

ENDOMARKETING: O PAPEL DO MARKETING INTERNO NA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DE PROFESSORES DO ENSINO SUPERIOR

João Lucas Miranda Menezes

Email: joaolucasmirandamenezes@gmail.com

Administrador

Lorrana dos Santos Noronha

Email: lorrananoronha18@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1412-9440>

Bacharel em Administração e Graduanda em Ciências Contábeis. Atuação em cobrança, notas fiscais, e-mail e sistemas 7edu e Totvs.

Kézia Ferreira Campos

Email: kezia.campos@adventista.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8795-3992>

Doutoranda em Educação pelo Centro Universitário Adventista de São Paulo (Unasp). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora, pesquisadora e gestora no Uniaene.

RESUMO

Se os maiores ativos de uma organização são as pessoas, estas devem ser tratadas como tal. O termo “marketing”, quando ouvido, costuma ser automaticamente ligado a vendas, clientes e à propaganda. Mas as ações de marketing interno são as responsáveis por boa parte da manutenção das pessoas dentro das organizações. Este estudo objetiva descobrir de que forma as práticas de Marketing interno podem contribuir para a motivação e retenção de professores no ensino superior, mitigando problemas relacionados à satisfação, engajamento, produtividade e permanência docente. Para isso analisou-se o papel do marketing interno na motivação e retenção de professores do ensino superior, identificou-se os principais fatores que afetam a satisfação, engajamento, produtividade, voluntariado e permanência dos docentes do ensino superior a partir da literatura; examinou-se como práticas de marketing interno, como comunicação interna, reconhecimento e programas de qualidade de vida no trabalho, podem

contribuir para a motivação e retenção docente.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Interno. Retenção. Rotatividade. Público Interno. Satisfação.

ABSTRACT

If an organization's greatest assets are its people, they should be treated as such. When heard, the term “marketing” is often automatically linked to sales, customers, and advertising. However, internal marketing actions are responsible for much of the retention of people within organizations. This study aims to discover how internal marketing practices can contribute to the motivation and retention of teachers in higher education, mitigating problems related to satisfaction, engagement, productivity, and teacher retention. To this end, the role of internal marketing in the motivation and retention of higher education teachers was analyzed, and the main factors affecting the satisfaction, engagement, productivity, volunteering, and retention of higher education teachers were identified from the literature. Internal marketing practices, such as internal communication, recognition, and quality of life at work programs, were examined to see how they can contribute to teacher motivation and retention.

KEY WORDS: Internal Marketing. Retention. Turnover. Internal Audience. Satisfaction.

INTRODUÇÃO

As transformações no cenário educacional contemporâneo têm imposto novos desafios às Instituições de Ensino Superior (IES), sobretudo no que se refere à valorização e à permanência do corpo docente. Em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas, demandas crescentes por inovação e pressões institucionais, a profissão docente tem enfrentado um processo de intensificação do trabalho e de perda de reconhecimento social. Dados recentes divulgados pelo jornal The Guardian (2025) mostram que países como a Inglaterra e os Estados Unidos enfrentam recordes de evasão de professores em razão da sobrecarga, baixos salários e falta de apoio emocional.

Esse cenário evidencia a necessidade urgente de repensar as práticas de gestão de pessoas nas instituições de ensino, de modo a promover maior satisfação, engajamento e retenção do corpo docente. Nesse contexto, o marketing interno, também conhecido como endomarketing, apresenta-se como uma estratégia fundamental. Segundo Bekin (2004), o marketing interno consiste em um conjunto de ações voltadas à valorização e motivação dos colaboradores, reconhecendo-os como “clientes internos” da organização.

Kotler e Keller (2012) complementam que o sucesso organizacional depende do alinhamento entre os objetivos institucionais e o bem-estar das pessoas que compõem a organização. Aplicadas ao ambiente educacional, tais práticas podem contribuir para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade de vida no trabalho docente.

Entretanto, observa-se que muitas IES ainda negligenciam a importância dessas práticas voltadas à valorização do professor. A ausência de reconhecimento e o distanciamento institucional resultam em problemas como a falta de comprometimento, o esgotamento emocional e a rotatividade docente. Diante disso, emerge a problemática central deste estudo: como as práticas de marketing interno podem contribuir para a motivação e retenção de professores no ensino superior, mitigando problemas relacionados à satisfação, engajamento, produtividade e permanência?

O objetivo geral deste trabalho é analisar de que forma as práticas de marketing interno podem contribuir para a motivação e retenção de professores no ensino superior. Como objetivos específicos, pretende-se identificar os principais fatores que afetam a satisfação, o engajamento e a produtividade dos docentes, e relacionar tais fatores ao tempo de permanência e ao comprometimento institucional.

A justificativa deste estudo reside na importância estratégica do professor para o funcionamento e a reputação das IES. O docente é o principal agente de transformação social e o elo entre o conhecimento e o estudante; portanto, compreender os fatores que afetam sua motivação e satisfação é essencial para promover a qualidade do ensino e a sustentabilidade das instituições. Além disso, a pesquisa busca contribuir com reflexões que auxiliem as IES na elaboração de políticas de valorização mais eficazes, humanizadas e alinhadas às demandas contemporâneas de gestão educacional.

Parte-se do pressuposto de que professores que se sentem valorizados, reconhecidos e apoiados pela instituição tendem a apresentar maior motivação, engajamento e comprometimento organizacional. Também se pressupõe que práticas consistentes de marketing interno como comunicação transparente, programas de reconhecimento e desenvolvimento profissional contribuem diretamente para reduzir a rotatividade e fortalecer o vínculo docente com a instituição.

A estrutura deste artigo está organizada da seguinte forma: além desta introdução, a Seção 2 apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos de marketing, comportamento e comprometimento organizacional; a Seção 3 descreve a metodologia utilizada para a coleta e

análise dos dados; a Seção 4 expõe e discute os resultados obtidos a partir dos artigos analisados; e, por fim, a Seção 5 apresenta as considerações finais, com as conclusões do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. MARKETING

Nesse contexto mais amplo, é importante destacar que o marketing, de forma geral, pode ser compreendido como um conjunto de atividades estratégicas voltadas para identificar, compreender e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, buscando gerar valor tanto para o cliente quanto para a organização. Segundo (Kotler e Keller, 2012, p. 5), “o marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, criando, oferecendo e trocando produtos de valor com outros”. Os autores acrescentam que o marketing envolve a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais, indo além da simples venda de produtos, pois seu propósito maior está na criação de valor e na construção de relacionamentos duradouros com os clientes. Assim, o marketing, em seu sentido mais amplo, oferece a base conceitual sobre a qual o marketing interno se sustenta, sendo essencial para compreender a dinâmica das relações organizacionais e o posicionamento da instituição no ambiente competitivo.

No contexto organizacional, o marketing também se manifesta por meio do comportamento do colaborador, visto que cada integrante da empresa atua como um agente de relacionamento e de comunicação da marca. De acordo com Kotler e Keller (2012), o comportamento das pessoas dentro da organização impacta diretamente a percepção de valor que o público externo tem sobre a empresa, tornando o colaborador um elo essencial entre a cultura interna e a imagem institucional. Dessa forma, compreender e gerir o comportamento do colaborador sob a ótica do marketing significa reconhecer que atitudes, valores e níveis de engajamento influenciam a experiência do cliente e o desempenho organizacional. Nesse sentido, estratégias voltadas à motivação, ao alinhamento de valores e à comunicação interna são fundamentais para fortalecer o comprometimento dos profissionais e, consequentemente, consolidar a identidade e o posicionamento da instituição no mercado.

2. MARKETING INTERNO

O marketing interno, também conhecido como endomarketing, tem se consolidado como uma estratégia indispensável para as organizações contemporâneas, sobretudo pela sua ênfase na valorização do capital humano. Esta prática compreende um conjunto de ações voltadas ao público interno da empresa, os colaboradores, reconhecendo-os como clientes internos cuja satisfação e engajamento são determinantes para a excelência no atendimento externo. Tal perspectiva reforça a importância de compreender e atender às necessidades pessoais e profissionais dos trabalhadores, visando à motivação, ao comprometimento e à elevação da produtividade. De acordo com Bekin (2004), o endomarketing consiste em ações planejadas de comunicação e integração voltadas ao público interno, com o propósito de promover o comprometimento dos colaboradores e o alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais.

O autor Bekin (2004), ressalta que a valorização e o engajamento dos funcionários são fatores determinantes para a construção de um ambiente produtivo e para o fortalecimento da imagem corporativa perante o público externo. Kotler (2003) já destacava que o marketing interno tem por objetivo capacitar, treinar e motivar os colaboradores, preparando-os não apenas para melhor servir ao cliente externo, mas também para promover uma convivência mais harmoniosa no ambiente corporativo. Essa visão é complementada pela concepção de que o endomarketing, ao ajustar-se às estratégias clássicas da administração de marketing, contribui para a redução da rotatividade (turnover), além de atrair profissionais mais qualificados, impactando positivamente o clima organizacional.

É fundamental ressaltar que o marketing interno vai além de uma mera ferramenta gerencial; ele se traduz em uma filosofia de gestão que considera os colaboradores agentes essenciais na construção dos resultados organizacionais. De acordo com Iacobucci (2001), o sucesso de uma empresa está diretamente ligado à capacidade de transformar seu investimento na força de trabalho em uma atividade eficaz, cuja base está no próprio pessoal e na cultura da equipe. Sob esse prisma, a valorização e o investimento no corpo docente, no caso de instituições educacionais, tornam-se estratégicos para o alcance da eficácia institucional.

Portanto, observa-se que o endomarketing fortalece os vínculos organizacionais e impacta positivamente na motivação dos colaboradores, sendo imprescindível para a harmonia entre os objetivos institucionais e a valorização do corpo docente. Dessa forma, não se trata apenas de um conjunto de práticas isoladas, mas de uma estratégia integrada de gestão de pessoas, capaz de gerar benefícios internos que reverberam na imagem e no sucesso da

instituição perante o público externo.

O marketing interno, ou endomarketing, constitui uma estratégia essencial para as organizações que buscam valorizar o capital humano e alinhar os objetivos dos colaboradores aos da instituição. Essa prática reconhece os funcionários como clientes internos cuja satisfação e engajamento são determinantes para a qualidade do atendimento externo e para o fortalecimento da cultura organizacional.

Segundo Kotler (2003), o marketing interno tem como propósito capacitar e motivar os colaboradores, preparando-os não apenas para atender o cliente externo, mas também para promover um ambiente de trabalho harmonioso e colaborativo. Assim, o endomarketing vai além de uma ferramenta gerencial, representando uma filosofia de gestão que compreende o colaborador como um agente fundamental na geração de valor e na construção dos resultados institucionais.

3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional constitui um campo de estudo voltado à compreensão das atitudes, percepções e interações humanas dentro das empresas, buscando explicar como esses fatores influenciam a eficácia e os resultados institucionais. Segundo Marques (2015), o comportamento organizacional está intimamente relacionado à motivação, liderança, comunicação e comprometimento dos colaboradores, sendo fundamental para a criação de ambientes de trabalho produtivos e harmoniosos. O autor enfatiza que o entendimento das diferenças individuais e coletivas permite à gestão alinhar os objetivos pessoais dos colaboradores às metas organizacionais, promovendo maior engajamento e desempenho. Assim, compreender o comportamento organizacional é essencial para que as organizações desenvolvam estratégias eficazes de relacionamento interno, o que se conecta diretamente às práticas de marketing interno.

Nesse contexto, a cultura organizacional assume papel central no direcionamento do comportamento dos colaboradores, pois constitui o conjunto de valores, normas e crenças que orientam suas ações dentro da instituição. Costa (2014) destaca que a cultura influencia a maneira como os indivíduos percebem o ambiente de trabalho, tomam decisões e se engajam nas metas coletivas. Dessa forma, compreender e fortalecer a cultura organizacional contribui para consolidar a identidade institucional e o sentimento de pertencimento entre os colaboradores.

Quando o comportamento organizacional é trabalhado de forma integrada ao marketing interno, cria-se um ambiente propício à motivação, à cooperação e à valorização das pessoas aspectos indispensáveis para o fortalecimento da imagem institucional e o alcance dos objetivos estratégicos.

4. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

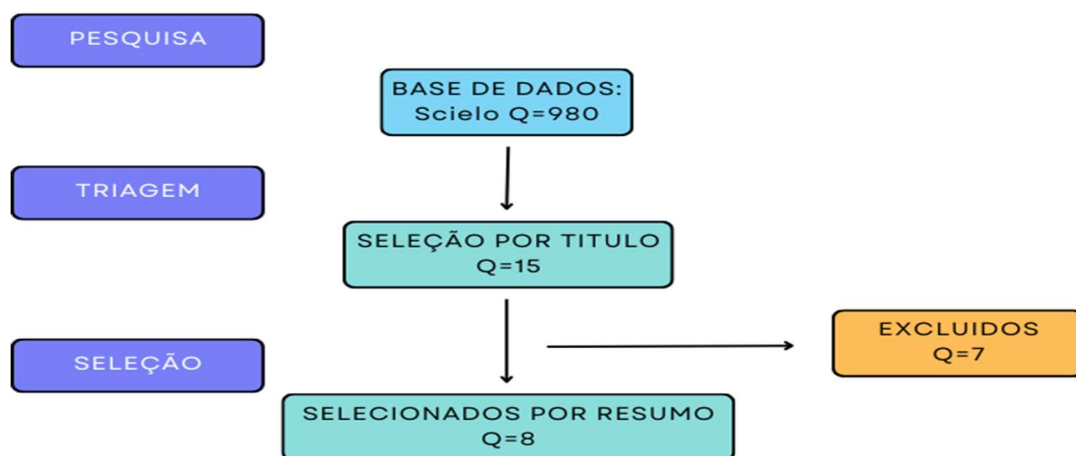
As pessoas são o maior ativo de uma organização. Sendo assim, colaboradores comprometidos com a empresa em que trabalham podem ser uma das chaves do sucesso. Porém, há várias vertentes do comprometimento. Segundo Meyer e Allen (1991), há um modelo tridimensional para o comprometimento organizacional, que inclui três componentes principais: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo. O comprometimento afetivo refere-se ao apego emocional e à identificação com a organização. O comprometimento instrumental está relacionado aos custos associados à saída da organização e o comprometimento normativo representa a obrigação moral de permanecer na empresa. Sendo assim, é possível perceber que o comprometimento não se limita à pontualidade ou assiduidade, mas vai além. É um vínculo que o trabalhador estabelece com a organização em que atua, envolvendo interesse, participação e responsabilidade.

Desta forma, podemos ver que o marketing interno tem participação direta com o comprometimento organizacional. Pois, o marketing interno atua diretamente com os clientes internos, ou seja, os colaboradores, fazendo-os sentir-se felizes, inteligentes, ouvidos, pertencentes, e quando eles se sentem desta maneira, o seu comprometimento aumenta e suas atividades são exercidas com mais excelência e vontade.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, o campo de pesquisa será constituído por artigos científicos, entre 2015 a 2025, disponível em base de dados nacional e internacional, Scielo. Foram utilizados os seguintes descritores: Marketing Interno or “Docentes” e Marketing Interno or “Ensino Superior”.

Como seleção dos artigos, foram utilizados os seguintes critérios: Artigos originais, entre 2015 a 2025, idioma português. Na figura 1, caracteriza os artigos selecionados para a revisão.

Figura 1- com fluxograma dos artigos

Fonte: Elaboração Própria, 2025.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DO RESULTADOS

Foram analisados oito artigos publicados entre 2017 e 2023, cujas temáticas se concentram em burnout, engajamento, meritocracia, confiança institucional e qualidade de vida no ensino superior. Os dados foram organizados e sintetizados de forma categórica, conforme as dimensões Comportamento organizacional, Comprometimento organizacional, Satisfação Engajamento, Produtividade e Permanência.

Tabela 1 – dos Artigos selecionados

TÍTULO	AUTORES	ANO DE PUBLICAÇÃO	PALAVRAS-CHAVES
Burnout no ensino superior: um estudo exploratório	Paula Calainho, Sofia Alexandra Cruz, Jorge Cerdeira	2022	ensino superior; docência; investigação; síndrome de burnout

Como as práticas de marketing interno podem ajudar a alcançar o sucesso organizacional	Mafalda Maria Pinto Farrim Fernandes Santiago, Arnaldo Coelho, Cristela Maia Bairrada	2023	práticas de marketing interno; compromisso afetivo; satisfação no trabalho; comportamento proativo; satisfação com a vida, setor privado e público.
Conflitos nas relações de trabalho entre professores universitários	Vagner Ferreira do Nascimento, Ana Maria Lombardi Daibem, Márcio Fabri dos Anjos	2019	Bioética. Docentes. Relações interpessoais.

TÍTULO	AUTORES	ANO DE PUBLICAÇÃO	PALAVRAS-CHAVES
Impacto da saúde na qualidade de vida e trabalho de docentes universitários de diferentes áreas de conhecimento	Hugo Machado Sanchez Eliane Gouveia de Moraes Sanchez Maria Alves Barbosa Ednaldo Carvalho Guimarães Celmo Celeno Porto	2018	Qualidade de vida, Trabalho, Doença, Docentes.
Mensuração do capital intelectual docente: avaliação e reconhecimento por meritocracia em uma instituição de ensino superior	Leonardo Santos Ferreira Maria Celeste Reis Lobo Vasconcelos Frederico Cesar Mafra Pereira	2019	Gestão do Conhecimento. Ativos Intangíveis. Mensuração do Capital Intelectual. IES Privada. Meritocracia.

Psicodinâmica do trabalho: um estudo sobre o prazer e o sofrimento no trabalho docente na Universidade Óscar Ribas	Liliana Penaa Paula Remoaldo	2019	Prazer; Sofrimento; psicodinâmica; Trabalho; Docência; Professores Universitários.
Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior	Leander Luiz Klein Ricardo Brião Lemos Breno Augusto Diniz Pereira Gabriela Beltrame	2017	Qualidade de Vida. Trabalho. Instituição de Ensino Superior.
Relações de confiança e sua instrumentalização no controle de docentes em IES privadas	Bárbara Novaes Medeiros Marcus Vinicius Soares Siqueira	2019	Confiança. Discurso Gerencial. Controle. Ideologia Gerencialista. IES privadas.

Fonte: Elaboração Própria, 2025.

A análise dos estudos evidencia que as práticas de endomarketing estão intrinsecamente relacionadas a fatores de satisfação, engajamento, produtividade e permanência. A retenção docente nas instituições de ensino superior, especialmente quando há alinhamento entre os valores organizacionais e as necessidades humanas dos professores.

1. ENGAJAMENTO

Os resultados obtidos indicam que o engajamento docente está diretamente associado à valorização profissional e à qualidade da comunicação interna Calainho, Cruz e Cerdeira (2022) identificaram que o burnout, somado à sobrecarga de trabalho, contribui para a perda de envolvimento e satisfação. Por outro lado, Medeiros e Siqueira (2019) verificaram que relações de confiança entre gestores e professores fortalecem o sentimento de pertencimento e a cooperação no ambiente acadêmico.

Esses achados convergem com Bekin (2004), que defende o endomarketing como uma estratégia para promover o comprometimento dos colaboradores por meio da comunicação

interna e do reconhecimento. Kotler e Keller (2012) também corroboram essa visão ao afirmar que o comportamento dos colaboradores reflete diretamente na imagem institucional e na percepção de valor pelo público externo.

De forma complementar, Marques (2015) ressalta que compreender as diferenças individuais e alinhar os objetivos pessoais às metas organizacionais é essencial para promover engajamento e desempenho. Assim, observa-se concordância entre a base teórica e os artigos analisados, reforçando que o marketing interno é um meio eficaz de fortalecimento das relações de trabalho e da identificação do docente com a instituição.

2. PRODUTIVIDADE

No eixo produtividade, os estudos apontam que o reconhecimento profissional e as políticas meritocráticas são fatores determinantes para o desempenho docente. Ferreira, Pereira e Vasconcelos (2019) observaram que professores que percebem valorização institucional apresentam maior rendimento e dedicação às atividades acadêmicas. Sanchez et al. (2018) complementam que o desgaste físico e mental reduz significativamente a produtividade e a qualidade do ensino.

Essas conclusões encontram forte concordância com Kotler (2003) e Iacobucci (2001), que defendem que o sucesso organizacional depende da capacidade de transformar o investimento em pessoas em resultados concretos. Para Costa (2014), a cultura organizacional positiva favorece a motivação e o desempenho coletivo, o que está de acordo com as evidências apresentadas pelos artigos analisados.

Nota-se, portanto, que há concordância entre a teoria e os resultados, confirmando que o endomarketing, aliado à meritocracia e à valorização dos docentes, é um fator impulsionador da produtividade. Não foram observadas divergências significativas entre os autores, mas sim complementaridade de perspectivas.

3. PERMANÊNCIA

Em relação à permanência, os resultados revelam que o sofrimento emocional e a ausência de apoio institucional são fatores determinantes para o abandono da carreira docente. Pena e Remolado (2019) evidenciaram que o prazer e o sofrimento no trabalho estão diretamente relacionados à intenção de permanência, enquanto Nascimento, Daibem e Anjos

(2019) destacaram que os conflitos interpessoais e o sentimento de frustração favorecem o afastamento.

Por outro lado, Medeiros e Siqueira (2019) apontam que o fortalecimento da confiança e do reconhecimento promove vínculos mais duradouros entre docentes e instituição. Esses achados dialogam com Meyer e Allen (1991), que explicam a permanência organizacional a partir do comprometimento afetivo, instrumental e normativo, e com Bekin (2004), que reforça o papel do endomarketing na fidelização do público interno e na redução da rotatividade.

Em síntese, há concordância entre teoria e os dados analisados, destacando que a valorização do capital humano e o investimento em marketing interno fortalecem o compromisso dos docentes e reduzem a evasão acadêmica.

4. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Com relação ao comprometimento organizacional, têm-se que é um conceito bem amplo, pois, não é somente uma admiração que os colaboradores têm com a empresa em que fazem parte, mas, é um vínculo em que eles criam com a instituição ou empresa. Segundo Mayer e Allen (1991), existem três aspectos que caracterizam o comprometimento organizacional, afetivo, de continuidade ou instrumental e o normativo. De acordo com Pinto (2023), quando os trabalhadores estão comprometidos com a sua organização os seus resultados no ambiente de trabalho são melhores, com recompensas organizacionais positivas. Segundo Pinto (2023), quando os trabalhadores estão mais comprometidos afetivamente, eles sentem-se mais confiantes, criativos e inteligentes. Desta forma, com as práticas de marketing interno, isso pode ser ampliado. O que podemos concluir é que o marketing interno ajuda no comprometimento organizacional dos colaboradores, com as suas práticas e ações, fazendo-os sentir-se mais seguros, felizes e mais capacitados a realizar suas funções, deste modo aumenta o seu comprometimento com o trabalho.

5. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

No que tange ao comportamento organizacional, segundo Marques (2015), este está intimamente ligado à motivação, liderança, comunicação e comprometimento dos colaboradores. Quando um ambiente de trabalho não é saudável, o comportamento dos colaboradores poderá ser negativo, fazendo com que muitos queiram sair, tendo um índice de

turnover elevado na empresa, ou mesmo, aumentará a quantidade de retrabalhos em suas atividades, contribuindo assim, para a insatisfação até mesmo dos clientes externos.

Segundo Nascimento, Daibem e Anjos (2019), no trabalho docente, a transformação ocorre pela educação que visa ter a participação ativa dos alunos, transformando-os em seres pensantes e que colaboram com a cidadania, porém, para que essa educação transformadora se concretize, é necessário que haja a total participação direta dos docentes e todos os responsáveis, seus colegas de trabalho, direção e todos os demais colaboradores dando total apoio para que haja mais autonomia e liberdade para o trabalho dos docentes ser realizado e ter o seu devido sucesso. Desta maneira, pode-se entender que o espaço de trabalho docente deve ser colaborativo. Para que o comportamento organizacional seja positivo em todas as áreas, seus colaboradores precisam estar em sintonia e harmonia com a empresa que faz parte.

Assim, as ações de endomarketing voltadas aos docentes auxiliam em todos os sentidos, fazendo-os sentir-se felizes, pertencentes, aumentando sua produtividade, segurança e aumentando sua capacidade de lidar com os desafios das suas atividades diárias.

6. SATISFAÇÃO

Com relação a satisfação, uma pessoa que sofre em um alto nível de exaustão mental, sobrecarga de trabalho, falta de apoio em seu trabalho, falta de reconhecimento e até mesmo de recursos e um salário que não condiz com todo seu esforço, não estará satisfeita na organização que faz parte. Com isso, seus resultados serão insuficientes. De acordo com Ferreira, Pereira e Vasconcelos (2019, p. 17), “o reconhecimento do mérito docente é fator determinante para a satisfação e motivação no exercício das atividades acadêmicas”. Ou seja, o ser humano precisa ser reconhecido devidamente, para estar satisfeito no ambiente em que trabalha, pois, a falta de reconhecimento leva a frustração e queda no desempenho das atividades laborais.

Santiago (2023), traz que as práticas de marketing interno deixam os colaboradores mais satisfeitos com o seu trabalho, uma das suas práticas é o reconhecimento do trabalhador, deixando-o mais contente e sabendo que também será ouvido e terá seus direitos respeitados. Dessa forma, uma boa valorização do ser humano, e um ambiente de trabalho saudável ajuda na satisfação e aumento da produtividade do colaborador, sendo uma via de mão dupla, pois, o colaborador se sentirá mais seguro para crescer, terá mais autonomia e isso refletirá nos clientes externo também, tendo como consequência o crescimento da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo analisar de que forma as práticas de marketing interno podem contribuir para a motivação e retenção de professores no ensino superior, mitigando problemas relacionados à satisfação, engajamento, produtividade e permanência docente. Por meio de uma pesquisa qualitativa de revisão bibliográfica, foram analisados oito artigos publicados entre 2017 e 2023.

Os resultados obtidos evidenciaram que o marketing interno, também denominado endomarketing, exerce papel fundamental na valorização do capital humano, especialmente no contexto educacional. Observou-se que estratégias voltadas à comunicação interna, ao reconhecimento profissional e à criação de um ambiente organizacional saudável impactam diretamente o comportamento, a motivação e o engajamento dos docentes.

Conclui-se que os objetivos propostos neste estudo foram plenamente alcançados, uma vez que se comprovou, com base na literatura, que o marketing interno é uma estratégia eficaz para aumentar a motivação, melhorar o clima organizacional e promover a permanência dos docentes no ensino superior. No marketing interno, ao reconhecer o colaborador como cliente interno, possibilita que as instituições de ensino alinhem seus propósitos às expectativas dos professores, tornando-os agentes ativos na construção do sucesso organizacional.

Como implicação prática, recomenda-se que as instituições de Ensino Superior adotem políticas permanentes de valorização docente, com programas de comunicação interna, reconhecimento de mérito, capacitação contínua e qualidade de vida no trabalho. Tais medidas podem contribuir para a redução da rotatividade, o aumento da produtividade e o fortalecimento da identidade institucional.

Por fim, como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se a realização de estudos empíricos de abordagem quantitativa, que permitam mensurar com maior precisão o impacto das ações de marketing interno sobre indicadores de satisfação e desempenho docente. Além disso, investigações comparativas entre instituições públicas e privadas podem oferecer novas perspectivas sobre as práticas de endomarketing no contexto educacional brasileiro.

Assim, este trabalho reforça a relevância do marketing interno como ferramenta estratégica de gestão de pessoas, capaz de promover satisfação, engajamento, produtividade e retenção docente, consolidando a valorização do capital humano como eixo central do sucesso das instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- CALAINHO, P. et al. Burnout no ensino superior: Um estudo exploratório. **Forum Sociológico**, n. 41, p. 47–59, 1 dez. 2022.
- COSTA, Silvia Generali da. **Comportamento Organizacional – Cultura e Casos Brasileiros**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014.
- FERREIRA, L. S.; CELESTE, M.; MAFRA, C. Mensuração do capital intelectual docente: avaliação e reconhecimento por meritocracia em uma instituição de ensino superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 4, p. 112–131, 1 dez. 2019.
- IACOBUCCI, Dawn. **Marketing Management**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.
- KLEIN, L. L. et al. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. spe, p. 317–344, dez. 2017.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MARQUES, José C. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015.
- MEDEIROS, B. N.; SIQUEIRA, M. V. S. Relações de confiança e sua instrumentalização no controle de docentes em IES privadas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 25, n. 1, p. 213–237, abr. 2019.
- MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.
- PENA, L.; REMOALDO, P. Psicodinâmica do Trabalho: um estudo sobre o prazer e o sofrimento no trabalho docente na Universidade Óscar Ribas. **Saúde e Sociedade**, v. 28, p. 147–159, 9 dez. 2019.
- PINTO, M. et al. How can internal marketing practices help achieve organizational success? **Brazilian Journal of Public Administration**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 4,

p. 2022–0364, 2023.

SANCHEZ, H. M. et al. Impacto da saúde na qualidade de vida e trabalho de docentes universitários de diferentes áreas de conhecimento. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, n. 11, p. 4111–4123, nov. 2019.

VAGNER, Maria A.; FABRI, M. Conflitos nas relações de trabalho entre professores universitários. **Revista Bioética**, v. 27, n. 4, p. 674–682, 1 dez. 2019.