



## Comunicação Interna e Endomarketing: Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Ensino Superior, Localizada na Região Metropolitana de São Paulo

### Internal Communication and Endomarketing: a Case Study a Public Higher Education Institution Located in the Metropolitan Region of São Paulo

Recebido/Received: 01/05/2023 | Revisado/Revised: 15/05/2023 | Aceito/Accepted: 28/04/2024 | Publicado/Publish: 01/01/2025

<https://www.doi.org/10.5281/zenodo.14235925>

#### **Thiago Basto Braz**

Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba

<https://orcid.org/0009-0007-6572-4703>

[thiago.braz@fatec.sp.gov.br](mailto:thiago.braz@fatec.sp.gov.br)

#### **Thiago Marcelino da Silva**

Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba

<https://orcid.org/0009-0000-1038-7972>

[thiago.silva413@fatec.sp.gov.br](mailto:thiago.silva413@fatec.sp.gov.br)

#### **Maristela Regina Moraes Whately**

Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba

<https://orcid.org/009-0000-0373-9802>

[maristela.whately@fatec.sp.gov.br](mailto:maristela.whately@fatec.sp.gov.br)

#### **Resumo**

Diante do atual cenário global, significativamente competitivo, onde as organizações passam por transformações cada vez mais rápidas em um processo cada dia mais dinâmico, temas como comunicação interna e endomarketing tem chamado atenção de gestores e pesquisadores que buscam estar atualizados às necessidades do mercado e à moderna gestão estratégica de pessoas. Compreender os conceitos, características e desafios dessas ferramentas gerenciais tornou-se elemento vital para organizações, sejam elas públicas ou privadas. Partindo deste princípio, o presente trabalho, caracterizado por um estudo de caso, tem como objetivo abordar as ações relacionadas à esta temática, presentes no cotidiano de uma instituição pública de ensino superior, localizada na Região Metropolitana de São Paulo. Para isso, valendo-se de revisão bibliográfica, elaboração e aplicação de questionários e entrevistas, foram levantados algumas percepções de discentes e docentes sobre tais práticas. Como resultado de estudo, é apresentado ao leitor sugestões de melhorias no processo de comunicação interna e endomarketing, com o propósito de ajudar no processo de transmissão de informações no cotidiano da instituição. Desse modo, ao final dessa pesquisa é possível reafirmar a importância de tais temas no âmbito organizacional, já que comunicação interna e endomarketing, atualmente, são considerados elementos imprescindíveis para uma gestão que busca promover um alinhamento entre comprometimento e produtividade.



Palavras-chave: comunicação interna; instituições de ensino superior, endomarketing; estudo de caso; canais de comunicação.

## Abstract

In the current global scenario, significantly competitive, where organizations undergo increasingly rapid transformations in an ever more dynamic process, topics such as internal communication and endomarketing have drawn the attention of managers and researchers who seek to stay updated on market needs and modern strategic people management. Understanding the concepts, characteristics, and challenges of these managerial tools has become a vital element for organizations, whether public or private. Based on this principle, this work, characterized by a case study, aims to address the actions related to this theme, present in the daily life of a public institution of higher education, located in the Metropolitan Region of São Paulo. To achieve this, through a literature review, development and application of questionnaires and interviews, some perceptions of students and teachers about these practices were raised. As a result of the study, suggestions for improvements in the internal communication and endomarketing process are presented to the reader, with the purpose of aiding in the transmission of information in the institution's daily life. Thus, at the end of this research, it is possible to reaffirm the importance of these themes in the organizational scope, given that internal communication and endomarketing are currently considered essential elements for management that seeks to promote alignment between commitment and productivity.

Keywords: internal communication; higher education institutions; endomarketing; case study; communication channels.

## 1. Introdução

Atualmente, a temática comunicação interna e endomarketing tem tomado um espaço importante no campo acadêmico e no campo empresarial (Almeida, 2021; Brum, 2017; Chiavenato, 2020; Paula, 2015). Essa abordagem traz consigo uma visão de que a confiabilidade e transmissibilidade de informações dentro do cotidiano da empresa, somada a outros fatores de valorização dos colaboradores, se tornem elementos estratégicos e vitais para as organizações.

Chiavenato (2020), por exemplo defende que comunicação, sob tudo no âmbito das organizações, é apresentada como um importante pilar na estrutura organizacional de uma companhia. Com ela, se faz possível indicar rumos, apontar falhas e traçar planos para o desenvolvimento sustentável da empresa, além de permitir que se atinja novos públicos e potenciais clientes, quando bem aplicada e direcionada de forma correta.

Na mesma linha, Curvello (2012), destaca que a comunicação interna como o conjunto de ações coordenadas pela organização a fim de orientar seus colaboradores em



torno de valores que sejam identificados pela companhia como essencial, com necessidade de ser compartilhados por todos. Ao aplicar ao âmbito educacional, a comunicação interna se torna peça-chave para a promoção da cidadania, ao permitir a difusão de informações essenciais para a convivência do indivíduo.

Quando realçada nas Instituições de Educação Superior (IES) públicas, a adoção e manutenção de práticas de comunicação interna, influenciam positivamente na construção de uma conexão clara e eficiente entre as partes envolvidas. Como consequência disso, acaba integrando educandos, docentes e colaboradores aos princípios e objetivos centrais da instituição, bem como em suas atividades desenvolvidas (Cruz & Aquiar, 2020; Breda, Cruz & Hermes, 2020).

Diante do exposto, expressa-se a relevância do presente estudo justamente por trazer ao debate a discussão sobre práticas de gestão que geram impactos positivos nas relações de trabalho, mas que ainda não receberam a preocupação merecida por parte de pesquisadores e gestores. Tal fato se evidencia ao se constatar que ainda são baixos os registros de estudos acadêmicos acerca de ações de comunicação interna e endomarketing no âmbito de instituições acadêmicas pública de formação superior. Somada a esse fato, vale destacar também a atual importância da comunicação interna para as organizações em seus mais diferentes segmentos.

Fundamentando-se nestes argumentos, o presente artigo tem como objetivo analisar e discutir a temática comunicação interna e endomarketing no ambiente de uma instituição pública de ensino superior, localizada na Região Metropolitana de São Paulo, a partir da percepção de alguns de seus participantes – docentes e discentes. Desse modo, para uma compreensão mais aprofundada sobre tais temas, num primeiro momento, é realizada uma pesquisa bibliográfica, que é apresentada no tópico dois deste estudo.

Vale destacar aqui que o tópico dois, que aborda o levantamento teórico, é subdividido em dois eixos. No primeiro eixo são apresentados alguns conceitos de comunicação interna, sua evolução histórica e sua importância dentro de um cenário



transformador, dinâmico e estratégico para as organizações dentro de um mercado cada vez mais disputado. Já o segundo eixo, aborda a temática endomarketing, com uma apresentação de seus conceitos e de sua importância para as organizações, em essencial, para os chamados clientes internos (ou colaboradores/funcionários) das mesmas.

O tópico subsequente trata da metodologia adotada. Nele, a delimitação da pesquisa é desenvolvida por meio da especificação da organização na qual o estudo de caso é realizado, como também pela descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados adotados.

A apresentação e análise das informações coletadas, são destacadas no quarto tópico. Nesta etapa do artigo, os gráficos gerados a partir das respostas aos questionários são evidenciados e seus resultados fornecem subsídios para interpretações e algumas inferências acerca de como a instituição investigada implementa e acompanha sua comunicação interna, tal como suas ações de endomarketing.

Ao final, no quinto tópico, algumas reflexões sobre como a instituição investigada trata os temas foco deste estudo são realizadas. Também é apresentada uma proposta de comunicação interna e endomarketing para unidade, com base na exposição e construção discorrida.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Comunicação Interna

A temática comunicação interna tem sido base para inúmeras discussões, seja no âmbito privado, seja no âmbito público. Tamanha sua imensidão, não seríamos capazes de tratar das suas inúmeras variáveis, limitamo-nos então, a trazer uma abordagem conceitual do tema e a importância de um plano de comunicação interna.

Em um cenário mercadológico de alta competitividade, a comunicação interna, se torna importante elemento estratégico para as organizações e para a diferenciação de seus



concorrentes no mercado. Para Curvello (2012) a comunicação interna exerce um papel importante junto a cultura da organização para a aproximação e integração de seu público interno aos princípios e objetivos da empresa. Essa visão traz consigo não somente a comunicação interna como elemento de troca de mensagens, mas como importante ferramenta propagadora da cultura, dos objetivos e implicitamente, dos processos executados no meio.

Para Almeida (2021) e Cruz e Aguiar (2020), o processo de comunicação interna é uma oportunidade para as empresas explorarem sua identidade e buscarem uma maior integração interna, seja com as pessoas, seja com os processos. Baseados nesta percepção, evidencia que a comunicação interna assume um protagonista de tamanha relevância no cenário organizacional, mais do que a boa execução dos processos, comunicação interna e influente a decisão a ser tomada, ao objetivo a ser estabelecido e a meta a ser alcançada.

A execução do processo de comunicação interna, segundo Curvello (2012) ocorre com os chamados quatro fluxos, apresentados de maneira adaptada na Tabela 1.

**Tabela 1 - Quatro Fluxos da Comunicação Interna**

<b>Fluxos de Com. Interna</b>	<b>Conceito do Fluxo de Com. Interna</b>
Ascendente	No fluxo de comunicação ascendente, o processo informativo parte do liderado para o líder, utilizado por exemplo para feedbacks e outras percepções para o clima organizacional.
Descendente	No fluxo de comunicação descendente, o processo informativo parte do líder para o liderado. A mudança de uma norma na empresa, e um exemplo de comunicação interna descendente.
Horizontal	No fluxo horizontal, o processo informativo ocorre entre os pares e setores, na maioria das vezes, de maneira informal.
Transversal	No fluxo transversal, o fluxo informativo ocorre nos mais variados departamentos setores e sem preocupação hierárquica. Ocorre geralmente quando há necessidade de projetos ou programas a serem desenvolvidos em conjunto.

Fonte: Adaptado de Curvello (2012)



Quando adotada para vendas, a comunicação externa exige um profundo conhecimento sobre a quem direcionar a mensagem, saber o máximo de informações possíveis a fim de detectar novas maneiras de aproximar o público-alvo ao produto/serviço oferecido. Entretanto, quando aplicada ao cenário interno, a maneira de se transmitir informações necessita ser direta e inclusiva, já que, conforme Curvello (2012), a mesma visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa.

Para o diálogo ser formulado de maneira adequada, a fim de atingir os colaboradores de todos os setores da companhia, o gestor necessita planejar-se constantemente para reduzir ruídos entre o público-alvo da mensagem e a visão a ser passada. Ouvir o colaborador com o intuito de entender a suas necessidades e anseios também complementa a comunicação interna da companhia, pois pauta-se não somente na transmissão unidirecional da mensagem entre o gestor e o colaborador, e sim na relação mútua de comunicação entre os distintos níveis de tomada de decisão.

Segundo Chiavenato (2020), as organizações ágeis e flexíveis facilitam a integração do funcionário com a empresa, pois não se sentem vistas como apenas um recurso. Pessoas não são recursos. As pessoas são elementos vitais de uma organização, porque elas têm inteligência, competências e iniciativa própria e são seres vivos. Recursos não têm essa qualidade.

Como cerca de setenta por cento de todos os problemas administrativos resultam da ineficácia da comunicação, a presença de tal fator se mostra determinante para o sucesso organizacional da empresa e na relação de trabalho entre seus colaboradores. (Paula, 2015.). Desse modo, segundo o autor, a elaboração de um plano de comunicação interna demonstra ser de extrema importância para a organização, pois com ele, as equipes desenvolveram noções e procedimentos de como agir em distintas situações e com diversos públicos. Além disso, um bom plano de comunicação tende a aumentar a



motivação do funcionário, já que o insere no processo de planejamento e de tomada de decisão.

Funcionários satisfeitos, motivados e envolvidos terão desempenho melhor frente a seus clientes externos, atingindo assim a excelência no marketing de relacionamento. (Mendes, 2011). Nesta mesma perspectiva, Chiavenato (2020) complementa que as necessidades motivam o comportamento das pessoas dando-lhe direção e conteúdo, o que acaba por inserir ativamente na comunidade o colaborador em questão e a própria empresa. Desse modo, o posicionamento da companhia, aliás, conforme demonstrado no plano de comunicação interna, transparece, ao menos em parte, a vontade da mesma em se engajar estrategicamente na sociedade.

Para Kunsch (2016), a modernização da comunicação das organizações vai depender de políticas de relações públicas adequadas aos novos tempos, indicando que a montagem de um plano de comunicação deve se atentar às mudanças sofridas pela própria sociedade. Segundo o autor mencionado, agir de forma coordenada na elaboração da comunicação da empresa, permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Portanto, a maneira a qual a empresa planeja sua comunicação internamente, permite que a mesma indique seus rumos e direções, amplifique e aperfeiçoe a forma de se expressar com seus colaboradores enquanto, simultaneamente, o engaja ativamente na sociedade, em uma constante relação de troca entre as múltiplas equipes de gestão de setores da empresa e a área de Recursos Humanos.

## **2.2. Endomarketing**

O mercado de trabalho vem se tornando cada vez mais competitivo, não basta somente ter qualidade de produto e um bom atendimento, o que torna a empresa mais preparada e com um diferencial é o capital humano e um bom relacionamento com seus clientes internos. Para isso é preciso ser implantada uma ferramenta estratégica que é o endomarketing.



Segundo Bekin (2013), endomarketing é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, e não apenas nas empresas de serviços. Desta forma, entende-se que o endomarketing é um conjunto de estratégias voltadas para o público interno das organizações, também conhecida como marketing interno, seu objetivo é investir nos funcionários para atingir resultados e reduzir o turnover (índice de demissões, tanto no pedido de desligamento dos empregados, quanto no desligamento feito pelo empregador).

Como resultado da redução índices mencionados, a organização terá funcionários mais experientes e mais capacitados para a realizar suas tarefas, conseqüentemente, aumentando sua a eficiência e produtividade. Desta forma, a empresa não terá gastos com novas contratações, treinamentos e a produção não será reduzida por conta da falta de funcionários. Com base nessa argumentação, é possível compreender que o endomarketing é de extrema importância para manter os colaboradores incentivados, satisfeitos e engajados, e por isso as empresas buscam desenvolver estratégias que visam o marketing interno, não focam somente no marketing para os clientes externos.

De acordo com Lucena (2022), a satisfação dos funcionários é a satisfação dos clientes. Desse modo, para que uma empresa tenha sucesso em suas estratégias de marketing, é de fundamental importância incluir em seus planos estratégicos o marketing interno, visualizando seus funcionários como clientes internos, responsáveis pelo início do processo, mercado lógico. Torna-se difícil satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes externos sem a satisfação dos clientes internos, pois é a partir destes que as relações com o cliente serão duradouras.

Atualmente, algumas empresas têm investido nesse método para fidelizar clientes internos. Essa é uma ferramenta fundamental para que conquistem e motivem seus funcionários, haja vista que um colaborador motivado e apaixonado pela cultura da empresa, garante um ambiente de qualidade, assim alcançando as suas necessidades e da



empresa, tendo um equilíbrio de objetivos e necessidades, aumentando o engajamento da organização.

Muitos autores que abordam o tema (Bekin, 2013; Brum, 2017; Paula & Vales, 2018), ressaltam alguns benefícios que este conjunto de estratégias garante às organizações, dentre os quais se destacam: melhor relacionamento, qualidade de atendimento, qualificação da equipe, aperfeiçoamento, aumento da produtividade resultando num lucro maior para a empresa. Desse modo, o fato do gestor (seja de uma organização pública ou privada, com ou sem fins lucrativos) conhecer as características do endomarketing, suas funções, objetivos, etapas de implantação e acompanhamento, pode representar um fator determinante para motivar sua equipe e despertá-la para novos desafios.

### 3. Metodologia

Este estudo iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica sobre os temas centrais que, segundo Fachin (2017) é, por excelência uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui em todas as formas do saber. Para a autora, esse constitui no primeiro passo da abordagem sobre o tema que se pretende investigar.

Após a pesquisa bibliográfica sobre os temas comunicação interna e endomarketing, partiu-se para a delimitação do campo de estudo por meio da escolha a organização foco de investigação, como também dos instrumentos e procedimentos para coleta de dados que atendessem de forma adequada os propósitos dessa pesquisa. Desse modo, o presente tópico apresenta a descrição dos aspectos metodológicos que envolvem todo processo de levantamento de informações e suas etapas para o alcance dos objetivos apresentados para a pesquisa.

Vale destacar aqui que a metodologia se caracteriza como uma das partes vitais da pesquisa científica, pois é ela que norteia a trajetória que o estudo trilhará. Segundo



Marconi e Lakatos (2017) e Gil (2022), a seleção do instrumento metodológico está diretamente relacionada ao problema estudado conectado umbilicalmente com os mais variados campos de investigação. Assim, fica claro que toda escolha metodológica exerce influência significativa em todo processo de pesquisa.

Dito isso, e considerando que existe uma variedade de abordagem para conduzir os estudos científicos e que cada uma delas conta com suas próprias diretrizes, mostra-se imprescindível decidir com base na alternativa que vá ao encontro dos objetivos propostos. Desse modo, ressalta-se que se trata de um estudo exploratório, de abordagem quantitativa (Gil, 2022), caracterizado por um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior (que, por questões éticas, não terá seu nome revelado nesse artigo).

Para coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica sobre os temas, conforme já mencionado, também foi desenvolvida uma pesquisa documental, que ocorreu por meio de consultas sistemáticas à materiais oficiais produzidos e disponibilizados pela instituição de ensino em questão.

A posteriori da pesquisa documental, foi realizada uma outra coleta de dados. Esta se concentrou em membros de dois diferentes grupos da instituição, a fim de avaliar os impactos dos processos de comunicação interna nos distintos participantes – docentes e discentes. Para tanto, elaborou-se e aplicou-se a esse grupo um questionário único com 22 questões objetivas e 01 questão dissertativa, de caráter opcional, segmentados em quatro eixos: 1) identificação, 2) comunicação interna, 3) endomarketing e 4) avaliação. Dessa forma, a metodologia escolhida visou ampliar o número de respondentes e promover a agilidade da análise dos resultados. A aplicação do questionário em questão ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2022 e no processo de elaboração e aplicação foi utilizado o *google forms*, com o objetivo alcançar um maior número de respondentes.



## 3.1 Objeto de estudo

No que se refere à organização escolhida para análise, cabem aqui algumas considerações. Trata-se de uma Instituição de Ensino Superior vinculada ao governo do Estado de São Paulo e fundada em 2014 (neste artigo optou-se por resguardar seu anonimato). No período coleta de dados, a instituição em questão oferecia 4 cursos superiores de tecnologia e possuía em torno de 1400 alunos. Também contava com cerca de 65 funcionários, sendo 53 professores, 7 terceirizados, 2 estagiários e 3 assessores administrativo. Dentre os professores, 6 acumulavam cargos na gestão da faculdade: o diretor geral, a diretora de serviços acadêmicos, os coordenadores de curso. Ressalta-se também que a IES analisada possui relativa autonomia, fazendo que sua estrutura organizacional possua diferenças em relação as outras unidades de ensino.

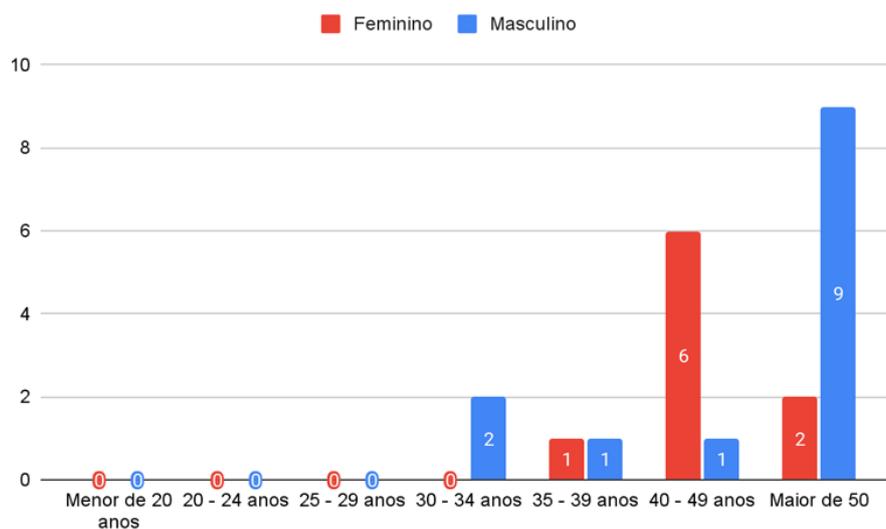
Em relação à amostragem, nesse estudo, constituiu-se como fragmento da amostra discente o total de 41 alunos - 10% do número de matrículas da instituição analisada (INEP, 2022), divididos entre os cursos de Gestão Comercial (20 alunos - 48,8% da amostra), Ciência de Dados (14 alunos - 34,15 da amostra), Análise e Desenvolvimento de Sistemas (5 alunos - 12,2%) e Segurança da Informação (2 alunos - 4,9%). Já em relação à amostra docente, esta foi composta por 22 professores que atuam como docentes por tempo determinado e indeterminado nos cursos mencionados.

## 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Conforme já mencionado, as primeiras informações sobre a instituição educacional investigada foram coletadas por meio de análise documental e posteriormente foram aplicados questionários a dois grupos distintos: discentes e docentes. Na sequência são apresentados e discutidos os gráficos resultantes das respostas obtidas por meio dos questionários

De acordo com o que revela a Figura 1, os alunos da amostra discente foram estratificados a partir da faixa etária e sexo, conforme apresentado em sequência. Identificou-se um amplo número de respondentes do sexo feminino, com idade entre 20 e 24 anos.

Figura 1 - Estratificação da Amostra Por Sexo e Faixa Etária do Corpo Discente

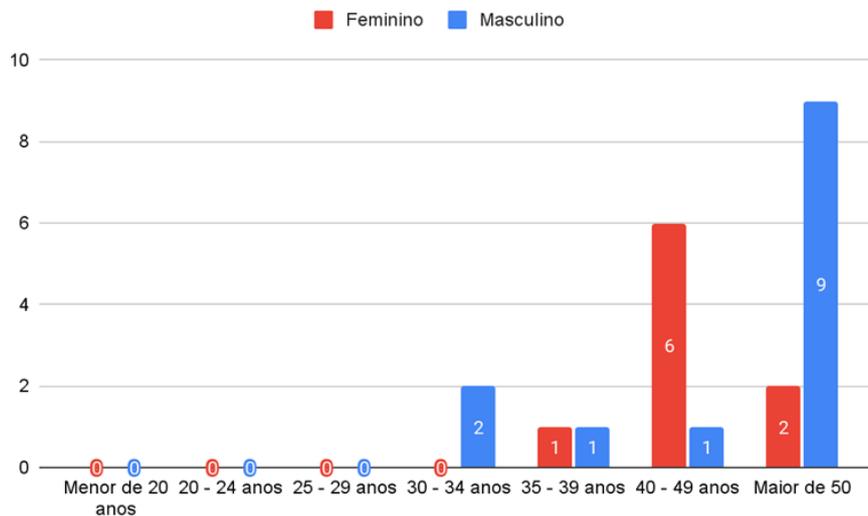


Fonte: Os autores (2022)

Já entre os respondentes do corpo docente, observou-se a participação maciça de membros do gênero masculino, com idade superior aos 50 anos, sendo o total global da amostra de 22 respondentes, como mostra a Figura 2.

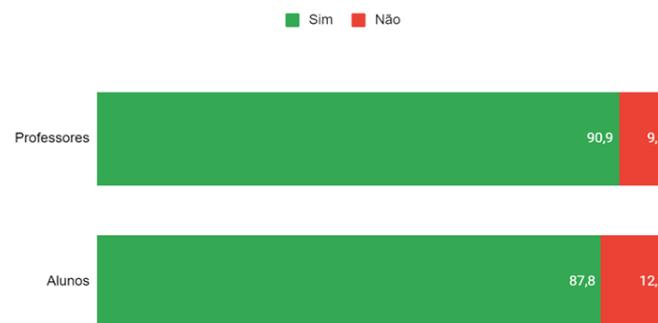
A pesquisa é iniciada sob a ótica do tema de comunicação, com uma breve contextualização sobre o assunto. Em sequência, aborda-se o questionamento acerca do termo Comunicação Interna. É evidenciado na Figura 3, comparativo entre as repostas dos discentes e dos docentes.

Figura 2 - Estratificação da Amostra Por Sexo e Faixa Etária do Corpo Docente



Fonte: Os autores (2022)

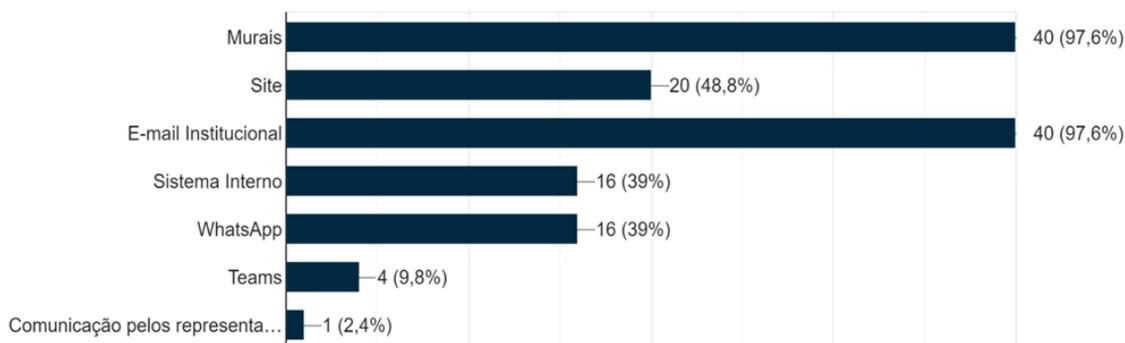
Figura 3 - Questionamento se o respondente sabe a definição do Termo Comunicação Interna



Fonte: Os autores (2022)

A manifestação de ampla noção sobre o tema demonstrada por parte da amostra, é corroborada a partir da identificação dos elementos internos de divulgação de informações da instituição. No caso dos discentes, sendo revelada na Figura 4. Contudo, deve-se ressaltar aqui que, a manifestação de conhecimento sobre o tema não revela se esse conhecimento é consistente ou correto.

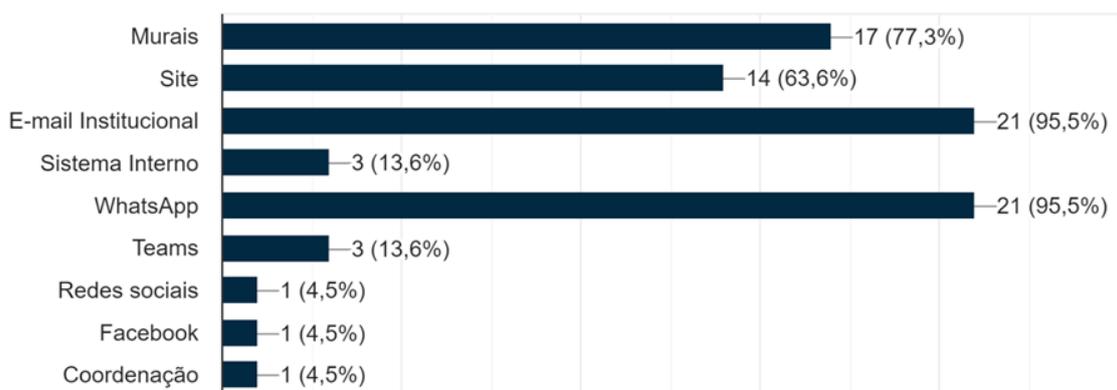
Figura 4 - Canais De Comunicação Interna Identificadas pelos Discentes



Fonte: Os autores (2022)

A Figura 5 revela identificação dos canais de comunicação da Fatec Santana de Parnaíba pelos discentes.

Figura 5 - Canais de Comunicação Interna Identificados por Docentes



Fonte: Os autores (2022)

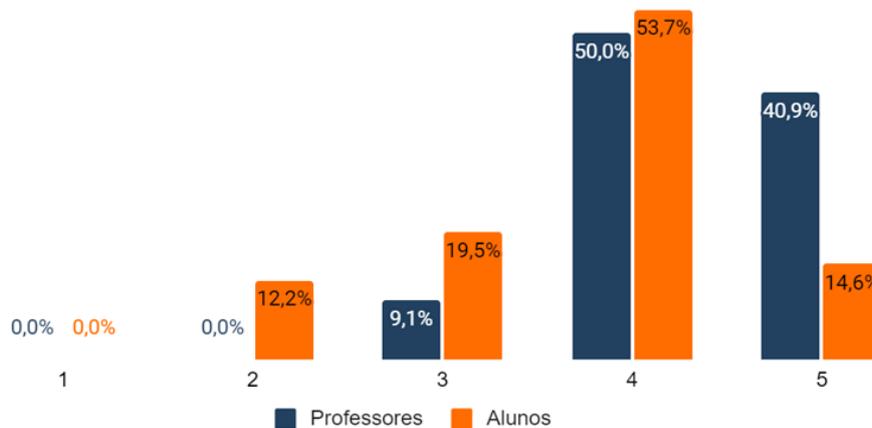
Em dois dos grupos amostrais analisados, a confluência em aspectos relacionados aos canais de comunicação institucional ajuda a identificar a utilização dos mesmos. A partir dos dados obtidos, infere-se a ampla percepção dos murais instalados no Campus, bem como a associação constante entre o e-mail e site institucional com a organização.



Como ramificação dos canais oficiais de comunicação, o aplicativo de mensagem *WhatsApp* e as Redes Sociais, conforme identificados em menor escala, são utilizados de maneira ativa por discentes e docentes.

Em sequência, a amostra foi instigada a avaliar a satisfação com os sistemas internos de comunicação. Para tanto, os alunos e professores puderam dimensionar com notas de 1 a 5. O resultado em formato comparativo é revelado pela Figura 6.

Figura 6 - Grau de Satisfação de Professores e Alunos com os Canais Internos de Comunicação.

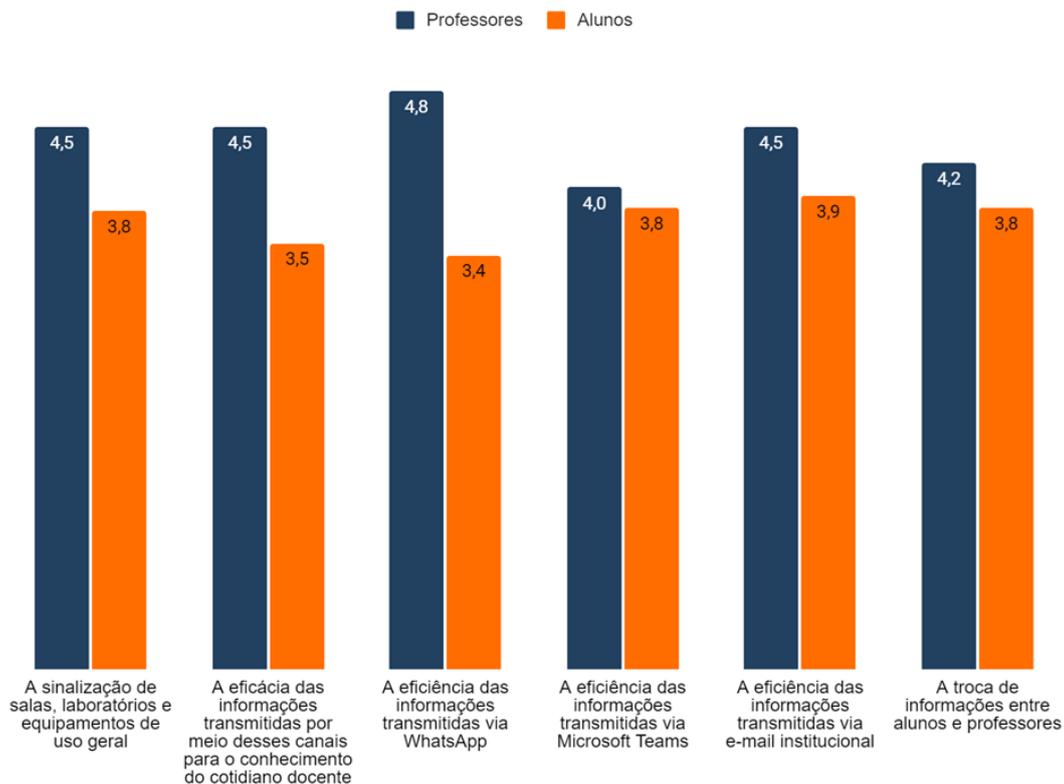


Fonte: Os autores (2022)

A convergência analisada nas primeiras questões começa a ser posta em xeque com a avaliação da satisfação dos grupos com os meios comunicacionais da faculdade. Por mais que ambos os grupos respondam com notas médias próximas a 4 (quatro), percebe-se que a docência tende a avaliar mais positivamente os canais frente à discrição.

A dissociação entre os elementos de parte da amostra avaliada é vista nas questões seguintes sobre o tema de Comunicação Interna, com similaridade entre os padrões de resposta: os discentes aplicam nota média menor às dos docentes, dentro da margem de 1 (um) ponto, conforme Figura 7.

Figura 7 - Comparativo das Médias de Notas entre Partes da Amostra Discente e Docente no Tema de Comunicação Interna

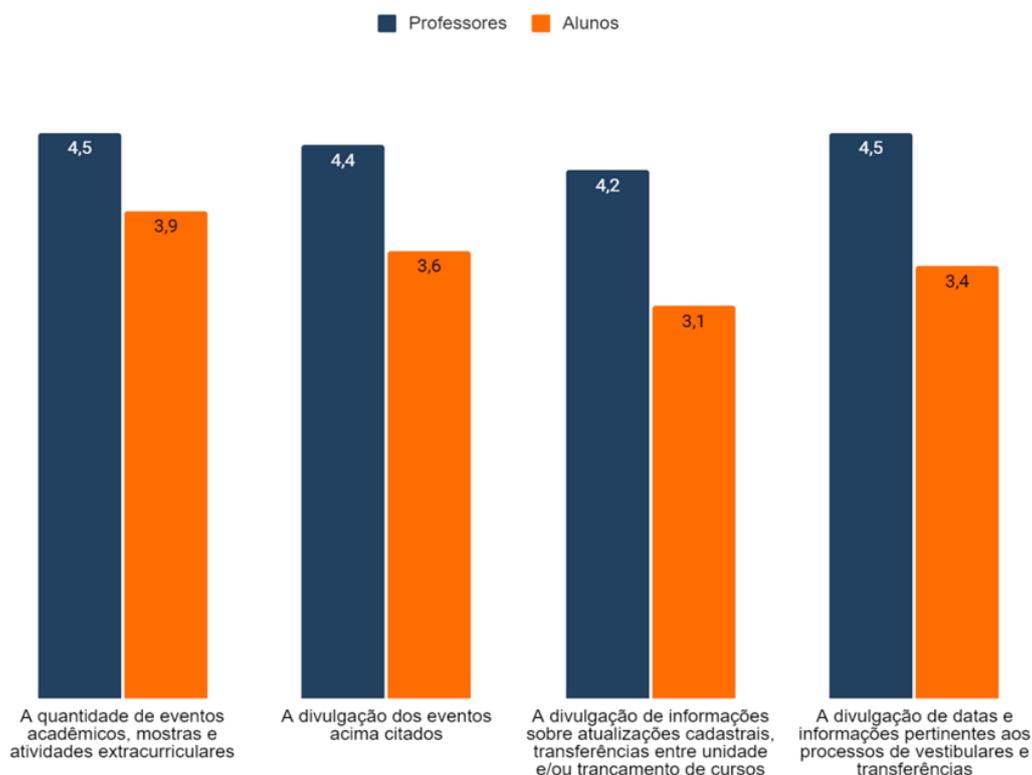


Fonte: Os autores (2022)

Destaca-se a discrepância acentuada nos registros da amostra selecionada quando perguntadas sobre a eficiência das informações transmitidas pela plataforma de mensagem *WhatsApp*. Conforme indicado na Figura 5, o aplicativo é reconhecido pelo público docente com maior facilidade como um meio de comunicação interna, de tal maneira que permite relacioná-lo a alta taxa de avaliação satisfatória por esse grupo amostral. Entretanto, os alunos pertencentes a amostra discente não o avaliam da mesma maneira, por mais que possam sim, identificá-lo como meio interno de difusão de informações, conforme demonstrado na figura 4, em menor percentual.

Na sequência, os respondentes das amostras dos alunos e dos professores foram questionados acerca do tema Endomarketing e a maneira ao qual os eventos internos da Faculdade são divulgados, sendo as respostas na Figura 8.

Figura 8 - Comparativo das Médias de Notas Entre Partes da Amostra Discente e Docente no Tema de Endomarketing



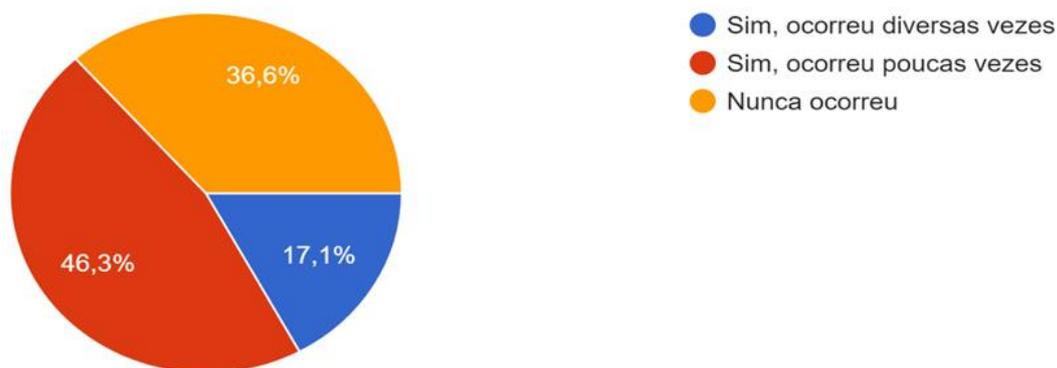
Fonte: Os autores (2022)

Novamente, pode-se notar altas taxas de satisfação do grupo amostral docente frente a avaliação mediana por conta dos alunos da amostra selecionada, com nota média de 3,5 para os alunos e 4,4 para os professores nas questões realizadas.

Por fim, os membros das duas amostras (de discentes e docentes) analisadas foram instigados a relatar eventuais casos de problemas comunicacionais ocorridos dentro da

unidade de ensino e apontar eventuais sugestões, críticas e ou avaliações, tal como evidenciado na Figura 9 e Figura 11.

Figura 9 - Identificação de Problemas na Comunicação, Segundo a Percepção da Amostra Discente

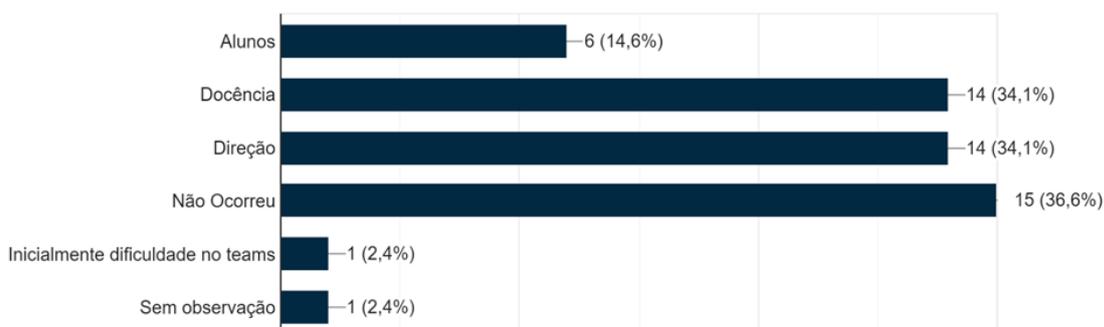


Fonte: Os autores (2022)

Os dados demonstram que 6 em cada 10 alunos que responderam o questionário sofreram algum tipo de falha na transmissão de informações que acabaram por impactar, de alguma forma, na realização de uma atividade.

Conforme indicado na Figura 10, provocados a indicar qual segmento essa falha ocorreu, cerca de 34% avaliaram falhas comunicacionais entre direção e docência, 15% entre alunos, 2% entre a plataforma *Teams* e 39%, maioria absoluta, não apontaram/não identificaram falhas de comunicação institucional.

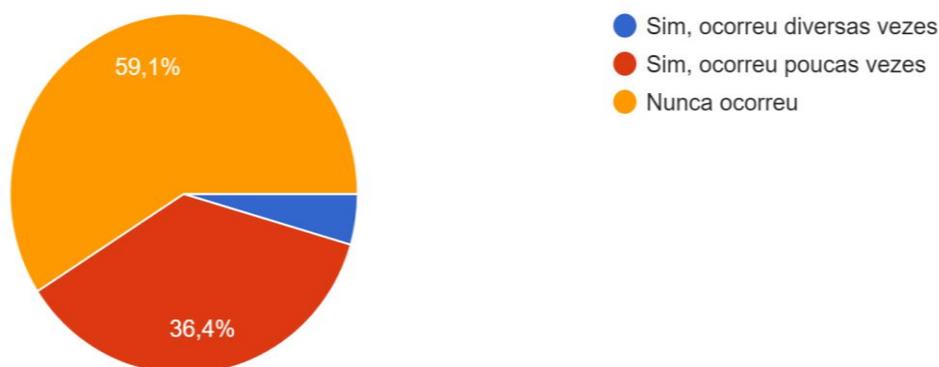
Figura 10 - Área Onde Ocorreram Falhas Comunicacionais, Segundo a Percepção da Amostra Discente



Fonte: Os autores (2022)

Na amostra docente, revelada na Figura 11, 4 em cada 10 professores avaliados reportaram algum grau de ruído na transmissão de informações que acabaram por impactar a realização de uma atividade.

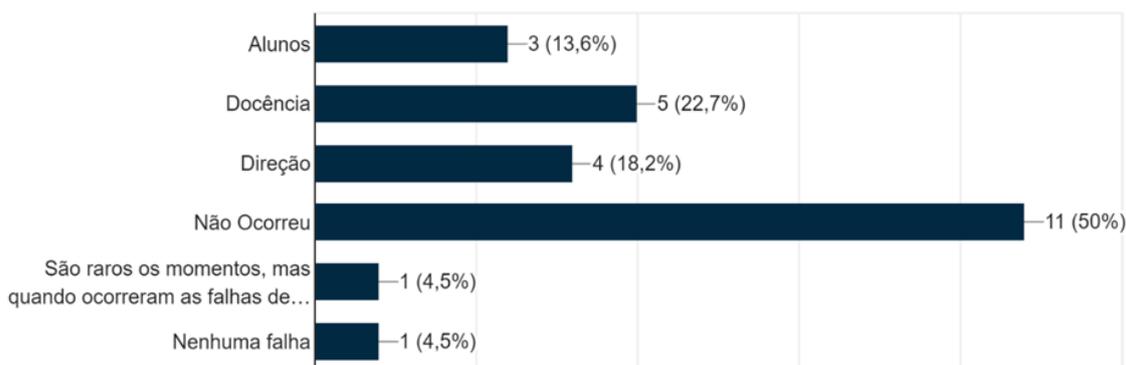
Figura 11 - Identificação de problemas na comunicação, segundo a Percepção da Amostra Docente



Fonte: Os autores (2022)

De maneira similar, a Figura 12 mostra que os professores puderam indicar em qual segmento os ruídos de comunicação porventura podem ter ocorrido. Os registros entre docentes receberam 23% das avaliações, seguidos por Direção, com 18%, Alunos com 14% e tecnológicos com 5%. 55% dos entrevistados não identificaram/não apontaram falhas de comunicação na instituição avaliada.

Figura 12 - Área Onde Ocorreu Falhas Comunicacionais, Segundo a Percepção da Amostra Docente



Fonte: Os autores (2022)



## 5. Considerações Finais

O presente trabalho teve a pretensão de discutir a dinâmica de comunicação interna e endomarketing em uma instituição pública de ensino superior, localizada na Região Metropolitana de São Paulo e seus impactos para os docentes e discentes.

A análise dos dados de pesquisa aponta um importante conhecimento das ferramentas utilizadas, sejam elas oficiais ou informais, no processo de comunicação interna executados pela instituição, valendo-se uma considerável aprovação, sobretudo entre os docentes da unidade, mais próximos e por vezes, canais de comunicação importantes para o bom andamento da unidade.

Murais, e-mail institucional e o site da IES, canais oficiais no processo de comunicação interna, foram os mais apontados e com um alto grau de avaliação entre os grupos perguntados, evidenciando uma política assertiva da unidade, entretanto, a avaliação dos discentes, merece uma atenção especial, pois apresenta-se cerca de 1 ponto (em uma escala de 0 a 5) abaixo da média dos professores.

Ainda por meio da análise e apesar da boa avaliação alcançada, foi apontada pontos de ruídos, em maior quantidade, entre os discentes, quando comparado aos docentes, o que segundo a amostra, ocasionou a interrupção das atividades a serem executadas.

Desta forma, sugere-se no campo da comunicação interna, a manutenção dos canais já utilizado, como por exemplo os murais, e-mail institucional e site, entretanto, com uma dinâmica de informações mais efetiva, próxima do cotidiano discente.

No campo do endomarketing, as ações promovidas pela faculdade são reconhecidas e aprovadas tanto pelos alunos quanto pelos professores, sendo a maioria destas ações, expostas por meio do calendário acadêmico da unidade de ensino superior, contudo, a divulgação destas ações acaba tendo uma queda entre os alunos, levantando a hipótese de que, por mais que eles tenham acesso a informação, a prática de verificação



das datas acaba prejudicada, seja pelo cotidiano corrido, seja pela falta de hábito para acessar o e-mail ou fazer a leitura do mural.

Sugere-se então que os representantes, principal elo entre os discentes e a instituição, sejam mais bem aproveitados para a comunicação destes eventos, e que possam difundir de maneira mais próxima os eventos entre seus pares.

De modo geral, o presente trabalho se mostrou uma relevante oportunidade para identificar questões inerentes a comunicação interna da Faculdade de Tecnologia de Santana de Parnaíba. Reconhece-se que o trabalho não pode responder a todas as questões inerentes ao tema, dada sua grandeza e seus desdobramentos, necessitando de continuidade no desenvolvimento de pesquisas acerca do tema.

Como proposta para pesquisas futuras, sugere-se um estudo com uma amostra mais ampla envolvendo os demais colaboradores da unidade da Faculdade, e a dinâmica na qual ocorre a comunicação interna entre eles, podendo ser realizado inclusive, um comparativo dos canais utilizado e da avaliação sobre eles.

## Referencial Bibliográfico

- Almeida, M. (2021). *A Comunicação Interna em uma Instituição Federal de Ensino Superior: o caso da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Bekin, S. F. (2013). *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Breda, F., CRUZ, C. M. L.; & HERMES, L. C. R. (2020). Plano de Desenvolvimento Institucional em Instituições de Ensino Superior Brasileiras e a Gestão da Comunicação Integrada de Marketing no Ambiente On-Line. *Revista Eletrônica - Desenvolvimento em Questão*, 18(51), 331-354. Recuperado em 13 de agosto, 2022, de: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/9009>
- Brum, A de M. (2017). *Endomarketing Estratégico: Como Transformar Líderes em Comunicadores e Empregados em Seguidores* (2a ed.) São Paulo: Integre.
- Chiavenato, I. (2020). *Introdução à Teoria Geral da Administração – Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações* (10a ed.). São Paulo: Atlas.
- Cruz, A. C. S. & Aguiar, J. B. S. (2020). A comunicação interna na perspectiva dos servidores públicos: um estudo de caso de uma universidade. *Comunicação & Informação*, 23(01), 1-18. Recuperado em 5 setembro, 2022, de <https://revistas.ufg.br/ci/issue/view/2169>
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional* (5a ed.). Brasília: Casa das Musas.



- Fachin, O. (2017). *Fundamentos de Metodologia* (6a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas. (2022). Censo da Educação Superior. Brasília. Recuperado em 20 novembro, 2022, de <https://www.gov.br/inep/pt-br>
- Kunsch, M. M. K. (2016). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. (5a ed.). São Paulo: Summus.
- Lakatos, E. M & Marconi, M de A, (2017). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados* (8a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. de A. (2021). *Fundamentos da metodologia científica*. (9a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lucena, R. S. (2022). O endomarketing com ferramenta estratégica de gestão. *Revista Contemporânea*, 3(5), 4517-4533. Recuperado em 28 de setembro de 2022, de <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/803/524>
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à administração* (8a ed.) São Paulo: Atlas.
- Mendes, A. (2011). *A Contribuição do endomarketing e a comunicação interna na motivação dos colaboradores de uma empresa de comunicação, localizada no município de Criciúma-SC*. Monografia em Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, SC, Brasil.
- Paula, A., Neto & Valdisser, C. R. (2018). A importância do Endomarketing: um estudo de caso na empresa Shirley Cabelo & Estética Unissex LTDA – ME. *Revista GeTec – Gestão de Tecnologia e Ciências*, 7(17), 157-175. Recuperado de: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/1490>
- Paula, E. de. (2015). Liderança Comunicacional. *Carreira & Sucesso*, 3 (1), 34-38. Recuperado em 24 agosto, 2022, de <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/columnistas/convidados/lideranca-comunicacional>
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (4a ed.) São Paulo: Atlas.