

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n1p103>

ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNO NA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

INTERNAL MARKETING STRATEGY IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Aléssio Bessa Sarquis, Doutor

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

alessio.sarquis@gmail.com

Vilmar Gonçalves Tondolo, Doutor

Universidade Federal do Rio Grande - FURG

vtondolo@gmail.com

Rosana Portella Tondolo, Doutora

Universidade Federal de Pelotas – UFPEL

rosanatondolo@gmail.com

Osvair Almeida Matos, Mestre

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

osvair@sc.senai.br

Recebido em 24/julho/2015

Aprovado em 17/outubro/2016

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O marketing interno compreende o conjunto de estratégias para viabilizar no âmbito interno o cumprimento das promessas de marketing da organização. Este estudo analisa a utilização de estratégias de marketing interno em uma instituição de educação superior no processo de implantação de novo modelo educacional. Trata-se de estudo de caso único com abordagem qualitativa e exploratória. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas em profundidade e levantamento documental, interpretados por meio da análise de conteúdo. Os resultados revelam que as estratégias mais utilizadas são: execução de programas de capacitação de funcionários; desenvolvimento de materiais/apostilas de orientação; criação de blog na web; e a aplicação de pesquisa interna. Os depoimentos indicam que as estratégias de marketing interno contribuíram para a implantação de novo modelo educacional, mas há insatisfação dos gestores com o programa de marketing interno da instituição.

Palavras-chave: Marketing interno. Estratégias de marketing interno. Educação superior.

ABSTRACT

Internal marketing comprises the set of strategies to enable internally compliance of the organization's marketing promises. This study examines the use of internal marketing strategies in a higher education institution in the process of implementing a new educational model. This is one case study with qualitative and exploratory approach. The data collection techniques used were interviews and document analysis, interpreted through content analysis. The results show that the most commonly used strategies are: implementation of employee training programs; development of materials / guidance handouts; creating web blog; and the application of internal research. The testimonies indicate that the internal marketing strategies contributed to the implementation of new educational model, but there is dissatisfaction among managers with the internal marketing program of the institution.

Key words: Internal marketing. Internal marketing strategies. Higher education.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o ambiente de negócios requer, cada vez mais, produtividade e competitividade das organizações. Nas últimas décadas, mudanças ocorridas na economia fomentaram transformações no ambiente interno das organizações, incluindo esforços para promover a qualificação e o comprometimento dos funcionários (MUNIZ; CARVALHO, 2013; KREIN, 2014). Alguns exemplos das mudanças na economia são a privatização de setores, a abertura de mercado à concorrência internacional, a intensificação no uso de estratégias de marketing e a fusões/aquisições de organizações. Conforme Bochi (2011), diante disso, as organizações de serviços estão cada vez mais preocupadas em elevar a competitividade do negócio e em dispor de funcionários qualificados, comprometidos e que agreguem valor aos serviços.

Investimentos da organização no relacionamento com o público interno podem contribuir para melhorar a comunicação interna, reduzir os ruídos/conflitos entre áreas e elevar o comprometimento de gestores e demais funcionários (SOARES, 2008). Conforme Grönroos e Ravald (2011), o marketing interno pode contribuir para desenvolver internamente a consciência no cliente, ampliar a compreensão dos gestores no negócio e preparar os funcionários para o padrão de serviços desejado. O marketing interno compreende a filosofia de tratar o público interno como clientes, preocupando-se com a satisfação, desenvolvimento, valorização e desempenho dos funcionários (SARQUIS, 2009; KOENIG, 2015).

Ackerman e Schibrowsky (2008) e Ho e Hung (2008) revelaram que o estudo do marketing no contexto da instituição de ensino está ocorrendo em diversos países e é um tema atual, relevante e de interesse acadêmico. A pesquisa de Hemais, Oliveira e Casotti (2013) mostrou, no entanto, que há poucos estudos sobre marketing interno em organizações de serviços, principalmente onde o contato com clientes é intenso e onde tem elevada participação dos clientes no processo de produção/entrega de serviços.

O estudo de Dias, Pedron e Henriques (2013) apontou que é necessário olhar para o cliente interno quando da formulação de estratégia orientada para o cliente externo e que o conhecimento acadêmico sobre estratégias de marketing interno no setor de instituições de ensino precisa ser ampliado, principalmente no processo de implementação de novos projetos/programas. Ramezanali, Barbosa e Silveira (2014) revelaram que o setor de instituições de ensino enfrenta desafios com o acirramento da concorrência, e necessita elevar a qualidade dos serviços, e promover melhorias no modelo de educação da organização.

Mund, Durieux e Tontini (2001), e Scaglione e Piza (2011) apontaram que o serviço de educação é hoje encarado como um produto comercial e que as instituições de ensino precisam de estratégias de marketing para captação de clientes. Esses autores recomendam também a realização de pesquisas no setor, a análise das estratégias de marketing utilizadas, a satisfação do público interno e a contribuição do marketing interno no desempenho da organização.

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar a utilização de estratégias de marketing interno em uma instituição de educação superior no processo de implantação de um novo modelo educacional. A instituição analisada será chamada de ABS Educação, a qual se caracteriza por oferecer cursos de qualificação profissional, técnico, tecnológico, graduação e pós-graduação. Trata-se de uma instituição consolidada e de renome no mercado nacional, com mais de 60 anos de atuação, e que há cerca de 10 anos tem implantado um novo modelo educacional. Esta instituição adota estratégias de marketing interno no relacionamento com funcionários (coordenadores, docentes e pessoal administrativo) e na implantação desse novo modelo educacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda o marketing para serviços e marketing interno.

2.1 MARKETING PARA SERVIÇOS

A *American Marketing Association* (AMA, 2014) define serviços como algo substancialmente intangível e desenvolvido para satisfazer necessidades de consumidores-alvo, um produto que não pode ser transportado nem armazenado e cujo processo de produção/entrega requer interação intensa entre prestador de serviço e cliente. Um serviço é também definido como um ato, atividade, ação, esforço, atuação, desempenho ou processo, normalmente de natureza intangível, oferecido à venda na forma de um conjunto de benefícios, sem resultar na propriedade de algo e com o propósito de satisfazer necessidades de clientes (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004; SARQUIS, 2009). Serviços são principalmente caracterizados pela intangibilidade do produto, inseparabilidade entre a produção e entrega, variabilidade no desempenho e impossibilidade de produção para estoque (WILSON *et al.*, 2012; WIRTZ; LOVELOCK; CHEW, 2012).

O marketing de serviços não carece de definição específica e diferenciada, pois seus princípios e conceitos básicos são igualmente aplicáveis para bens, serviços, pessoas, lugares,

eventos, ideias e organizações (KOTLER; KELLER, 2009). No entanto, em função das características peculiares dos serviços, o processo de gestão de marketing nas organizações de serviços é mais complexo e diferenciado, quando comparado ao da indústria de bens manufaturados (SARQUIS, 2009; WIRTZ; LOVERLOCK; CHEW, 2012; TSAI, 2014). Nas organizações de serviços, a gestão de marketing requer tarefas/estratégias de marketing interno, externo e interativo (SARQUIS, 2009; ZEITHMAL; BITNER; GREMLER, 2013).

Nos serviços, há elevada interdependência entre os agentes envolvidos no processo de prestação de serviços (gestores, funcionários e clientes) e todos precisam trabalhar juntos nas atividades de planejamento, execução e implementação das estratégias de marketing da organização. Deficiências no desempenho interno das tarefas de marketing externo, interno e interativo podem comprometer o desempenho no mercado, incluindo qualidade/produzividade percebida dos serviços e a satisfação/lealdade dos clientes (CARUANA, 2002; SOUZA; GOSLING; GONÇALVES, 2013).

Nesse sentido, este estudo irá focar sua lente no marketing interno, o qual compreende as tarefas destinadas a viabilização do cumprimento das promessas de serviços pelos funcionários e sistemas da organização, incluindo a aplicação de ferramentas de marketing na contratação, treinamento, remuneração, motivação, retenção e avaliação de desempenho de pessoal; implementação de ações voltadas para a melhoria da comunicação interna, desenvolvimento da cultura de serviços e adoção de modelos de liderança para serviços; introdução de novos processos e/ou sistemas adequados às promessas de serviços da organização (SARQUIS, 2009; ZEITHMAL; BITNER; GREMLER, 2013).

As organizações que atuam no varejo de serviços necessitam de estratégias de marketing apropriadas. Essas estratégias podem incluir aspectos relacionados à segmentação de mercado, seleção de públicos-alvo, diferenciação competitiva, posicionamento de marca e definições sobre produtos, preços, distribuição, logística, comunicação e vendas da organização (BERRY, 2002; Parente; Barki, 2014; Pontes, 2014). Estratégias de marketing compreendem, no âmbito deste estudo, os meios ou métodos abrangentes selecionados pela organização para alcançar os objetivos pretendidos e assegurar as vantagens competitivas desejadas (GRAHAM; SAUNDERS; PIERCY, 2008; SARQUIS, 2009).

Quando observado os estudos de marketing em instituições de ensino superior (IES) no Brasil, destaca-se a pesquisa realizada por Gomes, Silveira e De Souza (2013), a qual analisou a adoção de planejamento de marketing em IES brasileiras. O estudo analisou 42 IES e utilizou-se da pesquisa multi-métodos. Os resultados indicaram que, embora as instituições

estudadas desenvolvam planos de marketing, há carência de controles e métodos sistemáticos de avaliação dos resultados. Também foi constatado pouco uso de segmentação de mercado e pouco conhecimento sobre as estratégias de marketing aplicadas pelos concorrentes. O estudo apontou ainda que apenas 1/3 destas IES adotam planejamento de marketing, com predominância nas universidades privadas. Os resultados estatísticos mostram que há relação entre a formação acadêmica do responsável pela gestão de marketing e a qualidade do planejamento de marketing da organização.

2.2 MARKETING INTERNO

Marketing interno tem sido definido como a aplicação de estratégias/ferramentas de marketing dentro da organização e direcionadas para funcionários, executivos e/ou acionistas da organização (BEKIN, 2004). Kotler e Keller (2009) definiram marketing interno como um processo que envolve treinamento, orientação e motivação de gestores e funcionários com propósito de apoiar no atendimento/serviços aos clientes. Sarquis (2009) definiu marketing interno como o desenvolvimento de projetos e ações destinadas à promoção de ideias, disseminação de informações e o desenvolvimento de relacionamentos entre pessoas/áreas funcionais envolvidas no cumprimento das promessas de marketing externo da organização.

De acordo com Grönroos (2007), o marketing interno tem origem no setor de serviços e derivou da percepção da existência do cliente interno nas organizações, e da necessidade de assegurar que estes conheçam e aceitem as estratégias de marketing externo. Ferrell e Hartiline (2014) mencionaram também que o conceito de marketing interno tem origem nas organizações de serviços, mas foi inicialmente aplicado como tática para a conscientização dos funcionários sobre a importância da satisfação dos clientes. Para Hemais, Oliveira e Casotti (2013) o marketing interno surgiu da preocupação das organizações em manter um alto grau de consistência na entrega dos serviços, em termos de qualidade e produtividade, e da percepção da importância do público interno no desempenho da organização.

Marketing interno e gestão de recursos humanos são constructos teóricos diferentes, embora sejam processos organizacionais interligados. Conforme Grönroos (1981) e Sarquis (2009), à gestão de recursos humanos compreende o planejamento, organização, direção e controle dos talentos/recursos humanos da organização. Ao passo que, a gestão de marketing interno compreende o desenvolvimento de programas de marketing dirigidos ao público interno, com a aplicação de métodos/técnicas de recursos humanos (ex: contratação, treinamento, remuneração, motivação) e de marketing (segmentação, comunicação, pesquisa,

incentivo e eventos), com propósito de apoiar estratégias/objetivos de marketing externo da organização. Segundo Rafiq e Ahmed (2000), o programa de marketing interno deve, para ser bem sucedido, nascer no nível diretivo da organização e obter o comprometido do corpo gerencial. E requer também um ambiente interno de confiança e encorajamento dos funcionários, principalmente aqueles envolvido diretamente nas estratégias de marketing externo da organização (BOCHI, 2011; SHIH; CHEN; CHEN, 2013).

Dias e Duarte (2010) analisaram a prática de marketing interno no setor de instituição de ensino superior, com estudo exploratório, de cunho quantitativo e aplicação de questionários com clientes internos e externos da organização. Os resultados revelaram baixo nível de conhecimento dos usuários sobre os serviços oferecidos pela instituição, falta de concordância entre os pesquisados sobre a missão da instituição, descaso dos gestores com o ambiente de serviços (estrutura, aparência), necessidade de maior apoio/comprometimento dos gestores no processo de execução dos serviços e a necessidade de aprimoramento no programa de marketing interno da instituição, principalmente para melhorar a visibilidade interna dos serviços.

O trabalho de Scaglione e Piza (2011) no contexto da instituição de ensino revelou a existência de diversos públicos-alvo de marketing (comunidade, empresas, fornecedores, órgãos públicos, alunos, docentes, mantenedora, direção e funcionários administrativos) e que o marketing deve envolver a relação entre alunos e docentes (principalmente no âmbito da sala de aula). O estudo revela que o aluno desempenha um papel relevante na promoção da instituição/marca junto à comunidade (como agente de marketing) e que a instituição deve investir na oferta de educação de qualidade, contratação de bons professores (e prestadores de serviço), na melhoria da infraestrutura e na conquista da confiança/credibilidade juntos ao público interno. Esses aspectos podem ser desenvolvidos por meio de estratégias/ações de marketing interno apropriadas.

Outras constatações podem ser enfatizadas, dentre as quais podem ser citadas a necessidade de elementos formais e informais para melhorar a integração entre as áreas funcionais organização (ELLINGER; KELLER; HANSEN, 2006; GIMENEZ; VENTURA, 2005), já que a integração entre funcionários e áreas funcionais é um dos principais objetivos dos programas de marketing interno das organizações de serviços. Nessa lógica, Pimenta, Silva e Yokoyama (2011) identificaram a necessidade de melhorar a interação entre gestores e funcionários das áreas de logística e marketing, e a existência de elementos facilitadores e inibidores da integração, que incluem aspectos ligados à estrutura hierárquica, relação de

confiança, sinergia pessoal dos gestores, ao trabalho em conjunto, ao compartilhamento de informações e à congruência de objetivos (PIMENTA; SILVA; YOKOYAMA, 2011).

Na análise de programas de marketing interno de diferentes organizações, Cremonesi *et al.* (2013) identificaram que os objetivos destes programas são, principalmente, promover o bem-estar, obter comprometimento interno e melhorar a capacitação dos funcionários, e que as principais estratégias/ações de marketing interno utilizadas são: investimento na qualidade de vida dos funcionários, treinamento/capacitação de pessoal, ações de *merchandising* de produtos para colaboradores, quadro de avisos, jornal/informativo interno, mudanças na cultura organizacional, elaboração de manuais/panfletos e melhorias no clima organizacional.

Por fim, Marson, Mayer e Nogueira (2013) analisaram o processo de comunicação interna em uma organização de serviços. Os resultados apontam que o desempenho das estratégias/ações de marketing interno depende do adequado planejamento e gerenciamento do processo implantação, e que há necessidade de desenvolver esforços para a sensibilização de funcionários e para a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo classifica-se como exploratório, qualitativo, com pesquisa de campo na forma de estudo de caso. Conforme Cooper e Schindler (2011), um estudo exploratório é particularmente útil quando há necessidade de ampliar a compreensão sobre o fenômeno investigado. Já a pesquisa qualitativa é útil quando se deseja analisar de forma aprofundada casos concretos que podem contribuir para o entendimento do fenômeno, partindo de expressões, pessoas e atividades em contextos locais (FLICK, 2009). Enquanto o estudo de caso envolve uma investigação empírica com questões do tipo "como" e "por que" sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2005).

O objeto de estudo é uma instituição de educação superior, sem fins lucrativos, localizada no Estado de Santa Catarina e que, por questão de sigilo, atende neste estudo pelo nome fictício **ABS Educação**. A escolha desse caso deve-se ao fato de ser uma instituição consolidada no mercado (mais de 60 anos de atuação) e que há mais de 10 anos tem implantado um novo modelo educacional, utilizando estratégias/ações de marketing para o público interno. A instituição já recebeu inúmeros prêmios de mercado e acredita-se que possa contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico sobre a utilização de estratégias de

marketing interno em uma instituição de educação superior na implantação de modelo educacional.

A amostra foi constituída pelos gestores de educação (Entrevistado 1), de recursos humanos (Entrevistado 2) e de comunicação/marketing (Entrevistado 3) da instituição, sediados em Florianópolis/SC, e por diretores de escolas da regional Planalto Norte do Estado de Santa Catarina (Entrevistados 4 e 5). Assim, a amostra total é composta 5 entrevistados. Estes profissionais foram selecionados porque são quem melhor dispõem de informações sobre modelo educacional e sobre as estratégias de marketing interno utilizadas pela organização. A amostragem é classificada como saturação teórica e com a seleção por julgamento dos elementos entrevistados (intencionalidade). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade, aplicada no ambiente da instituição. O **Apêndice A** contém as questões do roteiro de entrevista aplicado.

A análise de dados envolveu a aplicação da técnica análise de conteúdo qualitativa com categorização temática, como proposto por Bardin (2002). As categorias de dados e seus respectivos elementos foram definidas a priori, com base nos objetivos do estudo e no referencial teórico. A **Figura 1** contém as seis categorias de análise utilizadas. A análise de conteúdo envolveu transcrição, leitura, codificação e agrupados dos dados/depoimentos em categorias temáticas para posterior interpretação e descrição dos resultados. O atendimento dos critérios de validade foi baseado na confirmação dos entrevistados das informações contidas na transcrição das entrevistas, e na triangulação dos depoimentos das diferentes fontes de informação (diferentes entrevistados e materiais/documentos disponibilizados).

Dimensão Teórica	Categorias de Análise	Principais Autores
Marketing Interno	Estratégias/Ações	Grönroos (2007); Inkotte (2000); Ramezanali (2003); Shi, Chen e Chen (2013)
	Canais/mídias de comunicação interna	Brum (2000); Grönroos (2007); Marson, Mayer e Nogueira (2013)
	Satisfação dos gestores	Adami (2001); Arnett, Laverie e McLane (2002); Caruana (2002); Kale (2012)
	Contribuição/Resultado	Adami (2001); Arnett, Laverie e McLane (2002); Caruana (2002); Kale (2012)

Figura 1 Categorias de análise e principais autores.
Fonte: Elaborado pelos autores.

4 O CASO ABS EDUCAÇÃO

A **ABS Educação** é uma instituição de grande porte, de direito privado e sem fins lucrativos, localizada no Estado de Santa Catarina e que atua no ramo de educação superior. Em 2014, a instituição tinha 55 unidades escolares, distribuídas em oito regionais, 5.081 funcionários, 190 mil alunos e 1.200 laboratórios didáticos/salas de aula, e oferecia cursos de aprendizagem industrial, qualificação profissional, técnico de nível médio e tecnológico, em nível de graduação e pós-graduação.

Ao longo de 60 anos, a **ABS Educação** conquistou várias premiações e destaques no mercado. Por exemplo, o prêmio de 100 melhores empresas para trabalhar por oito anos consecutivos; finalista no Prêmio Nacional de Direitos Humanos em Educação, da Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, Ciência e Cultura; finalista do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ); Prêmio Banas de Excelência em Metrologia; medalha de ouro no 41º WorldSkills, em Londres/Inglaterra; 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.

Há cerca de 10 anos, a **ABS Educação** tem implantado um novo modelo educacional. Um modelo educacional (ou modelo pedagógico) compreende um conjunto de princípios, normas e políticas relacionados ao método de ensino, recursos didáticos, relação professor-aluno e forma de avaliação político-pedagógico e do processo de aprendizagem dos alunos (MORAES, 2003; FERNANDES e NETO, 2009). O modelo educacional da **ABS Educação** foi concebido por um grupo de técnicos de diferentes unidades da instituição e sob a orientação das consultorias Instituto Nacional do Empleo (INEM) e Organização Internacional do Trabalho/Centro Interamericano (OIT/CINTERFOR). No processo de implantação desse modelo educacional, a instituição utilizou estratégias/ações de marketing interno, principalmente na capacitação e conscientização de gestores/coordenadores e docentes.

4.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO

Para 75% dos gestores entrevistados a responsabilidade pela gestão do marketing interno na ABS Educação é da área Gerência de Pessoas (GEPES), também conhecida como Setor de Recursos Humanos, que fica sediada na regional de Florianópolis/SC e que responde

pelas atividades de planejamento e execução das estratégias/ações corporativas da instituição, incluindo as atividades de marketing interno. Os documentos internos revelam que a política interna da instituição é que as ações de marketing interno devem ser solicitadas pelos gestores das unidades/áreas de negócios e executadas pela Gerência de Comunicação e Marketing (COMAR), após devida validação/aprovação pela equipe de analistas de endomarketing (ou ambiência) da GEPES. No entanto, essa atribuição da GEPES parece não estar internamente bem disseminada, pois um dos entrevistados (Entrevistado 4) apontou que a responsabilidade pela gestão do marketing interno é da área Comunicação e Marketing (COMAR) da instituição.

Segundo a Gerência de Pessoas (Entrevistado 2), na **ABS Educação** o marketing interno visa promover a comunicação interna de políticas, diretrizes e estratégias de mercado da instituição; apoiar na implantação de novos projetos/programas institucionais; elevar a qualidade dos serviços; intensificar o relacionamento com funcionários; assegurar que os funcionários estejam informados/atualizados sobre os acontecimentos da instituição. Os depoimentos coletados indicam também que uma das principais atribuições do marketing interno foi, nos últimos anos, apoiar na implantação do novo modelo educacional da instituição. Estas constatações são evidenciadas nos depoimentos a seguir.

[...] quem efetivamente responde pela gestão do marketing interno é a área Gestão de Pessoas [...]. As demandas vêm das áreas, por exemplo, a área de educação pode solicitar e encomendar ações de marketing interno à área de Gestão de Pessoas (**Entrevistado 1**).

O marketing interno esta sob a responsabilidade da GEPES. Nós recebemos das áreas de negocio/unidades as encomendas do que se quer comunicar, muitas vezes a gente trabalha sob demanda [...] a área diz o que quer comunicar e a gente providencia (**Entrevistado 2**).

[...] acredito que é a área Comunicação e Marketing (COMAR) é quem responde pelo marketing interno [...] nós já tivemos outro momento que a Gestão de Pessoas fazia uma parte, a outra parte era feito pelo pessoal de marketing, mas no meu entendimento é hoje responsabilidade da COMAR (**Entrevistado 4**).

Os depoimentos coletados e documentos internos analisados indicam que diferentes estratégias/ações de marketing interno foram utilizadas pela **ABS Educação** no processo de implantação do novo modelo educacional. Essas estratégias/ações envolveram principalmente a execução de programas, seminários e workshops para capacitação de funcionários; a estruturação de materiais/apostilas de orientação; a criação de blog especializado na Internet (diário virtual) com notícias, orientações e materiais sobre o assunto; a aplicação de pesquisa interna para avaliar a efetividade da aplicação da metodologia do novo modelo educacional.

Na percepção dos gestores entrevistados, as estratégias/ações de marketing interno mais relevantes foram: (i) capacitações *in loco* de docentes e coordenadores sobre o modelo educacional; (ii) práticas pedagógicas e a sistemática de avaliação; (iii) capacitação de multiplicadores para o repasse de conhecimentos para as unidades escolares; (iv) estruturação de equipes de apoio pedagógico para todas as unidades/regiões do estado; (v) criação do programa de consolidação do novo modelo educacional; (vi) campanha de leitura para colaboradores; (vii) projetos interdisciplinares desenvolvidos segundo as competências profissionais de cada curso; e, (viii) reuniões de coordenação pedagógica com docentes. Dentre as estratégias mencionadas, algumas ganharam o *status* de programa e constituíram um conjunto de ações/atividades integradas. Os principais programas mencionados pelos gestores entrevistados são: Conexão, Educação em Movimento e Academia da instituição.

Com relação aos canais de comunicação interna, os depoimentos dos 5 gestores entrevistados apontaram como canais/mídias utilizados os seguintes: intranet corporativa, e-mail marketing institucional, videoconferência, reuniões presenciais, reunião de comunicação estratégica, material impresso (ex: materiais didáticos, panfletos e apostilas), TV interna, *releases* à imprensa (divulgados também internamente), eventos corporativos (ex: olimpíada do conhecimento) e carta pessoal do diretor regional aos colaboradores. Na **ABS Educação**, a intranet corporativa é a rede interna de computadores, utilizada pelos gestores e funcionários, e que divulga ações, iniciativas e estratégias/ações da instituição. O e-mail marketing institucional é uma ferramenta de comunicação utilizada para funcionários (administrativos e docentes) e que comunica notícias/atualizações rápidas sobre a instituição e campanhas internas. A videoconferência é um sistema interativo de transmissão de imagem/som em circuito fechado pela rede de computadores instalado nas diferentes unidades de ensino, e que é utilizado para reuniões de trabalhos, capacitações corporativas e repasses de informações. A reunião de comunicação estratégica é um canal de comunicação com funcionários, utilizado mensalmente pela direção da escola para comunicar assuntos corporativos estratégicos e socializar estratégias/decisões relevantes. Enquanto a TV interna é o canal que apresenta periodicamente programas estruturados (vídeos de curta duração) destinados aos professores, alunos e administrativos. A seguir são apresentados alguns relatos que enfatizam os resultados apontados.

Pela intranet a gente usa bastante o sistema de vídeo conferência e o e-mail [...] o e-mail marketing. Dependendo do assunto, também mandamos carta direto para pessoas, até para sensibilizar ou uma mensagem com convite. As comunicações estratégicas tem também sido um veículo interessante de comunicação; assim como as reuniões com coordenadores e as reuniões com professores [...]. (Entrevistado 2).

[...] o e-mail é acessado diariamente por quem é mensalista [...]. Outro canal utilizado são as reuniões, mas se nós fizermos uma reunião durante o horário comercial nós não vamos ter a participação dos profissionais horistas; então para atingirmos os horistas nós precisamos fazer reuniões e geralmente em horário noturno [...] (Entrevistado 4).

Quando analisada a percepção da totalidade dos gestores entrevistados, foi possível identificar que o marketing interno tem papel relevante e contribuiu para a implantação do novo modelo educacional da **ABS Educação**. Na avaliação geral dos entrevistados, os esforços do marketing interno possibilitaram: despertar o interesse dos funcionários no novo modelo educacional; alinhar a compreensão interna sobre as características do modelo educacional; manter coordenadores e docentes com informações atualizadas sobre o modelo educacional; desenvolver aspectos da cultura organizacional favoráveis ao novo modelo educacional; repassar informações detalhadas do interesse de públicos/unidades educacionais específicas.

Os depoimentos dos entrevistados 2 e 3 indicam, no entanto, que a **ABS Educação** não dispõe de um modelo de avaliação de resultados das estratégias/ações de marketing interno. Há indícios que inexistem métricas/indicadores de desempenho e instrumento/modelo de mensuração dos resultados. Quanto à aderência (eficiência) dos meios/canais de comunicação interna, os depoimentos indicam que a audiência pode ser baixa e que os canais nem sempre atingem o público interno desejado. A audiência tende a ser mais baixa com os docentes (principalmente professores horistas) e que a comunicação é predominantemente dirigida à liderança da instituição (coordenadores de curso e coordenadores pedagógicos), na esperança que estes repassem as informações para os demais funcionários.

Os depoimentos indicam também que há insatisfação dos gestores entrevistados com os esforços de marketing interno da instituição. Em geral, os gestores reclamam que o programa de marketing interno não foi adequadamente executado, e que ações/ferramentas de marketing não foram plenamente exploradas. Segundo os entrevistados 3, 4 e 5, a instituição precisa também ouvir melhor as necessidades do público interno (especialmente coordenadores e docentes), assim como desenvolver um planejamento de trabalho mais adequado e investir de forma mais contínua e alinhada com as necessidades das unidades escolares/áreas de negócios.

Na percepção do entrevistado 3, a **ABS Educação** precisa investir com mais constância em estratégias/ações de marketing interno e elaborar um planejamento para implantação do modelo educacional com foco no longo prazo, inclusive alinhado com o

planejamento estratégico da instituição. Atualmente, esse planejamento é feito quando da elaboração do orçamento anual, mas algumas vezes não é efetuado no ano seguinte. Há também necessidade de campanhas periódicas de marketing interno para relembrar o projeto de educação continuada e a aplicação de pesquisa formal para ouvir docentes, coordenadores e diretores de unidades escolares. Os entrevistados 2 e 3 avaliam também que a instituição deveria trabalhar melhor o novo modelo educacional no ambiente virtual, fazer gincanas, web/site específico dentro da intranet, ações de comunicação diferenciadas e capacitação por meio de *smartphone* e/ou *tablet*. Os entrevistados mencionaram também a necessidade de ajustes nas políticas de recursos humanos da instituição, em especial nas políticas salarial e de incentivo aos funcionários. Há indícios de dificuldade para reter docentes já capacitados no novo modelo educacional.

Na percepção do entrevistado 2, o marketing interno necessita na **ABS Educação** de uma atuação mais estratégica, com maior envolvimento das áreas de negócios/unidades escolares, realização de eventos institucionais e planejamento de longo prazo. Na opinião do entrevistado, não adianta fazer apenas um programa de capacitação/formação para um público específico e com duração de um ou dois anos. A capacitação precisa ser contínua e envolver todos os funcionários da instituição (principalmente novos docentes). Há também necessidade de um plano de acompanhamento dos docentes e coordenadores, com verificação de resultados e apresentação de *feedback* individual. Os colaboradores precisam conhecer melhor a realidade da instituição e as mudanças em andamento. E as unidades escolares carecem de ações de marketing interno mais específicas e atuar mais arrojada e proativa.

O depoimento do entrevistado 3 aponta também para a necessidade de redefinição das estratégias/ações de marketing interno da instituição e para a necessidade de ações de comunicação interna diferenciadas e mais integradas. Segundo o entrevistado, as estratégias de marketing interno devem ser definidas em conjunto com as áreas de negócio (unidades escolares), e as demandas da área de educação devem ser ampliadas, buscando envolvê-la mais no processo de implantação do modelo educacional, na definição da agenda de trabalho e na mensuração da eficácia das estratégias/ações de marketing interno da instituição.

Por fim, na percepção dos entrevistados 4 e 5, há necessidade de melhorar os esforços de divulgação do novo modelo educacional no âmbito das unidades escolares e comunicar principalmente que o novo modelo educacional é uma estratégia corporativa, não interesse apenas das unidades escolares. Segundo os entrevistados, as ações de marketing interno acontecem de forma genérica, são produzidas apenas no âmbito corporativo e desconsideram

as peculiaridades/necessidades específicas das unidades escolares. Avaliam também que há necessidade de orientação e acompanhamento individualizado dos docentes e de avaliações qualitativas do processo de aprendizagem, buscando romper os paradigmas do modelo de educação tradicional e tornar a equipe de docentes mais coesa. Estas constatações são evidenciadas nos relatos a seguir.

[...] o marketing interno possibilitou ao mesmo tempo despertar o interesse e obter o engajamento dos colaboradores no processo de implantação. Na verdade, a gente tem dificuldade para identificar e medir quais são as estratégias mais eficazes[...] e identificar oportunidades de outras estratégias a serem utilizadas (Entrevistado 1).

[...] o marketing é um parceiro importante na implementação do modelo educacional. No entanto, ele foi mais usado na divulgação e de forma não contínua, e não existiu um planejamento (Entrevistado 2).

[...] a função é muito importante, pois possibilita o alinhamento de toda a instituição. O marketing interno não foi utilizado como ferramenta estratégica na consolidação do modelo educacional. Ele foi muitas vezes tratado como algo complementar e não como uma estratégia para levar e obter as informações desejadas (Entrevistado 3).

Ele disponibiliza informações vindas da direção regional[...] facilitando o alinhamento da escola. [...] é muito importante essa divulgação institucional para todos os colaboradores (Entrevistado 4).

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo de caso contém evidências sobre estratégias/ações de marketing interno utilizadas no contexto da instituição de educação superior na implantação de um novo modelo educacional, e sobre o desempenho do programa de marketing interno, na percepção dos gestores entrevistados. A partir da análise das evidências coletadas, algumas hipóteses induzidas foram possíveis de elaboração, como apresentado a seguir.

Pimenta, Silva e Yokoyama (2011) afirmaram que a integração entre áreas funcionais depende da clara definição da estrutura hierárquica e do adequado estabelecimento das responsabilidades funcionais. Os resultados do presente estudo apontaram que a responsabilidade pela gestão de marketing interno é da Gerência de Pessoas (GEPES), com envolvimento das área Gerência de Educação e Gerência de Marketing e Comunicação da instituição. No entanto, há indícios que essa definição não está adequadamente disseminada na instituição (principalmente nas unidades escolares) e que a gestão de marketing carece de atuação mais integrada.

Os resultados indicam também que isso está contribuindo para insatisfação dos gestores entrevistados e afetando o encaminhamento das demandas/necessidades de marketing interno da instituição. Assim, pode-se propor que a gestão de marketing interno requer, no contexto da instituição de educação superior, a definição clara de responsabilidades das áreas

de educação, recursos humanos e marketing nas atividades de planejamento e implementação das estratégias/ações, e que deve haver uma atuação alinhada com unidades escolares (áreas de negócio) e campanhas/ações desenvolvidas para atender necessidades/demandas específicas/locais. Como mostrou os resultados do estudo de Zamberlan *et al.* (2007), falhas na definição de estrutura/responsabilidade funcional podem comprometer a produtividade e qualidade dos serviços e conseqüentemente a satisfação dos usuários.

As evidências apresentadas indicam também que, embora o marketing interno tenha contribuído para a implantação do novo modelo educacional, a instituição não dispõe de um modelo de avaliação dos resultados das estratégias/ações utilizadas, nem métricas/indicadores de desempenho definidos. Há também indícios que o marketing interno tem sido aplicado em nível tático, que suas ações/ferramentas não foram plenamente exploradas e que há necessidade de um planejamento de longo prazo, alinhado com o planejamento estratégico da instituição. Marson, Mayer e Nogueira (2013) afirmaram que o planejamento é fundamental na comunicação interna e que a organização necessita promover continuamente estratégias/ações de marketing interno para assegurar agilidade e eficiência dos resultados. Diante disso, pode-se afirmar que no processo de implantação de um novo modelo educacional, a gestão de marketing interno requer um planejamento de longo prazo alinhado com os objetivos estratégicos da instituição, e contendo definição de objetivos/metas, sistemática de monitoramento do desempenho e a realização periódica de ações de capacitação, incentivo e integração de todo o público interno envolvido.

Alguns autores, como Shih, Chen e Chen (2013) e Sarquis (2009), afirmaram que a participação do público interno é necessária no planejamento e na implementação do marketing interno. Os resultados do presente estudo apontam, no entanto, que há falhas na participação de coordenadores e docentes no planejamento das estratégias/ações de marketing interno da instituição, que as estratégias/ações não são definidas em conjunto com as unidades/áreas de negócio e que falta ouvir as necessidades/expectativas do público interno e desenvolver um planejamento de trabalho alinhado com as necessidades das unidades educacionais.

Além disso, os resultados sugerem que esta falta de alinhamento e participação dos colaboradores está contribuindo para gerar insatisfação nos gestores entrevistados e para atenuar a contribuição do marketing interno na implantação do modelo educacional. Assim, pode-se declarar que a gestão de marketing interno necessita, no contexto da instituição de educação superior, a participação do público interno no planejamento e na implementação das

estratégias/ações de marketing interno (principalmente diretores, coordenadores e docentes), com a criação de canais de comunicação interna, de instrumentos de coleta de opiniões/sugestões de funcionários e mecanismos de acompanhamento e orientação individual dos docentes.

Os resultados do caso estudado apontam ainda que ajustes nas políticas de recursos humanos são necessários, em especial nas políticas salarial e de incentivo dos funcionários. Há evidências de que a instituição analisada tem dificuldade para reter docentes capacitados no novo modelo educacional, que precisou ampliar a estrutura de pessoal na orientação pedagógica (coordenadores pedagógicos) e que pode ainda precisar mudar a política de remuneração dos docentes, em função do tempo-extra necessário para preparação das aulas, segundo o novo modelo educacional.

A ausência desses ajustes tem dificultado a implantação do modelo educacional e o desempenho das estratégias/ações de marketing interno da instituição. Diante disso, pode-se propor que o processo de gestão de marketing interno na instituição de educação superior pode requerer a adequação das políticas de recursos humanos da instituição, em especial nos processos de seleção de pessoal, remuneração, incentivo e retenção de docentes, visando viabilizar a consecução dos objetivos/estratégias estabelecidos e a aplicação do novo modelo educacional. Esta proposição corrobora também com Mascarenhas, Zambaldi e Natrieli (2010), quando afirmaram que o desempenho dos esforços de marketing interno dependem do modelo de gestão de pessoal e integração entre os diferentes projetos/políticas da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a utilização de estratégias de marketing interno em uma instituição de educação superior no processo de implantação de um modelo educacional. Quanto às estratégias/ações de marketing interno utilizadas, os resultados apontaram principalmente: capacitações *in loco* de docentes e coordenadores sobre o modelo educacional, práticas pedagógicas e sobre a sistemática de avaliação; capacitação de multiplicadores para repasse de conhecimentos para as unidades escolares; estruturação de equipes de apoio pedagógico para as regiões/unidades; campanha de leitura para colaboradores; projetos interdisciplinares desenvolvidos segundo as competências profissionais de cada curso; reuniões da coordenação pedagógica com os docentes.

Com relação à satisfação dos gestores, os resultados revelaram que há insatisfação dos gestores entrevistados com o programa de marketing interno da instituição. No processo de

implantação do modelo educacional, o marketing interno não foi utilizado apenas em nível tático-operacional e suas ações/ferramentas não foram plenamente exploradas. Há necessidade de ouvir melhor as necessidades/expectativas do público interno (especialmente coordenadores e docentes), de desenvolver um planejamento de longo prazo e atender necessidades específicas das unidades educacionais.

Em relação à contribuição das estratégias de marketing interno, os resultados revelaram que a instituição não costuma avaliar a eficácia das estratégias utilizadas, não dispõe de indicadores de desempenho definidos, nem instrumento/metodologia de mensuração dos resultados. No entanto, na percepção dos gestores entrevistados, o marketing interno tem papel relevante na instituição e contribuiu para a implementação do novo modelo educacional. Especificamente, os esforços do marketing interno possibilitaram: despertar o interesse dos funcionários no novo modelo educacional; alinhar a compreensão interna sobre o novo modelo educacional; manter coordenadores e docentes atualizados sobre a implantação do modelo educacional; desenvolver aspectos da cultura organizacional favoráveis ao novo modelo educacional.

Este estudo busca contribuir de forma teórica e empírica para a gestão de marketing interno, uma vez que os resultados destacam as estratégias/ações de marketing interno utilizadas por uma instituição de ensino superior, bem como as lacunas e dificuldades encontradas na sua aplicação. Segundo Dias, Pedron e Henriques (2013) há poucos estudos acadêmicos sobre marketing interno no contexto da instituição de ensino e este trabalho serviu para ampliar o entendimento sobre a utilização de estratégias de marketing interno no processo de implantação de um modelo educacional. Corroborando com os achados de Huang e Chen (2013), os resultados do estudo apontaram que estratégias de marketing interno contribuem para ampliar o comprometimento dos funcionários e para melhorar o relacionamento instituição-funcionário. O estudo apontou também que a gestão de marketing interno no contexto da instituição de ensino superior requer a participação de diretores de escola, coordenadores e docentes, confirmando proposição de Shih, Chen e Chen (2013).

Como sugestão para futuros estudos, propõe-se a replicação deste estudo em outras instituições de educação superior no Brasil e a comparação dos resultados com os achados do presente estudo. Recomenda-se também a realização de novos estudos qualitativos com amostra mais ampla (participação de mais gestores) para melhorar a compreensão sobre o fenômeno analisado e/ou obter explicações para alguns resultados do presente estudo. Estudos longitudinais são também recomendados, pois poderiam auxiliar na avaliação do desempenho

de determinadas estratégias/ações de marketing interno durante e após a implantação de um modelo educacional.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, R.; SCHIBROWSKY, J. A business marketing strategy applied to student retention: a higher education initiative. **Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice**, v. 9, n. 3, p. 307-336, 2008.

AMA. **American Marketing Association**. Dictionary. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>. Acesso em: 11 nov 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edicoes70, 2002.

BEKING, S. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall; 2004.

BERRY, L. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 to 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BOCHI, A. Marketing interno e a relação colaborador: organização na empresa certelnet. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 3, n. 1, 2011.

CARUANA, A. Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 7/8, p. 811-828, 2002.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CREMONEZI, G.; PIZZINATTO, N.; GIULIANI, A.; SPERS, V.; OSWALDO, Y. As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing: estudo de múltiplos casos. **Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, 2013.

DIAS, J.; DUARTE, E. Marketing e endomarketing na biblioteca central da UFPB: subsídios para uma ação na divisão de Serviços ao Usuário. **Biblionline**, v. 6, n. 1, p. 25-52, 2010.

DIAS, L.; PEDRON, C.; HENRIQUES, P. **Quebrar barreiras**: o marketing interno no apoio ao CRM. XXXVII EnANPAD (Encontro da Anpad), Rio de Janeiro/RJ, 2013.

ELLINGER, A.; KELLER, S.; HANSEN J. Bridging the divide between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior. **Journal of Business Logistics**, v. 27, n. 2, p.1-28, 2006.

FERRELL, O.; HARTLINE, M. **Marketing strategy**. Mason: Cengage Learning, 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIMENEZ, C.; VENTURA, E. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25 n. 1, p. 20-38, 2005.

GOMES, G.; SILVEIRA, A.; DE SOUZA, M. Plano de marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em instituições de ensino superior brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 2, p. 185-209, 2013.

GRAHAM, H.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. **Marketing strategy and competitive positioning**. Pearson Education India, 2008.

GRÖNROOS, C. Internal marketing an integral part of marketing theory. **Marketing of Services**, v. 236, p. 238, 1981.

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.

HO, H.; HUNG, C. Marketing mix formulation for higher education: an integrated analysis employing analytic hierarchy process, cluster analysis and correspondence analysis. **International Journal of Educational Management**, v. 22, n.4 p. 328-340, 2008.

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.

KOENIG, T. How sporting events contribute to internal marketing: the critical role of teambuilding evidence from seven corporate runs. **The Sustainable Global Marketplace**, p. 488-488, 2015.

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

KREIN, J. As transformações no mundo do trabalho e as tendências das relações de trabalho na primeira década do século XXI no Brasil. **Revista do Núcleo de Estudos de Economia Catarinense**, v. 2, n. 3, p. 6-25, 2014.

LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of Service Research**, v. 7, p. 20-41, 2004.

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

MASCARENHAS, A.; ZAMBALDI, F.; NATRIELI, F. Marketing, endomarketing e redes sociais: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. **Organizações em Contexto**, v. 6, n. 11, 2010.

MUND, A.; DURIEUX, F.; TONTINI, G. **A influência do marketing na opção do aluno pela Universidade Regional de Blumenau**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE

CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO, 24, 2001, Campo Grande. Anais... Campo Grande, XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Computação, 2001.

MUNIZ, E.; CARVALHO, M. Gestão da Informação através das comunidades virtuais: novas perspectivas nas organizações contemporâneas. **Biblionline**, v. 9, n. 2, 2013.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.

PIMENTA, M.; SILVA, A.; YOKOYAMA, M. Integração entre logística e marketing: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. **REAd**, v. 70, n. 3, p. 716-741, 2011.

PONTES, A. **Análise da relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo**. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2014.

RAFIQ, M.; AHMED, P. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

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.

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

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.

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.

SOARES, P. **Mídia organizacional: o agendamento estratégico in Aberje**. Comunicação Interna: a força das empresas. São Paulo: Aberje Editorial, 2008.

SOUZA, B.; GOSLING, M.; GONÇALVES, C. Mensuração do mix de marketing de serviços, da satisfação e da lealdade em clientes de um banco de varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 2, p. 108-132, 2013.

TSAI, Y. Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. **BMC Health Services Research**, v. 14, n. 1, p. 152, 2014.

WILSON, A.; ZEITHAML, V.; BITNER, M.; GREMLER, D. **Services marketing: Integrating customer focus across the firm**. McGraw Hill, 2012.

WIRTZ, J.; LOVELOCK, C.; CHEW, P. **Essentials of Services Marketing**. Pearson Prentice Hall, 2012.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBERLAN, L.; FROEMMING, L.; SPAREMBERGER A.; BÜTTENBENDER, P.; SAVOLDI, Z. **A percepção do cliente interno como subsídio para a gestão**: uma avaliação do endomarketing em uma cooperativa agropecuária. In : XXXI Encontro da ANPAD - Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro, 2007.

ZEITHMAL, V.; BITNER, M.; GREMLER, D. **Services Marketing**: integrating customer focus across the firme. New York/USA: The McGraw-Hill, 2013.

Apêndice A: Questões do roteiro de entrevista.

Como você descreve o novo modelo educacional da instituição? Quais os diferenciais desse modelo em relação ao anterior? Como ocorreu a implantação do novo modelo educacional?

Quem são os responsáveis pelo programa de marketing interno na instituição? Quais os objetivos do marketing interno no processo de implantação do novo modelo educacional? Quais as estratégias/ações de marketing interno utilizadas na implantação do novo modelo educacional? Quais os canais de comunicação interna utilizados? Como ocorreu o planejamento e a execução das estratégias/ações de marketing interno para a implantação do novo modelo educacional? Qual a participação de gestores e funcionários no programa de marketing interno da instituição?

Qual o papel do marketing interno na implantação do novo modelo educacional? Quais os resultados/benefícios alcançados? Como os resultados foram avaliados? Qual a relevância/contribuição do marketing interno na implantação do novo modelo educacional? Qual a sua satisfação com as estratégias/ações de marketing interno utilizadas?