



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



## PRÁTICAS DE MARKETING INTERNO NA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

**ALÉSSIO BESSA SARQUIS**

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

[alessio.sarquis@gmail.com](mailto:alessio.sarquis@gmail.com)

**OSVAIR ALMEIDA MATOS**

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)

[osvair@sc.senai.br](mailto:osvair@sc.senai.br)

**JOÃO COELHO SOARES**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

[joacsoares88@gmail.com](mailto:joacsoares88@gmail.com)

**GLAUCO JOSÉ RIBEIRO BORGES**

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

[glauco@ifsc.edu.br](mailto:glauco@ifsc.edu.br)

**ALDUS MARCELO DA SILVA NASCIMENTO**

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

[aldusmarcelo@gmail.com](mailto:aldusmarcelo@gmail.com)

### RESUMO

Estudo analisa as práticas de marketing interno de uma instituição de ensino, na perspectiva de docentes e gestores de cursos. Trata-se de estudo descritivo, survey e na forma de estudo de caso. A coleta de dados aconteceu por meio de questionário autoadministrado e os dados foram analisados com auxílio de técnicas de estatísticas descritivas, Cluster Analysis e teste U de Mann Whitney. Resultados apontam que as práticas de marketing interno mais utilizadas são: desenvolvimento de cultura organizacional e de ensino; relacionamento instituição-funcionários; integração/diálogo entre coordenadores e docentes; uso de canais de comunicação interna e desenvolvimento do clima organizacional. A maioria dos funcionários está moderadamente satisfeita com as práticas de marketing interno da instituição, e três segmentos de funcionários foram identificados: os satisfeitos, os moderadamente satisfeitos e os insatisfeitos. Estudo apresenta várias evidências empíricas sobre o tema no âmbito de uma instituição de ensino brasileira (contexto com carência de estudos) e revela a existência de diferença estatística entre as opiniões dos funcionários em função do cargo e regime de trabalho. Mostra, também, como a técnica de segmentação de mercado pode ser aplicada junto ao público interno.

**Palavras chave:** Marketing interno. Canais de comunicação. Satisfação de funcionários.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo aborda o tema marketing interno no contexto da instituição de ensino. O conceito de marketing interno tem origem nas organizações de serviços e a partir da percepção de gestores sobre a relevância do público interno (GRÖNROOS, 2011). Hemais, Oliveira e Casotti (2013) mencionam que o marketing interno surgiu a partir da preocupação de gestores com a consistência na entrega de serviços (em termos de qualidade e produtividade) e da constatação da relevância do papel dos funcionários no desempenho da organização.

Nas organizações de serviços, uma das estratégias de marketing é uso de políticas de contratação, desenvolvimento e manutenção de funcionários para apoiar no alcance de objetivos de mercado (GRÖNROOS, 2011; RUIZ-ALBA, 2013; GEORGE, 2015; RODRIGUES; QUEIRÓS; PIRES, 2016; FLORIANO; SILVA, 2018). É preciso assegurar que os funcionários conheçam, aceitem e saibam implementar as estratégias de marketing da organização. Isso requer práticas de marketing interno. Alguns exemplos destas práticas são: uso de canais de comunicação interna (PIERCY; MORGAN, 1995), pesquisa e segmentação do público interno (RUIZ-ALBA, 2013), mobilização e satisfação dos funcionários (FLORIANO; SILVA, 2018), avaliação do desempenho pessoal e oferta de incentivos/recompensas (RODRIGUES; QUEIRÓS; PIRES, 2016).

Estudos anteriores indicam que o marketing interno contribui para a redução na rotatividade de funcionários (TAYLOR; COSENZA, 1997), integração entre pessoas/áreas funcionais (ARNETT; LAVERIE; MCLANE, 2002), qualidade de serviços (TAN, 2009), o comprometimento organizacional (RUIZ-ALBA, 2013), a orientação de mercado (MORAIS; SOARES, 2015) e para a satisfação de funcionários (RODRIGUES; QUEIRÓS; PIRES, 2016). Prakash et al. (2019) citam que isso acontece também no contexto da instituição de ensino.

A produção científica sobre marketing interno evoluiu consideravelmente e há vários estudos relevantes, confirmando o que foi apontado por Prakash et al. (2019). O interesse pelo tema é crescente, especialmente no âmbito das organizações de serviços. Por exemplo, Mishra (2009) mostra a relevância dos funcionários nos encontros de serviço e no desempenho organizacional. George (2015) indica que o marketing interno ajuda na atração e retenção de executivos. Kim, Song e Lee (2016) apontam os efeitos do marketing interno no comprometimento organizacional e na rotatividade de funcionários. Recentemente, Schulz, Martin e Meyer (2017) mensuraram os efeitos da orientação para marketing interno no comprometimento de funcionários de linha de frente.

No Brasil, as instituições de ensino enfrentam desafios como o acirramento da concorrência, a necessidade de melhoria na qualidade de serviços, e a evasão de estudantes (RAMEZANALI; BARBOSA; SILVEIRA, 2014). O serviço de educação é visto por alguns pesquisadores como um produto comercial, que carece de marketing tanto para o público externo como interno (SCAGLIONE; PIZA, 2011; FLORIANO; SILVA, 2018). Conforme Floriano e Silva (2018), neste contexto convém avaliar o indivíduo, sua visão sobre a organização e as práticas de marketing interno utilizadas, inclusive por meio de diferentes métodos de pesquisa. Scaglione e Piza (2011) indicam, também, a necessidade de mais pesquisas nesse setor, especialmente sobre práticas de marketing utilizadas, satisfação do público interno e contribuição do marketing interno no desempenho da instituição.

As instituições de ensino profissional são organizações de serviços que oferecerem cursos de qualificação profissional, técnico, tecnológico, graduação e/ou pós-graduação, promovendo a geração de conhecimento (SARQUIS et al., 2017). Em geral, o relacionamento da instituição e seus clientes (estudantes) é de longa duração e têm influência na imagem percebida, na qualidade dos serviços e no desempenho da organização (HEMSLEY-BROWN;

OPLATKA, 2006; CHAN; SEAN; TIMOTHY, 2013). A literatura tem considerável quantidade de estudos empíricos sobre o tema, mas carece de pesquisas em setores específicos, como na instituição de ensino profissional (PRAKASH et al., 2019). A literatura nacional é também incipiente e carece de estudos no contexto da instituição de ensino. Park (2014) apontou a necessidade de melhor compreensão sobre práticas de marketing interno em mercados emergentes, como o Brasil. Lydia, Maru e Kosgei (2016) apontam a necessidade de compreender os fatores que determinam a satisfação e o comprometimento de funcionários. Sarquis et al. (2016) apontaram a necessidade de avaliar a satisfação de docentes e gestores de cursos, e de identificar segmentos de funcionários com base na satisfação com as práticas de marketing da instituição. Mais recentemente, Sarquis et al. (2017) confirmaram a necessidade de estudos em instituições de ensino, na forma de estudo de caso e segundo a perspectiva de funcionários.

Diante disso, decidiu-se pela realização do presente estudo com a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais são as práticas de marketing interno utilizadas no contexto da instituição de ensino?** Com isso, este estudo busca analisar as práticas de marketing interno utilizadas por uma instituição de ensino profissional, na perspectiva de docentes e gestores de cursos. Especificamente, busca: identificar as ações e canais/mídias de comunicação interna; avaliar a satisfação de docentes e gestores de cursos com as práticas da instituição; examinar diferença entre as opiniões dos funcionários, com base no cargo e regime de trabalho; e segmentar os funcionários com base na satisfação com as práticas de marketing interno da instituição.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Marketing Interno

Nas organizações, as decisões e campanhas de marketing externo precisam ser previamente apresentadas ao público interno, para torná-las conhecidas e aceitas (GRÖNROOS, 2011). Os funcionários precisam ter conhecimento, capacitação, suporte/recursos e comprometimento com a qualidade e produtividade dos serviços aos clientes (RODRIGUES; QUEIRÓS; PIRES, 2016; SCHULZ; MARTIN; MEYER, 2017). Isso requer práticas de marketing interno.

Embora a pesquisa sobre marketing interno tenha se intensificado nos últimos anos, o conceito de marketing interno não está ainda completamente compreendido, e há ambiguidades especialmente na definição e abrangência (PRAKASH et al., 2019). Sarquis (2009) definiu marketing interno como projetos e ações destinadas à promoção de ideias, disseminação de informações e desenvolvimento de relacionamentos entre as diferentes pessoas/áreas funcionais. Grönroos (2011) o definiu como esforços para preparar a organização para implementação com êxito de programas e atividades de marketing externo. Kotler e Keller (2009) o definem como um processo interno que precede aos esforços de marketing externo e que envolve comunicação, treinamento e motivação de funcionários.

Todas as organizações, principalmente empresas de serviços, precisam de práticas de marketing interno, se desejam obter sucesso na implementação de atividades de marketing externos. O marketing interno pode trazer vários benefícios para a organização. Pode, por exemplo, melhorar a qualidade dos serviços e a satisfação dos funcionários (HUANG; CHEN, 2013); pode promover a conscientização e preparação do público interno para objetivos e metas de marketing da organização (RAMEZANALI; BARBOSA; SILVEIRA, 2014); pode contribuir para a introdução de processos, sistemas, projetos e produtos (CHAN; SEAN; TIMOTHY, 2013).

Um programa de marketing interno tem público-alvo, objetivos e um conjunto de atividades definidos. Ferdous, Herington e Merrilees (2013) propuseram um modelo integrado de marketing interno e externo. Na perspectiva do marketing interno, há três dimensões: orientação do mercado interno; desenvolvimento e implementação de programas de marketing

interno; e avaliação dos resultados internos. A orientação para mercado interno compreende uma filosofia empresarial que orienta a empresa a desenvolver e implementar práticas de marketing interno e envolve as variáveis geração de informações, disseminação de informações e responsividade ao mercado interno. O desenvolvimento e implementação de programas compreende o planejamento e a execução de um conjunto de ações específicas (ex: capacitação, recompensa, comunicação interna e treinamento) orientadas para a consecução de determinados objetivos. Enquanto em resultados internos acontece a avaliação do desempenho dos programas, em termos de medidas afetivas de funcionários, desempenho profissional e relacionamento empresa-funcionários.

Públicos-alvo de programas de marketing interno são quaisquer pessoas, funções, departamentos e/ou unidades de negócios da organização, desde que estejam envolvidos no cumprimento das promessas de marketing (SARQUIS, 2009). Grönroos (2011) os principais públicos são: alta administração, média gerência/supervisores, funcionários de contato com clientes e funcionários de suporte. O conhecimento desses diferentes públicos contribui na identificação de estratégias de marketing interno apropriadas e na aplicação de técnicas de segmentação do mercado interno.

A literatura indica que um programa de marketing interno pode ter diferentes objetivos. Grönroos (2011) cita, por exemplo: motivar os funcionários a servir ao cliente, reter bons funcionários, desenvolver cultura interna orientada para serviços e tornar mais transparente os objetivos, estratégias e ações de marketing da organização. Em geral, o marketing interno pode envolver ações com funcionários, recursos e sistemas da organização e o uso de técnicas/ferramentas de marketing e de recursos humanos na contratação, treinamento, remuneração, motivação, retenção e avaliação de desempenho de pessoal (ZEITHMAL; BITNER; GREMLER, 2014).

O estudo de Hemais e Casotti (2013) aponta que o relacionamento entre marketing interno e gestão de pessoas é maior quando há atividades de treinamento de funcionários, recrutamento/seleção de pessoal, avaliação de desempenho e recompensas por desempenho, e que tais ações contribuem para tornar os empregados mais orientados para o mercado. A pesquisa de Huang e Chen (2013) indica que marketing interno está associado com o comprometimento organizacional e com a orientação para clientes; e que as situações de trabalho são moderadas pelas relações entre marketing interno e orientação para cliente. No Brasil, a pesquisa de Moraes e Soares (2016) aponta que a orientação para mercado e a orientação para o mercado interno estão inter-relacionados, e que a capacidade de geração de informações impacta positivamente nas capacidades de disseminação interna de informações e de responsividade ao mercado interno.

## **2.2. Estudos sobre marketing Interno no contexto da instituição de ensino**

Uma das principais preocupações de gestores das instituições de ensino é assegurar a qualidade e produtividade dos serviços, e obter a satisfação e retenção de estudantes (FLORIANO; SILVA, 2018; MARSON; MAYER; NOGUEIRA, 2013). Isso requerer investimento em marketing interno. Conforme Bohn, Marzari e Kelm (2011), o marketing interno é importante no posicionamento de mercado das instituições de ensino, pois a competitividade delas está relacionada como o desempenho de processos internos e com o engajamento de funcionários. Além disso, os recursos humanos são sempre fator crítico de sucesso em qualquer tipo de organização (RAFIQ; AHMED, 1993).

O uso de programas de marketing interno tende a requerer competência específica e um diagnóstico prévio da situação de marketing da instituição de ensino (PRAKASH et al., 2019). Pode requerer, também, o uso de ações como (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006; RAMEZANALI; BARBOSA; SILVEIRA, 2014): promover nos funcionários o sentimento de pertencimento e orgulho; avaliar a satisfação dos funcionários e o clima da organização;

capacitar os funcionários para novas tecnologias, rotinas ou sistemas; apoiar os gestores e fomentar o diálogo com os subordinados; investir em diferentes canais de comunicação interna. O estudo de Sarquis et al. (2018) aponta a relevância da qualificação de professores e do atendimento da coordenação de curso na qualidade percebida de serviços.

Nas últimas décadas, os estudos sobre marketing Interno se intensificaram e ajudaram a ampliar a compreensão sobre o assunto no contexto de serviços, mas há ainda carência de estudos empíricos, especialmente no contexto da instituição de ensino (PRAKASH et al., 2019). Anteriormente, Sarquis et al. (2016) apontaram a necessidade de estudos sobre marketing em instituições de ensino no Brasil. Identificou-se a carência de estudos sobre ações e canais de comunicação interna, sobre avaliação da satisfação de funcionários e sobre o uso de técnicas de segmentação junto ao público interno.

Dentre os estudos empíricos relevantes no contexto de economias emergentes ou não desenvolvidas, o trabalho de Vasconcelos (2005) aborda como práticas de marketing interno são percebidas por docentes e indica que dimensões de marketing interna percebidas como relevantes são: comprometimento, desenvolvimento pessoal, relacionamento com superiores, satisfação no trabalho, trabalho em equipe, infraestrutura, autonomia, clima organizacional, identificação com a instituição, avaliação de desempenho de professores. A pesquisa de Pereira e Borges (2011) aborda o uso de mídias sociais na comunicação interna, e conclui que estas têm papel relevante na interação com funcionários e que contribuem para facilitar o acesso à informação. Aponta, também, que a atuação da instituição na mídia social é bem vista pelos funcionários.

Marson, Mayer e Nogueira (2013) estudaram a relevância da comunicação interna, e confirmaram a necessidade de desenvolver práticas de marketing interno para sensibilizar funcionários e para promover a eficiência dos serviços. O trabalho de Ramezani, Barbosa e Silveira (2014) revelou que gestores de marketing e de recursos humanos no Brasil estão inseguros com relação à filosofia e práticas de marketing interno, e que nenhuma das instituições pesquisadas adota práticas de marketing interno de maneira planejada e estruturada.

Por fim, o estudo de Vaseer e Shahzad (2016) conclui que elementos do marketing interno (empoderamento, reconhecimento, motivação do funcionário e orientação para mercado) têm efeito significativo sobre a satisfação de funcionários, e que o empoderamento e a motivação destes têm efeito na qualidade do serviço. Corroborando com isso, estudo de Lydia, Maru e Kosgei (2016) revelou que práticas de marketing interno têm influência no desempenho de funcionários e que existe uma relação significativa entre comprometimento de funcionários e desempenho de funcionários. Recentemente, o estudo de Sarquis et al. (2017) mostrou que práticas de marketing interno podem auxiliar na implantação de novo modelo educacional, e que algumas práticas recomendadas com este propósito são: capacitação de funcionários, produção de materiais/apostilas de orientação, criação de blog institucional e realização periódica de pesquisa de satisfação com funcionários.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo é classificado como descritivo, *survey* e na forma de estudo de caso. O objeto de estudo é a ABS Educação (nome fictício), uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos e criada para apoiar na formação de mão de obra da indústria. Assim, oferece cursos de aprendizagem industrial, qualificação profissional, técnico, tecnológico, em nível de graduação e pós-graduação. Sua escolha como objeto de estudo deve-se ao fato de ser uma organização consolidada (60 anos), com destaque no mercado e que investe em práticas de marketing interno há mais de 10 anos. O público-alvo interno são gestões de cursos (coordenadores de modalidades, coordenadores de cursos, coordenadores pedagógicos e docentes), no total de 186 participantes. O tamanho da amostra é 125 questionários válidos.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário autoadministrado, aplicado em plataforma *Google Docs* e apoiado por carta-convite personalizada. O questionário foi elaborado com quatro blocos de perguntas fechadas (perfil do respondente, práticas de marketing interno, canais/mídias de comunicação interna e avaliação da satisfação com marketing interno). Em práticas de marketing interno, o questionário foi baseado em Grönroos (2011), Shih, Chen e Chen (2013) e Ramezanali, Barbosa e Silveira (2014). Em canais de comunicação interna, o questionário foi elaborado a partir de Grönroos (2011) e Marson, Mayer e Nogueira (2013). O questionário foi pré-testado com 06 profissionais com conhecimento em marketing e pesquisa (professores não participantes da amostra), e em algumas melhorias/ajustes antes da aplicação.

Os dados foram analisados por meio de técnicas de estatísticas descritivas (média aritmética, frequência relativa e desvio padrão). Os questionários foram também verificados quanto ao preenchimento) e consistência interna. A técnica *alpha de Cronbach* foi aplicada como indicador estatístico de confiabilidade das escalas empregadas. Os resultados indicam que o instrumento tem confiabilidade elevada; o valor de *alpha* por dimensão ficou entre 0,939 e 0,968, atendendo o nível de confiabilidade apontado por Murphy e Davidsholfer (1988).

Para verificar a existência de diferença estatística entre as opiniões dos funcionários, aplicou-se o teste U de *Mann Whitney* de amostras independentes (também chamado de Mann-Whitney-Wilcoxon), de acordo com Hair et al. (2009), com intervalo de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Na segmentação dos funcionários com base nas variáveis de satisfação mensuradas, utilizou-se a técnica *Cluster Analysis*, técnica estatística apropriada para classificar casos em grupos relativamente homogêneos, como recomendado por Grönroos (2011) e Sarquis et al. (2017).

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Apresentação do caso

A ABS Educação é uma instituição de grande porte, de direito privado e sem fins lucrativos, localizada no Estado de Santa Catarina. Em 2018, a instituição tinha 66 unidades escolares, distribuídas em dezesseis regionais, 2.958 funcionários, 115 mil alunos, e oferecia cursos de aprendizagem industrial, qualificação profissional, técnico de nível médio e tecnológico. A instituição conquistou várias premiações no mercado, como o prêmio de 100 melhores empresas para trabalhar; finalista no Prêmio Nacional de Direitos Humanos em Educação, da Organização dos Estados Ibero-Americanos; finalista do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ); prêmio Banas de Excelência em Metrologia; medalha de ouro no 44° WorldSkills, em Abu Dhabi; prêmio de Excelência na Gestão da Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa Tecnológica (Abipti); marca *Top of Mind* em ensino técnico e tecnológico no Estado de Santa Catarina. Em 2018, foi reconhecida como a marca de ensino profissionalizante com maior afinidade junto aos consumidores catarinenses.

### 4.2. Perfil dos respondentes

Cerca de 68% dos participantes são das unidades do município de São Bento do Sul, 15% de Mafra, 13% de Canoinhas e 4% de Rio Negrinho. Com relação ao cargo/função, 77% dos participantes são docentes, 9% coordenadores de modalidades, 8% coordenadores de cursos e 6% coordenadores pedagógicos. Há 96,6% dos coordenadores e 61,5% dos docentes da regional Planalto Norte, tornando a amostra quantitativamente representativa. Quanto ao tempo de empresa, 47% dos participantes têm até dois anos na instituição, 26% de dois a cinco anos, 14% de cinco a oito anos e 13% têm mais de oito anos. 58% dos participantes são mensalistas, ou seja, têm jornada de trabalho fixa, e 42% são horistas, com jornada de

trabalho variável. Sobre a escolaridade dos pesquisados, 42% deles têm especialização, 31% superior completo, 11% técnico/profissional, 11% superior incompleto, 3% mestrado e 2% ensino médio completo.

### 4.3. Resultados de práticas de marketing interno

O Gráfico 1 apresenta os resultados de práticas de marketing interno, por cargo/função e total da amostra (média, desvio padrão e percentuais das escalas quatro e cinco). Os resultados indicam que, na opinião da grande maioria dos pesquisados (2/3 da amostra), as práticas mais aplicadas são: "desenvolvimento de cultura organizacional e de ensino" (72%), "relacionamento entre instituição e funcionários" (70,4%), "integração e diálogo entre coordenadores e docentes" (68%), "uso de canais/mídias de comunicação interna" (68%) e "desenvolvimento de clima organizacional" (67,2%).

Em termos de média aritmética, os resultados apresentam intensidade de média semelhante às apontadas na análise de frequência, tendo exatamente médias mais elevadas àquelas variáveis com maior frequência de utilização. Com relação ao desvio padrão, quase totalidade das variáveis mensuradas apresenta baixa dispersão dos valores em relação à média (conforme Hair et al. (2009), inferior a 20% da escala aplicada), indicando consistência nos dados coletados.

Gráfico 1 – Resultados de práticas de marketing interno - por cargo/função



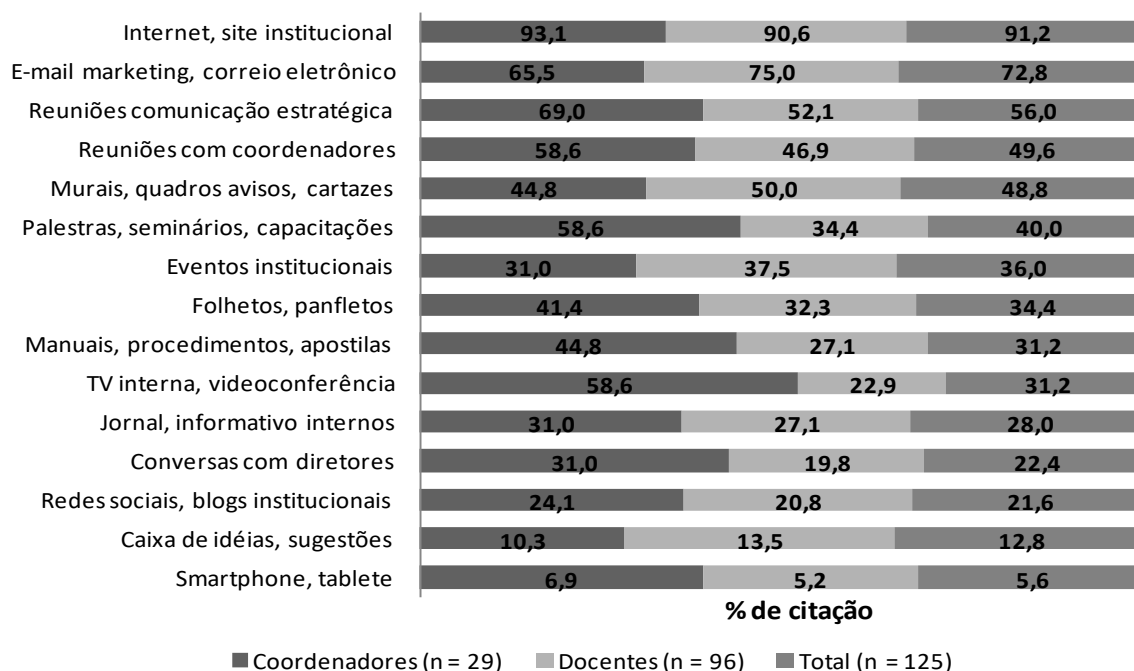
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O Gráfico 2 apresenta os resultados de canais/mídias de comunicação interna. Os resultados indicam que, na opinião da maioria dos respondentes (mais de 50%), os canais/mídias mais usados são: "internet/site institucional" (91,2%), "e-mail marketing/correio eletrônico" (72,8%) e "reuniões de comunicação estratégica" (56%). Ao passo que, os canais/mídias de comunicação menos citados são: "smartphone e tablet" (apenas 5,6% das citações), "caixa de ideias e sugestões" (12,8%) e "redes sociais e blogs institucionais" (21,6%).

A análise quanto ao cargo/função revela que há semelhança entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto. Na opinião da grande maioria dos coordenadores e docentes (2/3 da amostra), os canais/mídias de comunicação mais utilizados são: "internet/site

institucional (coordenadores 93,1%; docentes 90,6%), "reuniões de comunicação estratégica" (69%; 52,1%) e "e-mail marketing/correio eletrônico" (65,5%; 75%).

Gráfico 2 – Resultados de canais/mídias de comunicação interna - por cargo/função



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

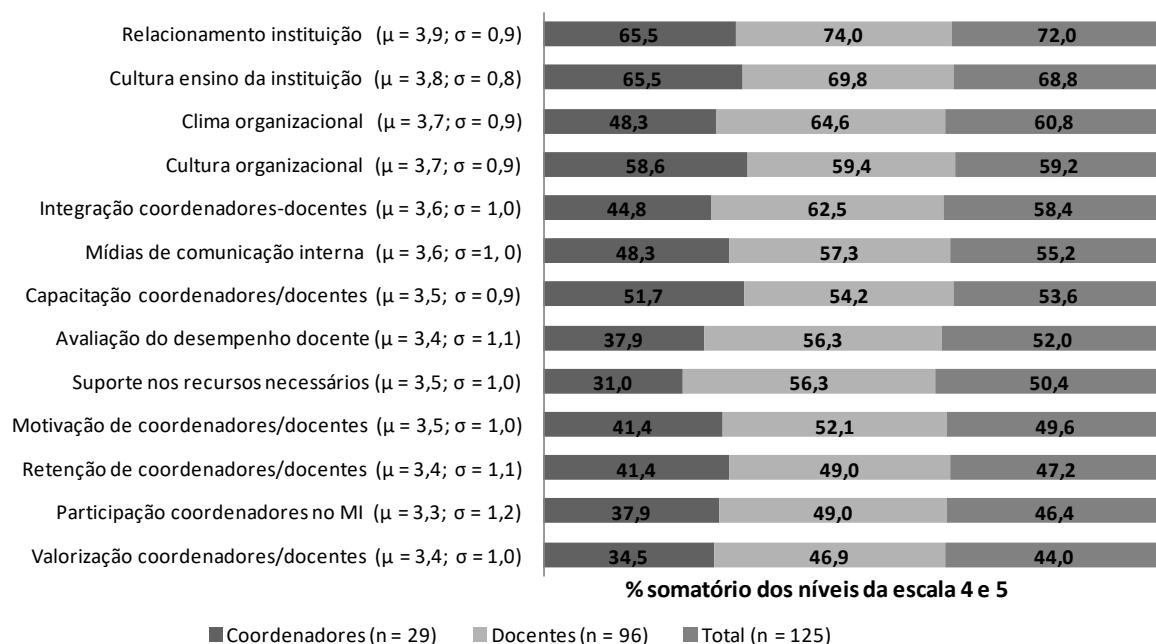
#### 4.4. Resultados de satisfação dos funcionários

No Gráfico 3 apresentam-se os resultados de satisfação dos funcionários com as práticas de marketing interno, por cargo/função e total da amostra. Os resultados indicam que a maioria dos pesquisados (superior a 50% da amostra) está satisfeita com as seguintes práticas: "relacionamento entre instituição e funcionários" (72%), "cultura de ensino da instituição" (68,8%), "clima organizacional" (60,8%), "cultura organizacional" (59,2%), "integração e diálogo entre coordenadores e docentes" (58,4%), "canais/mídias de comunicação interna" (55,2%), "capacitação e desenvolvimento de coordenadores e docentes" (53,6%), "avaliação do desempenho de docentes e ensino-aprendizagem" (52,0%) e "suporte nos recursos necessários" (50,4%). As práticas com menos satisfação são: "retenção de coordenadores e docentes" (47,2%), "participação dos coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno da instituição" (46,4%) e "valorização e reconhecimento de coordenadores e docentes" (44%).

Em termos de média aritmética, os resultados apresentam intensidade de média relativamente semelhante às apontadas na análise de frequência relativa, com destaque apenas para as variáveis "capacitação de coordenadores e docentes", "valorização de coordenadores e docentes" e "suporte nos recursos necessários", cujas médias apresentaram pequena diferença em relação à frequência relativa. Além disso, a maioria das variáveis apresenta desvio padrão baixo, indicando pouca dispersão dos valores e baixa variabilidade na opinião dos funcionários.



Gráfico 3 – Resultados de satisfação com as práticas de marketing interno - por cargo/função

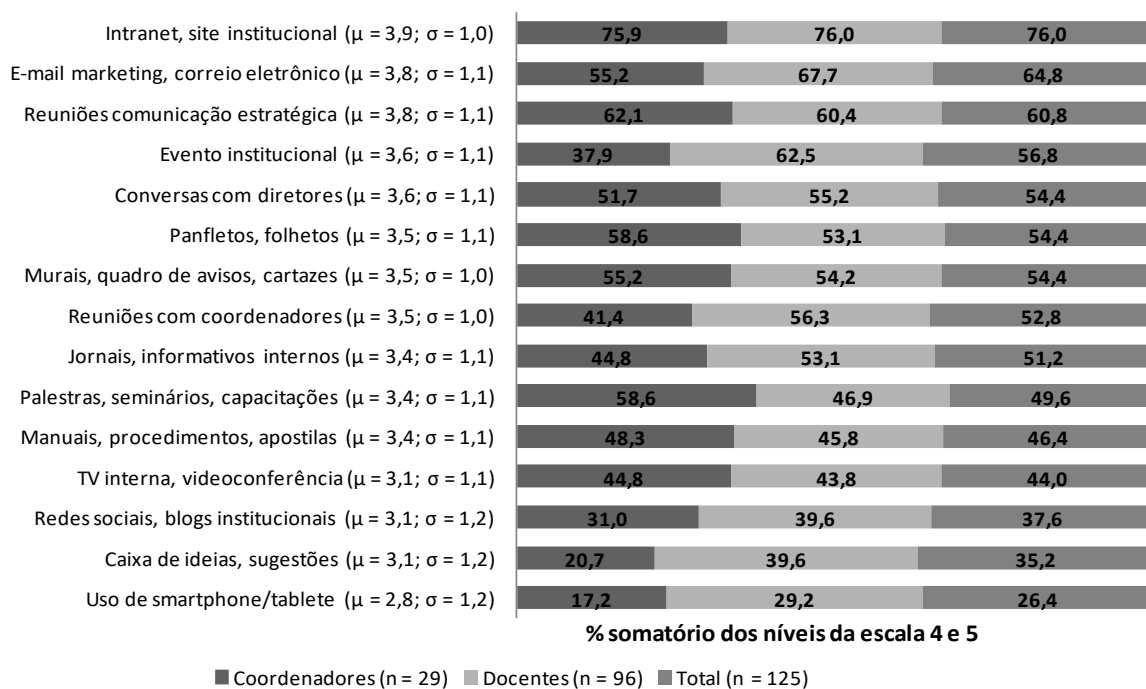


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados quanto ao cargo/função mostram diferença entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto. A maioria dos coordenadores (superior a 50%) está satisfeita com "relacionamento entre instituição e funcionários" (65,5%), "cultura de ensino da instituição" (65,5%), "cultura organizacional" (58,6%), "capacitação e desenvolvimento de coordenadores e docentes" (51,7%); enquanto a maioria dos docentes está satisfeita com quase a totalidade das práticas mensuradas, exceto: "retenção de coordenadores e docentes" (apenas 49% dos pesquisados), "participação de coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno" (49%) e "valorização e reconhecimento de coordenadores e docentes" (46,9%).

Já o Gráfico 4 apresenta os resultados de satisfação com os canais/mídia de comunicação interna, por cargo/função e total da amostra (média, desvio padrão e somatório dos percentuais das escalas 4 e 5). Os resultados indicam que a maioria dos respondentes (superior a 50% da amostra) está satisfeita com os seguintes canais/mídia de comunicação: "intranet/site institucional" (76%), "e-mail marketing/correio eletrônico" (64,8%), "reuniões de comunicação estratégica" (60,8%), "eventos institucionais" (56,8%), "murais, quadro de avisos e cartazes" (54,4%), "panfletos e folhetos internos" (54,4%), "conversas com diretoria" (54,4%), "reuniões com coordenadores" (52,8%) e "jornais e informativos internos" (51,2%). Os canais/mídias com menor satisfação são: "uso de *smartphone/tablet*" (apenas 26,4% dos pesquisados), "caixa de ideias/sugestões" (35,2%) e "redes sociais/blogs institucionais" (37,6%).

Gráfico 4 – Resultados de satisfação com os canais/mídias de comunicação - por cargo/função



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto a diferenças entre cargo/função, os resultados mostram que há relativa semelhança nas avaliações de satisfação da maioria dos coordenadores e docentes pesquisados sobre o assunto. A maioria de coordenadores e docentes (superior a 50%) está igualmente satisfeita com: "intranet/site institucional" (coordenadores 75,9%; docentes 76%), "reuniões de comunicação estratégica" (62,1%; 60,4%), "panfletos e folhetos internos" (58,6%; 53,1%), "e-mail marketing/correio eletrônico" (55,2%; 67,7%), "murais, quadro de avisos e cartazes" (55,2%; 54,2%) e "conversas com diretoria" (51,7%; 55,2%).

Para confirmar estatisticamente a existência de diferença entre as opiniões dos funcionários (coordenadores e docentes) sobre o assunto, testes U de *Mann Whitney* de amostras independentes foram realizados para as variáveis relacionadas a práticas de marketing interno e satisfação dos funcionários, em função do cargo/função. Os resultados indicam que há diferença estatística para as variáveis: "participação dos coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno da instituição" ( $p = 0,008$ ); "satisfação com a cultura de ensino da instituição" ( $p = 0,023$ ); "satisfação com manuais, procedimentos e apostilas" ( $p = 0,041$ ); "satisfação com panfletos ou folhetos internos" ( $p = 0,05$ ). Nas demais variáveis analisadas, os resultados apontam para aceitação da hipótese nula, que estabelece não haver diferença estatística entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto.

Um segundo teste estatístico analisou a diferença estatística na opinião dos funcionários em função do regime de trabalho (mensalista *versus* horista). Os resultados indicam que há diferença estatística para as variáveis: "satisfação com capacitação e desenvolvimento de coordenadores e docentes" ( $p = 0,038$ ); "satisfação com suporte nos recursos necessários" ( $p = 0,018$ ); "satisfação com a participação dos coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno da instituição" ( $p = 0,042$ ); "satisfação com os manuais, procedimentos e apostilas" ( $p = 0,002$ ); "satisfação com as reuniões com coordenadores" ( $p = 0,021$ ); "satisfação com os eventos institucionais" ( $p = 0,001$ ); "satisfação com o uso de redes sociais/blogs institucionais" ( $p = 0,027$ ). Nas demais variáveis analisadas, os resultados apontam que não há diferença estatística entre as opiniões de mensalistas e horistas sobre o assunto.

#### 4.5. Resultados da segmentação dos funcionários

Um dos objetivos do estudo é segmentar os funcionários com base nas variáveis de satisfação com as práticas de marketing interno da instituição, identificando perfil (características predominantes) e principais itens de satisfação e insatisfação nos diferentes grupos. Para isso, a técnica análise de *cluster* (AAKER; KUMAR; DAY, 2009) foi aplicada, utilizando o procedimento de aglomeração hierárquico, a distância euclidiana quadrática como critério métrico de semelhança, e o método Ward, que permite maximizar a homogeneidade dentro dos grupos. Os resultados revelaram a existência de três segmentos de funcionários.

O Quadro 1 apresenta detalhes sobre os três segmentos identificados, incluindo perfil, e principais satisfações e insatisfações. Os resultados do teste F da ANOVA one-way apontam que há diferença estatística significativa entre os três segmentos. O segmento 1 foi denominado "Os satisfeitos", pois apresenta a média de satisfação mais elevada (4,6); representa 39,1% da amostra e é formado principalmente por docentes, de regime horista, com até 5 anos de casa, escolaridade em nível de especialização ou superior completo e que trabalham na sede regional da instituição. Este grupo está principalmente satisfeito com: "capacitação e desenvolvimento de funcionários", "reuniões de comunicação estratégica" e canal/mídia "intranet/site institucional". Suas principais insatisfações são: "uso de *smartphone/tablet*", "suporte nos recursos necessários", "panfletos e folhetos internos", e "palestras, seminários e capacitações".

O segmento 2 é "Os insatisfeitos", pois apresenta a menor média de satisfação (2,5); representa 42,7% da amostra (grupo maior), é predominantemente constituído por docentes (grupo com maior quantidade de gestores – 16 coordenadores), de regime mensalista, que trabalham na sede regional da instituição, com até 5 anos de casa e com escolaridade em nível de especialização ou mestrado. O grupo está principalmente insatisfeito com: "uso de *smartphone/tablet*", "caixa de ideias e sugestões", "cultura de ensino da instituição", "uso de redes sociais/blogs institucionais" e "palestras, seminários e capacitações". Suas principais satisfações são: "valorização e reconhecimento de pessoal", "retenção de funcionários", "e-mail marketing", "reuniões de comunicação" e "eventos institucionais".

Quadro 1 – Síntese do perfil, satisfação e insatisfação dos segmentos de funcionários.

| Grupo   | Perfil   | Satisfação  | Insatisfação  | Anova (F)<br>Sig      |
|---|--|---|---|-----------------------|
| 1. "Os satisfeitos"<br>(39,1% da amostra)<br>Média satisfação: 4,6                  | 78% docentes<br>50% horistas<br>57% trabalham na sede<br>72% têm até 5 anos de casa<br>36% têm especialização ou superior completo         | Desenvolvimento de pessoal<br>Intranet/site institucional<br>Reuniões de comunicação  | Uso de <i>smartphone/tablet</i><br>Suporte nos recursos<br>Panfletos e folhetos internos<br>Palestras, seminários e capacitações                          | F=78,929<br>Sig=0,000 |
| 2. "Os insatisfeitos"<br>(42,7% da amostra)<br>Média satisfação: 2,5                | 73% docentes (16 gestores)<br>55% mensalistas<br>70% trabalham na sede<br>70% têm até 5 anos de casa<br>50% têm especialização ou mestrado | Valorização e reconhecimento<br>Retenção de funcionários<br>E-mail marketing<br>Reuniões de comunicação<br>Eventos institucionais | Uso de <i>smartphone/tablet</i><br>Caixa de ideias e sugestões<br>Cultura de ensino<br>Uso de redes sociais/blogs<br>Palestras, seminários e capacitações | F=44,253<br>Sig=0,000 |
| 3. "Os moderadamente satisfeitos"<br>(18,2% da amostra)<br>Média de satisfação: 3,5 | 77% docentes<br>77% mensalista<br>83% trabalham na sede<br>77% têm até 5 anos de casa<br>72% têm especialização ou superior completo       | Reuniões de comunicação<br>Cultura de ensino<br>Cultura organizacional  | Palestras, seminários e capacitações<br>TV interna e videoconferência<br>Uso de <i>smartphone/tablet</i>  | F=51,537<br>Sig=0,000 |

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Já o segmento 3, denominado "Os moderados", contém os funcionários moderadamente satisfeitos (média de satisfação: 3,5), e representa 18,2% da amostra (grupo menor). Nele

predominam os docentes, mensalista, que trabalham na sede regional da instituição, com até 5 anos de casa e com escolaridade superior completo ou especialização. O grupo está mais satisfeito com: "reuniões de comunicação estratégica", "cultura de ensino da instituição", "cultura organizacional", "integração e diálogo entre coordenadores e docentes" e "clima organizacional". Suas principais insatisfações são: “palestras, seminários e capacitações”, “TV interna e videoconferência” e “uso de *smartphone/tablet*”.

#### 4.6. Discussão

Os resultados deste estudo apresentam evidências de práticas de marketing interno de uma instituição de ensino profissional, incluindo ações e canais de comunicação utilizadas, e a satisfação de docentes e gestores de cursos sobre o assunto. Segundo a maioria dos funcionários, quase todas as práticas de marketing interno aqui mensuradas são utilizadas pela instituição. No entanto, ela investe principalmente em cultura organizacional e de ensino, integração/diálogo entre coordenadores e docentes, canais de comunicação interna e clima organizacional. Isso confirma o que foi proposto por Brambilla (2005), segundo qual a cultura organizacional, clima organização e comunicação com funcionários são componentes centrais no programa de marketing interno dessas instituições.

Sobre os canais/mídias de comunicação interna, os resultados mostram que vários canais/mídias são utilizados, principalmente internet/*site* institucional, e-mail marketing e reuniões de comunicação estratégica, e que a instituição adota diferentes de canais em suas várias unidades/municípios de atuação. Entre as unidades há semelhança apenas no uso de internet/*site* institucional e e-mail marketing. Isso pode indicar que os canais de comunicação interno estão segmentados e dirigidos a diferentes públicos-alvo, e que há esforço em atender as diferentes necessidades e características das unidades, como sugerem Schulz, Martin e Meyer (2017).

Com relação à satisfação dos funcionários, os resultados indicam que a maioria está satisfeita com as práticas da instituição, principalmente relacionamento instituição-funcionários, cultura de ensino e clima organizacional. No entanto, há diferença entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto. A maioria dos docentes está satisfeita com quase a totalidade das práticas mensuradas, mas a maioria dos coordenadores está satisfação somente com relacionamento instituição-funcionários, cultura de ensino, cultura organizacional e capacitação/desenvolvimento de pessoal.

Há também elevada satisfação dos funcionários os canais/mídia de comunicação utilizados, principalmente intranet/*site* institucional, e-mail marketing e reuniões de comunicação estratégica (encontro mensal realizado pela direção). Há mais insatisfação com os canais *smartphone/tablet*, caixa de ideias/sugestões e redes sociais/blogs institucionais. A satisfação dos funcionários com a grande maioria dos canais utilizados pode indicar que a comunicação interna é entendida pela instituição o como um processo relevante, que contém ferramentas para os diferentes públicos internos, e que é tratada de maneira profissional, como recomendam Sarquis (2009) e Moraes e Soares (2016).

No caso estudado, os resultados sobre satisfação de funcionários confirmam o que foi apontado por Arnett, Lavarie e McLane (2002) e Chan, Sean e Timothy (2013). Segundo eles, essas organizações tendem a investir mais em ambiente motivador e com valorização de funcionários quando estão em mercados com mudanças e competitividade elevada, pois assim obtêm melhor produtividade e qualidade dos serviços e conseguem melhor implementar suas estratégias de marketing. Diante de ambiente interno motivador, os funcionários tendem a ser mais comprometidos e a contribuir para a competitividade de mercados da organização.

Na comunicação interna, a insatisfação dos funcionários com o canal *smartphone/tablet* pode indicar necessidade de aprimoramento no conteúdo publicado ou na ferramenta utilizada (aplicativo digital), para estimular o *download* e mais uso pelos funcionários. Sabe-se que o

*smartphone/tablet* na comunicação interna tende a tornar a comunicação mais acessível, dinâmica, visual, interativa e rápida, indo ao encontro do ambiente contemporâneo disseminado pelas instituições de ensino (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006). Diante da expansão de *smartphones/tablets*, essas instituições precisam repensar o papel desses dispositivos na sua comunicação interna, melhorando a interatividade e instantaneidade das informações postadas.

As instituições de ensino precisam avaliar periodicamente a satisfação de seus funcionários e identificar segmentos de funcionários com base em variáveis de satisfação (ZEITHMAL; BITNER; GREMLER, 2014). Os achados do presente caso revelaram a existência de três segmentos de funcionários segundo a satisfação com a prática de marketing interno da instituição. O segmento maior é composto pelos “insatisfeitos”, o grupo que contém mais gestores e que está insatisfeito com uso de *smartphone/tablet*, caixa de ideias/sugestões e cultura de ensino. O grupo menor é “moderados”, onde predominam docentes e mensalista que trabalham na sede regional da instituição, e que estão satisfeitos com reuniões de comunicação, cultura de ensino e cultura organizacional. Já o grupo “satisfeitos” é formado principalmente por docentes de regime horista, e que estão satisfeitos com capacitação/desenvolvimento de funcionários, reuniões de comunicação estratégica e com o canal intranet/site institucional. A identificação desses segmentos pode auxiliar no futuro no planejamento e na seleção de estratégias de marketing interno da instituição (YI; YI, 2012).

Por fim, algumas recomendações gerenciais foram identificadas para instituições de ensino com as características do caso estudado. Elas precisam de programa de marketing interno com planejamento de médio-longo prazo, contendo objetivos, estratégias, ações e sistemática de mensuração de resultados, e alinhado com o plano estratégico da instituição. Na implementação do marketing interno, precisam incentivar a participação dos funcionários (principalmente diretores e coordenadores) e ajustar suas políticas de recursos humanos (seleção, remuneração, incentivo e retenção de docentes), alinhando com os objetivos de marketing (TAN, 2009); e definirem com clareza papéis e responsabilidades das áreas de educação, recursos humanos e marketing neste processo (SHIH; CHEN; CHEN, 2013). Além disso, a equipe de marketing precisa atuar de forma combinada com as áreas de negócio, criar instrumentos/canais para obtenção periódica de opiniões dos funcionários, e desenvolver campanhas específicas para as diferentes unidades da instituição (VASCONCELOS, 2008).

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou analisar práticas de marketing interno de uma instituição de ensino. Revelou que as práticas mais utilizadas são: desenvolvimento de cultura organizacional e de ensino, investir no relacionamento instituição-funcionários, integração/diálogo entre coordenadores e docentes, uso de canais/mídias de comunicação interna e desenvolvimento de clima organizacional. Revelou também que a maioria dos funcionários está moderadamente satisfeita com as práticas de marketing interno da instituição, e principalmente satisfeita com: relacionamento instituição-funcionários, cultura de ensino, clima organizacional, cultura organizacional, integração/diálogo entre coordenadores e docentes, canais/mídias de comunicação interna, capacitação, avaliação do desempenho e suporte de recursos/tecnologia.

Os resultados indicam ainda que há diferença estatística na satisfação dos funcionários com as práticas de marketing interno. Há diferença nas opiniões de coordenadores e docentes com relação aos aspectos: participação de coordenadores no programa de marketing interno; satisfação com cultura de ensino; satisfação com manuais, procedimentos e apostilas; satisfação com panfletos e folhetos internos. Há diferença nas opiniões de mensalistas e horistas em relação à: satisfação com capacitação; satisfação com suporte de

recursos/tecnologia; satisfação com a participação dos coordenadores no programa de marketing interno; satisfação com os manuais, procedimentos e apostilas; satisfação com reuniões de coordenadores; satisfação com os eventos institucionais; satisfação com redes sociais/blogs institucionais.

Sobre a segmentação dos funcionários, três grupos foram identificados. Os “insatisfeitos”, constituído pelos funcionários mais insatisfeitos, principalmente com: uso de *smartphone/tablet*; caixa de ideias/sugestões; cultura de ensino; redes sociais/blogs institucionais; palestras, seminários e capacitações; avaliação do desempenho. Os “satisfeitos”, com funcionais satisfeitos principalmente com: capacitação, intranet/site institucional e reuniões de comunicação estratégica. Os “moderados”, composto pelos funcionários moderadamente satisfeitos; mais satisfeitos com as práticas reuniões de comunicação, cultura de ensino, cultura organizacional, integração/diálogo entre coordenadores e docentes, clima organizacional, reuniões com coordenadores e conversas com diretores; mais insatisfeitos com palestras, seminários e capacitações, TV interna/videoconferência e uso de *smartphone/tablet*.

O estudo representa uma contribuição para a literatura sobre o tema. Os resultados contêm em detalhes evidências empíricas sobre práticas de marketing interno no contexto da instituição de ensino no Brasil, um contexto com carência de estudo (SARQUIS et al., 2017). O conjunto de evidências apresentado podem auxiliar na elaboração de futuros estudos, seja pelo uso da escala de mensuração aqui testada, ou na formulação de novas hipóteses de pesquisa a serem testadas, especialmente com relação as diferenças estatísticas na satisfação dos funcionários em função do perfil dos funcionários (cargo e regime de trabalho). O estudo mostra também como a técnica de segmentação de mercado pode ser aplicada junto ao público interno.

Embora cuidados metodológicos tenham sido tomados, o estudo tem limitações que devem ser destacadas. Os resultados estão restritos ao caso estudado e não podem ser generalizados. Assim, propõe-se a replicação do estudo em outras instituições e regiões do Brasil. Estudos qualitativos são necessários para melhorar a compreensão sobre marketing interno no contexto estudado e/ou para obter explicações para resultados aqui apresentados. Estudos longitudinais poderiam auxiliar na avaliação da contribuição (efeito) de determinadas dimensões e/ou práticas de marketing interno no desempenho da instituição de ensino.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G.; LEONE, R. **Marketing research**. New York: John Wiley & Sons, 2009.

ARNETT, D.; LAVARIE, D.; McLANE, C. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. **Cornell hotel and restaurant administration quarterly**, v. 43, n. 2, p. 87-96, 2002.

BOHN, C.; MARZARI, C.; KELM, M. Endomarketing: um novo paradigma para inteligência competitiva. In.: **XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Anais Eletrônicos... 2011.

BRAMBILLA, F. Abordagem conceitual de marketing interno. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, v. 11, n. 1, jan-fev, 2005.

CHAN, E.; SEAN A.; TIMOTHY, H. Internal marketing & collective efficacy's impact on department effectiveness & manager performance. **Academy of Management Proceedings**. v. 1, n. 1, p. 10608, 2013.

FERDOUS, A.; HERINGTON, C.; MERRILEES, B. Developing an integrative model of internal and external marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 21, n. 7, p. 637-649, 2013.

FLORIANO, M.; SILVA, A. Endomarketing em instituições de ensino superior: um estudo na Universidade Federal do Pampa. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 11, n. 3, p. 256-280, 2018.

GEORGE, W. Internal marketing for retailers: The junior executive employee. In: **Proceedings of the Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference**. Springer, Cham, 2015. p. 322-325.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: customer management in service competition**. 3 ed. Wiley, 2011.

HAIR, J.; BLACK, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEMAIS, M.; OLIVEIRA, L.; CASOTTI, L. Marketing interno e gestão de pessoas: estudo de caso em empresa de serviços. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n.3, p. 101-127, 2013

HEMSLEY-BROWN, J.; OPLATKA, I. Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. **International Journal of Public Sector Management**, v. 19, n. 4, p. 316-338, 2006.

HUANG, M.; CHEN, M. Internal marketing, customer orientation, and organizational commitment: moderating effects of work status. **Psychological Reports**, v 113, n. 1, p. 180-198, 2013.

KIM, J.; SONG, H.; LEE, C. Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 55, p. 25-32, 2016.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management**. New Jersey/USA: Pearson Prentice Hall, 2009.

LYDIA, M.; MARU, L.; KOSGEI, D. Internal marketing strategy, employee performance, and organizational commitment in selected public universities in Nairobi, Kenya. **International Journal of Business and Social Science**, v. 7, n. 8, 2016.

MARSON, P.; MAYER, V.; NOGUEIRA, H. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. **REGE Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 43-60, 2013.

MISHRA, S. Internal marketing: A tool to harness employees' power in service organizations in India. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 1, p. 185, 2009.

MORAIS, I.; SOARES, A. Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, 2016.

MURPHY, K.; DAVIDSHOFER, C. **Psychological testing: Principles and applications**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

PARK, Y. Three core competences and product architecture strategy: case studies of Indian markets. **Management Review: An International Journal**, v. 9, n. 2, p. 35-66, 2014.

PEREIRA, D.; BORGES, M. Mídias sociais e instituições de ensino: uma ponte entre a escola e seus públicos. In **Anais do Simpósio Brasileiro de Informática na Educação**, v. 1, n. 1, 2011.

PIERCY, N.; MORGAN, N. Internal marketing: the missing half of the marketing programme. **Long Range Planning**, v. 24, n. 2, p. 82-93, 1995.

PRAKASH, P.; SHAH, A.; MATHUR, S.; PEREIRA, V. Internal marketing in a higher education context-towards an enriched framework. **International Journal of Educational Management**, v. 33, n 1, p. 5-27, 2019.

RAFIQ, M; AHMED, P. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. **Journal of Marketing Management**, v.9, n.3, p.219-232, 1993

RAMEZANALI, M.; BARBOSA, S.; SILVEIRA, A. Os desafios da marca na instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 3, p. 78-89, 2014.

RODRIGUES, A.; QUEIRÓS, A.; PIRES, C. A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, v. 34, n. 3, p. 292-304, 2016.

RUIZ-ALBA, J. El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. **Revista de Estudios Empresariales**, v. 1, n. 1, p. 67-86, 2013.

SARQUIS, A. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

SARQUIS, A. SOARES, J.; HÜBBE, C.; GONÇALVES, V.; TONDOLO, R. Avaliação da qualidade dos serviços de educação a distância no ensino superior: proposta e avaliação de escala de mensuração. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 11, n. 3, p. 305-328, 2018

SARQUIS, A.; CASAGRANDE, J.; MORAIS, A.; RAMOS, M.; MONKEN, S. Mídias sociais como estratégia de marketing: Estudo multicase em Instituições de Ensino Superior no Brasil. **Revista Espacios**, v. 37, n. 15, 2016.

SARQUIS, A.; PICOLLI, I.; RAMOS, M.; HOECKESFELD, L.; DE LIMA, M. Como a instituição de ensino superior comunica e vende serviços de educação a distância? **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 173-190, 2017.



SARQUIS, A.; TONDOLO, V.; TONDOLO, R.; MATOS, O. Estratégia de marketing interno na instituição de educação superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 10, n. 1, p. 103-124, 2017.

SCAGLIONE, V.; PIZA, V. Estratégias de marketing aplicadas a instituições de educação superior privadas. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 4, n. 2, p. 167-181, 2011.

SCHULZ, S.; MARTIN, T.; MEYER, H. Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation, and subjective well-being. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 10, p. 1294-1303, 2017

SHIH, B.; CHEN, C.; CHEN, Z. An empirical study of an internet marketing strategy for search engine optimization. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries**, v. 23, n. 6, p. 528-540, 2013.

TAN, H. Firm–employee relationship strength - competitive advantage through people revisited: A commentary essay. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 11, p. 1108-1109, 2009.

TAYLOR, S.; COSENZA, R. Internal marketing can reduce employee turnover. **Supervision**, v. 58, p. 3-5, 1997.

VASCONCELOS, A. Contribuições ao estudo do marketing interno: aplicação no ambiente de ensino superior. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2005.

VASCONCELOS, A. Broadening even more the internal marketing concept. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 11/12, p. 1246-1264, 2008.

VASEER, A.; SHAHZAD, K. Internal marketing, job satisfaction and service quality: a study of higher education institutions of Pakistan. **Dialogue**, v. 11, n. 4, 2016.

YI, E.; YI, Y. Influence of internal marketing perception, empowerment, and job satisfaction on customer orientation of clinical nurses. **Korean Journal of Occupational Health Nursing**, v. 21, n. 3, p. 299-307, 2012.

ZEITHMAL, V.; BITNER, M.; GREMLER, D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. AMGH Editora, 2014.