



ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA GERAÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL¹

Marcia Queiroz OLIVEIRA, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia,
marciaqueiroz@uesb.edu.br

Juliano Domingues da SILVA, Universidade Estadual de Maringá, jdsilva2@uem.br

Referência:

OLIVEIRA, Marcia Queiroz; SILVA, Juliano Domingues da. Endomarketing como ferramenta estratégica para geração de comprometimento organizacional. In: SIMPPA - SIMPÓSIO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 4., 2024, Maringá. **Anais eletrônico...** Maringá: PPA, 2024. p. 16-32. Disponível em: <https://ppa.uem.br/iv-simppa-2024x/anais>. Acesso em: 25 nov. 2024.

RESUMO

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo avaliar o impacto das ações de endomarketing de uma Instituição de Ensino Superior - IES sobre o comprometimento organizacional, considerando o efeito mediador do employer branding. Para tanto, serão identificadas ações de endomarketing presentes na política de recursos humanos com foco na valorização e bem-estar dos servidores, na comunicação interna, assim como na política de capacitação e desenvolvimento; será verificado o nível de identificação dessas ações pelos servidores e analisada a relação entre os mencionados constructos. A amostra será composta por um multigrupo, formado por cerca de 1400 servidores, entre docentes e técnicos administrativos. O questionário a ser aplicado será estruturado com questões do tipo *likert*, no período de novembro e dezembro de 2024. Será adotada a análise multivariada de dados, com ênfase na análise de equações estruturais e testes multigrupos, para análise das hipóteses. Como resultados, espera-se confirmar as hipóteses apresentadas no estudo, assim como identificar ações ainda a serem implantadas ou adequações necessárias, que poderão contribuir para um futuro desenvolvimento de um programa de endomarketing, cujo modelo poderá ser aplicado em outras instituições de ensino. Ademais, o presente estudo contribuirá com o escopo teórico do marketing interno, assim como fomentará novas pesquisas.

Palavras-chave: Marketing interno. Comprometimento afetivo. Marca do empregador. Identificação organizacional

^{1 1} Este artigo é beneficiário de auxílio financeiro da CAPES.

ABSTRACT

This master's dissertation aims to evaluate the impact of internal marketing actions of a Higher Education Institution (HEI) on organizational commitment, considering the mediating effect of employer branding. To this end, internal marketing actions present in the human resources policy will be identified, focusing on the appreciation and well-being of employees, internal communication, as well as the training and development policy; the level of identification of these actions by employees will be verified and the relationship between the aforementioned constructs will be analyzed. The sample will consist of a multigroup, formed by approximately 1,400 employees, including teachers and administrative technicians. The questionnaire to be applied will be structured with Likert-type questions, in the period from November to December 2024. Multivariate data analysis will be adopted, with emphasis on the analysis of structural equations and multigroup tests, to analyze the hypotheses. As a result, we hope to confirm the hypotheses presented in the study, as well as identify actions yet to be implemented or necessary adjustments, which may contribute to the future development of an internal marketing program, whose model may be applied in other educational institutions. Furthermore, this study will contribute to the theoretical scope of internal marketing, as well as foster new research.

Keywords: Internal marketing. Affective commitment. Employer brand. Organizational identification.

1. INTRODUÇÃO

Em meio às mudanças mercadológicas e sociais que influenciam a atuação das organizações ao longo dos anos, ferramentas estratégicas que possibilitem o alcance de objetivos e metas institucionais têm sido buscadas pelas unidades de gestão de pessoas. Entre tais ferramentas, destacamos o endomarketing, cujas ações passaram a ser implementadas nas últimas cinco décadas, a partir da percepção do funcionário como cliente, com reflexos nos resultados e compromisso organizacional.

Tal concepção, com a adequada utilização da capacidade de recursos humanos da empresa, vem ganhando cada vez mais espaço de discussão nas áreas de Recursos Humanos e Marketing, conforme levantamento da literatura realizado por Luz (2014).

A origem do endomarketing (marketing interno) se deu em meio a conjuntura da globalização, que demandava o foco no “cliente externo (consumidor)” e “interno (funcionário)”, não apenas no produto (Luz, 2014, p.15). 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).

Esse contexto foi comumente vivenciado pelas IES, o que requisitou a busca por estratégias de marketing que garantissem a competitividade destas instituições. Diante da busca pela manutenção no mercado, somada a necessidade de um posicionamento competitivo, as IES tiveram que passar a pensar em outras estratégias para garantir seu lugar no mercado (Cobra & Braga, 2004).

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, em que as pessoas atuam como um artifício imprescindível de produção intelectual (Lizote; Alves & Cavalheiro, 2019).

Assim, destaca-se a compreensão do objetivo do endomarketing 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”.

O marketing interno (MI) é discutido por diversos autores desde 1976, conforme afirma Luz (2014), ao referenciar os estudos de Sasser, A, 1976; Berry, 1976; Grönroos, 1981 e Winter, 1985. 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.

Atualmente, observa-se que o endomarketing tem sido amplamente estudado em organizações privadas, geralmente com foco em resultados lucrativos e no engajamento dos colaboradores para alcançar metas empresariais. No entanto, há uma escassez de pesquisas que abordam o papel do endomarketing em instituições de ensino superior (IES), especialmente públicas, onde os objetivos organizacionais não se limitam ao lucro, mas incluem a formação acadêmica e a contribuição para o desenvolvimento social.

Embora existam estudos que demonstrem a importância do endomarketing em ambientes educacionais (Luz, 2014; Floriano & Silva, 2018; Sahibzada, 2019; 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.

No âmbito de uma universidade pública, sem finalidade lucrativa, os desafios impostos pelo mercado, com vista a atender aos anseios da sociedade e cenário competitivo, compostos por diversas instituições de ensino públicas e privadas, são intensificados pela sua natureza. Ademais, quando tratamos de abordagens institucionais centradas nos colaboradores, diferente das empresas privadas, as organizações públicas possuem limitações para o estabelecimento de compensações remuneratórias aos seus servidores quando do alcance de metas, uma vez que são estabelecidas em instrumentos normativos ou leis.

Nesse contexto, Inkotte (2000, p. 5), propõe que o “Endomarketing vem sendo apresentado como uma alternativa moderna para aumentar o comprometimento dos empregados com os objetivos das organizações”.

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

Segundo Ambler e Barrow (1996, p. 187), o *employer branding* consiste em: “[...] o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos providos pelo emprego e que se identificam com a empresa empregadora”. Essa ferramenta estratégica visa provocar o desejo das pessoas em trabalhar em determinada empresa (Mascarenhas & Mansi, 2020). O alcance de tal objetivo é possível a partir da construção de um processo de escuta dos seus membros internos, visando a identificação com a organização, bem como daqueles que pretendem fazer parte dessa.

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. Com efeito, poderão ser fomentadas novas perspectivas de gerenciamento e desenvolvimento estratégico no âmbito da gestão de pessoas e da instituição como todo.

Diante do contexto exposto, no desenvolvimento deste estudo, propomos responder o seguinte problema de pesquisa:

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

A fim de responder este problema de pesquisa, apresentamos o objetivo geral de 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*. Como objetivos específicos propomos: 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 e analisar o papel mediador do *employer branding* na relação entre endomarketing e comprometimento organizacional em uma IES do estado da Bahia.

2. REVISÃO DA LITERATURA

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”.

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, que 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.

2.1. HISTÓRICO E CONCEITOS DO ENDOMARKETING

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.

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 70, 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”. Corroborando, 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 na “filosofia de tratar os funcionários como clientes e moldar produtos de trabalho para atender às suas necessidades”, com papel de atrair, desenvolver, motivar e manter esses clientes internos, através da relação empregado/empregador que atenda seus anseios.

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).

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 atender as necessidades e expectativas do público interno, como proposto por Inkotte (2000), compreendendo os componentes: companhia, que está relacionada às adaptações organizações para motivar e promover o bem-estar de seus colaboradores, possibilitando que seja estabelecidos diferenciais competitivos; custo, trata-se da política de remuneração, capacitação e desenvolvimento da organização, abarcando o investimento para promoção de cursos, treinamentos e aperfeiçoamento dos clientes internos e o valor para a elaboração de materiais e implementação de ações de endomarketing na empresa; coordenação, trata-se dos responsáveis pela implantação de ações, ou seja, aqueles que disseminam as novas ações da cultura organizacional e, por conseguinte, a comunicação, que informa todo processo de coleta e disseminação de informações internas organizacional, a fim de difundir entre todos os funcionários da organização.

Considerando os fatores presentes nos componentes apresentados por Inkotte (2000), sua efetividade como ferramenta estratégica será alcançada desde que sejam estabelecidos de forma contínua no âmbito organizacional, de maneira atenta, mediante a escuta de seus colaboradores e canais adequados de comunicação.

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.

No processo de evolução das discussões acerca das ações de endomarketing, por conseguinte das alterações de abordagens do marketing, especialmente na última década, 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, a partir das ações de endomarketing identificadas na IES em estudo.

2.2. ENDOMARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Nas últimas décadas, o marketing tem se tornado uma ferramenta adotada por diversas organizações, de diversos tipos, dentre elas estão aquelas que atuam na prestação de serviços, como as Instituições de Ensino Superior (Luz, 2014).

Acompanhando as mudanças mercadológicas dos últimos anos, com vista a atender aos anseios da sociedade e demandas de mercado, as IES passaram a buscar maior qualificação dos seus profissionais e desenvolver mecanismos voltados ao bem-estar deles que, por conseguinte, refletem na qualidade dos serviços entregues ao cliente (acadêmico).

Como um tipo específico de serviço, o gerenciamento de serviços educacionais constitui em desafios, assim como o compromisso na construção de conhecimentos e formação humana (Luz, 2014). Somadas as particularidades desses serviços, destaca-se que nas IES a interação entre colaborador (servidor) e cliente (acadêmico) é elevada (Sahibzada; Cai Jianfeng & Shafait, 2019), o que enfatiza a necessidade de atenção voltada aos seus servidores.

Em meio a tais particularidades, as instituições de ensino superior vivenciam a ampliação da competitividade, com o surgimento de novas IES, o que requer cada vez mais decisões gerenciais voltadas a enfrentar a concorrência.

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”. Nesse bojo, são intensificadas as discussões do endomarketing no âmbito das instituições públicas, uma vez 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).

De acordo com Bekin (2004), o endomarketing consiste em 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.

Nesse sentido, a promoção de um clima de confiança, motivação, trabalho em equipe e promoção de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, bem como eventos de integração com o público interno podem ser considerados instrumentos de um programa de endomarketing na instituição (Ferreira, 2018).

2.3. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

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 objetivos estabelecidos. Assim, os estudiosos Medeiros e Enders (1998), afirmam:

[...] uma das grandes preocupações das organizações, tanto no meio acadêmico como no empresarial, é a de conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização” (Medeiros & Enders, 1998, p. 68, tradução nossa).

Como comprometimento organizacional, apresentamos a compreensão de Bastos (1994b), relacionada ao agregamento, engajamento e envolvimento, que segundo esse autor, corresponde a uma predisposição à ação do indivíduo, a proceder de determinada maneira. 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), 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 (Porter e Smith, *apud* Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 225).

Na literatura, o comprometimento organizacional tem sido explorado em diversos estudos, em que foram identificados três componentes: normativo, instrumental e afetivo, conforme proposto por Meyer e Allen (1991). Enquanto outros estudos apresentam maior destaque para base que considera o componente afetivo, proposta por Mowday, Porter e Steers (1979, 1982). Assim, para o presente estudo tais dimensões serão observadas, com ênfase no afetivo.

Segundo Allen e Meyer (1990), a partir das 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 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 pelo Proposta de Valor ao Empregado - EVP do *employer branding*, bem como as hipóteses que discutiremos nesta pesquisa.

2.4. ENDOMARKETING E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As discussões acerca do marketing interno são atreladas às estratégias organizacionais, com atenção às necessidades e anseios de seus colaboradores e, com efeito, estes terão um sentimento de pertencimento e compromisso com a organização (Mero, *et al.*, 2020). As ações de endomarketing possibilitam a melhora da comunicação e do relacionamento, levando a condições motivacionais para o comprometimento dos indivíduos entre si e destes com a organização (Oliveira & Zuca, 2021).

O marketing interno é considerado em diversos estudos como um precursor do comprometimento organizacional, sendo relevante compreender quais fatores apresentam maiores influências em diferentes espaços e grupos, como abordado na presente pesquisa, que possibilitará a avaliação de tais ações sob a ótica do grupo de servidores docentes, como também de técnicos administrativos de uma universidade pública. Isto porque:

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).

O endomarketing, comprometimento organizacional e *employer branding*, constituem constructos que caminham juntos para o sucesso da instituição, diante de maior atenção às necessidades, integração e comunicação com seus funcionários, visando o bem-estar deles e o alinhamento aos objetivos organizacionais.

Nesse contexto, pesquisas semelhantes ao presente estudo foram realizadas por outros estudiosos, em distintos ambientes, em sua maioria espaços de natureza privada, envolvendo Hprofissionais da saúde, esportes e fitness, cooperativas, indústria de hotelarias, setor de seguros (Asiamah, Opuni e Mensah, 2020; Mero *et al.*, 2020; Taha e Farid, 2022). No âmbito do setor público, observa-se pesquisas como acadêmicos universitários australianos (Sidrah, Kayeser e Raechel, 2022); funcionários portugueses (Rodrigues, *et al.*, 2023) e em instituições de saúde em Belgrado (Jovanovic, Njegic e Milanovic, 2023). Entretanto, apesar de observadas pesquisas relacionadas ao marketing interno e o comprometimento organizacional na esfera pública, ainda são limitados os estudos em IES, especialmente no cenário brasileiro.

O presente estudo propõe ampliar estudos anteriores que tiverem em suas abordagens o endomarketing ou marketing interno e o comprometimento organizacional, compreendendo também o efeito mediador do *employer branding*, cuja relação de tais constructos não foi observada na literatura anterior.

2.5. EMPLOYER BRANDING

O *employer branding* surgiu a partir da mudança do paradigma em que a marca era o principal ativo das empresas e os empregadores passaram a observar que o ativo mais importante não era apenas a marca, mas também os funcionários, passando a ser considerados como fatores-chaves nas organizações (Garrido, 2019).

Nessa perspectiva, as práticas de *employer branding* com foco nos colaboradores 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”.

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 e os possíveis benefícios dessa junção para a melhoria do retorno das organizações, em termos de compromisso e confiança.

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”, 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 a ampliação do foco em fatores como o comprometimento dos funcionários, poder da marca, busca e retenção de talentos e 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).

A mensagem institucional que é transmitida a comunidade interna e externa, com seus valores e práticas, quando adequada e fidedigna, possibilitam 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 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 comprometimento dos colaboradores 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).

Além disso, segundo Backhaus e Tikoo, “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” (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 506, tradução nossa). 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 colaboradores.

No tocante às dimensões do *employer branding*, semelhante as do endomarketing observadas na literatura, são apresentadas de formas variadas nos estudos. Assim, 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 colaboradores sentem com relação ao empregador.

2.6. HIPÓTESE DA PESQUISA

Nesta pesquisa, as ações de endomarketing são consideradas a variável previsor (antecedente), o comprometimento organizacional é a variável de resultado (de resposta), e o *employer branding* atua como a variável mediadora. As hipóteses a serem testadas são baseadas nas dimensões específicas desses construtos, conforme identificado na literatura.

No processo de compreensão da relação entre o endomarketing e o comprometimento organizacional, tem-se que o marketing interno é uma estratégia crítica para alinhar os interesses dos colaboradores 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 – são instrumentos que ajudam a garantir que os colaboradores entendam e internalizem a missão e os valores da organização, o que é essencial para o comprometimento organizacional.

Assim, considerando a junção dessas dimensões nas ações do endomarketing, propomos a relação sugerida na seguinte hipótese:

H1: As ações de endomarketing têm uma relação positiva com o comprometimento organizacional de servidores docentes (H1a) e técnicos administrativos (H1b).

Na evolução da compreensão do papel mediador *employer branding* na relação proposta neste estudo, considera-se que essa ferramenta estratégica tem se tornado cada vez mais relevante à medida que as organizações reconhecem a importância de atrair e reter talentos não apenas com salários competitivos, mas também com uma proposta de valor clara e atraente para os colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

No contexto desta pesquisa, o *employer branding* pode mediar a relação entre endomarketing e comprometimento organizacional, amplificando os efeitos positivos das ações de endomarketing. Dessa forma, levantamos a hipótese de que:

H2: O *employer branding* tem um papel mediador na relação entre as ações de endomarketing e o comprometimento organizacional de servidores docentes (H2a) e técnicos administrativos (H2b).

A partir dos componentes propostos por Inkotte (2000) - companhia, coordenação, custo e comunicação, e das dimensões sugeridas por Sidrah, Johra e Raecheh (2022), diante do

proposto nos estudos de Foreman e Money (1995), que compreendem: visão, comunicação, treinamento e sistema de recompensas, é possível compreender o efeito das ações de endomarketing, considerando a inferência do *employer branding*, no comprometimento organizacional. Assim, o agrupamento dessas ações nas dimensões deste estudo possibilitará uma avaliação de quais delas possuem maior relação positiva. Diante do exposto, propomos a terceira hipótese:

H3: A companhia (visão e estrutura) melhora o comprometimento organizacional dos servidores docentes (H3a) e técnicos administrativos (H3b) quando é mediada pelo *employer branding*.

Nessa perspectiva, as interações das ações de coordenação e disseminação de conhecimento, através da comunicação interna, integradas aos elementos do EP, com ênfase no relacionamento empregado e empregador, poderão resultar na ampliação dos efeitos que seriam obtidos de atividades isoladamente, proporcionando a fidelidade à marca e envolvimento dos funcionários. Portanto, a hipótese seguinte é que:

H4: A coordenação e a comunicação melhoram o comprometimento organizacional dos servidores docentes (H4a) e técnicos administrativos (H4b) quando é mediada pelo *employer branding*.

A sistematização de ações e atributos relacionados ao sistema de recompensas, bem como de treinamento e desenvolvimento, resultam na proposta da marca empregadora a ser assumida pela organização, que, por conseguinte, em um maior comprometimento por parte dos funcionários. Assim, propomos que:

H5: O custo (desenvolvimento e sistema de recompensas) tem um efeito positivo na melhora do comprometimento organizacional dos servidores docentes (H5a) e técnicos administrativos (H5b) quando é mediado pelo *employer branding*.

Assim, a junção de tais dimensões do endomarketing, na perspectiva da relação proposta pelo *employer branding*, resultam nas percepções individuais acerca da organização, que formam um contrato psicológico, em “que os funcionários esperam de seu empregador, o que é oferecido e o que é de fato entregue” (Biswas & Suar, 2014, p. 62, tradução nossa). Assim, essa relação de confiança e pertencimento, diante de um efetivo programa de endomarketing, associado ao *employer branding*, fomentam o comprometimento organizacional.

A Figura 1 ilustra as relações propostas nesta pesquisa.

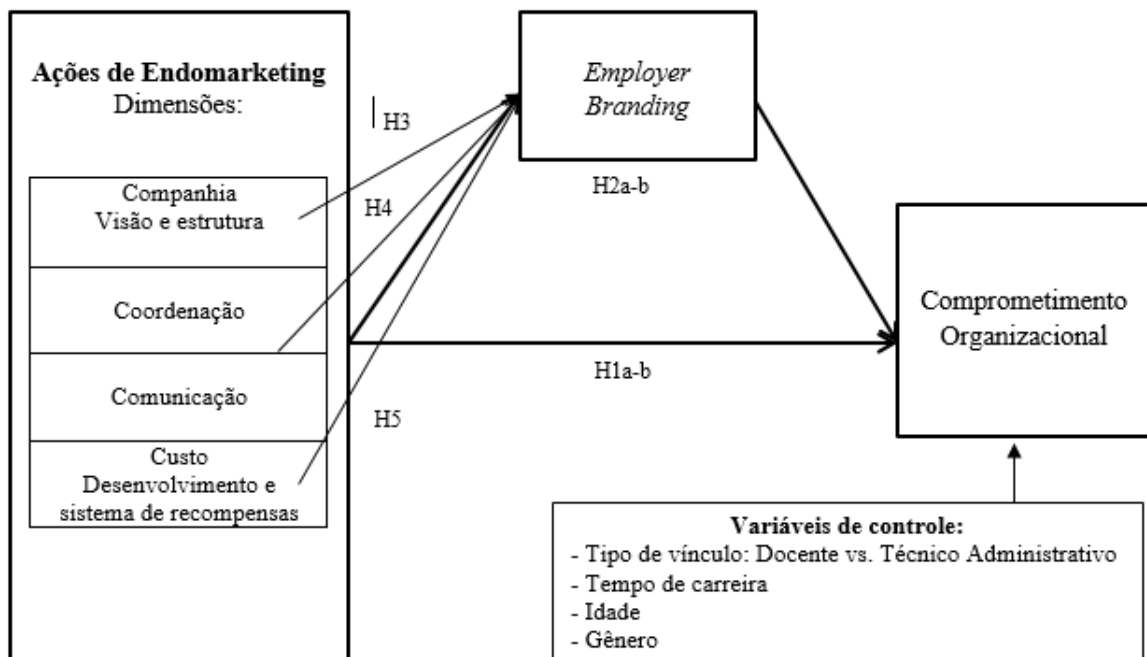


Figura 1. Modelo conceitual da pesquisa

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo será de natureza quantitativa, do tipo descritiva, realizada por meio de um estudo de caso. A abordagem será teórica-empírica, tendo como método um levantamento (*survey*), com recorte transversal, que utilizará como instrumento de coleta de dados questionários *online* autoadministrados, dada conveniência, e análise documental, com uma amostragem probabilística.

Para coleta de dados, em uma perspectiva representativa, diante de uma amostra probabilística, teremos como amostra os servidores efetivos de uma IES, compreendendo dois subgrupos, formados por servidores docentes e técnicos administrativos, sendo uma amostra total representativa em torno de 1400 servidores.

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

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.

Nesta pesquisa a ser realizada junto aos servidores técnicos administrativos e docentes, pretende-se inicialmente caracterizar o público de pesquisa, a fim de avançar com o objeto de análise a partir de uma possível distinção de percepções entre os dois subgrupos de servidores. Dessa forma, o estudo irá realizar uma análise multigrupo adicional, para avaliar os impactos de moderação das categorias funcionais. Destarte, busca-se, através do perfil dos colaboradores, a ser descrito por meio de questões de natureza demográfica e funcional, compreender o nível de identificação dessas ações de endomarketing pelos servidores.

A realização da pesquisa tem a autorização da Reitoria da Instituição, bem como contará com o apoio da unidade de Recursos Humanos e de Comunicação. O instrumento de pesquisa será estruturado em blocos de questões, a partir do que se propõe responder nos objetivos específicos deste estudo.

Na operacionalização das variáveis, foram identificadas escalas já validadas em estudos anteriores, com adequações necessárias do conteúdo para este estudo, sendo que, para pedir o endomarketing será utilizado o instrumento proposto por Floriano e Silva, (2018), o *employer branding* serão empregadas perguntas desenvolvidas por Bergstrom et al. (2002) e o comprometimento organizacional será medido a partir do instrumento desenvolvido por Meyer, Allen e Smith (1993). O questionário será objeto de um pré-teste, a ser 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.

Os dados levantados através dos questionários serão avaliados com a realização da análise estatística, a partir de análise fatorial exploratória para validação das escalas e regressão linear para análise da relação direta e mediadora entre as variáveis, como a Anova e correlação. Para construção do questionário, com o intuito de responder os objetivos desta pesquisa, será utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos (de 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo totalmente”) para avaliação do instrumento.

4. APRESENTAÇÃO DO LOCAL DE 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 pesquisa e extensão, como parte do seu tripé. Possui uma estrutura *multicampi*, com sede na cidade de Vitória da Conquista, com os outros dois situados nas cidades de Jequié e Itapetinga.

As carreiras pertencentes ao quadro da Universidades Estaduais do Estado da Bahia - UEBA's, são regulamentadas por leis específicas, que estruturam seus planos de carreiras, a partir dos quais são estabelecidos critérios para promoção e progressão funcional, bem como demais gratificações e/ou incentivos inerentes às carreiras.

Atualmente a universidade oferta 47 cursos de graduação, distribuídos entre os três *campi*, e diversos cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, compreendendo a oferta de 24 cursos de mestrado, 11 de doutorado, conforme *site* da instituição. Tais cursos visam atender as demandas sociais em relação ao ensino, contemplando cerca de 11.000 mil estudantes dos distendidos níveis de formação.

Para o adequado desenvolvimento das ações institucionais acadêmicas e administrativas, esta instituição conta com um quadro de excelência, composto por cerca de 1400 servidores efetivos, entre docentes e técnicos administrativos, bem como pessoal sob Regime de Direito

Administrativo (Reda), servidores temporários, terceirizados, estagiários e integrantes do programa estadual primeiro emprego.

Diante da relevância da instituição em termos econômicos e de desenvolvimento social, estudos que visam uma melhor compreensão dos impactos de ações para seus servidores e colaboradores, que repercutem nos serviços entregues à comunidade interna e externa, como este, são de significativa contribuição gerencial, somada a possibilidade de aplicabilidade dos resultados desta pesquisa em outras IES.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que esta pesquisa forneça informações relevantes sobre o impacto das ações de endomarketing em uma IES na melhoria do comprometimento organizacional, além de avaliar a percepção dos servidores em relação a essas ações e ao *employer branding*, levando em conta as dimensões dessas ferramentas estratégicas.

Assim, a partir dos dados levantados, novas práticas de marketing interno poderão ser desenvolvidas e outras adequadas, com a formulação ou adequação de um programa de endomarketing que possa ser aplicado em outras instituições de ensino superior. Dessa forma, os resultados desse estudo poderão contribuir com os gestores públicos e formadores de políticas públicas, na busca de ferramentas e práticas bem-sucedidas e modernas que possibilitem assegurar o quadro de servidores capazes de atender os objetivos organizacionais e de entregar serviços de excelência à comunidade de forma duradoura.

REFERÊNCIAS

- AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. **Journal of Brand Management**, United Kingdom, Vol. 4 (3), 1996, p. 185-206.
- ASIAMA, N., OPUNI, F. F.; MENSAH, H. K. 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, 2020, pp. 385-399.
- BACA, G. E RESHIDI, N. Desenvolvendo estratégias de marketing interno para mensurar e gerenciar o valor da marca baseado em funcionários. **Qualitative Market Research**, Vol. 26 (5), 2023, pp. 687-704.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Vol. 4 (2), 2000, pp. 133-157.
- BERRY, L. L. The employee as customer. **Journal of Retail Banking**, Vol. 3 (1), 1981, pp. 33-40.
- BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, Vol. 1 (2), 1994, pp. 77-106.
- Bekin, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

- Bekin, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. Prentice Hall. São Paulo, 2004.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. 2ª ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- BISWAS, M.K.; SUAR, D. **Antecedents and Consequences of Employer Branding**. J. Ônibus. Ética, 136, 2014, pp. 57–72.
- BRUM, A. M. Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. São Paulo: Ortiz, 1994.
- BRUM, A. M. **Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017.
- COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing educacional**. São Paulo: Cobra Editora, 2004.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, S. S. **Métodos de pesquisa em administração**, 10. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Bookman, 2011.
- FERREIRA, B. **Marketing e endomarketing aplicados em bibliotecas universitárias brasileiras**. Dissertação de Mestrado, Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.
- FLORIANO, M. D. P; SILVA, A. H. Endomarketing em Instituições de Ensino Superior: um estudo na Universidade Federal do Pampa. **Revista Gestão Universitária da América Latina - GUAL**. Florianópolis, Vol. 11 (3), 2018, pp. 256-280.
- FOREMAN, S. K.; MONEY, A. H. Internal marketing: Concepts, measurement and application. **Journal of Marketing Management**, Vol. 11 (8), 1995, pp. 755–768.
- GARRIDO, J. B. **Antecedentes e Consequentes do Employer Brand Attractiveness**. Dissertação (mestrado em marketing). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2019.
- GRÖNROOS, C. Internal marketing: An integral part of marketing theory. In: In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association. 1981, pp. 236-238.
- GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relationship management approach** (2a ed.). Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2001.
- INKOTTE, A. L. **Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico**. Dissertação (mestrado em engenharia da produção) Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- JOVANOVIC, V; NJEGIC, K; MILANOVIC, V. The effect of internal marketing on employees' organizational commitment through their job satisfaction: the case of the healthcare sector in Serbia. **International Review**. Nº 3-4, 2023, pp.92-100.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo, SP, Atlas, 3ed, 1994.

LIZOTE, S. A.; ALVES, C. S. R.; CAVALHEIRO, C. C. Fator Organizacional Percebido, Marketing Interno e Comprometimento Organizacional em Professores Universitários. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, 13 (2), 2019, pp. 88-107.

LUZ, J. **Os elementos de marketing interno em uma instituição de ensino superior: um estudo sobre a percepção do corpo docente**. Dissertação (mestrado em administração), Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2014.

MADRUGA, R. **Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional: a trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos**. – 1. ed. [2ª Reimp.] – Barueri [SP]: Atlas, 2023.

MASCARENHAS, B. G.; MANSI, V. **Employer Branding. Conceitos, modelos e prática**. São Paulo. Editora Haikai, 2020.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Rev. Adm. Contemp.** 2 (3), 1998, pp. 67-87.

MERO, N. M., FERNÁNDEZ, A. H., ALCÍVAR, M. I.; CRUZ, F. G. S. Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism. **Sage Open**, 10 (3), 2020.

MEYER, J. P. & ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1, 1991, pp. 61-89.

MEYER, J. P. , ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Compromisso com organizações e ocupações: Extensão e teste de uma conceitualização de três componentes. **Jornal de Psicologia Aplicada**, 78 (4), 1993, pp. 538–551.

MOWDAY, R. T., STREERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979, pp. 224-247.

NATRIELI, F. M. **De dentro para fora: análise da literatura e proposta para ampliação do conceito de Marketing Interno**. Dissertação (mestrado), Centro Universitário da FEI, São Paulo, 2014.

OLIVEIRA, H. C.; ZUZA, M. S. P. O endomarketing como ferramenta de comunicação e integração nas organizações. **Gestão, Tecnologia e Ciências**, Vol. 10 (31), 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2512>. Acesso em 02 de junho de 2024.

QIU, J., BOUKIS, A.; STOREY, C. Internal marketing: a systematic review. **Journal of Marketing Theory and Practice**, 30 (1), 2022, pp. 53-67.

RAFIQ, M.; AHMED, P. K. Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, 14 (6), 2000, pp. 449-462.

RODRIGUES, A. P.; BARREIRA, M.; MADEIRA, C. R.; VIEIRA, I. The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviours in local public sector organisations. **Tourism & Management Studies**, 19 (3), 2023, pp. 41-57.

SAHIBZASA, U. F. *et al.* Development and validation of a multidimensional instrument for measuring internal marketing in Chinese higher education. **Journal of Enterprise Information Management**, 32 (3), 2019, pp. 413-435.

SEZÕES, C. M. **Impacto das Estratégias de Employer Branding no Ambiente Interno e Externo da Empresa**. Dissertação (mestrado em Gestão do Potencial Humano), Instituto Superior de Gestão, Repositório Comum, Lisboa, Portugal, 2017.

SIDRAH, A., KAYESER, F. J., & RAECHEL, J. Role of internal marketing in the Australian higher education sector: age, gender and job level as moderators. **Journal of Marketing For Higher Education**, 2022.

TAHA, C.; FARID, K. Effect of Internal Marketing on Employee Commitment. *International Journal Of Computer Science and Network Security*, 22 (1), 2022.