendo a retenção de talentos humanos e o alinhamento da visão, missão e objetivos institucionais. Consequentemente, essas práticas resultam em uma atuação mais eficiente, garantindo a qualidade da educação superior esperada pela sociedade. Segundo Hurtado *et al.* (2021, p. 371, tradução nossa), "os colaboradores que alinham seus valores e objetivos pessoais com os da organização sempre buscarão permanecer na instituição universitária".

Assim, o presente estudo contribui significativamente para o avanço das discussões acerca da gestão estratégica de pessoas no setor público, ao integrar os constructos de *endomarketing*, *employer branding* e comprometimento organizacional em um modelo conceitual testado empiricamente em uma instituição pública de ensino superior.

Os resultados confirmaram que, embora o *endomarketing* isoladamente não gere efeitos diretos sobre o comprometimento organizacional, diante das ações praticadas pela instituição e observadas pelo público-interno, sua influência se torna expressiva quando mediada pela percepção positiva da marca empregadora. Essa constatação amplia o entendimento das dinâmicas internas nas IES públicas e reforça a importância de ações simbólicas e estruturantes, mesmo diante de limitações legais e orçamentárias.

Em instituições que não podem utilizar mecanismos de incentivo financeiro, como promoções e bonificações imediatas, bem como a estrutura tradicional ainda enfrenta dificuldades na valorização equitativa entre as carreiras, torna-se ainda mais relevante o fortalecimento de políticas de reconhecimento institucional. A promoção de práticas de gestão

simbólica e participativa, escuta ativa, valorização do trabalho, comunicação interna efetiva e o investimento em formação continuada revelam-se estratégias fundamentais para reverter o quadro de desmotivação e reduzir a rotatividade, sobretudo no segmento técnico-administrativo, contribuindo com a melhoria do comprometimento organizacional de servidores.

Além disso, as disparidades identificadas entre as categorias funcionais quanto à percepção da marca empregadora e à identificação institucional sugerem a necessidade de políticas específicas para cada grupo, respeitando suas particularidades. Nesse cenário, a comunicação interna deve ser aprimorada não apenas em conteúdo, mas também em formato e alcance, para garantir uma disseminação efetiva das estratégias institucionais.

A partir da Teoria das Trocas Sociais, compreende-se que servidores comprometidos são resultado de relações de reciprocidade, confiança e legitimidade. Assim, quando a instituição investe em seu público interno com coerência e transparência, cria um ambiente propício ao engajamento, à permanência e ao desempenho de excelência. O *employer branding*, nesse processo, atua como elo simbólico dessa relação, conferindo identidade, pertencimento e propósito ao vínculo institucional.

Conforme inferido por Hurtado *et al.* (2021), servidores universitários, como os professores que compuseram a amostra deste estudo, demonstram maior comprometimento organizacional quando impactados positivamente pela experiência da marca empregadora da instituição. Assim, a integração dessas ferramentas estratégicas é essencial para promover o comprometimento organizacional, gerar vantagens competitivas, fortalecer o desenvolvimento institucional e elevar a excelência dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade.

Como implicação gerencial, diante dos desafios enfrentados pela IES em estudo, no âmbito da gestão de pessoas, os resultados desta pesquisa oferecem subsídios importantes para o aprimoramento das práticas institucionais. Recomenda-se que a gestão universitária desenvolva e implemente um programa estruturado de *endomarketing*, que integre ações de valorização, reconhecimento, formação continuada e comunicação efetiva, que levem ao desenvolvimento e fortalecimento institucional da marca empregadora. É imprescindível que essas ações sejam percebidas como legítimas, coerentes com os valores institucionais e aplicadas de forma equitativa entre os diferentes grupos funcionais.

A equidade entre técnicos e docentes deve ser priorizada nas políticas de valorização, não apenas como expressão de justiça organizacional, mas como estratégia para fortalecer a identidade institucional e reter talentos, com reflexos no comprometimento organizacional.

Considerando as limitações legais e orçamentárias, é necessário também o investimento em práticas simbólicas e participativas, que estimulem a escuta ativa e promovam o envolvimento dos servidores nas decisões que impactam diretamente seu cotidiano. Tais práticas têm o potencial de gerar vínculos mais sólidos e fomentar um ambiente organizacional coeso e comprometido.

A contribuição teórica deste estudo está evidenciada pela integração de constructos que, em pesquisas anteriores, foram analisados de forma isolada, possibilitando um aprofundamento na compreensão de seus antecedentes e reflexos. Essa contribuição está relacionada ao modelo integrado proposto, que relaciona *endomarketing*, *employer branding* e comprometimento organizacional, considerando dois constructos de segunda ordem e a mediação do *employer branding* em um contexto educacional brasileiro. Ademais, conforme sugerido por Hurtado *et al.* (2021), os resultados deste estudo contribuem para a base teórica e empírica, fornecendo *insights* para o processo de tomada de decisões estratégicas nas áreas de gestão de pessoas e na organização como um todo, no que tange à aplicação dessas ferramentas voltadas aos servidores.

Uma inovação relevante deste estudo é a análise do papel mediador do *employer branding* na relação entre os outros dois constructos, evidenciando inferências ainda não observadas na literatura. Assim, os resultados apresentados contribuem para o campo do *marketing* interno, comprometimento organizacional e *employer branding*, ao abordar relações inéditas entre esses conceitos em uma organização pública de ensino.

As limitações deste estudo referem-se, principalmente, ao tamanho da amostra, em razão da complexidade do modelo conceitual proposto, bem como à sua restrição a uma única instituição e ao foco exclusivo em servidores efetivos — fatores que podem comprometer a generalização dos resultados. Futuras pesquisas poderão ampliar a amostragem, incluir servidores temporários, terceirizados e estagiários, além de replicar o modelo em outras universidades, tanto públicas quanto privadas.

Sugere-se também a realização de estudos longitudinais, a fim de acompanhar a evolução das percepções institucionais e os efeitos das práticas de *endomarketing* e *employer branding* ao longo do tempo. Ademais, recomenda-se a inclusão de variáveis moderadoras adicionais, como percepção de justiça organizacional, suporte da liderança, clima organizacional e cultura institucional, que podem interferir na intensidade e na direção das relações entre os constructos analisados.

Por fim, espera-se que os achados aqui apresentados possam subsidiar a formulação de políticas institucionais mais eficazes, promovendo um ambiente organizacional mais coeso,

comprometido e orientado à excelência no serviço público educacional, mesmo diante dos desafios estruturais e das limitações que caracterizam o contexto de universidades públicas como a UESB.

Referências

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
<https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I. P., & Oliveira, M. A. Y. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Asiamah, N., Opuni, F. F., & Mensah, H. K. (2020). The nexus between internal marketing in hospitals and organizational commitment: Incorporating the mediation roles of key job characteristics. *International Journal of Healthcare Management*, 13(sup1), 385-399.
<https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1551951>
- Baca, G., & Reshidi, N. (2023). Desenvolvendo estratégias de marketing interno para mensurar e gerenciar o valor da marca baseado em funcionários. *Qualitative Market Research*, 26(5), 687-704. <https://doi.org/10.1108/QMR-04-2023-0050>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding.

Career Development International, 9(5), 501–517.

<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European*

Journal of Marketing, 37(9), 1242-1260. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>

Bahia. (1994). *Lei nº 6.677, de 26 de setembro de 1994. Dispõe sobre o Estatuto dos*

Servidores Públicos Civis do Estado da Bahia, das autarquias e das fundações

públicas estaduais. Governo do Estado da Bahia. [https://leisestaduais.com.br/ba/lei-](https://leisestaduais.com.br/ba/lei-ordinaria-n-6677-1994-bahia-dispoe-sobre-o-estatuto-dos-servidores-publicos-civis-do-estado-da-bahia-das-autarquias-e-das-fundacoes-publicas-estaduais)

[ordinaria-n-6677-1994-bahia-dispoe-sobre-o-estatuto-dos-servidores-publicos-civis-](https://leisestaduais.com.br/ba/lei-ordinaria-n-6677-1994-bahia-dispoe-sobre-o-estatuto-dos-servidores-publicos-civis-do-estado-da-bahia-das-autarquias-e-das-fundacoes-publicas-estaduais)

[do-estado-da-bahia-das-autarquias-e-das-fundacoes-publicas-estaduais](https://leisestaduais.com.br/ba/lei-ordinaria-n-6677-1994-bahia-dispoe-sobre-o-estatuto-dos-servidores-publicos-civis-do-estado-da-bahia-das-autarquias-e-das-fundacoes-publicas-estaduais)

Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do

comprometimento organizacional: Um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração*

Contemporânea - RAC, 4(2), 133-157. [https://doi.org/10.1590/S1415-](https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008)

[65552000000200008](https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000200008)

Bastos, A. V. B. (1994). O conceito de comprometimento: Sua natureza e papel nas

explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, 1(2),

77-106.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of*

Sociology, 66, 3240.

Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books.

Bekin, S. F. (2004). *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall.

Bennani, C. A., & Hassi, A. (2024). The role of internal marketing in employee job

satisfaction, affective commitment, and turnover intention in Morocco. *Rajagiri*

Management Journal, 18(4). <https://doi.org/10.1108/RAMJ-04-2023-0081>

- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5, 133-142.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540170>
- Berry, L. L. (1976). Services marketing is different. *Business*, 24-30.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1995). *Serviços de marketing: Competindo através da qualidade* (2ª ed.). São Paulo: Maltese.
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bohn, C. L. Z., Marzari, K., & Kelm, M. L. (2011). Endomarketing: Um novo paradigma para inteligência competitiva. In *XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul: Anais Eletrônicos*. Disponível em:
<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/26107>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Brum, A. M. (1994). *Endomarketing: Estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade*. São Paulo: Ortiz.
- Brum, A. M. (2010). *Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa* (6ª ed.). São Paulo: Integrare.

- Brum, A. M. (2017). *Endomarketing estratégico: Como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores*. São Paulo: Integrare.
- Byrne, B. M., & Hoyle, R. H. (1995). One application of structural equation modeling from two perspectives: Exploring the EQS and LISREL strategies. In *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1995-97753-008>. Acesso em: 22 de fevereiro de 2025.
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. (2020). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>
- Chronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cobra, M., & Braga, R. (2004). *Marketing educacional*. Cobra Editora
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2. ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780203771587>. Acesso em: 04 abril 2025.
- Cooper, D. R., & Schindler, S. S. (2011). *Métodos de pesquisa em administração* (10^a ed.). Bookman.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., & Saá-Pérez, P. (2017). Predicting market orientation through internal market orientation as culture and behaviour: An empirical application in Spanish hotels. *The Service Industries Journal*, 37(3-4), 229–255. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1309391>
- Duarte, A. R. C. (2020). *O outro lado do employer attractiveness: Será esta uma estratégia exclusiva para talentos?* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Psicologia Aplicada].

- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Edwin, M. B., & Asiamah, N. (2020). Improving health workers' organisational commitment: Drawing lessons from the interaction between internal marketing and key job characteristics. *International Journal of Healthcare Management*, 13(sup1), 318–328. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1548152>
- Esteves, S., & Oliveira, L. (2023). *Employer branding: Crie uma marca empregadora forte e com propósito para atrair e engajar as pessoas de que seu negócio precisa*. Buzz Editora.
- Fernandes, P. M., Sousa, B. B., Veloso, C. M., & Valeri, M. (2023). O papel do endomarketing na gestão do capital humano: um estudo aplicado ao Quadrilátero Urbano do Minho. *EuroMed Journal of Business*. [https://doi-org.ez79.periodicos.capes.gov.br/10.1108/EMJB-12-2022-0212](https://doi.org/ez79.periodicos.capes.gov.br/10.1108/EMJB-12-2022-0212)
- Ferreira, B. (2018). *Marketing e endomarketing aplicados em bibliotecas universitárias brasileiras* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Floriano, M. D. P., & Silva, A. H. (2018). Endomarketing em instituições de ensino superior: Um estudo na Universidade Federal do Pampa. *Revista Gestão Universitária da América Latina – GUAL*, 11(3), 256–280. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p256>
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Garrido, J. B. (2019). *Antecedentes e consequentes do employer brand attractiveness* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra].
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- Gomes, A. R. (2007). *Escala de comprometimento organizacional (ECO) – Versão para investigação* [Manuscrito não publicado]. Universidade do Minho.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 236–238). American Marketing Association.
- Grönroos, C. (2001). *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2ª ed.). John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: Gerenciamento e serviços* (2ª ed.). Elsevier.
- Gross, R. (2012). *Psychology: The science of mind and behaviour* (5ª ed.). Hodder Education.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hilal, M. I. M. (2020). Exploring the impacts of internal marketing practices and employees' organisational commitment: Special reference to hotel industry in Sri Lanka. *Middle East Journal of Management*, 7(6), 611–630.
<https://doi.org/10.1504/MEJM.2020.10029080>
- Hurtado, A., Dante De la Gala, B., Ccorisapra, F. M., & Quispe, D. (2021). Cultura y compromiso organizacional: Efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 369–377.
- Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].

- Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Marketing Health Services*.
- Jovanovic, V., Njegic, K., & Milanovic, V. (2023). The effect of internal marketing on employees' organizational commitment through their job satisfaction: The case of the healthcare sector in Serbia. *International Review*, 3–4, 92–100.
- Khalid, Z., & Hadi, N. U. (2021). Theoretical approach towards internal marketing and customer oriented behavior: A developing world perspective. *Pacific Business Review International*, 13(8), 64–75.
- Kotler, P. (1994). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implantação e controle* (3ª ed.). Atlas.
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavior Research Methods*, 48, 936–949. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lima, K. M. R. (2022). *A relação entre o burnout e a satisfação e percepção dos resultados de aprendizagem dos estudantes universitários em cursos a distância* [Tese de Doutorado, Centro Universitário FEI]. Orientador: Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes.
- Limongi-França, A.C. (2009). *Práticas de recursos humanos: conceitos ferramentas e procedimentos*. São Paulo: **Atlas**.
- Lizote, S. A., Alves, C. S. R., & Cavalheiro, C. C. (2019). Fator organizacional percebido, marketing interno e comprometimento organizacional em professores universitários. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(2), 88–107. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i2.28209>

- Luz, J. (2014). *Os elementos de marketing interno em uma instituição de ensino superior: Um estudo sobre a percepção do corpo docente* [Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Itajaí].
- Madruga, R. (2023). *Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional: A trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos* (1ª ed., 2ª reimp.). Atlas.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 103–123.
- Makumbe, W. (2025). The mediating effect of employer branding on the relationship between transformational leadership and organisational commitment in the South African telecoms sector. *African Journal of Economic and Management Studies*.
<https://doi.org/10.1108/AJEMS-09-2024-0514>
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Report Number.
- Martin, G., Gollan, P., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 3618–3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
- Mascarenhas, B. G., & Mansi, V. (2020). *Employer branding: Conceitos, modelos e prática*. Editora Haikai.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>

- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67–87. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005>
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 187–209. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/15344843156036>
- Mero, N. M., Fernández, A. H., Alcívar, M. I., & Cruz, F. G. S. (2020). Influence of internal marketing dimensions on organizational commitment: An empirical application in Ecuadorian co-operativism. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020945712>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Compromisso com organizações e ocupações: Extensão e teste de uma conceituação de três componentes. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Montenegro, A. V., Pinho, A. P. M., & Tupinambá, A. C. R. (2023). Comprometimento organizacional, liderança e cultura organizacional: Estudo em uma organização

cearense. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 21(1), 0–0.

<https://doi.org/10.51359/1679-1827.2023.244029>

Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand.

Journal of Brand Management, 15(2), 123–134.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.

[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Muneeb, D., Tehseen, S., Muçulmano, A., & Latif, F. (2020). Internal marketing strategies in United Arab Emirates higher education. *Journal of Enterprise Information*

Management, 34(6). <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2020-0105>

Natrieli, F. M. (2014). *De dentro para fora: Análise da literatura e proposta para ampliação do conceito de marketing interno* [Dissertação de mestrado, Centro Universitário da FEI].

Navarro, D. J., & Foxcroft, D. R. (2025). *Learning statistics with jamovi: A tutorial for beginners in statistical analysis*. Open Book Publishers.

<https://doi.org/10.11647/OBP.0333>

Oliveira, H. C., & Zuza, M. S. P. (2021). O endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações. *Gestão, Tecnologia e Ciências*, 10(31). Recuperado de

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2512>

Onur, N., Yetim, A. C., Guven, Y., Gozen, E., Ozbey, D. O., & Degirmen, G. C. (2024).

Employer brand attractiveness and organizational commitment: The moderating role

of organizational support. *Sustainability*, 16(13), 5394.

<https://doi.org/10.3390/su16135394>

Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426.

<https://doi.org/10.1002/mar.21095>

Piercy, N. F., & Morgan, N. A. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing program. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93. [https://doi.org/10.1016/0024-](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-2)

[6301\(91\)90083-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-2)

Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: A systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.

<https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>

Quispe, D., Carcausto, W., & Carazas, W. (2024). Cultura e compromisso organizacional no ensino superior. *Revista Chakiñan de Ciências Sociais e Humanas*, 23, 242-262.

<https://doi.org/10.37135/chk.002.23>

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.

<https://doi.org/10.1108/08876040010347589>

Raykov, T. (2004). Estimation of reliability for multiple-component measuring instruments in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 11(3), 431-450. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_7

Ready, D. A., Hill, L. A., & Conger, J. A. (2008). Winning the race for talent in emerging markets. *Harvard Business Review*, 86(11), 62–70.

Rigotti, V. T. (2023). *A relação entre employer branding e a intenção do colaborador de permanecer na empresa* (Dissertação de mestrado). Universidade de Caxias do Sul.

- Rodrigues, A. P., Barreira, M., Madeira, C. R., & Vieira, I. (2023). The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviours in local public sector organisations. *Tourism & Management Studies*, 19(3), 41–57.
<https://doi.org/10.18089/tms.2023.190303>
- Rodrigues, C. G., & Sousa, B. B. (2024). The role of employer branding and internal marketing in attracting and retaining talent: An applied study in a Portuguese metallurgical industry. *Revista Euromed de Negócios*. <https://doi.org/10.1108/EMJB-07-2023-0173>
- Sahibzada, F., Jianfeng, C., & Shafait, F. L. Z. (2019). Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 413–435.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2018-0206>
- Samman, A. A. M., & Mohmaed, A. T. I. (2021). The mediating role of job satisfaction and affective commitment in the relationship between internal marketing practices and customer orientation. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4).
<https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2254>
- Santiago, M. M. P. F. F., Coelho, A., & Bairrada, C. M. (2023). Como as práticas de marketing interno podem ajudar a alcançar o sucesso organizacional? *Revista de Administração Pública*, 57(4), 0–0. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220364>
- Sezões, C. M. (2017). Impacto das estratégias de employer branding no ambiente interno e externo da empresa [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão].
Repositório Comum.
- Sheldon, M. E. (1971). Investimentos e envolvimento como mecanismos que produzem comprometimento com a organização. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 143–150. <https://doi.org/10.2307/2391824> (se disponível)

- Sidrah, A., Kayeser, F. J., & Raechel, J. (2022). Role of internal marketing in the Australian higher education sector: Age, gender and job level as moderators. *Journal of Marketing for Higher Education*. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2049951>
- Silva, A. F. M. (2022). *Employer branding: Atributos simbólicos e instrumentais na recomendação da marca empregadora das organizações* [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná].
- Souza Junior, A. M. S. (2005). O endomarketing no Banco do Brasil: Até que ponto a empresa acredita na eficiência do seu marketing interno? *Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Porto Alegre, Brasil.
- Steinke, E. (2010). *O endomarketing na cultura organizacional de uma instituição de ensino superior (IES): O caso URI – Santo Ângelo – RS* [Dissertação de mestrado, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul].
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2001). What difference does it make? A longitudinal study on the relationship between career management and organizational commitment in the first years of work. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), B1–B6. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6132958>
- Suh, Y. (2015). The performance of maximum likelihood and weighted least squares mean and variance adjusted estimators in testing differential item functioning with nonnormal trait distributions. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 22(4), 568–580. <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.937669>
- Taha, C., & Farid, K. (2022). Effect of internal marketing on employee commitment. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(1). <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.86>

- Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3). <https://doi.org/10.1590/1678-69712005/administracao.v6n3p192-213>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Terrin, S. A. (2015). *Employer branding: Elementos determinantes na intenção de permanecer – Estudo exploratório com estagiários* [Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas – SP]. Repositório da FGV.
- Uludag, O., Oluwajana, D., & Ekanem, E. (2023). Esforços congruentes de marketing interno para reduzir as intenções de rotatividade entre funcionários de restaurantes em meio à COVID-19. *Kybernetes*, 52(7), 2347–2370. <https://doi.org/10.1108/K-03-2022-0478>
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância média extraída e confiabilidade composta: Indicadores de precisão. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), 1–7. <https://doi.org/10.1590/0102-3772e3222225>
- Vel, P., Xá, A., Pereira, V., & Mathur, S. (2019). Internal marketing in a higher education context: Towards an enriched framework. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 5–27. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0043>
- Xu, S. Q., Zhou, L., Kim, S. H., Chung, D. H., & Li, Z. (2023). Internal marketing analysis to improve internal customer satisfaction and employee customer orientation in private sports centers. *PLOS ONE*, 18(8), e0286021. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286021>
- Zamberlan, L., Froemming, L. M. S., Sparemberger, A., Büttgenbender, P. L., & Savoldi, Z. (2007). A percepção do cliente interno como subsídio para a gestão: Uma avaliação do endomarketing em uma cooperativa agropecuária. *Anais do XXXI Encontro da*

ANPAD, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em

https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/GCT-D1893.pdf

APÊNDICE A — Questionário

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA GERAÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Caracterização do público-alvo: Variáveis demográficas

1 - Cargo ocupado: () Técnico administrativo () Docente

1.1 Se técnico administrativo, indique qual das carreiras pertence:

() Técnico Universitário () Analista Universitário () Auxiliar Administrativo () Nível de Apoio

2 - Unidade de atuação: () Administrativa () Acadêmica () Administrativa e Acadêmica

3 - Tempo que trabalha na instituição:

4 - Formação acadêmica:

() Ensino médio () Graduação () Especialização () Mestrado () Doutorado

5 - Gênero: () Feminino () Masculino () Outro

6 - Idade:

7 - Estado civil: () Casado () Divorciado () Solteiro () Viúvo () Outro

8 - Remuneração (vencimento + vantagens), valor bruto:

() < 3.000,00 () 3.000,00 < 5.000,00 () 5.000,00 < 10.000,00

() 10.000,00 < 15.000,00 () >15.000,00

Conceitos básicos adotados para constructos desta pesquisa:

O ***endomarketing***, comumente chamado de ***marketing interno***, corresponde um processo contínuo que busca a motivação dos funcionários, assegurando a sua dignidade e responsabilidade, a partir de instrumentos como a valorização do indivíduo, o desenvolvimento de ambientes organizacionais de integração, a participação nos processos de planejamento e decisórios, baseados nos valores e objetivos institucionais (Bekin, 2004). Compreende, assim, ações com vistas a atrair, desenvolver, motivar e reter funcionários a partir do processo de escuta ativa e trocas claras, que atendam às necessidades e interesses das partes envolvidas, diante da uma perspectiva de “tratar os funcionários como cliente e moldar produtos de trabalho para atender às suas necessidades” (Berry e Parasuraman, 1995, p. 151). Nesse sentido, para esse estudo, as práticas de ***endomarketing***, são evidenciadas a partir dos seguintes componentes e dimensões: **Companhia** (visão e estrutura); **Custo** (Desenvolvimento e Sistema de Recompensa); **Coordenação** e **Comunicação**.

O ***employer branding*** (marca do empregador), compreende a combinação de estratégias de ***marketing*** e gestão de pessoas para criar uma proposta de valor atrativa aos colaboradores (Madruga, 2023), a partir da definição de atributos únicos da organização, que a diferencia das demais (Alves, *et al.* 2020). Assim, consiste no: “[...] pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos providos pelo emprego e que se identificam com a empresa empregadora” (Ambler; Barrow, 1996, p. 187).

O **comprometimento organizacional** está relacionado ao agregamento, engajamento e envolvimento, que corresponde a uma predisposição à ação do indivíduo, a proceder de determinada maneira (Bastos, 1994).

9 - Diante desses conceitos, assinale a(as) alternativa(s) que você considera ser PRÁTICAS DE *ENDOMARKETING* (Marketing Interno) observadas na instituição, bem como o nível de sua observação, variando entre 1 a 5, sendo: 1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Eventualmente; 4 - Frequentemente e 5 - Muito frequentemente:

<input type="checkbox"/> Treinamento, Capacitação e/ ou Aperfeiçoamento	<input type="checkbox"/> Canais diretos entre chefias e funcionários/servidores
<input type="checkbox"/> Plano de Carreira	<input type="checkbox"/> <i>Home page</i> , rede sociais e revistas com informações institucionais
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento profissional	<input type="checkbox"/> Comunicação interna de forma clara (e-mail, manuais, boletins informativos, reuniões)
<input type="checkbox"/> Programa de Qualidade de vida, saúde e bem-estar	<input type="checkbox"/> Atividades de integração (recepção, eventos e datas comemorativas)
<input type="checkbox"/> Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/> Processos de seleção e concurso público com regras claras
<input type="checkbox"/> Reconhecimento pelo bom desempenho	<input type="checkbox"/> Estruturas e serviços voltados para suporte de servidores (creches, núcleo de atenção à saúde)
<input type="checkbox"/> Feedback aos funcionários	<input type="checkbox"/> Outras Exemplificar: _____

10 - Abaixo, há uma série de afirmações que poderiam ser usadas para descrever sua percepção acerca de práticas de *endomarketing* (marketing interno) e *employer branding* (marca do empregador) que podem ser observadas na instituição, bem como fatores relacionados ao seu comprometimento organizacional. Utilizando uma escala de 1 a 5, com 1 sendo “Discordo totalmente - DT” e 5 sendo “Concordo totalmente - CT”, assinale até que ponto você concorda ou discorda de cada afirmação que descreve o seu ambiente de trabalho:

DT CT

INDICADORES DAS DIMENSÕES DO <i>ENDOMARKETING</i> - Inkotte (2000), Zamberlan, et al. (2007) e Floriano e Silva, (2018)	1	2	3	4	5
Companhia: visão e estrutura					
EC1 - Tenho autonomia para propor melhorias na execução do trabalho					
EC2 - Sinto-me realizado(a) profissionalmente com o trabalho executado					
EC3 - Percebo a preocupação legítima da Instituição em proporcionar satisfação aos seus clientes (acadêmico)					
EC4 - A Instituição oferece aos seus clientes externos “produtos” e serviços de qualidade					
EC5 - A Instituição oferece um bom ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades					
EC6 - A Instituição possui infraestrutura adequada para o trabalho (prédios/instalações)					
EC7 - A Instituição possui uma boa imagem diante dos seus públicos, como uma Universidade forte e de referência					
EC8 - A Instituição incentiva os colaboradores a auxiliarem na definição da identidade da Instituição e na construção de uma boa reputação para a mesma					
Coordenação					
EC9 - A chefia possui um bom relacionamento com as pessoas da equipe					
EC10 - Na Instituição existe integração entre os colegas de trabalho					
EC11 - Na Instituição existe um clima de cooperação entre os diversos setores					
EC12 - Os meus superiores procuram constantemente formas de motivar os colaboradores da área					
EC13 - Me sinto à vontade para solicitar ou oferecer ajuda aos meus colegas					
EC14 - Obtenho reconhecimento da minha chefia e colegas quando executo atividades com excelência					
EC15 - Conheço claramente as atribuições relativas ao meu cargo e as					

consequentes responsabilidades					
EC16 - A Instituição estabelece um bom relacionamento com a comunidade onde atua					
Comunicação					
EC17 - Conheço claramente os referenciais estratégicos (missão, visão, propósito, objetivos, metas, etc...) da Instituição					
EC18 - Sou informado(a) constantemente sobre o que acontece na Instituição e das mudanças/novidades antes do cliente (acadêmico)					
EC19 - Considero o meu superior imediato um canal de informação sobre as decisões que são tomadas em nível estratégico					
EC20 - A instituição possui informações confiáveis e atualizadas					
EC21 - Os instrumentos e canais de comunicação interna, utilizados na Instituição cumprem com seu papel de repassar um bom nível de informação aos colaboradores e também para recebê-las					
EC22 - Considero suficientes as informações gerais sobre a instituição para o desenvolvimento das minhas atividades					
Custo/Investimento: Desenvolvimento e sistema de recompensas					
EC23 - A Instituição investe em programas de treinamento, capacitação e/ou aperfeiçoamento para colaboradores					
EC24 - A Instituição incentiva os servidores a se qualificarem e desenvolverem habilidades e conhecimentos constantemente					
EC25 - Posso plano de carreira que incentiva meu desenvolvimento profissional					
EC26 - A Instituição possui planos direcionados à saúde e bem-estar dos servidores, como ação de valorização					
EC27 - Comparado com outras empresas, acredito que a Instituição possui um bom sistema de remuneração e de benefícios					
INDICADORES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - Meyer e Allen (1991), modelo de Medeiros e Enders (1998)	1	2	3	4	5
Comprometimento Afetivo					
CO1 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim					
CO2 - Esta organização merece minha lealdade					
CO3 - Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo					
CO4 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização					
Comprometimento Normativo					
CO5 - Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui					
CO6 - Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora					
CO7 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora					
CO8 - Eu devo muito a minha organização					
Comprometimento Instrumental					
CO9 - Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada					
CO10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização					
CO11 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora					
COMPONENTES DO EMPLOYER BRANDING - Matongolo, Kasekende e Mafabi (2018)	1	2	3	4	5
Estratégia de recompensa, orientação para as pessoas, desenvolvimento de liderança					
EB1 - A saúde e a estabilidade financeira desta universidade fazem dela uma organização com fortes perspectivas de futuro					
EB2 - Minha universidade oferece benefícios não financeiros competitivos (por exemplo, assistência médica, atenção à saúde e bem-estar como atendimento psicológico e ações integrativas, possibilidade de afastamento para formação <i>stricto sensu</i> , a nível de mestrado ou doutorado)					
EB3 - Esta universidade é um local de trabalho onde minhas competências são valorizadas e recompensadas					

EB4 - Minha universidade oferece benefícios financeiros competitivos (por exemplo, salário, gratificações e adicionais)					
EB5 - Esta universidade incentiva seus funcionários a exibir um alto nível de integridade, o que está no topo da minha lista					
EB6 - Minha universidade garante o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para seus funcionários					
EB7 - As atividades laborais que me é oferecida nesta universidade é desafiadora					
EB8 - Esta universidade é um local de trabalho aberto, amigável, sincero e que enfatiza a honestidade					
EB9 - Esta universidade é um local de trabalho onde meu pensamento inovador e criativo é incentivado e valorizado					
EB10 - Esta universidade investe muito em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para atrair funcionários em potencial interessados em pesquisa, criatividade e inovação					
EB11 - Os funcionários recebem treinamento e desenvolvimento para se aperfeiçoarem profissionalmente					

Fonte: elaborado pela autora, com base na escala de Endomarketing adaptada de Zamberlan *et al.* (2007) e Floriano e Silva (2018), instrumento do Comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993), e questões do *Employer Branding* consultadas de Matongolo, Kasekende e Mafabi (2018) e Bergstrom *et al.* (2002).

APÊNDICE B — Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

O(A) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do estudo intitulado “*Endomarketing* como ferramenta estratégica para geração de comprometimento organizacional”, que será realizado na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB, cuja pesquisadora responsável é a Sra. Marcia Queiroz Oliveira, mestranda do Programa de Pós-graduação em Administração, na Universidade Estadual de Maringá, orientada por Juliano Domingues da Silva, professor doutor membro do programa. O estudo tem como objetivo analisar o papel do *endomarketing* (marketing interno) como estratégia para melhoria de comprometimento organizacional de servidores de uma Instituição de Ensino Superior (IES), considerando o efeito mediador do *employer branding*. A pesquisa foi realizada com pessoas de 18 anos e mais, que atuam como servidores públicos da referida instituição de ensino superior. Após ler este termo, sua participação nesta pesquisa será respondendo um questionário *online*, elaborado na plataforma *surveymonkey* (link <https://pt.surveymonkey.com/r/5XVLXVS>), com tempo de resposta aproximado de 15 minutos e, nos fornecendo suas características socioeconômicas. Serão tomados os cuidados necessários para garantir o sigilo e a confiabilidade das informações pessoais, embora o ambiente virtual potencialmente crie limitações para os pesquisadores para assegurar total confidencialidade e tendo algum potencial risco de violação dos dados. Consideramos que a pesquisa pode gerar riscos como cansaço, constrangimento ou desconforto ao responder ao questionário. Desta forma, recomendamos que você responda no momento que achar conveniente, de forma individual, em momento que outras pessoas não acessem a tela do seu aparelho, prezando por sua privacidade e bem-estar. Caso você prefira, poderá entrar em contato e agendar a entrevista de forma remota por chamada de vídeo. Seu sigilo será mantido e sua identidade preservada. Além disso, salientamos que em todas as perguntas é possível escolher a opção: NÃO QUERO RESPONDER. Sua participação é voluntária e você tem toda liberdade de se recusar a participar da pesquisa ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma, bastando comunicar seu desejo para a pesquisadora responsável. Caso tenha alguma dificuldade gerada em decorrência da participação nesta pesquisa, você pode entrar em contato com a pesquisadora por e-mail e/ou telefone abaixo e será disponibilizada assistência psicológica a você de forma gratuita, ficando todos os custos sob a responsabilidade do pesquisador, sem ônus ao SUS ou planos de saúde. A pesquisa não tem benefício direto para você, entretanto contribui com possíveis direcionamentos para as políticas de gestão de pessoas e subsídios para planejamento e implementação de um plano de *endomarketing* para Instituições de Ensino Superior - IES, como a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB, os resultados obtidos serão disponibilizados aos participantes quando a pesquisa for divulgada. Esta pesquisa resultará em dissertação, em relatórios, artigos científicos e trabalhos para serem apresentados em eventos, que serão publicados ou divulgados na página web do Programa de Pós-Graduação em Administração da UEM: www.ppa.uem.br. Os dados coletados ficarão sob a responsabilidade da pesquisadora responsável por 5 anos após o término da pesquisa, quando então serão destruídos. Sua participação na pesquisa não gerará qualquer despesa, entretanto, se você tiver algum gasto com a pesquisa, mesmo que não previsto, você será ressarcido(a). Você tem direito à indenização, na forma da lei, se tiver qualquer dano oriundo da sua participação nesta pesquisa. Para esclarecer quaisquer dúvidas basta comunicar a pesquisadora por meio dos contatos apresentados neste termo. Não haverá registro de sua imagem ou gravação de áudio ou vídeo. Ao aceitar participar desta pesquisa, você poderá fazer o *download* deste TCLE no formato PDF do formulário *online* disponibilizado para a pesquisa (mesmo assim, uma via será enviada a você por e-mail). Enfatizamos a importância de guardar em seus arquivos uma cópia do PDF deste TCLE, uma vez que o TCLE apresenta todas as

informações necessárias para esclarecimento de sua participação bem como o seu consentimento para participação na pesquisa.

Se você entendeu do que se trata e concorda em participar desta pesquisa clique na opção abaixo:

- Sou maior de 18 anos e aceito participar dessa pesquisa.
- Caso discorde selecione aqui: Discordo

Vitória da Conquista-BA, 24 de outubro de 2024

Pesquisadora: Marcia Queiroz Oliveira Orientador: Juliano Domingues da Silva

(75) 99249-3814 / marciaqueiroz91.1@gmail.com (44) 99709-1835 / jdsilva2@uem.br

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UEM. O Comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas. Em caso de dúvidas sobre a ética desta pesquisa ou denúncias de abuso, procure o Comitê Permanente de Ética em Pesquisa (COPEP UEM) no endereço que fica no Campus sede da Universidade Estadual de Maringá, na Av. Colombo, 5790. UEM-PPG sala 4. CEP 87020-900. Maringá-Pr. Tel: (44) 3011-4444. E-mail: copep@uem.br. Horário de funcionamento: 2ª a 6ª feira, das 7h40 às 11h40 e das 13h30 às 17h30. Atendimento presencial sob agendamento prévio.

APÊNDICE C — Solicitação de Autorização



SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Magnífico Reitor, Prof. Luiz Otávio de Magalhães
Reitor da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Venho por meio desta, solicitar a Vossa Senhoria a autorização para a realização de pesquisa intitulada preliminarmente: “ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA GERAÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL”, a ser desenvolvida pela mestrandia Marcia Queiroz Oliveira, registro acadêmico nº 404943 orientada pelo Prof.º Dr. Juliano Domingues da Silva.

Este estudo consiste em uma Dissertação, a ser apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, e tem por objetivo analisar o papel do endomarketing como estratégia para melhoria de comprometimento organizacional de servidores de uma Instituição de Ensino Superior (IES), considerando o efeito mediador do *employer branding*.

Para tanto, pretende-se:

- Identificar as ações de endomarketing presentes na política de recursos humanos de uma IES do estado da Bahia;
- Identificar a percepção das ações de endomarketing em uma IES do estado da Bahia pelos servidores;
- Analisar a relação entre endomarketing e a melhoria do comprometimento organizacional de servidores de uma IES.
- Analisar o papel mediador do *employer branding* na relação entre endomarketing e comprometimento organizacional em uma IES do estado da Bahia.

A presente pesquisa, justifica-se, em síntese, pela observação da necessidade de práticas que influenciam o engajamento e comprometimento organizacional, a partir do processo de capacitação, valorização e envolvimento dos servidores na construção e desenvolvimento dos objetivos institucionais. Considerando a complexidade do setor público, em especial de uma instituição de ensino superior, a procura por mecanismos que possibilitem um melhor alinhamento das metas institucionais, por meio de uma comunicação adequada, identificação e comprometimento organizacional, faz-se imprescindível para retenção de talentos dos recursos humanos e o sucesso organizacional.

Diante do estudo da leitura que atualmente se tem do contexto vivenciado em uma instituição de ensino pública, das interações estabelecidas, a identificação e compreensão dos efeitos de práticas de endomarketing e do *employer branding*, poderão ser pensadas novas ações a serem implementadas e outras a serem adequadas. Assim como fomentar novas perspectivas de gerenciamento e desenvolvimento estratégico no âmbito de gestão de pessoas e da instituição como todo.

A coleta de dados está prevista para ser feita nos meses de outubro e novembro de 2024 e será realizada através da aplicação de questionários online, formato fechado, em que teremos como amostra os servidores efetivos (docentes e técnicos administrativos) da Uesb.



Os dados levantados através dos questionários serão avaliados com a realização da análise estatística. Cabe ressaltar que antes do início da coleta de dados, o projeto será aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Estadual de Maringá. Além do mais, todos os dados serão anonimizados e os respondentes interessados em participar da pesquisa concordarão previamente com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que os informará dos benefícios e riscos da pesquisa, bem como da não obrigatoriedade de participar do estudo.

Complementarmente, os dados secundários serão obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, na forma da revisão da literatura, bem com análise documental, compreendendo informações do *site* da IES; informações veiculadas via circular para os *e-mails* institucionais; perfis em rede social, guias, instruções normativas; planos de ação institucionais ligados à área de recursos humanos; regulamento dos planos de carreiras e legislações vigentes, que contribuirão para avaliar as práticas de endomarketing (marketing interno).

Diante do exposto, comprometemo-nos a retribuir com os resultados da presente pesquisa, colocando-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Instituição campo de pesquisa. Desde já agradecemos sua atenção e colaboração.

Vitória da Conquista, 16 de julho de 2024.

Documento assinado digitalmente

MARCIA QUEIROZ OLIVEIRA
 Data: 16/07/2024 15:35:08-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente

JULIANO DOMINGUES DA SILVA
 Data: 16/07/2024 15:39:08-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Acadêmica
 E-mail: marciaqueiroz91.1@gmail.com
 Tel.: 75 99249-3814

Prof. Orientador
 E-mail: jdsilva2@uem.br
 Tel.: 44 99709-1835

Deferido (x)
 Indeferido ()

Documento assinado digitalmente

LUIZ OTAVIO DE MAGALHAES
 Data: 16/07/2024 17:19:36-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Luiz Otávio de Magalhães
 Reitor da Uesb

APÊNDICE D — AFC da Escala do *Endomarketing* (modelo inicial)

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
EComp	EC1	0.586	0.0686	8.54	<.001
	EC2	0.673	0.0662	10.17	<.001
	EC3	0.832	0.0636	13.07	<.001
	EC4	0.687	0.0600	11.45	<.001
	EC5	0.699	0.0612	11.42	<.001
	EC6	0.591	0.0650	9.09	<.001
	EC7	0.655	0.0559	11.73	<.001
	EC8	0.782	0.0647	12.09	<.001
ECoord	EC9	0.495	0.0544	9.10	<.001
	EC10	0.673	0.0604	11.15	<.001
	EC11	0.696	0.0594	11.73	<.001
	EC12	0.856	0.0679	12.60	<.001
	EC13	0.553	0.0588	9.41	<.001
	EC14	0.842	0.0728	11.56	<.001
	EC15	0.275	0.0541	5.09	<.001
	EC16	0.612	0.0556	11.01	<.001
EComu	EC17	0.734	0.0712	10.31	<.001
	EC18	0.749	0.0678	11.04	<.001
	EC19	0.756	0.0711	10.64	<.001
	EC20	0.810	0.0565	14.33	<.001
	EC21	0.710	0.0583	12.19	<.001
	EC22	0.758	0.0576	13.15	<.001
ECust	EC23	0.758	0.0656	11.56	<.001
	EC24	0.890	0.0650	13.70	<.001
	EC25	0.772	0.0875	8.83	<.001
	EC26	0.773	0.0751	10.29	<.001
	EC27	0.745	0.0880	8.47	<.001

APÊNDICE E — AFC da Escala do Comprometimento Organizacional (modelo inicial)

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
CAfet	CO1	0.589	0.0603	9.77	<.001
	CO2	0.542	0.0508	10.68	<.001
	CO3	0.719	0.0642	11.20	<.001
	CO4	0.916	0.0698	13.12	<.001
CNorm	CO5	1.096	0.0840	13.05	<.001
	CO6	1.338	0.0858	15.59	<.001
	CO7	1.240	0.0880	14.10	<.001
	CO8	0.648	0.0851	7.61	<.001
CInst	CO9	1.008	0.0963	10.47	<.001
	CO10	0.896	0.0866	10.34	<.001
	CO11	1.091	0.0943	11.57	<.001

APÊNDICE F — AFC da Escala do *Employer Branding* (modelo inicial)

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
EB	EB1	0.734	0.0730	10.04	<.001
	EB2	0.708	0.0765	9.26	<.001
	EB3	0.981	0.0672	14.60	<.001
	EB4	0.815	0.0799	10.20	<.001
	EB5	0.689	0.0650	10.60	<.001
	EB6	0.704	0.0686	10.25	<.001
	EB7	0.455	0.0662	6.88	<.001
	EB8	0.773	0.0651	11.88	<.001
	EB9	0.879	0.0654	13.45	<.001
	EB10	0.739	0.0671	11.02	<.001
	EB11	0.721	0.0643	11.21	<.001

ANEXO A — Parecer Consubstanciado do CEP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
MARINGÁ

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Endomarketing como ferramenta estratégica para geração de comprometimento organizacional

Pesquisador: JULIANO DOMINGUES DA SILVA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 81923024.3.0000.0104

Instituição Proponente: CSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.038.450

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do documento Informações Básicas do Projeto n.º 2383088, postado em 31/07/2024, e do "Projeto Detalhado".

Este é um projeto de pesquisa apresentado pela Prof. Juliano Domingues da Silva, do PPG em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, como pesquisa de mestrado de sua orientanda Marcia Queiroz Oliveira.

Objetivo da Pesquisa:

OBJETIVO PRIMÁRIO

Analisar o papel do endomarketing como estratégia para melhoria de comprometimento organizacional de servidores de uma Instituição de Ensino Superior (IES), considerando o efeito mediador do employer branding.

OBJETIVO SECUNDÁRIO

Identificar as ações de endomarketing presentes na política de recursos humanos de uma IES do estado da Bahia;

Identificar a percepção das ações de endomarketing em uma IES do estado da Bahia pelos

Endereço: Av. Colombo, 5790, UEM - bloco PPG, sala do COPEP.

Bairro: Jardim Universitário

CEP: 87.020-900

UF: PR

Município: MARINGÁ

Telefone: (44)3011-4597

E-mail: copep@uem.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ



Continuação do Parecer: 7.038.450

servidores;

Analisar a relação entre endomarketing e a melhoria do comprometimento organizacional de servidores de uma IES.

Analisar o papel mediador do employer branding na relação entre endomarketing e comprometimento organizacional em uma IES do estado da Bahia.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

RISCOS

1. **Cansaço:** Possível cansaço ao responder o questionário. 2. **Constrangimento:** Potencial constrangimento ao responder certas perguntas a respeito das condições de trabalho e do comprometimento com a instituição. 3. **Desconforto:** Possível desconforto ao participar da pesquisa. 4. **Limitações de Sigilo:** Risco mínimo de violação de dados pessoais devido ao ambiente virtual. **CUIDADOS DO PESQUISADOR:** para contornar ou diminuir os riscos: **Cansaço:** Os participantes podem responder ao questionário no momento mais conveniente para eles, garantindo que estejam descansados e sem pressa. A pesquisa leva aproximadamente 15 minutos para ser concluída. **Constrangimento:** Se alguma pergunta causar constrangimento, os participantes têm a opção de não responder. Eles também podem escolher fazer a entrevista remotamente por vídeo, em um ambiente privado, para maior conforto e confidencialidade. Caso sintam qualquer desconforto emocional, oferecemos assistência psicológica gratuita, com todos os custos cobertos pela pesquisadora. **Desconforto:** A participação na pesquisa é totalmente voluntária, e os participantes podem desistir a qualquer momento sem qualquer penalidade. Se sentirem desconforto emocional durante a pesquisa, podem solicitar assistência psicológica gratuita, que será fornecida sem qualquer custo para o participante. **Limitações de Sigilo:** Para proteger a privacidade dos dados, utilizamos uma plataforma segura (SurveyMonkey) e recomendamos que os participantes respondam ao questionário em um ambiente privado. Os dados serão armazenados com segurança por 5 anos e depois destruídos para garantir a confidencialidade.

BENEFÍCIOS

1. **Contribuição para Políticas de Gestão de Pessoas:** A pesquisa pode fornecer diretrizes para políticas de gestão de pessoas. 2. **Subsídios para Planejamento de Endomarketing:** Resultados da pesquisa podem ajudar na implementação de um plano de endomarketing em Instituições de Ensino Superior (IES). 3. **Divulgação dos Resultados:** Participantes terão acesso

Endereço: Av. Colombo, 5790, UEM - bloco PPG, sala do COPEP.

Bairro: Jardim Universitário

CEP: 87.020-900

UF: PR

Município: MARINGÁ

Telefone: (44)3011-4597

E-mail: copep@uem.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ



Continuação do Parecer: 7.038.450

aos resultados da pesquisa quando divulgados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

É uma pesquisa quantitativa descritiva, com amostra de 1.400 participantes, com expectativa mínima de retorno de 30%. A pesquisa será aplicada na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia. O instrumento de pesquisa é questionário online autoadministrado com perguntas em escala Likert de 5 pontos; será enviado, por e-mail, em cópia oculta, e análise documental.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados os seguintes termos obrigatórios: (i) Folha de Rosto devidamente preenchida e assinada pelo responsável institucional; (ii) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); (iii) autorização do local onde será desenvolvido o estudo ou coletado os dados, datado e assinado pelo seu responsável; (iv) orçamento da pesquisa; (v) cronograma de execução da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Considerando a análise realizada e as informações constantes nos arquivos anexados, baseado na legislação vigente, este Comitê Permanente de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual de Maringá manifesta-se pela aprovação do presente protocolo de pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

No TCLE, recomenda-se que a terminologia utilizada para designação dos pesquisadores seja: quando for o orientando/discente seja designado como Assistente de Pesquisa e o orientador como Pesquisador Principal ou Responsável.

Alerta-se para a necessidade de envio de relatório final a este Comitê de Ética em Pesquisas Envolvendo seres humanos em até dias após o término da pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2383088.pdf	31/07/2024 13:24:40		Aceito

Endereço: Av. Colombo, 5790, UEM - bloco PPG, sala do COPEP.

Bairro: Jardim Universitário **CEP:** 87.020-900

UF: PR **Município:** MARINGÁ

Telefone: (44)3011-4597

E-mail: copep@uem.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE
MARINGÁ



Continuação do Parecer: 7.038.450

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assinado2.pdf	31/07/2024 13:24:27	JULIANO DOMINGUES DA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado.pdf	17/07/2024 11:21:07	JULIANO DOMINGUES DA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_assinado.pdf	17/07/2024 11:20:50	JULIANO DOMINGUES DA SILVA	Aceito
Outros	questionario.pdf	16/07/2024 19:55:53	JULIANO DOMINGUES DA SILVA	Aceito
Declaração de concordância	autorizacao_UESB.pdf	16/07/2024 19:54:54	JULIANO DOMINGUES DA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_endomarketing.pdf	16/07/2024 19:53:36	JULIANO DOMINGUES DA SILVA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MARINGÁ, 28 de Agosto de 2024

Assinado por:
Aroldo Gavioli
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Colombo, 5790, UEM - bloco PPG, sala do COPEP.

Bairro: Jardim Universitário

CEP: 87.020-900

UF: PR

Município: MARINGÁ

Telefone: (44)3011-4597

E-mail: copep@uem.br