

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA – UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Rosângela Vilela Bianchi

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE *ENDOMARKETING* POR
MEIO DA INVESTIGAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CORPO DOCENTE:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO
SUPERIOR PARTICULAR**

ARARAQUARA, SP
2013

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Rosângela Vilela Bianchi

**ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE *ENDOMARKETING* POR
MEIO DA INVESTIGAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO CORPO DOCENTE:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO
SUPERIOR PARTICULAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

**Prof. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
Orientadora**

**Araraquara, SP
2013**

FICHA CATALOGRÁFICA

B472a Bianchi, Rosângela Vilela

Análise das estratégias e ações de endomarketing por meio da investigação da percepção do corpo docente: estudo de caso em uma instituição de educação superior particular/Rosângela Vilela Bianchi.- Araraquara: Centro Universitário de Araraquara, 2013. 126f.

Dissertação - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Dra.Ethel Cristina Chiari da Silva

1.Endomarketing. 2. Comunicação interna. 3. Motivação. 4.Estratégia. 5. Corpo docente. I. Título.

CDU62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

BIANCHI, R. V. **Análise das estratégias e ações de endomarketing por meio da investigação da percepção do corpo docente:** estudo de caso em uma instituição de educação superior. 2013. 126f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Centro Universitário de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Rosângela Vilela Bianchi

TÍTULO DO TRABALHO: **Análise das estratégias e ações de endomarketing por meio da investigação da percepção do corpo docente:** estudo de caso em uma instituição de educação superior.

Dissertação / 2013

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede ao Centro Universitário de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Rosângela Vilela Bianchi
Rua Voluntários da Pátria, 1309 e 1295 - Centro
14801-320 - Araraquara - SP
rosangela2_vb@hotmail.com



Centro Universitário de Araraquara

Rua Voluntários da Pátria, 1309 - Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Caixa Postal 68 - Fone/Fax: (16) 3301-7100

www.uniara.com.br

Dissertação aprovada em sua versão final pela banca examinadora:

Prof. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
Orientador(a) – UNIARA

Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani
Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

Prof. Dr. José Luis Garcia Hermosilla
UNIARA – Araraquara

Araraquara, 22 de novembro de 2013

À minha família, meu maior bem.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

À professora Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva, minha orientadora, que tão docemente me acolheu e me orientou.

Ao Coordenador do Curso de Administração e Ciências Contábeis da UNORP, Prof. Ms. José Renato Bianchi, meu esposo e maior incentivador ao meu ingresso e permanência no programa de mestrado.

Aos colegas professores da UNORP, Fábio José Pandin e Daniela Bianchi (minha filha), pelo apoio incondicional.

Ao corpo docente do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção: Prof. Dr. José Luis Garcia Hermosilla, Prof^a. Dra. Vera Mariza Henriques de Miranda, Prof. Dr. Walter Azzolini Junior, Prof. Dr. Cláudio Luis Piratelli, Prof. Dr. Oscar Tupy e Prof. Dr. Jorge Alberto Achcar, que muito me ensinaram nesses anos de convívio.

Aos colaboradores da secretaria do Programa de Mestrado da UNIARA.

Ao Prof. Dr. Eudes Quintino de Oliveira Junior, Reitor da UNORP, pelo apoio irrestrito.

"Desistir... eu já pensei seriamente nisso, mas nunca me levei realmente a sério; é que tem mais chão nos meus olhos do que o cansaço nas minhas pernas, mais esperança nos meus passos, do que tristeza nos meus ombros, mais estrada no meu coração do que medo na minha cabeça."

(Cora Coralina)

RESUMO

Neste trabalho, foram analisadas as estratégias e ações de *Endomarketing* de uma Instituição de Educação Superior Particular (IESp), envolvendo a percepção do corpo docente. Inicia-se com a revisão de literatura em *Endomarketing* na perspectiva de diferentes autores, focando a Comunicação Interna, a Motivação, a Gestão de Pessoas e a Gestão Educacional. Foram classificadas as principais estratégias e ações de *Endomarketing* utilizadas na literatura. Também identificadas, por meio da observação de campo, as estratégias e ações de *Endomarketing* praticadas pela IESp, que, em conjunto, deram origem à construção do questionário da pesquisa, trabalhando as principais estratégias de *Endomarketing*, ou seja, a Comunicação Interna e a Motivação. A pesquisa foi de natureza quali-quantitativa, e o questionário foi elaborado, utilizando-se a escala do tipo Likert, com 15 questões fechadas. Foi distribuído para 90 docentes aleatoriamente, com um retorno de 68,89%. Posteriormente, os resultados foram analisados gráfica e estatisticamente e concluiu-se que as estratégias e ações de *Endomarketing*, praticadas pela IESp, necessitam ser trabalhadas de forma mais eficiente, para que tenham valor e visibilidade, permitindo que o público interno as reconheçam de forma positiva. Nas questões que se referem à Comunicação Interna, os resultados obtidos foram: 50,19% positivos, 49,81% negativos e 35,51 indiferentes ou indecisos. Nas questões referentes à Motivação, 19,01% positivos, 55,29% negativos e 25,70% indiferentes ou indecisos. De acordo com o perfil dos respondentes, os do sexo masculino, com mestrado, com mais de 10 anos de vínculo com a IESp e idade superior a 60 anos, foram predominantes no resultado final.

Palavras-chave: *Endomarketing; Comunicação Interna; Motivação; Estratégias; Corpo Docente.*

ABSTRACT

In this work, we analyzed the strategies and actions for Endomarketing in a Private Higher Education Institution (PHEI), involving the perception of the faculty. It begins with a literature review in Endomarketing in the perspective of different authors, focusing on the Internal Communication, Motivation, People Management and Educational Management. Key strategies and actions for Endomarketing used in the literature were classified. Also identified through field observations, strategies and actions practiced by Endomarketing PHEI, which together led to the construction of the survey questionnaire, the main working strategies Endomarketing, ie, Internal Communication and Motivation. The research was qualitative and quantitative, and the questionnaire was developed using a Likert scale, with 15 closed questions. Was distributed to 90 teachers randomly, with a return of 68.89%. Subsequently, the results were graphically and statistically analyzed and it was concluded that the strategies and actions for Endomarketing practiced by PHEI, need to be worked more efficiently, so that they have value and visibility, allowing the workforce to recognize positively. In questions that refer to Internal Communication, the results were: 50.19% positive, 49.81% negative and 35.51% indifferent or undecided. In questions regarding motivation, 19.01% positive, 55.29% negative and 25.70% indifferent or undecided. According to the profile of respondents, male, master with over 10 years of relationship with the PHEI and older than 60 years, were predominant in the final result.

Keywords: *Endomarketing; Internal Communications; Motivation; Strategies; Faculty.*

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Respostas com relação ao recebimento de informações sobre políticas Internas da IESp.....	61
Gráfico 2 – Respostas com relação ao recebimento de informações sobre aspectos relevantes da disciplina que ministra na IESp.....	63
Gráfico 3 – Respostas com relação ao recebimento de informações sobre as metas que devem alcançar para cumprimento de suas funções na IESp.....	65
Gráfico 4 – Respostas com relação ao recebimento de informações sobre os eventos que ocorrem na IESp.	67
Gráfico 5 – Respostas com relação aos objetivos da organização, se são compartilhados de forma transparente por meio dos níveis hierárquicos existentes na IESp.	69
Gráfico 6 – Respostas com relação ao comprometimento e interesse com o trabalho.....	71
Gráfico 7 – Respostas com relação aos meios de comunicação formais em resposta às demandas.	72
Gráfico 8 – Respostas com relação à eficiência dos canais internos de comunicação em situações de conflitos e/ou insatisfação.....	74
Gráfico 9 – Respostas com relação às ações de melhorias propostas pelos professores, se são reconhecidas e reforçadas perante todos.	76
Gráfico 10 – Respostas com relação a pesquisas relacionadas às necessidades e satisfação dos professores visando a melhoria dos processos internos na IESp.....	78
Gráfico 11 – Respostas com relação à valorização do professor pelo grupo de trabalho (coordenação, professores e alunos) em seu cotidiano na IESp.....	80
Gráfico 12 – Respostas com relação à satisfação de um conjunto de ações de marketing interno promovidas pela IESp.....	82
Gráfico 13 – Respostas com relação à política de remuneração praticada pela IESp tendo em vista o princípio da equidade.....	84
Gráfico 14 – Respostas com relação à satisfação com os programas de recompensas e prêmios, dirigidos aos professores e relacionados aos resultados positivos, alcançados pela IESp.....	86
Gráfico 15 – Respostas com relação à satisfação de estímulos à iniciativa e atitude criativas oferecidas pela IESp.....	88
Gráfico 16 – Média por sexo vs questões	90

Gráfico 17 – Média por faixa etária vs questões.....	91
Gráfico 18 – Média por formação vs questões.....	92
Gráfico 19 – Média por tempo na IESp vs questões	94

Lista de Figuras

Figura 1 – Tipos de comunicação	39
Figura 2 – O processo de comunicação interpessoal	40
Figura 3 – Canais informais de comunicação	42
Figura 4 – Teorias motivacionais: classificação das necessidades	45

Lista de Quadros

Quadro 1 – Classificação das principais estratégias e ações de <i>Endomarketing</i> utilizada por Bekin, Cerqueira, Brum, Inkote e Costa	37
Quadro 2 – Problemas comuns com a comunicação em sentido descendente, ascendente e horizontal	42
Quadro 3 – Questões formuladas com base nas estratégias e ações de <i>Endomarketing</i> extraídas da literatura, e as estratégias e ações de <i>Endomarketing</i> praticadas pela IESp....	55
Quadro 4 – Fases da pesquisa.....	58
Quadro 5 – Intervalo de Confiança.....	90
Quadro 6 – Intervalo de Confiança.....	91
Quadro 7 – Intervalo de Confiança	92
Quadro 8 – Intervalo de Confiança	94

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Tabulação da parte 1 do questionário – identificação pessoal.....	60
Tabela 2 – Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 1 considerando a variável gênero.....	61
Tabela 3 – Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 1 considerando a variável idade.....	61
Tabela 4 – Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 1 considerando a variável formação educacional	62
Tabela 5 – Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 1 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	62
Tabela 6 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 2 considerando a variável gênero.....	63
Tabela 7 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 2 considerando a variável idade.....	63
Tabela 8 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 2 considerando a variável formação educacional.....	64
Tabela 9 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 2 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	64
Tabela 10 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 3 considerando a variável gênero.....	65
Tabela 11 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 3 considerando a variável idade.....	65
Tabela 12 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 3 considerando a variável formação educacional.....	66
Tabela 13 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 3 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	66
Tabela 14 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 4 considerando a variável gênero.....	67
Tabela 15 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 4 considerando a variável idade.....	67
Tabela 16 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 4 considerando a variável formação educacional.....	67

Tabela 17 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 4 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	68
Tabela 18 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 5 considerando a variável gênero.....	69
Tabela 19 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 5 considerando a variável idade.....	69
Tabela 20 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 5 considerando a variável formação educacional.....	69
Tabela 21 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 5 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	70
Tabela 22 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 6 considerando a variável gênero.....	71
Tabela 23 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 6 considerando a variável idade.....	71
Tabela 24 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 6 considerando a variável formação educacional.....	71
Tabela 25 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 6 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	72
Tabela 26 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 7 considerando a variável gênero.....	73
Tabela 27 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 7 considerando a variável idade.....	73
Tabela 28 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 7 considerando a variável formação educacional.....	73
Tabela 29 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 7 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	73
Tabela 30 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 8 considerando a variável gênero.....	74
Tabela 31 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 8 considerando a variável idade.....	75
Tabela 32 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 8 considerando a variável formação educacional.....	75
Tabela 33 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 8 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	75

Tabela 34 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 9 considerando a variável gênero.....	76
Tabela 35 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 9 considerando a variável idade.....	77
Tabela 36 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 9 considerando a variável formação educacional.....	77
Tabela 37 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 9 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	77
Tabela 38 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 10 considerando a variável gênero.	78
Tabela 39 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 10 considerando a variável idade.....	78
Tabela 40 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 10 considerando a variável formação educacional.....	79
Tabela 41 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 10 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	79
Tabela 42 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 11 considerando a variável gênero.....	80
Tabela 43 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 11 considerando a variável idade.....	80
Tabela 44 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 11 considerando a variável formação educacional.....	80
Tabela 45 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 11 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	81
Tabela 46 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 12 considerando a variável gênero.....	82
Tabela 47 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 12 considerando a variável idade.....	82
Tabela 48 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 12 considerando a variável formação educacional.....	82
Tabela 49 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 12 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	83
Tabela 50 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 13 considerando a variável gênero.....	84

Tabela 51 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 13 considerando a variável idade.....	84
Tabela 52 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 13 considerando a variável formação educacional.....	84
Tabela 53 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 13 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	85
Tabela 54 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 14 considerando a variável gênero.....	86
Tabela 55 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 14 considerando a variável idade.....	86
Tabela 56 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 14 considerando a variável formação educacional.....	87
Tabela 57 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 14 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	87
Tabela 58 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 15 considerando a variável gênero.....	88
Tabela 59 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 15 considerando a variável idade.....	88
Tabela 60 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 15 considerando a variável formação educacional.....	88
Tabela 61 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 15 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp.....	89

Lista de Abreviaturas e Siglas

CPA – Comissão Própria de Avaliação

IES – Instituição de Educação Superior

IESp – Instituição de Educação Superior particular

INPI – Instituto Nacional de Pesquisa Industrial

MEC – Ministério de Educação e Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Objetivos.....	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 <i>Endomarketing</i>	22
2.1.1 O <i>Endomarketing</i> na perspectiva de Bekin	24
2.1.2 O <i>Endomarketing</i> na perspectiva de Cerqueira.....	27
2.1.3 O <i>Endomarketing</i> na perspectiva de Inkotte	28
2.1.4 O <i>Endomarketing</i> na perspectiva de Brum.....	30
2.1.5 O <i>Endomarketing</i> na perspectiva de Costa.....	36
2.2 Classificação das principais estratégias e ações de <i>Endomarketing</i> utilizada na literatura.....	37
2.3 A Comunicação Interna e o <i>Endomarketing</i>	38
2.4 A Motivação e o <i>Endomarketing</i>	44
2.5 O <i>Endomarketing</i> e a Gestão de Pessoas	46
2.6 O <i>Endomarketing</i> e a Gestão Educacional.....	49
3 PERCURSO METODOLÓGICO	52
3.1 Identificação das estratégias e ações de <i>Endomarketing</i> utilizadas pela IESp, por meio da observação in loco e análise de documentos impressos e eletrônicos.....	53
3.2 Elaboração do questionário de pesquisa	54
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	56
4.1 Caracterização do universo empírico.....	57
4.2 Etapas da pesquisa	58
4.3 Coleta de dados.....	58
4.4 Condução do trabalho de campo.....	59
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
5.1 Média e índice de efetividade das respostas com relação aos perfis dos respondentes	89

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE A – Solicitação de preenchimento de questionário	105
APÊNDICE B – Questionário	106
ANEXO A – Tabulação coleta de dados – percepção de ações de <i>Endomarketing</i> envolvendo o corpo docente de uma IES particular – período junho de 2013.....	110
ANEXO B – Análise estatística dos dados	113

1 INTRODUÇÃO

As necessidades e os desejos dos clientes são satisfeitos por uma oferta ao mercado por meio de produtos e serviços existentes em grande quantidade, capazes de lhes satisfazer determinada necessidade.

Já a prestação de serviços, por ser intangível, torna o processo de gerenciamento de marketing mais complexo, dinâmico, interativo e desafiador, uma vez que os consumidores têm dificuldades na identificação e avaliação de diferentes alternativas de produtos e podem sofrer influência de outros consumidores em relação à satisfação e à qualidade percebida. Ela, ainda, pode ser entendida como um ato, atividade, ação, esforço, atuação, desempenho ou processo, oferecido à venda em forma de um pacote de benefícios, com o propósito de satisfazer necessidades, envolvendo, geralmente, algum tipo de interação entre o prestador de serviço e o cliente. (SARKIS, 2009).

O marketing, nas organizações de serviços, necessita desempenhar tarefas de âmbito interno, externo e interativo, lembrando que é o interno responsável por tarefas destinadas a viabilizar o cumprimento das promessas pelos funcionários; o externo, pelas tarefas relacionadas à geração de promessas para os consumidores de serviços e o interativo pelas tarefas que asseguram a efetivação das promessas de serviços feitas aos consumidores.

Em relação aos funcionários que atenderão diretamente o cliente, o marketing deve dedicar atenção especial à seleção, ao treinamento e à motivação já que, além de possuírem a capacitação técnica exigida pelo trabalho, precisam ter habilidades interpessoais, uma vez que acabam se tornando parte do produto mediante a interação com os clientes durante longos períodos de tempo. Quando isso ocorre, suas atitudes, comportamento e aparência podem realçar ou depreciar o produto. (LOVELOCK; WIRTZ, 2006).

De acordo com Garcia e Castro (2002), frequentemente, as opiniões dos clientes sobre os serviços se formam por intermédio do contato com os funcionários. Por essa razão, os mesmos representam a organização, é um dos aspectos mais tangíveis da oferta e praticamente se converte no serviço aos olhos do cliente.

Para Pizzinatto et al (2005, p. 82),

Empresas são pessoas: é a grande constatação da Administração atual. Entretanto, compondo o organismo social da empresa, elas não têm condições de contribuir eficazmente na implantação de estratégias derivadas do planejamento de marketing, se atuarem sem o respaldo de valores, ou seja, sem diretrizes que componham a cultura da organização à qual estão vinculadas.

O funcionário de hoje trabalha para uma organização constituída de pessoas que agem e que tomam decisões. Ele depende dessa organização para sua subsistência, para a busca de oportunidades, para o acesso a uma posição e função na sociedade, como também é nela que procura satisfação e realização pessoal. Por esse motivo, as organizações atuais se deram conta da importância das pessoas que, embora necessitem ser administradas como seus recursos humanos, são seres humanos que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além dos que mantêm com a organização, podendo seus objetivos não coincidirem integralmente. Sendo assim, quanto maior for o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da organização, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional, que reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno e está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a organização, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos, às emoções e à integração da equipe.

Vale lembrar que as organizações bem sucedidas priorizam a satisfação das necessidades dos clientes em mercados-alvo bem definidos e motivam os funcionários para desenvolverem relacionamentos duradouros com os clientes, por meio de valor superior e satisfação, procurando aprender e entender as necessidades, os desejos e as demandas de seus clientes através de pesquisas e análise das informações gerenciadas pelo marketing. Com essa nova visão, as organizações buscam implantar ações de marketing voltadas ao público interno, por meio do marketing interno, denominadas como estratégias e ações de *Endomarketing*. São utilizadas na gestão de pessoas, por intermédio da comunicação interna e de ações motivacionais, visando a satisfação dos seus funcionários, tornando-os preparados, informados, criativos, felizes em seus ambientes e capazes de surpreenderem os clientes.

O marketing interno ou *Endomarketing* é uma forma da organização garantir que seus funcionários sejam capazes de refletir sobre suas ações enquanto agem e buscam a melhoria contínua de seus desempenhos. (LEÃO et al, 2010).

Este trabalho de pesquisa foi desenvolvido em uma Instituição de Educação Superior (IES) particular, que doravante adotaremos a sigla (IESp) para se referir à instituição da pesquisa, tratando-se, portanto, de uma organização prestadora de serviços, que segundo Gaither e Frazier (2007, p. 369), possui as seguintes características:

- produtos intangíveis que não podem ser guardados em estoque;
- estreito contato com o cliente;
- *lead times* curtos;

- custos de mão de obra elevados em relação aos custos de capital, ou seja, uso intensivo de mão de obra;
- qualidade determinada subjetivamente.

Com a participação de novos concorrentes nacionais e internacionais, houve um grande aumento da competitividade nesse segmento. As Instituições de Educação Superior (IES) particulares, que estão há tempos atuando no mercado brasileiro e que ainda mantêm suas tradições e querem continuar com suas atividades, possuem duas opções: pela fusão com grandes e “poderosos” grupos, ou reinventar sua forma de atuação, visando manter seu padrão de qualidade de ensino e satisfação dos seus clientes externos (alunos) e internos (seus funcionários). Diante desse quadro, surgiram alguns questionamentos sobre a condução do marketing interno na Instituição, o que foi um sinal de alerta, visto que, além de integrante do corpo docente da IESp, ministrando a disciplina de marketing em diversos cursos, existe um relacionamento direto com os professores. Convém acrescentar que o nível de percepção do corpo docente em relação às estratégias e ações de *Endomarketing*, praticadas pela IESp, foi a questão prioritária para este trabalho. A escolha dos docentes se deu devido ao elevado nível de desenvolvimento intelectual.

Além dessa introdução, o trabalho está estruturado em mais cinco seções. A segunda contempla uma revisão bibliográfica sobre *Endomarketing*, a classificação das principais estratégias e ações de *Endomarketing* utilizadas na literatura, a comunicação interna e o *Endomarketing*, a motivação e o *Endomarketing*, o *Endomarketing* e a gestão de pessoas e o *Endomarketing* e a gestão educacional.

A terceira seção apresenta o percurso metodológico e o material de pesquisa utilizado no estudo, incluindo os instrumentos de coleta de dados. A quarta apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. Na quinta seção, são apresentados os dados, análise e interpretação dos resultados. Na sexta seção, são feitas as considerações finais sobre os achados da pesquisa.

1.1 Objetivos

- **Objetivo geral**

Analisar as estratégias e ações de *Endomarketing* por meio da investigação da percepção do corpo docente em uma Instituição de Educação Superior Particular (IESp).

- **Objetivos específicos**

- Classificar as principais estratégias e ações de *Endomarketing* utilizadas nas organizações;
- Identificar, por meio da observação, quais são as estratégias e ações de *Endomarketing* utilizadas pela IESp, objeto deste estudo;
- Verificar se as estratégias e ações de *Endomarketing*, contidas na literatura, estão em sincronia com as ações identificadas na Instituição de Educação Superior Particular, e se há percepção por parte do corpo docente.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 *Endomarketing*

Uma área que muito tem se desenvolvido nos últimos anos é a de Marketing Interno, conhecida no Brasil como *Endomarketing*, que trata da aplicação das técnicas de marketing ao público interno em toda a sua dimensão. (LAS CASAS, 1997).

Com relação ao Marketing, segundo Kotler (2007, p. 4), é “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros”.

Las Casas (2009, p. 15) define Marketing como sendo,

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos através de relacionamentos estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

O *Endomarketing*, segundo Ellwangner (2009), é uma estratégia de gestão que utiliza os preceitos de marketing tradicional para obter o comprometimento e a colaboração dos recursos humanos para com as mudanças implantadas nas organizações.

Em vista disso, pode-se definir *Endomarketing* como um conjunto de ações de marketing, voltadas para o público interno, que a empresa deve utilizar adequadamente para vender sua imagem aos funcionários e seus familiares. Deve-se ressaltar que o marketing

interno deve abranger toda a empresa, com o comprometimento de todos os funcionários, treinando-os, motivando-os e conscientizando-os de que são corresponsáveis pelo sucesso da estratégia de marketing e satisfação do cliente. Os pioneiros no seu desenvolvimento foram os japoneses, por meio da observação do modelo ocidental de administração participativa e dos modelos de gestão.

No Brasil, o termo *Endomarketing* (marketing interno) foi instituído por Bekin (1995 apud GIULIANI (Org.), 2006). *Endomarketing* tornou-se marca de propriedade da S. BEKIN & CONSULTORES ASSOCIADOS, registrada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), cujo processo de registro teve início em 1991 e, em 1995, foi deferido e expedido o Certificado de Registro garantindo o uso exclusivo da marca *Endomarketing* aos requisitantes. (BEKIN, 2004).

Em sua obra “*Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*”, Bekin (2004) comenta que, quando gerente de produtos da Johnson & Johnson em 1975, utilizou o termo *Endomarketing*, pela primeira vez, com o sentido do marketing voltado para uma ação de interiorização, que está no próprio significado de *endo* e explica que seguiu o mesmo processo de formação das palavras da área médica, como endocrinologia, endodontia, endoscopia e endovenoso.

Segundo ele, a empresa apresentava alguns entraves como reduzida integração entre os departamentos e discrepâncias sobre as funções de cada um deles. As pessoas com as quais devia interagir não conheciam bem a empresa de uma forma integrada e, conseqüentemente, não conseguiam integrar essas noções em suas atribuições e responsabilidades. Essa situação lhe impôs um desafio que não estava nos livros, necessitava de um instrumento unificador para promover uma reorientação de objetivos ao lado de uma reordenação interna dos departamentos.

Bekin pode perceber que esses instrumentos já faziam parte da ação de marketing da empresa, no entanto, o que faltava era marketing para dentro da própria empresa. Diante disso, viu-se obrigado a usar a criatividade, buscando alternativas até mesmo intuitivamente.

Ao reler o artigo “Miopia em Marketing” de Theodore Levitt, teve *insights* preciosos com a frase: “Se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo”. Em outra parte do texto, resume que a organização precisa aprender a considerar as pessoas que fazem parte dela. Sua função reside na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem-nas a querer trabalhar com ela. Para o autor, aí está a semente conceitual do *Endomarketing*, sugerindo

que, para melhores resultados, é preciso mobilizar seu público interno, dar-lhe razão pela qual trabalhe em qualquer tipo de organização.

Atualmente, o termo *Endomarketing* está cada vez mais presente nas organizações empresariais e educacionais, embora nem todas as organizações estejam familiarizadas com ele.

De acordo com Bekin, a concepção de marketing se depara com uma redefinição que amplia a sua prática como ‘valor’ que deverá percorrer toda a organização, e a direção deverá ser a de descentralizar decisões, reestruturar a divisão de tarefas e tornar eficiente a comunicação interna, principalmente com relação aos funcionários de linha de frente, que atendem primeiramente o cliente, e que deverão não só estar aptos a solucionar problemas mas para satisfazê-los. O autor também afirma que um dos objetivos do *Endomarketing* é fazer com que os funcionários se comprometam com os propósitos da empresa, fornecendo-lhes a consciência do objetivo estratégico dessa, estabelecendo a relação com o mercado como um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

Apesar de as definições de *Endomarketing* serem muitas e possuírem como cenário a importância de se trabalhar o ambiente interno para um melhor relacionamento, isso não quer dizer que qualquer ação planejada para dentro de uma organização possa ser considerada *Endomarketing*, uma vez que é fundamentado na aplicação e adaptação de princípios e técnicas de marketing, voltadas para o interior da organização.

A seguir, serão apresentadas definições, ações e estratégias de *Endomarketing*, segundo diversos autores, selecionadas com base na revisão bibliográfica.

2.1.1 O *Endomarketing* na perspectiva de Bekin

Para Bekin (2004, p. 3),

O *Endomarketing* consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do *Endomarketing* e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização. Vale a pena dizer também, de modo preliminar, que o *Endomarketing* trabalha apoiado no instrumental fornecido pelo próprio marketing.

Os fundamentos do *Endomarketing* foram desdobrados por Bekin (2004, p. XVII), para uma melhor compreensão abrangente e criteriosa em: definição, conceito, objetivo e função:

- ✓ **Definição:** ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.
- ✓ **Conceito:** um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2E¹ e ERM², como opções, empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital.
- ✓ **Objetivo:** facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.
- ✓ **Função:** Integrar a noção de ‘cliente’ e seus valores – aplicando-se recursos de B2E e ERM, branding interno – nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

Deve-se observar que ele trata o comprometimento do funcionário com as causas e os objetivos da organização como parte de um processo motivacional, compreendidos pelo estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento, estabelecendo algumas estratégias de *Endomarketing*, que podem ser utilizadas:

- ✓ chamamento a parcerias, à cooperação e lealdade; valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
- ✓ reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;

¹ B2E: *business-to-employees* (o negócio apresentado para funcionários).

² ERM: *employee Relationship Management* (gestão do relacionamento com funcionários).

- ✓ recompensas e prêmios dirigidos para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- ✓ criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- ✓ envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- ✓ estímulo à iniciativa e atitude criativa;
- ✓ delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- ✓ remuneração adequada e integração baseada nos valores e objetivos da empresa.

O autor reforça, também, a necessidade de organizar a comunicação para que haja *feedback* que só será assegurado pelo contato direto entre as partes envolvidas no processo, normalmente já incorporado às atividades da gerência ou da supervisão, por meio de reuniões informais ou de ações capazes de promover uma constante interação entre os vários setores da organização.

Para a criação de um ambiente satisfatório para os funcionários, Bekin enumera dez pontos necessários:

1. Empenho da alta direção da organização no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários.
2. Comprometimento da alta direção com essa visão e capacidade de liderança para transmitir aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
3. Disseminação por todos os setores da organização, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo.
4. Os funcionários conhecerem os objetivos da organização voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação.
5. Os funcionários conhecerem suas tarefas, sentirem-se motivados e estarem envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual.
6. Os treinamentos serem realizados constantemente, quer no aspecto técnico, ou no reforço de valores e atitudes.
7. Os processos de avaliação serem transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário.
8. Permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos.

9. Processo de comunicação de “mão dupla”, permitindo que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da organização, para gerar um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

2.1.2 O *Endomarketing* na perspectiva de Cerqueira

Cerqueira (1994, p. 29) define *Endomarketing* como:

Projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando: a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos; estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; a melhoria do relacionamento interpessoal; estabelecimento da administração participativa; a implantação de ações gerenciais preventivas.

O autor aponta três valores básicos que considera imprescindíveis para o desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas:

- ✓ Autoestima: gostar de si próprio. É uma força interior que nos leva a um maior e melhor estado de motivação para o comprometimento e que deve ser desenvolvida positivamente sempre que possível;
- ✓ Empatia: colocar-se no lugar do outro, sentindo suas necessidades. A empatia é a grande facilitadora das relações interpessoais;
- ✓ Afetividade nas relações interpessoais: ser razoável nos pedidos e determinações. A afetividade é uma grande facilitadora da empatia, pois se não sentirmos a outra pessoa como ser humano, nunca nos colocaremos em seu lugar.

Cerqueira aponta, também, a existência de outros valores chamados decorrentes, pois são caracterizações de um dos três valores básicos apresentados:

- ✓ Transparência - considerada a sua instância maior, como uma manifestação da empatia, que contribui para a eliminação gradativa da

mentira, da omissão e da hipocrisia, consistindo em um primeiro obstáculo aos boatos;

- ✓ Alavancar soluções - considerar que “todos os problemas são problemas de todos” a fim de acabar com o estado de omissão existente nas empresas. Esse valor, que não deve ser interpretado como ingerência, gera ações multidirecionais;
- ✓ Espírito desarmado - evitar a predisposição existente nas pessoas de atacar e de agredir. Esse valor, decorrente do valor básico empatia, prega que as pessoas têm o direito de interagir, formal ou informalmente, mas não o de agredir;
- ✓ Preenchimento de espaços vazios em toda a empresa - a abertura de um canal de comunicação como facilitador da interação afetiva, para que os chefes estáticos abram espaços para a ação do poder informal, reduzindo a sua influência pessoal;
- ✓ Buscar, em primeiro lugar, o positivo; depois, o negativo - em todas as relações de trabalho, é necessário identificar, primeiramente, as coisas positivas, manifestando satisfação com isso; para o negativo, orientação e educação para o aprimoramento;
- ✓ Valorizar o esforço, a iniciativa e a criatividade para obtenção de resultados - agir sem reconhecer essas qualidades em seus subordinados é afetar negativamente suas autoestimas, gerando atitudes futuras de simples envolvimento;
- ✓ Concessão x Conquista - esse valor decorrente deve ser amplamente explicitado, gerando o entendimento de que, nas empresas, nada se ganha, tudo se conquista, evitando-se o paternalismo;
- ✓ Proibido prometer - a promessa é um tipo de interação enganosa ou de envolvimento do superior.

2.1.3 O *Endomarketing* na perspectiva de Inkote

Para Inkote (2000, p. 85),

Pode-se definir o *Endomarketing* como a adaptação e utilização de técnicas, instrumentos e conceitos do Marketing para atingir específico segmento de mercado de clientes, que têm como característica comum o trabalho em uma mesma organização. Esta definição remete à ideia de um relacionamento semelhante para empresa/clientes e empresa/funcionários, transformando os esforços decorrentes do trabalho, em valor para a organização e satisfação para o funcionário. Assim, o *Endomarketing* consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente, buscando o estímulo à compra (do produto-empresa) e a fidelização deste segmento.

O autor comenta que o cliente interno como segmento de mercado é o que determina a forma como a empresa deve levar em consideração suas ações de marketing para dentro da organização. Assim como os clientes externos, os funcionários também diferem em diversos aspectos quanto às necessidades e desejos de cada um, e identifica três segmentos de preferência entre eles:

- ✓ Preferências homogêneas, que são as situações em que todos os clientes internos têm praticamente as mesmas necessidades e desejos;
- ✓ Preferências difusas, quando os clientes internos têm preferências diversas, divergindo opiniões e objetivos;
- ✓ Preferências conglomeradas, quando há segmentos específicos de preferências distintas;

A segmentação do mercado interno deverá seguir um padrão de procedimentos, incluindo três fases diferentes e complementares sugeridas por Inkote.

- ✓ O acesso aos dados por meio de entrevistas que levantarão atitudes, comportamentos e motivações;
- ✓ A mensuração, quando serão analisados os dados coletados e identificadas as variáveis correlacionadas;
- ✓ A avaliação, na qual será detalhado o perfil de cada segmento, comportamento e hábitos.

O autor sugere, ainda, que as técnicas de segmentação de mercado sejam reempregadas em intervalos regulares de tempo, pois, com a implementação do

Endomarketing e o convívio social, o comportamento e interesses dos clientes internos se modificam.

2.1.4 O *Endomarketing* na perspectiva de Brum

Brum (2010) defende que a Comunicação e o Marketing interno estão diretamente relacionados com a gestão de pessoas nas organizações; que, em qualquer organização, independente de porte ou segmento de atuação, a comunicação é algo essencial; que, a forma como a organização se comunica com seus públicos externo e interno contribui, fortemente, para a construção da sua imagem e, mais do que isso, a comunicação interna é a técnica utilizada para alinhar o pensamento das pessoas às políticas, estratégias e diretrizes.

Segundo Brum (2010, p. 20),

A gestão de pessoas eficaz tem sido responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e, por integrar o capital intelectual, simboliza a importância do fator humano em uma sociedade que vive plenamente a “era da informação.

Para a autora, fazer *Endomarketing* é oferecer ao funcionário educação, atenção e carinho, preparando-o e informando-o para tornar-se uma pessoa feliz e criativa, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente, tendo em vista que a função das organizações atuais não é apenas produzir e vender bens e serviços, mas proporcionar um nível de satisfação interna, que conquiste e fidelize clientes. Para isso, segundo ela, o *Endomarketing* tem como objetivo criar uma consciência empresarial, como visão, missão, princípios e procedimentos dentro de um clima organizacional positivo, transformando o funcionário em facilitador para consolidar a imagem da organização e o seu valor de mercado.

Na concepção de Brum, o *Endomarketing* é a comunicação da organização para seus funcionários, uma vez que são utilizados vários recursos e técnicas de marketing, por exemplo, através de brilho, cor, imagens, frases de efeito e outros recursos.

São feitas algumas considerações importantes pela autora sobre comunicação:

Comunicação Interna x Comunicação Interpessoal:

- ✓ Comunicação interna é a comunicação entre a organização e o funcionário.
É a informação, decorrente de uma decisão, partindo de cima para baixo.
- ✓ Comunicação Interpessoal é a comunicação entre as pessoas.

Comunicação Interna X Marketing Interno:

- ✓ Comunicação interna é quando a organização repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para os seus funcionários.
- ✓ Marketing interno é quando a organização repassa a mesma informação, utilizando-se de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de maneira eficiente e eficaz.

Marketing Interno x Endomarketing:

- ✓ Marketing interno e *Endomarketing* são expressões utilizadas com o mesmo sentido, significando movimento para dentro.
- ✓ *Endomarketing* é, portanto, marketing interno ou marketing para dentro.

Informação x Integração:

- ✓ Informação e integração são os caminhos utilizados pelo *Endomarketing* para a motivação das pessoas.

Ações de Endomarketing x atitudes de Endomarketing:

- ✓ Ações de *Endomarketing* são atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno.
- ✓ Atitudes de *Endomarketing* são todos e quaisquer esforços de comunicação direta entre liderança e subordinado (comunicação face a face), sempre com foco no bem-estar do funcionário.

Processo vertical x processo horizontal:

- ✓ A comunicação interna é um processo vertical. A informação é decorrente de uma decisão superior, que deve ser repassada de cima para baixo.
- ✓ A comunicação interna não é um processo horizontal, pois as informações não são repassadas entre as pessoas e, sim, entre a organização e seus funcionários.

Canais, instrumentos e ações x lideranças:

- ✓ Canais, instrumentos e ações são os meios técnicos para fazer operar o processo da comunicação interna. Por intermédio deles, a organização repassa a informação aos seus funcionários.

- ✓ A liderança deve ser o principal canal de comunicação da organização com seu público interno e os canais. Instrumentos e ações de *Endomarketing* devem funcionar como meios complementares à atuação da liderança no processo da informação.

Brum (1998) propõe ações de *Endomarketing*, que poderão ser utilizadas no processo de comunicação interna:

- ✓ vídeos institucionais ou de apresentação dos produtos da empresa;
- ✓ manuais técnicos e educativos;
- ✓ revistas com histórias em quadrinhos;
- ✓ jornal interno com a utilização de vários encartes das áreas de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários;
- ✓ jornal de parede;
- ✓ cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça;
- ✓ canais diretos em reuniões de diretoria, presidência ou ouvidoria;
- ✓ palestras internas; programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução;
- ✓ grife interna (uniformes, bonés, acessórios);
- ✓ rádio interna; vídeo jornal para divulgação de resultados e pronunciamentos da diretoria;
- ✓ intranet e convenções internas com uso da equipe para divulgação das atividades.

De acordo com Brum (2012), tais ações poderão, ser transformadas em estratégias, dependendo do momento que a empresa está vivendo, e das necessidades que possui em nível de informação e de integração, além de todas as questões relacionadas ao segmento de atuação, porte, localização geográfica, perfil do público interno e outros fatores.

Alguns *insights* sobre *Endomarketing* apresentados a seguir, são técnicas e estratégias que podem e devem ser adotadas pelas organizações que desejam, de fato,

promover o alinhamento do público interno à sua missão, visão, valores, princípios e estratégias:

- Trabalhar a comunicação interna e o *Endomarketing* com base em três premissas: transparência, qualidade e afeto;
- Acreditar que a solução nem sempre está numa campanha de *Endomarketing*, daí a necessidade de analisar o problema com profundidade e entender os objetivos e a estratégia da organização, antes de realizar qualquer movimento;
- Considerar o líder, primeiro e principal canal de comunicação interna dentro de uma organização;
- Pensar globalmente e agir localmente. A comunicação interna bem-feita é aquela que estabelece a proximidade, que respeita e valoriza o ambiente e as condições de trabalho de cada funcionário onde quer que ele esteja;
- Promover eventos para a integração dos funcionários, de forma moderada, associando o tema do evento ao posicionamento interno da organização;
- Reforçar periodicamente, o posicionamento interno, por meio de campanhas internas, que mostrem toda a sua dimensão e as mensagens nele implícitas;
- Adotar, nas campanhas de *Endomarketing*, uma linha criativa coerente com o negócio, a gestão e o perfil do público interno;
- Trabalhar a informação como um benefício, demonstrando aos funcionários o esforço da organização em mantê-los informados sobre tudo o que acontece;
- Como as pessoas são resistentes a mudanças por falta de informe sobre elas, procurar administrar os cenários e contextos de mudanças com muita informação;
- Divulgar, nos canais de comunicação interna, tudo o que a organização oferece de bom ao mercado e aos seus clientes;

- Praticar o *Endomarketing* em todas as etapas do ciclo de vida do funcionário na organização: do recrutamento à entrevista de desligamento, passando pelos momentos de integração, acompanhamento, *feedback*, promoção. A organização não deve perder nenhuma oportunidade de trabalhar a sua imagem junto ao público interno;
- Apoiar e acompanhar os funcionários que se aposentam. Uma organização responsável é aquela que sabe demonstrar o seu agradecimento aos que ajudaram a construí-la. Essa atitude de *Endomarketing* agradará tanto aos aposentados quanto aos funcionários em exercício;
- Trabalhar os valores da organização de forma que possam se transformar nos valores pessoais dos funcionários. Sempre que possível, estabelecer uma relação entre o pessoal e o profissional;
- Desafiar o público interno, estabelecendo grandes metas para a organização e divulgando-as de forma sistemática. A responsabilidade pelo alcance dos objetivos-macro da organização deve ser compartilhada com os funcionários. Eles se sentem importantes com isso;
- Utilizar conceitos de empreendedorismo e de construção ao definir e divulgar metas. Fazer com que as pessoas se sintam “donas do negócio” ou “associadas ao negócio”;
- Trabalhar o conceito de “escolha” sempre que possível, mostrando ao funcionário que trabalhar na organização é uma decisão sua;
- Veicular um encarte sobre benefícios, na revista de circulação interna, pelo menos uma vez por ano. Nesse encarte, publicar matérias e as ilustrar com fotos das pessoas usufruindo dos benefícios;
- Propor que os funcionários sejam embaixadores da marca da organização e realizar uma série de ações para que isso aconteça. Incluir *scripts* para que todos saibam o que e como falar sobre a organização, além de responder a perguntas sobre ela;
- Utilizar sempre a expressão “muito obrigado(a)” nos discursos e nos materiais de comunicação interna e *Endomarketing*. A organização que sabe agradecer aos seus funcionários, reconhecendo a importância da

contribuição de cada um em todos os momentos, tem mais chances de promover o engajamento individual ou coletivo;

- Comemorar as datas importantes, dando argumentos criativos coerentes com o conceito trabalhado no ano, ou com os objetivos estratégicos estabelecidos para aquele período. É possível estabelecer um *link* emocional entre datas, como Dia do Trabalho, Dia dos Pais ou Páscoa com a estratégia da organização;
- Estabelecer princípios para o atendimento ao cliente e, fundamentados neles, criar *scripts* a ser utilizado pela equipe no relacionamento com o cliente. Consolidá-los num manual, estabelecendo o padrão de atendimento da organização. Entregar esse manual de atendimento para todas as pessoas, independentemente de cargo ou função, para que a organização tenha um jeito único e especial de atender;
- Usar a imprensa como inspiração para administrar os canais de comunicação interna e adotar a prática: *notícia nova todo dia*. A veiculação das informações corporativas deve ser sistemática, mesmo que não haja novidades. Nos momentos em que não houver o que comunicar, use os espaços para promover a integração, abordando o que as áreas e as unidades estão fazendo;
- Praticar a comunicação de mão-dupla, estabelecendo momentos e oportunidades para que as pessoas sejam ouvidas sobre um determinado assunto. É importante saber o que pensa e como se sente o público interno, especialmente em momentos de transição e adaptação a novos cenários, contextos e projetos;

Para a autora, a Comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os funcionários, utilizando programas participativos capazes de gerar o comprometimento dos mesmos. A organização deve ter claros os objetivos e a metas a que se propõe como, por exemplo: aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do produto, conquistar a credibilidade dos funcionários, melhorar o atendimento ao público, trabalhar com funcionários felizes e aumentar os lucros da empresa.

É preciso destacar, ainda, segundo ela, o apoio que as chefias devem dar a seus funcionários, esperando como retorno a iniciativa, criatividade, capacidade de negociação, trabalho em equipe, visão de conjunto e comprometimento com as pessoas, empregando os diversos meios de comunicação disponíveis, procurando transmitir, com clareza, suas propostas, criando, assim, um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e habilidade.

2.1.5 O *Endomarketing* na perspectiva de Costa

Para Costa (2010, p. 53),

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

Costa (2010) classifica os objetivos do *Endomarketing* em: promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos da organização. Uma vez que a empresa cumpra seu papel de promover a motivação das pessoas ao criar condições favoráveis a um desempenho ideal do trabalho, ela deve esperar, também, que seu colaborador se comprometa com os objetivos da organização.

O autor considera também outros objetivos complementares:

- ✓ Garantir às pessoas todas as informações necessárias para que suas decisões estejam sempre alinhadas ao posicionamento e objetivos da organização;
- ✓ Manter o alinhamento do foco do indivíduo à missão, visão, ética e valores à organização;
- ✓ Garantir a adaptação às mudanças no ambiente dos negócios para manter sua competitividade;
- ✓ Favorecer uma relação duradoura e benéfica entre organização e funcionários;

- ✓ Consolidar canais internos de comunicação eficazes entre organização e funcionários, contribuindo para a integração embasado em sua identidade, alinhamento de estratégias e apoio às reações e exigências do mercado;
- ✓ Promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, marcado pelo espírito de equipe.

A comunicação interna, conforme Costa, é parte integrante do *Endomarketing* e é o componente que ganha maior destaque em função de sua própria aplicação. Para o público interno, afirma ele, a comunicação de fato também é a face mais evidente do *Endomarketing*. Ela é mantida pelos canais internos de comunicação da empresa e também por suas iniciativas de propaganda interna, de relacionamento entre os funcionários e ações motivacionais, além da comunicação direta.

2.2 Classificação das principais estratégias e ações de *Endomarketing* utilizadas na literatura

De acordo com a revisão da literatura, foram classificadas as principais estratégias e ações de *Endomarketing* na perspectiva de diversos autores numeradas de 1 a 10 no quadro 1. Devido ao fato de alguns autores descreverem a mesma estratégia de forma similar, porém com diferentes termos, o quadro 1 contempla apenas as estratégias e ações que não são repetitivas.

Ainda, conforme os objetivos propostos neste trabalho, cada estratégia encontrada foi relacionada aos autores que a defendem, para que se possa estabelecer um critério com vistas à classificação das estratégias mais utilizadas na literatura, e posterior formulação da pesquisa.

Quadro 1- Classificação das principais estratégias e ações de *Endomarketing* utilizada por Bekin, Cerqueira, Brum, Inkote e Costa.

Estratégias e ações de <i>Endomarketing</i>	Bekin (2004)	Cerqueira (1994)	Brum (2010)	Inkote (2000)	Costa (2010)
1) Alinhamento de objetivos através da comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica e digital.	X	X	X		X
2) Construção de relacionamento através do compartilhamento de objetivos da organização.	X	X	X	X	X
3) Projetos e ações para consolidar o	X	X	X		

comprometimento adequado do funcionário.					
4) Estabelecimento de canais adequados de comunicação, que permitirão eliminação de conflitos e insatisfação.	X	X	X		X
5) Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados.	X	X	X	X	
6) Ações de marketing dirigidas ao público interno para satisfação do funcionário.	X		X	X	X
7) Valorização do indivíduo dentro do seu grupo.	X	X	X	X	X
8) Remuneração adequada e integração baseada nos objetivos da organização.	X		X		
9) Recompensas e prêmios dirigidos para que todos se beneficiem dos resultados positivos.	X		X		X
10) Estímulo à iniciativa e atitude criativa.	X		X		X

Fonte: autora do trabalho

Adotou-se para este trabalho, como critério classificatório para a formulação da pesquisa, apenas as estratégias e ações defendidas por mais de um autor, assinaladas com um “X” no quadro anterior.

Dessa forma, as definições numeradas de 1 a 10 serão analisadas por meio de um questionário a ser aplicado aos docentes da IESp, formuladas com base em duas estratégias de maior percepção na revisão bibliográfica, a comunicação interna e a motivação, que devem ser trabalhadas na gestão de pessoas e também na gestão educacional, foco deste trabalho, e que serão apresentadas nos itens a seguir.

2.3 A Comunicação Interna e o *Endomarketing*

Informar, motivar e integrar funcionários mediante o compartilhamento de valores, missão e visão de futuro são os maiores desafios das organizações atuais. À comunicação interna, atribui-se o papel de estabelecer padrões culturais e motivar pessoas, levando-os a compartilharem valores, no sentido de orientar suas ações para o alcance das metas e objetivos da organização.

A comunicação é de extrema importância para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. Seu pleno

funcionamento requer identificação clara de sua direção e de sua rede de transmissão. (SANTIAGO, 2010).

A figura 1 demonstra alguns tipos de comunicação existentes:

Figura 1 - Tipos de comunicação



Fonte: Williams (2010, p. 301)

Cabe aos gestores, com a missão de liderar suas equipes, o ato de comunicar, de interagir e dialogar, praticar o exercício de diagnosticar, medir e controlar causas de insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades que fluem, frequente e intensamente, dentro do ambiente interno institucional, causado, muitas vezes, por ruídos e entraves comunicacionais, representando risco à sobrevivência da própria organização. (WILLIAMS, 2010).

É imprescindível trabalhar a comunicação de forma planejada. Quando isso ocorre, ela tem a capacidade de resultar em vários fatores positivos na organização, como: motivar e integrar o público interno; desenvolver um clima favorável entre funcionários e chefias, e funcionários e empresa; agilizar a tomada de decisão, buscando sempre a eficácia nos processos administrativos; incentivar a pro-atividade nos recursos humanos; colaborar para a descentralização organizacional nos departamentos, setores, órgãos e unidades de negócios; promover por intermédio de campanhas internas, novos produtos e serviços,

resultados de pesquisas, informações sobre os clientes da empresa e criar uma boa imagem empresarial, valendo-se da transparência. (TAVARES, 2010).

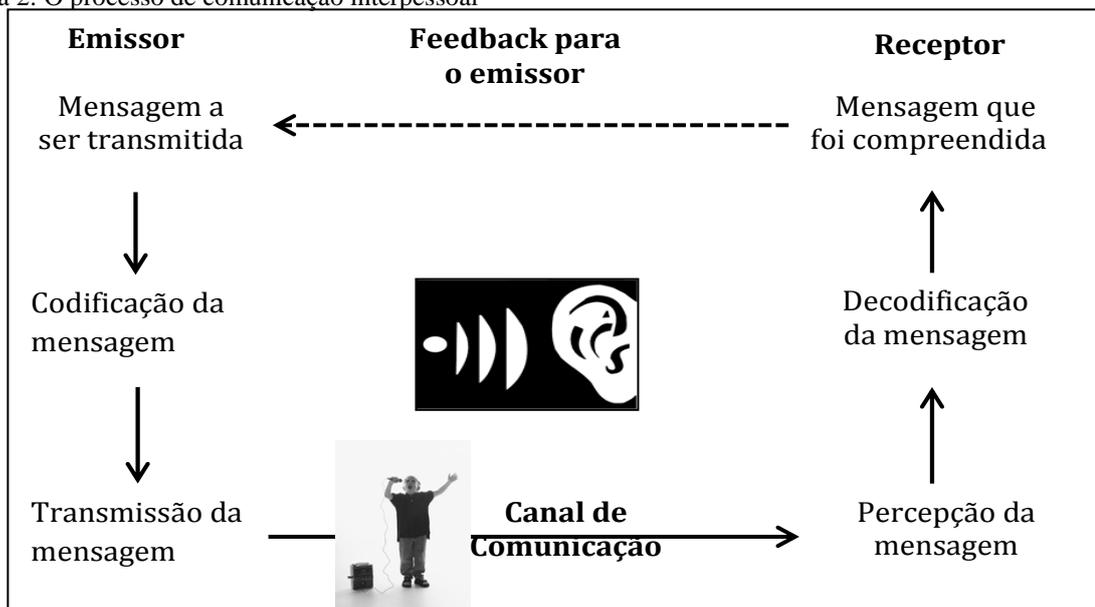
Segundo Kanaane (1999, p. 37),

A organização é um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimilados e transmitidos sucessivamente pelos mesmos, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações. Tais valores representam a tecnologia, a estrutura de cargos, o status e o poder, e o sistema de comunicação como elementos básicos para a efetiva atuação organizacional.

Contudo, é preciso esclarecer que a organização em si não possui conhecimento, uma vez que constitui-se de partes que necessitam estar interligadas, para que a comunicação funcione como elo entre as subestruturas organizacionais. Como se pode notar, a comunicação é que será a condutora desse processo, à medida que disseminar, de forma sistêmica e relacional, a informação e conhecimento. Ela agrega, portanto, não só fatores estruturais correspondentes às relações de poder e autoridade nos níveis hierárquicos e fatores dinâmicos, mas também correlacionados ao funcionamento dos subsistemas e ao processamento de informações.

Williams (2010, p. 296) afirma que “Comunicação é um processo de transmissão de informação de uma pessoa ou de um lugar para outra pessoa ou outro lugar” e sugere um modelo do processo de comunicação e seus principais componentes, conforme figura 2.

Figura 2: O processo de comunicação interpessoal



Fonte: Williams (2010, p. 302)

Percebe-se, no gráfico acima, que o processo de comunicação tem início quando um emissor tem o desejo de transmitir uma mensagem à outra pessoa. Codificada a mensagem, o emissor transmite-a através dos canais de comunicação: telefone, e-mail, cartas, fax, correio de voz, etc. e nem sempre as mesmas são recebidas, exceto no caso da comunicação face a face, em que o emissor recebe *feedback* imediato do receptor.

Se a mensagem for recebida, o receptor irá decodificá-la, e nem sempre a forma como é compreendida é a mesma pretendida pelo emissor, já que, as pessoas possuem filtros perceptivos diferentes.

Para finalizar o processo de comunicação, o receptor emitirá um *feedback* para o emissor indicando a compreensão da mensagem. Dependendo do retorno, o emissor ficará ciente de possíveis falhas de comunicação e poderá continuar se comunicando até que a mensagem seja compreendida da forma desejada.

No entanto, não é sempre que ocorre *feedback* e isso poderá fazer supor tanto ao emissor quanto ao receptor que os mesmos partilham uma compreensão comum da mensagem, um erro sério, que poderá gerar ruídos e ocorrer interferências na transmissão da mensagem pretendida.

Williams (2010) aponta que as mensagens e informações, aprovadas pela organização, objetivos, regras, políticas, procedimentos, instruções, ordens e pedidos de informação, são transmitidas através do canal formal de comunicação.

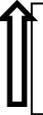
Segundo Williams (2010, p. 304), existem três canais formais de comunicação: em sentido descendente, ascendente e horizontal, definidos como sendo:

A comunicação em sentido descendente flui dos níveis superiores aos inferiores em uma organização; A comunicação em sentido ascendente flui dos níveis inferiores aos superiores em uma organização; A comunicação horizontal flui entre funcionários e gestores que se encontram no mesmo nível organizacional.

A comunicação horizontal flui entre funcionários e gestores devem estar atentos aos problemas comuns inerentes aos canais formais de comunicação, que podem gerar conflitos entre os pares e/ou entre os níveis hierárquicos da organização.

Um sistema de comunicação ideal para as organizações contempla o fluxo de comunicação em sentido ascendente, em sentido descendente e em sentido horizontal, fundamentais para a agilização dos processos. Só que, para isso, é necessário vultosos investimentos em sistemas informacionais, que são imprescindíveis para sua flexibilidade, eficiência e eficácia.

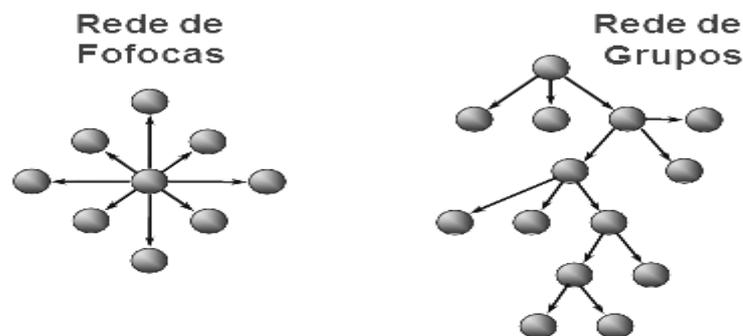
Quadro 2 - Problemas comuns com a comunicação em sentido descendente, ascendente e horizontal

 COMUNICAÇÃO EM SENTIDO DESCENDENTE	 COMUNICAÇÃO EM SENTIDO ASCENDENTE	COMUNICAÇÃO HORIZONTAL 
<ul style="list-style-type: none"> • Uso exagerado da comunicação em sentido descendente enviando um número excessivo de mensagens. • Emissão de mensagens contraditórias • Comunicação apressada de mensagens vagas e sem clareza. • Emissão de mensagens que indicam a baixa estima dos dirigentes pelos trabalhadores no nível inferior 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco envolvido com a comunicação de problemas aos executivos graduados (isto é, medo de retaliação). • Gestores que reagem de modo irritado e defensivo quando os trabalhadores comunicam a ocorrência de problemas. • Inexistência de um número suficiente de oportunidades ou de canais para os funcionários do nível inferior contatarem níveis hierárquicos mais elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os gestores tiram o incentivo ou punem a comunicação horizontal, considerando-a “conversa fiada”. • Não há oferta, aos gestores e trabalhadores, de tempo ou oportunidade para a comunicação horizontal. • Inexistência de um número suficiente de oportunidades ou de canais para os funcionários do nível inferior praticarem a comunicação horizontal.

Fonte: Williams (2010, p. 303)

Ainda, de acordo com Williams (2010), fora dos canais formais de comunicação, ocorre um canal informal ou fonte de rumores entre os empregados, que surge de rede de fofocas e rede de grupos. Em uma rede de fofocas, uma pessoa com contatos nos níveis hierárquicos superiores partilha informações com muitos outros gestores e funcionários. Na rede de grupos, numerosas pessoas revelam informações para seus amigos, demonstrados na figura 3.

Figura 3 - Canais informais de comunicação



Fonte: Williams (2010, p. 304)

Conforme o autor, os rumores deste canal se disseminam rapidamente e, muitas vezes, oferecem informações precisas, por isso não é aconselhável subestimá-lo.

No que se refere à comunicação individual, salienta-se a orientação e o aconselhamento. A finalidade da orientação é a melhoria do desempenho no cargo ou do comportamento do funcionário, enquanto que, no aconselhamento, os temas não são relacionados ao cargo, e sim à vida pessoal do funcionário. (WILLIAMS, 2010).

Para que a comunicação individual não tome muito tempo dos gestores, é necessário escolher o meio de comunicação adequado, ser um bom ouvinte e proporcionar um *feedback* eficaz.

O gerenciamento da comunicação interna, segundo Tavares (2010), tem por objetivo divulgar as informações relacionadas ao negócio da empresa, que podem referir-se às características de novos produtos da mesma (benefícios, diferenciais); características dos serviços que ela presta (o que é, como funciona, quais são os principais benefícios que o consumidor terá ao pagar pelo serviço); informações sobre campanhas de comunicação da empresa e os resultados esperados; características dos clientes dela e as principais mudanças nos seus comportamentos em relação à compra de produtos e serviços; ações institucionais (sociais, ambientais, culturais, esportivas); informações sobre pesquisas (clientes *prospects*, clientes atuais, tendências de mercado, novos produtos, novos serviços) e todas as ações de marketing e comunicação da empresa.

Vale observar que não existe a necessidade do gerenciamento de comunicação ser contínuo, uma vez que dependerá da iniciativa da empresa em fazer as ações, descritas acima, para comunicá-las ao cliente interno.

Brum (1995) defende que um programa de comunicação interna desenvolve-se através de um prazo e utiliza-se de inúmeras ações. Também que os instrumentos de informação devem conter tudo o que os funcionários precisam para se sentirem parte da organização. Existem, ainda, os instrumentos de integração, que são aqueles que exigem contato pessoal entre os funcionários, como a comemoração pelo atingimento de metas, mostrando as vitórias coletivas.

A comunicação é, portanto, uma ferramenta do *Endomarketing* para melhorar a qualidade da comunicação interna, e, conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma organização. Ações motivacionais e comunicacionais fazem parte da filosofia do *Endomarketing*, visando o comprometimento dos funcionários com os objetivos da organização.

2.4 A Motivação e o *Endomarketing*

Desde os tempos remotos, antes da Revolução Industrial (século XVIII), o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho já existia, mas de uma forma que consistia em punir, criando um ambiente generalizado de medo (BERGAMINI, 1997).

Com o passar dos anos, novos métodos foram-se moldando para compreender o ser humano no trabalho, valorizando e intensificando os canais de comunicação entre as hierarquias, a fim de descobrir o que fazer para motivar pessoas.

Para Bergamini (1997, p. 23),

Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. Descobre-se, finalmente, que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que, por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado.

Nesse cenário, algumas questões são importantes: o que torna, então, as pessoas mais produtivas no trabalho? Se as pessoas possuem anseios diferentes, como uma organização consegue mantê-las motivadas?

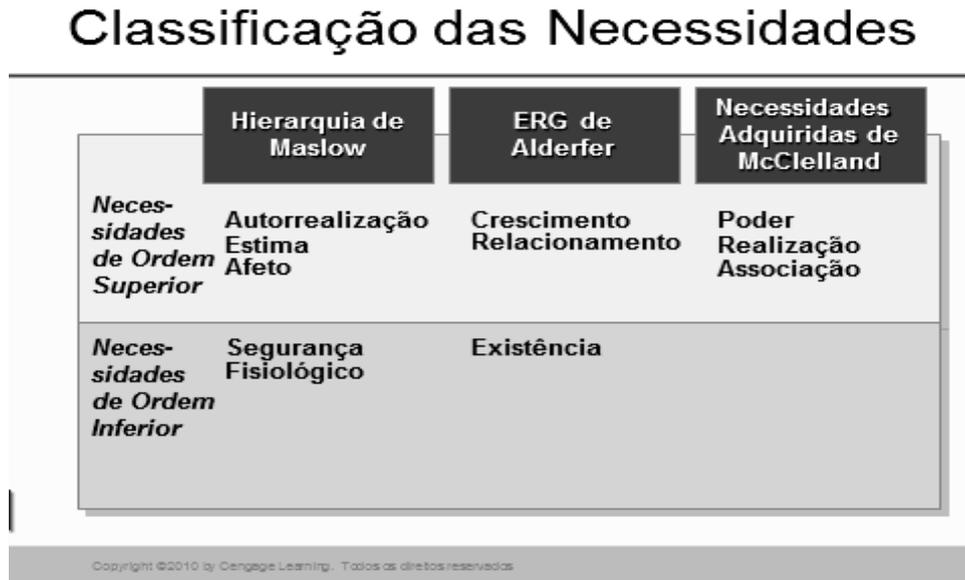
Williams (2010, p. 252) define motivação como “um conjunto de forças que faz as pessoas tomarem iniciativas, direciona esforços e as tornam persistentes para cumprir uma meta”.

Brum (1998) defende que o funcionário, para ser produtivo, necessita sentir prazer no exercício de suas funções; a pressão e a punição, conseqüentemente, o fará uma pessoa infeliz e improdutivo. É de suma importância que os empregados sintam-se úteis, que sejam ouvidos e que as organizações permitam suas interferências e opiniões no modo de execução de seus trabalhos. Outros fatores como dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si, perspectivas de crescimento, também interferem na satisfação dos mesmos.

Para Casado (2002, p. 257), “a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores”.

Williams (2010) afirma que várias teorias motivacionais – classificação das necessidades - foram consagradas no decorrer dos tempos, conforme demonstradas na figura 4.

Figura 4 - Teorias motivacionais: classificação das necessidades



Fonte: Williams (2010, p. 256)

A teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow concebe a motivação como algo constante, infinito e complexo, encontrado em todos os seres humanos. Segundo Maslow, à medida que o ser humano satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar e assim sucessivamente. A teoria de Alderfer nivela as necessidades em existência, relacionamento e crescimento; e McClelland argumenta que o grau, em que as necessidades específicas motivam varia consideravelmente de pessoa para pessoa, algumas sendo motivadas, sobretudo por realização; e outras, por poder ou associação. (WILLIAMS, 2010).

Casado (2002) aponta as teorias de Herzberg, Locke, Equidade e Vroom. Segundo o autor, Herzberg conduziu uma pesquisa famosa entre os estudiosos de motivação, a teoria dos dois fatores: de motivação (intrínsecos) e de higiene (extrínsecos), em que um deles se relaciona com a satisfação (fatores de motivação) e o outro com a insatisfação (fatores de higiene).

A teoria da determinação de Locke, baseia-se na necessidade que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas. Relativamente nova comparada às demais, resultante de trabalhos independentes, a teoria da Equidade é definida em termos da razão entre a entrega individual (o esforço) e a recompensa (o pagamento), comparada a uma relação similar para outra pessoa que seja relevante em termos de comparação.

A teoria da expectativa de Vroom é considerada uma teoria de processo, não simplesmente de conteúdo e apresenta os conceitos de valência, expectativa e força. Essa teoria vê o indivíduo como um ser que tem desejos e crenças, é pensante e atua com base na

antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, esforçando-se na direção apropriada para atingir seus objetivos.

Vale dizer que perceber o significado do trabalho que realiza e ter autonomia são os elementos fundamentais para o envolvimento do funcionário com a tarefa a ser realizada. Não se esquecendo de que o gestor da organização tem como função transmitir aos colaboradores, de forma autêntica e empática, a importância do trabalho de cada um; no entanto, ele mesmo precisará estar convicto da relevância de seu próprio trabalho, considerando os diferentes públicos: clientes externos, clientes internos, empresas parceiras e a comunidade.

De acordo com Bekin (1995), para se acionar um processo de motivação dentro de uma organização, tendo em vista a elevada complexidade, alguns instrumentos são relevantes, como: prioridade para a motivação do grupo de trabalho, desenvolvendo a parceria, a cooperação e a lealdade; valorização do indivíduo dentro do seu grupo; integração baseada nos valores e objetivos da organização; reforço contínuo de uma atitude, baseada em valores compartilhados; recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; criação de um ambiente de interação dentro da empresa; envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões; estímulo à iniciativa e atitude criativa; delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida; remuneração adequada.

Como se observou, a maioria dos critérios propostos por Bekin diz respeito ao grupo de atuação profissional. Então, se a organização precisa atingir seus objetivos por esforços conjuntos, é necessário conduzir o grupo à motivação, o que gera um grande efeito integrador.

É preciso lembrar que o processo de motivação necessita de gestão permanente, por ser um processo contínuo, que exige adaptações e reformulações em suas diversas fases, de acordo com as necessidades das pessoas em determinados momentos.

Para que isso ocorra, é preciso que haja o engajamento dos funcionários por meio do fornecimento de serviços e programas, e a gestão de pessoas precisa “vender” desempenho capaz de influenciar, diretamente, a produtividade e, ao mesmo tempo, manter o tipo de pessoas que a organização deseja.

2.5 O Endomarketing e a Gestão de pessoas

“Podemos levantar capital e erguer prédios,
mas construir uma empresa exige pessoas.”
Thomas J. Watson, fundador da IBM

A gestão de pessoas tem sido compreendida como uma função organizacional, que nasceu com Fayol em 1916, quando subdividiu a administração em funções essenciais existentes em qualquer empresa, entendida como um conjunto de atividades essenciais como: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento de pessoas de um grupo de trabalho; prover as organizações com uma força efetiva de trabalho; interessar-se pela procura, desenvolvimento, remuneração e manutenção de pessoas de uma organização, com a finalidade de contribuir para que a mesma atinja suas principais metas ou objetivos. (DUTRA, 2002).

Chiavenato (2008, p. 8) conceitua Gestão de Pessoas como sendo:

Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Ainda, segundo Chiavenato (2008), as pessoas são o maior ativo da organização. Delas depende o sucesso organizacional, podendo aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, ou seja, elas podem ser a força de sucesso como podem ser fonte de problemas. Isso depende de como lidar com as pessoas.

O desempenho humano é um dos fatores principais para o sucesso de uma organização, sendo necessário para isso, estabelecer um modelo de gestão determinado por fatores internos e externos à organização, criando-lhe uma identidade própria, que irá diferenciá-la no mercado e fixar a sua imagem e competitividade.

Fischer (2002, p. 11) afirma que,

Ao analisar a história dos modelos de gestão, observa-se que, em geral, eles se articulam em torno de alguns conceitos-chave que determinam sua forma de operação e a maneira pela qual direcionam as relações organizacionais nas empresas.

As organizações se estruturam criando estratégias e práticas, e por meio delas, fixam diretrizes e orientam como os gestores devem atuar.

Quanto aos fatores internos, citados anteriormente, destacam-se: o produto ou serviço oferecidos, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. (FISCHER, 2002). Nesse sentido, o autor sugere que o que pode ocorrer em qualquer organização, é uma associação pelos clientes da marca e

produtos/serviços, oferecidos à imagem do funcionário, gerando, em alguns casos interferência negativa nos produtos e serviços, em razão do mau atendimento prestado por pessoas da organização.

Quanto aos fatores externos à organização, são os sociais e correspondem à forma pela qual a sociedade regula o trabalho e as relações de trabalho. Lembrando, ainda, que deve ser considerado fator preponderante aqueles que têm origem no mercado, já que definem o perfil de competências organizacionais exigido pelo negócio do setor em que atua.

Em relação à tecnologia adotada, é comum que o padrão de máquinas utilizado pela empresa determine o comportamento que se espera dos funcionários. Operários de linha de produção acompanham a velocidade da máquina, não se esperando dos mesmos nenhuma iniciativa, bastando o registro do cartão de ponto para acusarem sua presença. A automatização do processo transforma o trabalhador de provedor de força e guia de ferramenta, em monitor das atividades sob sua responsabilidade. O seu envolvimento é obrigatório e estimula a iniciativa individual, porque a tecnologia passa a demandar um comportamento e um modelo diferenciado. (FISCHER, 2002).

Na estratégia de organização do trabalho, os modelos de gestão de pessoas e o de gestão do trabalho são inseparáveis. As práticas incidem sobre as mesmas instâncias organizacionais, que são as relações humanas na organização.

Vale confirmar que a cultura organizacional recebe a influência do modelo de gestão, assim como a estrutura organizacional delinea também as características do modelo de gestão de pessoas dominante na organização. Então, tudo o que interfere, de alguma maneira, nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas.

Dutra (2002, p. 17) caracteriza a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Segundo ele, políticas referem-se às diretrizes da organização; e práticas, os procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementar as diretrizes e nortear as ações em relação ao ambiente externo.

De acordo com Pedro (2005-2006), por ser considerado muito restrito, o termo Administração de Recursos Humanos foi substituído por Gestão de Pessoas, uma vez que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada, com prioridade, para transações processuais e burocráticas. O autor defende que a área de recursos humanos deve ser um caminho para a conciliação dos interesses diversos das organizações. Não se trata de um sistema autônomo e

independente, pois está inserido num quadro maior, econômico, jurídico, político, social e ideológico.

As pessoas, consideradas como recursos, têm suas capacidades valorizadas, visto que percebe-se que elas são essenciais para os resultados desejados da organização e, por isso, merecem atenção.

Convém ressaltar que o início da era da competitividade fez com que a gestão de recursos humanos assumisse um novo papel a ponto de requerer nova definição conceitual do modelo. Intensificou-se o estabelecimento de vínculos mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da organização, já presentes na era anterior. (FISCHER, 2002).

A partir dessa postura, o funcionário se sente bem no trabalho e se torna mais comprometido. Máquinas e equipamentos de última geração necessitam de pessoas que dominem a informação e o conhecimento e que interfiram para a melhoria do processo organizacional. Os funcionários, com seus conhecimentos, habilidades e competências, passam a ser a principal base e parceiros da nova organização, eles interagem e compartilham seus objetivos, tornando-se um diferencial competitivo.

A aplicação dos conhecimentos de *Endomarketing* no dia a dia de uma organização poderá possibilitar o alcance de um maior comprometimento das equipes de trabalho, uma vez que permite o envolvimento e o estímulo à motivação das pessoas. (BRUM, 2000).

Tratando-se de *Endomarketing*, os processos de comunicação interna e de ações motivacionais devem ser trabalhados, considerando o que a organização pretende comunicar e qual a melhor forma de fazê-lo para que se obtenha êxito no processo.

Convém ressaltar que não diferente de outras organizações, as Instituições de Educação Superior, na competitividade pela prestação de serviços e reorganização natural do setor, em função da legislação e fatores econômicos, exigem melhoria das estratégias de gestão, em que aproxima a oferta das necessidades e desejos da demanda, fundamentais para a sua sobrevivência no mercado.

2.6 O *Endomarketing* e a Gestão Educacional

A gestão educacional é definida como um processo coletivo de mobilização da competência e da energia de pessoas, para que promovam a realização plena dos objetivos da sua organização, no caso, objetivos educacionais. (LUCK, 2008).

No Brasil, as IES são categorizadas em dois grandes grupos: universitárias e não universitárias. As IES universitárias são compostas por Centros Universitários e Universidades, ambas com autonomia para criar novos cursos e novas vagas sem a autorização prévia do Ministério da Educação e Cultura (MEC), ao contrário das não universitárias.

Para Nunes (2012, p. 238),

Essa classificação não é a adequada à realidade, pois não oferece uma taxonomia baseada nas características objetivas do sistema de ensino. Seria necessário que se partisse de aspectos objetivos da educação superior, como características institucionais, estruturas organizacionais, tipos de graus concedidos, variedade de cursos disponíveis, perfis dos alunos, vocação para qualificação profissional, recursos materiais e financeiros, além da infraestrutura existente.

A exemplo de outras organizações de negócios, as IES enfrentam constantes desafios devido as mudanças no ambiente, caracterizados pela acirrada competição, lentidão nas respostas externas, maior ênfase no ensino de graduação, busca pela melhoria da qualidade do ensino, baixa produtividade acadêmico-científica e foco na eficiência organizacional. As universidades, em particular, têm sido pressionadas a reverem sua gestão e buscarem formas mais eficientes e eficazes de atuação devido as constantes mudanças na política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações nas demandas por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos. Tais necessidades estão levando as Instituições a buscarem um gerenciamento estratégico com definições de objetivos, estabelecimento de prioridades, metas e uso mais adequado dos recursos e, em especial, a materialização das estratégias. (MEYER JUNIOR; PASCUCCI E MANGOLIN, 2012).

A gestão estratégica é utilizada como uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada para avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. (CAMPOS, 2009).

Um dos aspectos mais críticos da gestão universitária tem sido a dificuldade em adotar estratégias que permitam alcançar o desempenho desejado e se manter competitiva no mercado, não se concretizando efetivamente por ter a organização mesclas de aspectos racionais, políticos e simbólicos, visando interesses dos diferentes públicos da instituição.

O ensino superior brasileiro vive um aparente paradoxo onde existe, por um lado, um crescimento contínuo e significativo da demanda de alunos e, por outro, uma

crise especulativa com excesso de vagas em instituições, diluindo a demanda com poder aquisitivo e forçando a queda nos preços. [...] Como a quantidade de novas IES que entraram e ainda entram no mercado é relativamente grande, tem início um movimento, ainda embrionário, de busca por um posicionamento diferenciado, visando obter mais competitividade em um mercado dominado por commodities. Não basta mais a IES anunciar que tem excelência no ensino, instalações modernas, tradição e corpo docente titulado. Nada disso é visto como diferencial competitivo pelo cliente, mas sim como pré-requisito mínimo para ocupar um lugar no mercado. (COBRA; BRAGA, 2004, p. 40).

A adoção da abordagem estratégica pelas IES se intensificou a partir de 1990 e alguns autores, como Kotler e Murphy (1981); Keller (1983); Birbaum (2000) já reforçavam a importância do planejamento e da gestão estratégica para as organizações universitárias.

As IES tentam copiar estratégias de outras organizações, que impactam no tipo de gestão devido algumas influências externas. Entretanto, para cada tipo de organização, existe um tipo de gestão específica, e o que se constata é a dificuldade de integrar a visão da administração superior com as decisões e ações efetivas nos demais níveis organizacionais, especialmente o acadêmico, no qual residem as maiores dificuldades dos gestores dessas instituições.

Observa-se também que os objetivos consensuais e relações claras de causa e efeito não estão presentes na realidade das organizações educacionais, inviabilizando, pois, qualquer esforço no sentido de utilizar os mesmos modelos para contextos diferentes. Vale ratificar que as organizações educacionais não podem ser gerenciadas como outras organizações, uma vez que cada uma tem sua característica especial.

Outra razão é atribuída ao amadorismo gerencial. Os gestores são escolhidos por sua breve experiência como ocupantes de cargos na gestão acadêmica, gerenciando seus pares, do que reconhecidas habilidades e experiência na gestão de complexas organizações acadêmicas. (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Assinale, ainda, que torna-se, hoje, um dos maiores desafios para os gestores das IES particulares pensar e agir estrategicamente, aprendendo por meio das práticas adotadas a executar estratégias apropriadas, que permitam vencer desafios e obstáculos dentro dessas organizações, revestidas de peculiaridades e características próprias, não abordadas pelos modelos empresariais.

Meyer Jr; Pascucci; Mangolin (2012, p. 56) , afirmam que,

Sem estratégias apropriadas e participação do público adequado, nesse processo, as universidades perdem competitividade, alunos, recursos e prestígio, comprometendo seu futuro. Quer oriundas do processo de planejamento, quer emergentes da dinâmica da organização e baseadas na criatividade, na visão e no insight de seus

gestores, o fato é que o processo de formação de estratégias constitui-se em aspecto crítico que desafia a gestão das universidades.

As IES necessitam posicionar-se no mercado de modo que sejam únicas, ou pelo menos uma referência em algum aspecto.

“Ouvir o cliente”, descobrir quais são as suas expectativas e suas percepções é um dos meios para estreitar relações e criar um elo de comunicação, que facilitará na formulação de estratégias competitivas.

De acordo com Whiteley (1992, p. 20),

A única forma correta de administrar uma companhia – e a forma mais rentável – consiste em saturá-la com a voz dos clientes. Siga essa prática e a maioria dos clientes não acabará insatisfeita. Dê ouvidos tanto para quem está satisfeito como para quem não está, e use as informações para melhorar ainda mais a experiência de seus clientes.

Nesse contexto, torna-se imperativo para as empresas, a condução e a gestão do seu maior e mais importante “ativo”: as pessoas.

As empresas são gerenciadas por e para pessoas. Embora alguns recursos estratégicos possam ser duplicados, as pessoas que fazem parte de uma organização, ou seus *stakeholders* (grupos de interesse) imediatos, são únicas. Entender suas preocupações, aspirações e competências é, portanto, essencial para determinar a posição e as opções estratégicas de uma empresa. (KLUYVER e PEARCE II, 2010, p. 87).

Em vista disso, entende-se que o futuro de qualquer organização depende de uma estratégia adequada e a participação dos *stakeholders* que a compõem.

Portanto, na formulação das estratégias organizacionais, deve-se considerar a importância da gestão de pessoas, precedidos de autonomia, para se obter vantagens competitivas.

Barney (2007, p. 88), afirma que “[...] empresas que dão autonomia aos funcionários, que têm cultura de desenvolvimento e que estimulam o trabalho em equipe farão, em média, melhores escolhas estratégicas e implementarão essas estratégias com mais eficiência do que empresas sem esse atributos organizacionais”.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico deste trabalho foi estabelecido em dois tópicos: o primeiro está relacionado com a identificação da pesquisa em termos da literatura, e o segundo, com as etapas percorridas para o desenvolvimento da mesma.

Na revisão da literatura, foram classificadas as principais estratégias e ações de *Endomarketing*, na perspectiva de diversos autores, numeradas de 1 a 10, no quadro 1, item 2.2, (pag. 39) e, a seguir, são classificadas as principais estratégias de *Endomarketing* utilizadas pela IESp, identificadas pela autora por meio da observação e análise de documentos impressos e eletrônicos.

3.1 Identificação das estratégias e ações de *Endomarketing* utilizadas pela IESp, por meio da observação in loco e análise de documentos impressos e eletrônicos.

Foram identificadas como estratégias de *Endomarketing* praticadas pela IES:

- a. Divulgação de suas políticas internas e informações sobre eventos, metas e objetivos por meio de reuniões, folhetos impressos e meio eletrônico;
- b. Presença de canais de comunicação interna, formais e informais;
- c. Valorização e reconhecimento das ações de melhorias propostas pelos docentes;
- d. Aplicação de uma ferramenta (Comissão Própria de Avaliação – CPA) para investigação de aspectos satisfatórios e insatisfatórios de cada curso, envolvendo coordenação, professores e alunos;
- e. Ações internas destinadas à integração, comunicação, desenvolvimento e satisfação dos docentes, tais como comemoração de datas festivas, confraternizações, palestras, rádio on-line, ouvidoria e cursos de especialização;
- f. Plano de carreira vertical, com remuneração variável de acordo com a formação acadêmica do docente; e horizontal, com remuneração variável de acordo com a produção científica do docente, dentro de um mesmo nível de formação e por tempo de serviço.
- g. Estímulos à iniciativa e atitude criativa, tais como programas de iniciação científica, acesso gratuito à internet e laboratórios de informática (internos à

IESp), acesso a bases de dados acadêmicos, revistas acadêmicas, biblioteca e núcleo de apoio pedagógico.

3.2 Elaboração do questionário de pesquisa

As questões para o questionário de pesquisa foram desenvolvidas de acordo com as estratégias e ações de *Endomarketing* identificadas na literatura. Compostas por duas principais estratégias de *Endomarketing*: a Comunicação Interna e a Motivação, e correlacionadas com as estratégias e ações de *Endomarketing*, identificadas por meio da observação de campo e análise de documentos impressos e eletrônicos junto à IESp.

Deste modo, o Quadro 3 apresenta as questões que foram aplicadas aos docentes, formuladas com base da correlação das estratégias e ações de *Endomarketing* utilizadas na literatura (item 2.2), demonstradas de “1” a “10”, e das práticas observadas na IESp (item 3.1), demonstradas de “a” a “g”.

Para melhor entendimento, demonstra-se, a seguir, como foram formuladas as questões do quadro 3, tomando como exemplo a questão 1 e questão 6:

- ✓ Questão 1: Você recebe, de alguma forma, informações sobre as políticas internas (regras, procedimentos, programas e projetos) da IESp em que trabalha?

Essa questão é composta pelo relacionamento da estratégia “1”, extraída da literatura, sendo: estratégia ‘1’ = “Alinhamento de objetivos através da comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica e digital” com as estratégias “a” e “b”, observadas na IES, sendo: estratégia ‘a’ “divulgação de suas políticas internas e informações sobre eventos, metas e objetivos por meio de reuniões, folhetos impressos e meio eletrônicos”; estratégia ‘b’ “presença de canais de comunicação interna, formais e informais”.

- ✓ Questão 6: O comprometimento e interesse com o seu trabalho, tais como cumprimento de prazos, entrega de documentação, atividades extracurriculares, projetos de extensão e participação em reuniões são estimulados de alguma forma pela IESp em que trabalha?

Essa questão foi extraída e formulada, tomando-se por base a estratégia “3” da literatura, sendo: estratégia ‘3’ = “Projetos e ações para consolidar o comprometimento adequado do funcionário”, não relacionada com questões observadas na IESp, pois trata-se de percepção individual de cada funcionário.

A seguir, no quadro “3”, estão demonstradas as questões a serem aplicadas aos docentes, formuladas com base na relação das ações de *Endomarketing* identificadas na literatura, com foco nas ações de *Endomarketing* identificadas por meio da observação de campo junto à IESp.

Quadro 3 - Questões formuladas com base nas estratégias e ações de *Endomarketing* extraídas da literatura, e as estratégias e ações de *Endomarketing* praticadas pela IESp

Questões a serem aplicadas no questionário	Relação com a literatura	Relação com observação na IESp
1. Você recebe, de alguma forma, informações sobre as políticas internas (regras, procedimentos, programas e projetos) da IESp em que trabalha?	1	a / b
2. Você recebe, de alguma forma, informações sobre aspectos relevantes da disciplina que ministra na IESp em que trabalha?	1	a / b
3. Você recebe, de alguma forma, informações sobre as metas que deve alcançar para o cumprimento de suas funções na IESp em que trabalha?	1	a / b
4. Você recebe, de alguma forma, informações sobre os eventos que ocorrem na IESp em que trabalha?	1	a / b / e
5. Os objetivos da organização são compartilhados de forma transparente por meio dos níveis hierárquicos existentes (instituição, reitoria, pró reitoria, coordenação) na IESp em que trabalha?	2	a / b
6. O comprometimento e interesse com o seu trabalho, tais como cumprimento de prazos, entrega de documentação, atividades extracurriculares, projetos de extensão e participação em reuniões são estimulados de alguma forma pela IESp em que trabalha?	3	Não observado
7. Ao utilizar os meios de comunicação formais, você obtém respostas às suas demandas?	4	b / e
8. Em situações de conflito e/ou insatisfação, os canais internos de comunicação (pessoal, telefônico e eletrônico) são eficientes?	4	b / e
9. As ações de melhorias propostas pelos professores, as quais criam valor para a instituição, são reconhecidas e reforçadas perante todos?	5	b / c
10. A IESp realiza pesquisas relacionadas às necessidades e satisfação dos professores, visando a melhoria dos processos internos?	6	d
11. Você se sente valorizado pelo seu grupo de trabalho (coordenação, professores e alunos) em seu cotidiano na IESp em que trabalha?	7	Não observado

12. Algumas ações de marketing interno, tais como datas festivas, confraternizações, palestras internas, rádio on-line, ouvidoria, plano de carreira, cursos, entre outros, visam a satisfação dos seus funcionários. Você se sente satisfeito com esse conjunto de ações promovidas pela IESp em que trabalha?	6	e / f
13. O princípio da equidade estabelece que o professor deveria ser remunerado pelo seu investimento (pessoal e funcional), independentemente do curso em que atua. Você se sente satisfeito com a política de remuneração praticada pela IESp em que trabalha?	8	f
14. Você se sente satisfeito com os programas de recompensas e prêmios, dirigidos aos professores e relacionados aos resultados positivos alcançados pela IESp em que trabalha?	9	Não observado
15. Alguns estímulos à iniciativa e atitude criativa, tais como programas de iniciação científica, acesso gratuito à internet e laboratórios de informática (internos à IESp), acesso a bases de dados acadêmicas, revistas acadêmicas, biblioteca, núcleo de apoio pedagógico, entre outros, são oferecidos pela IESp. Você se sente satisfeito com esse conjunto de estímulos?	10	G

Fonte: autora do trabalho

As questões do quadro anterior compõem a 2ª parte do questionário aplicado aos docentes, que, juntamente com quatro outras premissas de perfis, serviram de base para os resultados deste trabalho.

No próximo capítulo, demonstraremos a metodologia do trabalho.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa empírica, exploratória, que investiga uma realidade observável, tomando-se como base o referencial teórico para prover o estudo de uma fundamentação teórico-empírica.

Para Gil (2010, p.27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário estruturado, que contou, apenas, com questões fechadas. A análise dos dados foi estatística e conduziu a um entendimento dedutivo. A natureza da pesquisa é uma combinação de abordagens qualitativa e quantitativa, com estudo de caso, que Yin (2010, p. 39, 40), define tecnicamente em duas partes:

1. É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.
2. A investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, conta com múltiplas fontes de evidência, com dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Para Miguel (2012, p. 58), “A combinação de abordagens permite que a vantagem de uma amenize a desvantagem da outra. Por exemplo, a abordagem quantitativa é fraca em entender o contexto do fenômeno, enquanto a qualitativa não é. Por outro lado, a abordagem quantitativa é menos suscetível a vieses na coleta de dados que a abordagem qualitativa”.

Ainda, de acordo com Miguel (2012), a combinação fortalece as duas abordagens. Pode-se trabalhar com questões de pesquisa mais amplas, as quais não seria possível de serem respondidas usando, apenas, uma das abordagens isoladamente.

4.1 Caracterização do universo empírico

A IESp foi criada em 1972 com o objetivo de ampliar a capacidade da região em atender as necessidades de profissionais qualificados para o magistério e também para as áreas específicas da gestão educacional. É uma Instituição particular e possui, aproximadamente, 5000 alunos regularmente matriculados. Conta com aproximadamente 250 colaboradores, destes, aproximadamente 200 são professores. Nos anos de 2005 a 2008, passou por problemas de ordem financeira, tendo seu número de alunos reduzidos de 6000 para 800 respectivamente, voltando a crescer em 2009. Na época da “crise”, muitos professores e funcionários se demitiram, outros permaneceram mesmo sem remuneração, gerando um clima de insatisfação e insegurança que, por vezes ou outra vem à tona, sobretudo quando há algum comentário negativo na mídia falada e escrita, ou promovido pelos seus funcionários que remetem àquela época, quando algum fato negativo ocorre na IESp, seja de natureza operacional, financeiro ou de comunicação.

A IESp se localiza em São José do Rio Preto, região bastante desenvolvida economicamente, e atende aos alunos de várias cidades da região. A definição do recorte da IESp para a pesquisa levou em consideração que a gestão organizacional tem sido tratada de forma centralizada. Nesse sentido, o equacionamento para a compatibilização entre os

interesses da organização e os interesses dos funcionários passa pela participação conjunta dos atores envolvidos nessa questão.

4.2 Etapas da pesquisa

Na construção da pesquisa, foram definidas seis fases para fins de coleta e análise dos dados, conforme quadro 4:

Quadro 4 - Fases da pesquisa

Fases	Situação nesta pesquisa
1. Definição da população alvo	Professores da IESp
2. Determinação da amostragem	Amostragem não probabilística por conveniência
3. Elaboração do questionário	Desenvolvido, segundo as estratégias e ações de <i>Endomarketing</i> , consideradas mais relevantes pelos autores pesquisados e, também, com base na verificação e observação de documentos junto à IESp.
4. Condução do trabalho de campo	Aplicação do questionário aos professores.
5. Análise dos resultados	Contextualização da IESp e identificação das lacunas, relacionadas à implementação satisfatória das principais estratégias e ações de <i>Endomarketing</i> pela IESp.
6. Sugestão de melhorias	Elaboração de propostas com o objetivo de reduzir as lacunas encontradas.

Fonte: Adaptado de SCHMIDT NETO (2005)

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi utilizada por meio de questionário estruturado, com escala do tipo Likert, tendo como base as características mais relevantes relacionadas às estratégias e ações de *Endomarketing*, citadas pelos autores, e também segundo as ações observadas pela autora, por meio da verificação junto à IESp.

Segundo Cervo e Berviam (2002, p. 48),

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. [...]. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

A partir da elaboração do questionário, realizaram-se os contatos iniciais com a direção da IESp, visando autorização para a realização do estudo, conforme consta do APÊNDICE - A.

4.4 Condução do trabalho de campo

Foram distribuídos pela autora durante três dias, na sala dos professores da IESp em intervalo de aulas, um total de 90 questionários, dos quais, 62 retornaram respondidos, correspondentes a 68,89% do total distribuído.

Embora a população seja em torno de 200 professores, muitos são horistas e não são encontrados diariamente, não sendo possível atingir a todos; porém, o retorno foi satisfatório.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse item tem como objetivo apresentar os dados levantados e analisá-los. Para tanto, se apresenta a questão da pesquisa, o gráfico com as respostas obtidas, o resultado da análise estatística, que definiu a média e o desvio padrão das respostas, e a conclusão de cada questão.

A parte 1 do questionário contempla os aspectos pessoais dos respondentes como: gênero, faixa etária, formação e tempo na IESp.

A tabela 1 mostra a divisão dos respondentes com relação aos itens tratados para os 62 respondentes, posteriormente analisadas estatisticamente.

A análise estatística da primeira variável se refere ao gênero. Para essa variável, foi identificado, com o número 1, o sexo masculino; número 2, o feminino.

A segunda variável analisada se refere à idade. Neste caso, dividiu-se essa variável nas seguintes faixas: (1) 18 a 30 anos; (2) 31 a 45 anos; (3) 46 a 60 anos e (4) mais de 60 anos.

A terceira variável analisada se refere à formação educacional, sendo (1) graduação; (2) especialização; (3) mestrado; (4) doutorado; (5) outros.

Na análise estatística da terceira variável (formação), o nível 5 foi desconsiderado por se ter, apenas, 1 respondente nessa faixa.

A quarta variável analisada se refere ao tempo em que o respondente trabalha na IESp.

Neste caso, dividiu-se da seguinte forma: (1) até 1 ano; (2) 1 a 2 anos; (3) 2 a 5 anos; (4) 5 a 10 anos; (5) mais de 10 anos.

Tabela 1 - Tabulação da parte 1 do questionário: identificação pessoal

Aspecto		Número de respondentes
Sexo	Masculino	31
	Feminino	31
Idade	18 a 30 anos	5
	31 a 45 anos	35
	46 a 60 anos	18
	Mais de 60 anos	4
Formação	Graduação	0
	Especialização	26
	Mestrado	28
	Doutorado	7
	Outros	1
Tempo na IESP	0 a 1 ano	7
	1 a 2 anos	7
	2 a 5 anos	13
	5 a 10 anos	22
	Mais de 10 anos	13

Fonte: autora do trabalho

A parte 2 do questionário da pesquisa apresenta a tabulação das respostas por intermédio de gráficos, e a análise estatística por meio de tabelas. Para as questões de números 1 a 11 foram consideradas como respostas: (1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Frequentemente; (5) Sempre. Para as questões de números 12 a 15, foram consideradas como respostas: (1) Nada satisfeito; (2) Pouco satisfeito; (3) Parcialmente satisfeito; (4) Satisfeito; (5) Muito satisfeito.

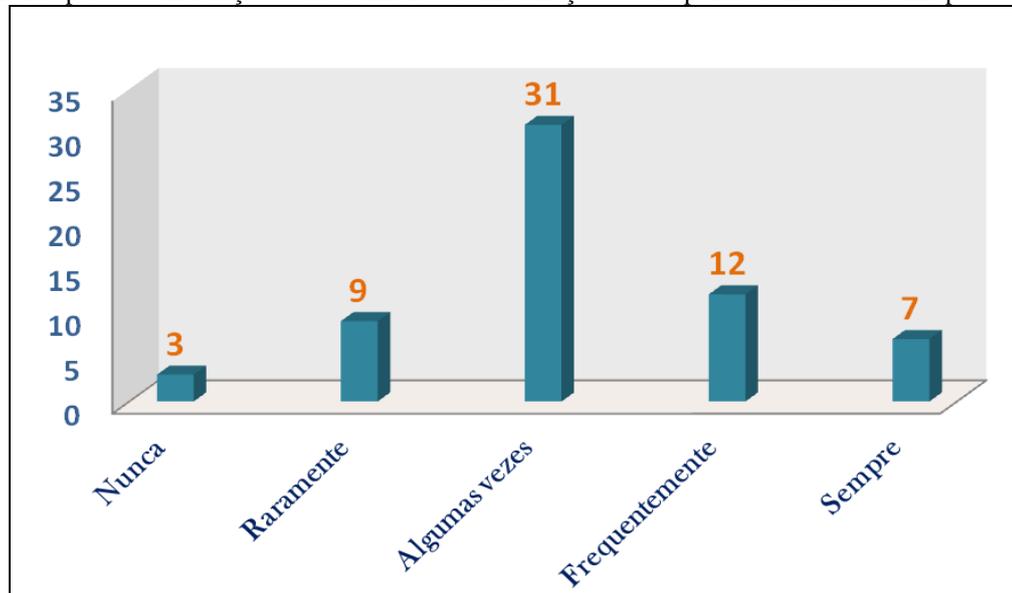
Essa classificação está baseada na escala de Likert por intermédio da qual se procurou medir o nível de concordância ou não concordância às questões. Usualmente, na

escala de Likert, são utilizados cinco níveis de respostas e é considerada bipolar por medir uma resposta positiva ou negativa a uma afirmação. (ALEXANDRE et al, 2003).

A seguir, serão apresentados os gráficos com o resultado das respostas dos questionários aplicados, as tabelas com os resultados estatísticos (médias e desvios-padrão) de cada variável analisada (gênero, idade, formação educacional e tempo na IESp) e, no final de cada questão, a análise conclusiva.

▪ **Questão 1.** *Você recebe, de alguma forma, informações sobre as políticas internas (regras, procedimentos, programas e projetos) da IESp em que trabalha?*

Gráfico 1- Respostas com relação ao recebimento de informações sobre políticas internas da IESp



Fonte: autora do trabalho

Tabela 2 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 1 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q1	1	31	3,194	1,078	1,000	5,000
	2	31	3,097	0,870	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 3 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 1 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q1	1	5	2,800	0,447	2,000	3,000
	2	35	3,314	0,900	1,000	5,000
	3	18	2,833	1,150	1,000	5,000
	4	4	3,500	1,000	3,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 4 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 1 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q1	1	-	-	-	-	-
	2	26	3,038	0,871	1,000	5,000
	3	28	3,286	1,013	1,000	5,000
	4	7	2,857	1,215	1,000	5,000
	5	1	4,000	-	4,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 5 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 1 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q1	1	7	2,429	0,787	1,000	3,000
	2	7	3,429	0,787	3,000	5,000
	3	13	3,154	1,068	1,000	5,000
	4	22	2,955	0,722	1,000	4,000
	5	13	3,692	1,182	2,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 1:

Com relação à pergunta aos professores, se eles “recebem, de alguma forma, informações sobre as políticas internas (regras, procedimentos, programas e projetos) da instituição”, o resultado das respostas obtido nessa questão (demonstrado no gráfico 1), foi que a maioria dos professores (31) respondeu algumas vezes.

Quanto à variável gênero, o sexo masculino é predominante. Na variável idade, a faixa etária predominante foi a de professores com mais de 60 anos. Com relação à variável formação educacional, os professores com mestrado predominaram e, na variável tempo em que trabalham na IESp, os que estão há mais de 10 anos na instituição.

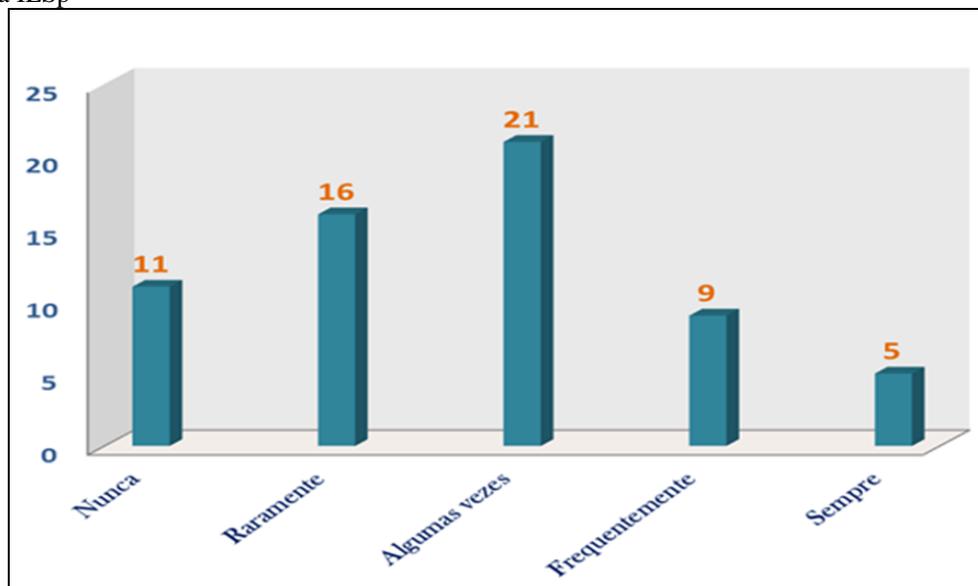
O número expressivo de respostas (31) do nível 3 (algumas vezes), na escala de Likert, indica que quando os respondentes optam por esse tipo de resposta são considerados “indiferentes” ou “indecisos”.

Considerando a análise estatística com as indicações de idade e tempo de casa dos professores, suficientes para uma resposta positiva ou negativa, vale ressaltar esta lacuna entre as respostas positivas e negativas, sugerindo que os respondentes recebem essas informações, mas não as valorizam (são indiferentes) ou não as percebem (indecisos).

Com base na literatura apresentada neste trabalho, a “comunicação” é uma das estratégias a ser trabalhada na IESp e como sugestão, de acordo com Brum (2012), citada na página 33 deste trabalho, a ação que poderia ser utilizada pela IESp seria “trabalhar a informação como um benefício, demonstrando aos funcionários o esforço da organização em mantê-los informados sobre tudo o que acontece”.

▪ **Questão 2.** *Você recebe, de alguma forma, informações sobre aspectos relevantes da disciplina que ministra na IESp em que trabalha?*

Gráfico 2 - Respostas com relação ao recebimento de informações sobre aspectos relevantes da disciplina que ministra na IESp



Fonte: autora do trabalho

Tabela 6 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 2 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q2	1	31	2,613	1,202	1,000	5,000
	2	31	2,774	1,146	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 7 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 2 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q2	1	5	3,000	0,707	2,000	4,000
	2	35	2,714	1,178	1,000	5,000
	3	18	2,444	1,247	1,000	5,000
	4	4	3,250	1,258	2,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 8 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 2 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q2	1	-	-	-	-	-
	2	26	2,654	1,263	1,000	5,000
	3	28	2,750	1,110	1,000	5,000
	4	7	2,429	1,134	1,000	4,000
	5	1	4,000	-	4,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 9 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 2 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IESp	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q2	1	7	2,429	1,134	1,000	4,000
	2	7	3,143	1,345	1,000	5,000
	3	13	2,769	1,166	1,000	5,000
	4	22	2,364	1,136	1,000	5,000
	5	13	3,077	1,115	2,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 2:

Perguntados se “recebem, de alguma forma, informações sobre aspectos relevantes da disciplina que ministram na IESp”, os professores responderam, em sua maioria, (27) negativamente, pois, na escala de Likert, os níveis 1 e 2 (Nunca e Raramente) são considerados NEGATIVOS.

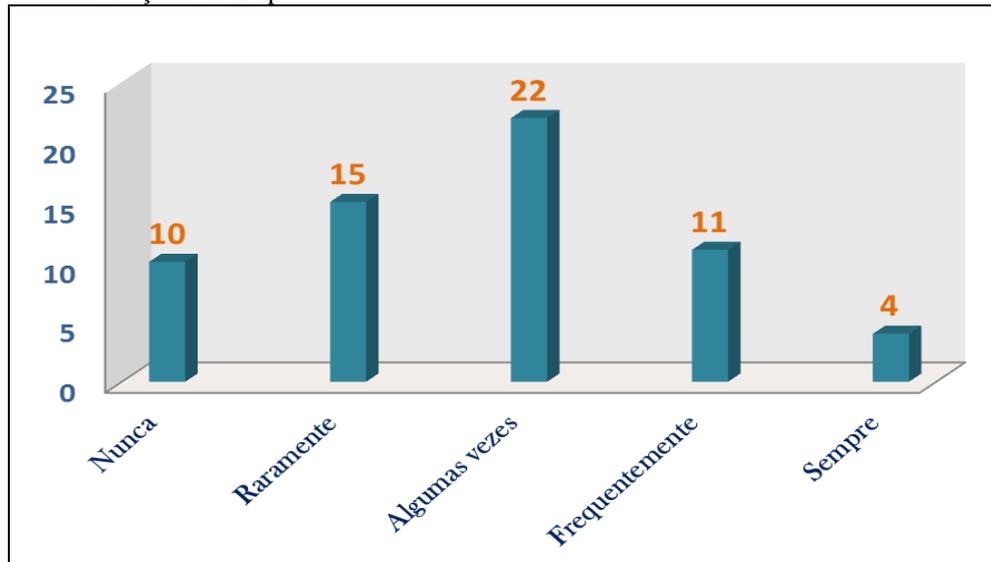
Na análise estatística relacionada ao gênero, o sexo feminino foi predominante nas respostas. Com relação à faixa etária, a maioria dos respondentes está na faixa dos professores com mais de 60 anos. Na variável formação educacional, são predominantes os professores que possuem mestrado e, na variável tempo em que trabalham na IESp, os professores que possuem de 1 a 2 anos de instituição.

De acordo com a literatura apresentada neste trabalho, o fator “comunicação”, novamente, influenciou no resultado dessa questão, ficando claro que os professores, com menos tempo de instituição, não estão recebendo as informações que deveriam receber sobre as suas disciplinas. Bekin (2004) enumera alguns pontos que são citados na página 26 deste trabalho. Sugere-se como ação para essa estratégia “os treinamentos serem realizados constantemente, quer no aspecto técnico ou no reforço de valores e atitudes” bem como

“permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos”.

▪ **Questão 3.** *Você recebe, de alguma forma, informações sobre as metas que deve alcançar para o cumprimento de suas funções na IESp em que trabalha?*

Gráfico 3 - Respostas com relação ao recebimento de informações sobre as metas que devem alcançar para o cumprimento de suas funções na IESp



Fonte: autora do trabalho

Tabela 10 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 3 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q3	1	31	2,548	1,150	1,000	5,000
	2	31	2,839	1,003	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 11- Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 3 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q3	1	5	2,600	0,894	2,000	4,000
	2	35	2,571	1,145	1,000	5,000
	3	18	2,722	0,958	1,000	4,000
	4	4	3,750	0,957	3,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 12 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 3 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q3	1	-	-	-	-	-
	2	26	2,731	1,041	1,000	5,000
	3	28	2,679	1,124	1,000	5,000
	4	7	2,571	1,272	1,000	4,000
	5	1	3,000	-	3,000	3,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 13 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 3 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q3	1	7	1,857	0,900	1,000	3,000
	2	7	3,000	1,414	1,000	5,000
	3	13	2,462	0,776	1,000	3,000
	4	22	2,500	0,964	1,000	4,000
	5	13	3,538	0,967	2,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 3:

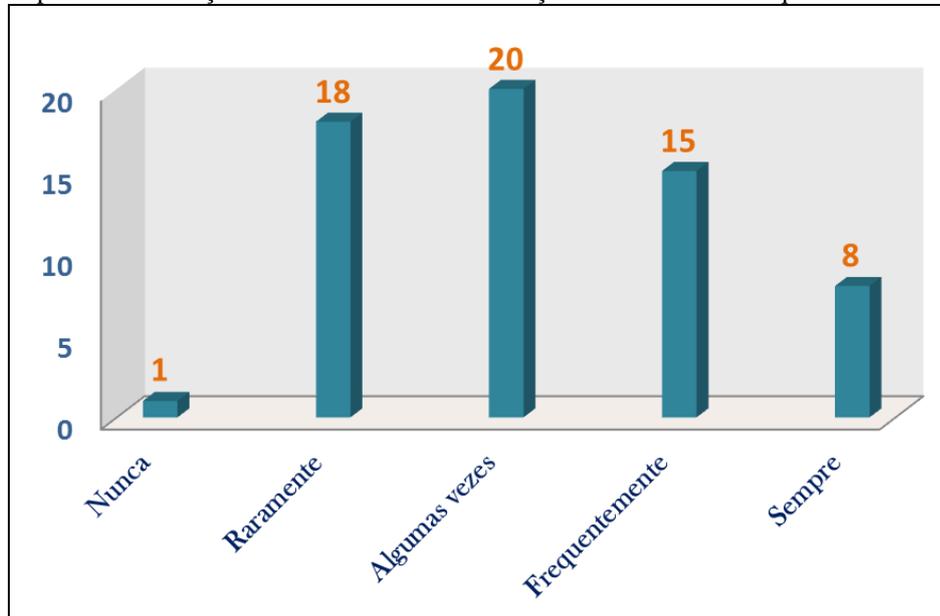
Com relação à pergunta se os professores “recebem, de alguma forma, informações sobre as metas que devem alcançar para o cumprimento de suas funções na IESp”, foram obtidas, em sua maioria, respostas Nunca e Raramente (25), consideradas respostas NEGATIVAS na escala de Likert.

Quanto à variável gênero, o sexo feminino predominou na maioria das respostas. Na variável idade, a faixa etária predominante foi para os professores com mais de 60 anos. Para a variável formação educacional, os professores com especialização são a maioria e quanto ao tempo em que trabalham na IESp, professores com mais de 10 anos de instituição.

Novamente a “comunicação” se apresenta como fator principal das respostas NEGATIVAS, inclusive para professores com mais de 10 anos de instituição. Brum (2012), citada na página 34 deste trabalho, sugere “desafiar o público interno estabelecendo grandes metas para a organização e divulgando-as de forma sistemática. A responsabilidade pelo alcance dos objetivos-macro da organização deve ser compartilhada com os funcionários. Eles se sentem importantes com isso”.

- **Questão 4.** *Você recebe, de alguma forma, informações sobre os eventos que ocorrem na IESP em que trabalha?*

Gráfico 4 - Respostas com relação ao recebimento de informações sobre os eventos que ocorrem na IESp



Fonte: autora do trabalho

Tabela 14 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 4 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q4	1	31	3,161	1,186	1,000	5,000
	2	31	3,097	0,908	2,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 15 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 4 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q4	1	5	2,600	0,894	2,000	4,000
	2	35	2,943	0,968	1,000	5,000
	3	18	3,389	1,092	2,000	5,000
	4	4	4,250	0,957	3,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 16 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 4 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
----------	----------------------	------------------------	-------	---------------	--------	--------

Q4	1	-	-	-	-	-
	2	26	3,192	1,096	2,000	5,000
	3	28	3,071	1,120	1,000	5,000
	4	7	3,143	0,690	2,000	4,000
	5	1	3,000	-	3,000	3,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 17: Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 4 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q4	1	7	2,571	0,787	2,000	4,000
	2	7	2,714	1,380	1,000	5,000
	3	13	3,154	1,144	2,000	5,000
	4	22	3,182	0,853	2,000	5,000
	5	13	3,538	1,127	2,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 4:

Na questão se os professores “recebem, de alguma forma, informações sobre os eventos que ocorrem na IESp em que trabalham”, a maioria (23) respondeu POSITIVAMENTE, ou seja, “frequentemente” e “sempre”.

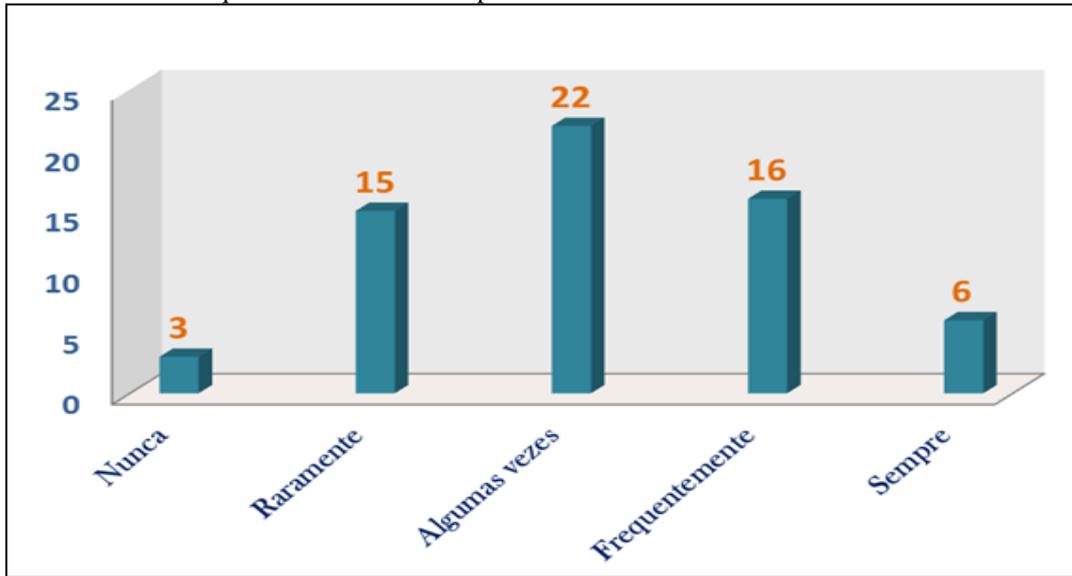
Na variável gênero, os professores do sexo masculino predominaram nas respostas positivas. Quanto à variável idade, os professores com mais de 60 anos; na variável formação educacional, os que possuem especialização e quanto ao tempo em que trabalham na IESp, os professores com mais de 10 anos de instituição.

Se no quesito “eventos” as respostas tiveram resultado POSITIVO, podemos considerar que existe uma “comunicação” ou uma divulgação mais eficiente, em relação aos quesitos das questões anteriores, uma vez que são perceptíveis para a maioria dos professores.

Essa questão reforça uma das ações de *Endomarketing*, segundo Brum (2012), citada neste trabalho na página 33, “promover eventos para a integração dos funcionários, de forma moderada, associando o tema do evento ao posicionamento interno da organização”.

▪ **Questão 5.** *Os objetivos da organização são compartilhados de forma transparente por meio dos níveis hierárquicos existentes (instituição, reitoria, pró-reitoria, coordenação) na IESp em que trabalha?*

Gráfico 5 - Respostas com relação aos objetivos da organização, se são compartilhados de forma transparente por meio dos níveis hierárquicos existentes na IESp



Fonte: autora do trabalho

Tabela 18 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 5 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q5	1	31	3,194	1,046	1,000	5,000
	2	31	3,032	1,016	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 19 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 5 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q5	1	5	2,600	0,548	2,000	3,000
	2	35	3,086	1,095	1,000	5,000
	3	18	3,278	1,074	2,000	5,000
	4	4	3,250	0,500	3,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 20 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 5 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q5	1	-	-	-	-	-
	2	26	3,154	0,925	2,000	5,000
	3	28	3,214	1,067	1,000	5,000
	4	7	2,714	1,254	1,000	5,000
	5	1	2,000	-	2,000	2,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 21- Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 5 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q5	1	7	2,429	0,976	1,000	4,000
	2	7	2,857	1,069	2,000	5,000
	3	13	3,000	1,000	2,000	5,000
	4	22	3,227	1,020	1,000	5,000
	5	13	3,538	0,967	2,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 5:

Quanto às respostas para a pergunta “se os objetivos da organização são compartilhados de forma transparente por meio dos níveis hierárquicos existentes na IESp”, 22 professores responderam positivamente (frequentemente e sempre) e 22 algumas vezes. Considerando que, na escala de Likert, as respostas do nível 3 (algumas vezes) são consideradas indiferentes ou indecisas, o resultado para essa questão foi POSITIVO.

O sexo feminino foi predominante nas respostas da variável de gênero. Nas demais variáveis, são predominantes os professores de 46 a 60 anos, com formação no nível 3 (mestrado) e com tempo de instituição acima de 10 anos.

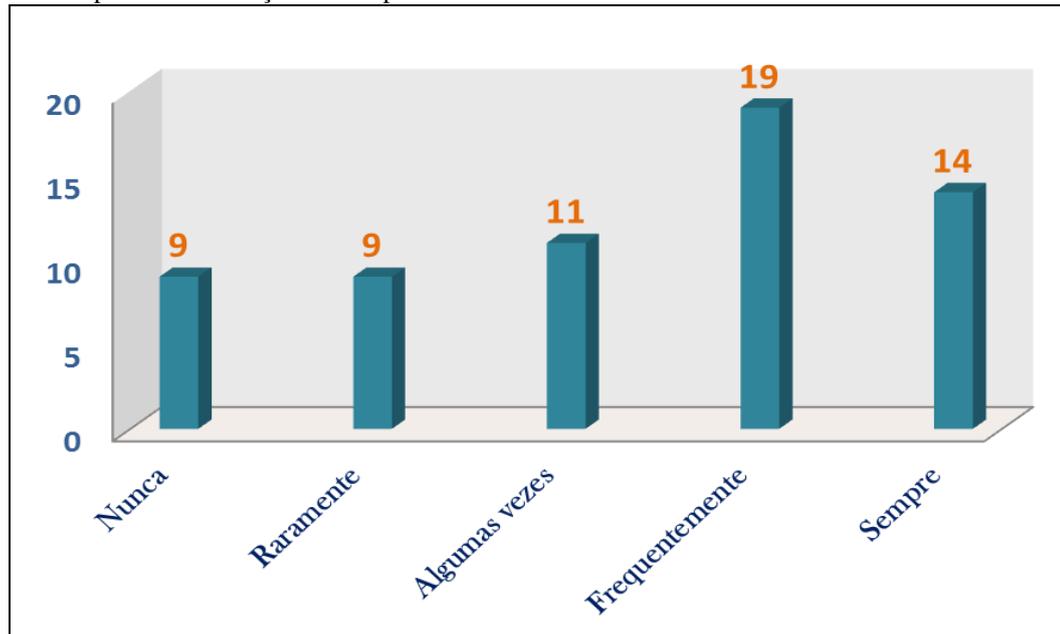
Nessa questão, a “comunicação” demonstrou efetividade por parte dos níveis hierárquicos (instituição, reitoria, pró-reitoria e coordenação).

Para Cerqueira (1994), citado na página 27 deste trabalho, a “transparência é considerada a sua instância maior, como uma manifestação da empatia, que contribui para a eliminação gradativa da mentira, da omissão e da hipocrisia, consistindo em um primeiro obstáculo aos boatos”.

▪ **Questão 6.** *O comprometimento e interesse com o seu trabalho, tais como cumprimento de prazos, entrega de documentação, atividades extracurriculares, projetos de extensão e participação em reuniões são estimulados de alguma forma pela IESp em que trabalha?*

O gráfico 6 apresenta as respostas com relação ao comprometimento e interesse com o trabalho.

Gráfico 6 - Respostas com relação ao comprometimento e interesse com o trabalho



Fonte: autora do trabalho.

Tabela 22 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 6 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q6	1	31	3,355	1,518	1,000	5,000
	2	31	3,194	1,223	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 23 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 6 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q6	1	5	3,600	0,894	3,000	5,000
	2	35	3,086	1,358	1,000	5,000
	3	18	3,278	1,526	1,000	5,000
	4	4	4,500	0,577	4,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 24 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 6 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q6	1	-	-	-	-	-
	2	26	3,192	1,415	1,000	5,000
	3	28	3,393	1,423	1,000	5,000
	4	7	3,286	1,113	1,000	4,000
	5	1	2,000	-	2,000	2,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 25 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 6 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q6	1	7	2,714	1,496	1,000	5,000
	2	7	3,286	1,496	1,000	5,000
	3	13	2,923	1,320	1,000	5,000
	4	22	3,273	1,420	1,000	5,000
	5	13	3,923	1,115	2,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 6:

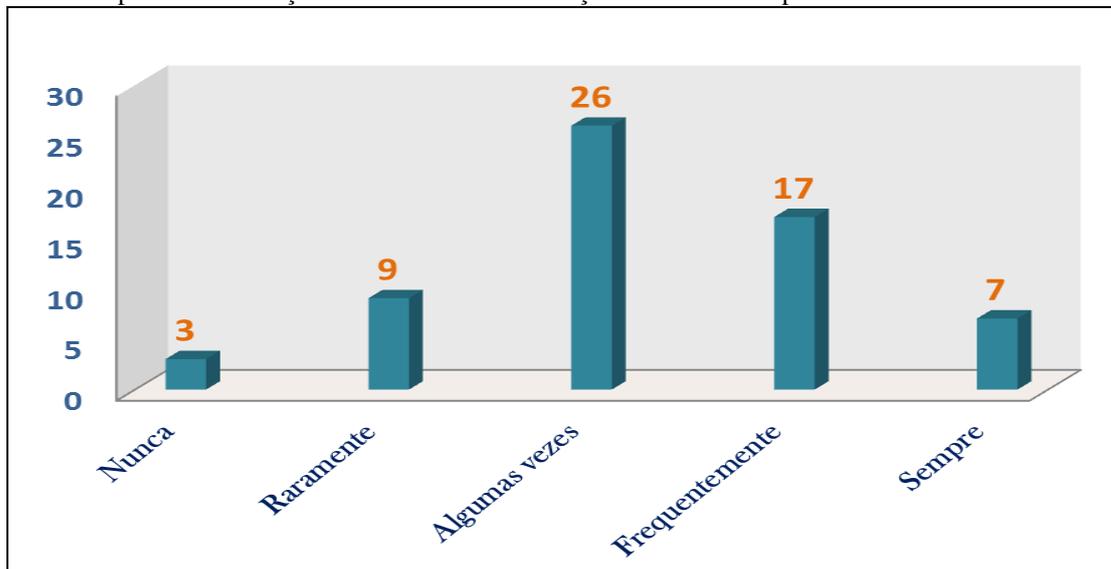
Quando perguntados se “o comprometimento e interesse com o seu trabalho (prazos, documentação, atividades extracurriculares, projetos de extensão e participação em reuniões) são estimulados pela IESp”, a maioria dos professores (33) respondeu de forma POSITIVA (frequentemente e sempre).

Quanto às variáveis, foram predominantes os professores do sexo masculino, com idade superior a 60 anos, com formação educacional no nível de mestrado e com mais de 10 anos de trabalho na instituição.

Para essa questão Bekin (2004), citado na página 25 deste trabalho, “trata o comprometimento do funcionário com as causas e os objetivos da organização como parte de um processo motivacional, compreendidos pelo estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento”.

▪ **Questão 7.** *Ao utilizar os meios de comunicação formais você obtém respostas às suas demandas?*

Gráfico 7 - Respostas com relação aos meios de comunicação formais em respostas às demandas.



Fonte: autora do trabalho

Tabela 26 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 7 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q7	1	31	3,323	1,107	1,000	5,000
	2	31	3,194	0,910	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 27 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 7 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q7	1	5	3,000	1,414	1,000	5,000
	2	35	3,200	0,994	1,000	5,000
	3	18	3,333	0,970	2,000	5,000
	4	4	3,750	0,957	3,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 28 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 7 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q7	1	-	-	-	-	-
	2	26	3,346	0,977	2,000	5,000
	3	28	3,143	1,145	1,000	5,000
	4	7	3,286	0,488	3,000	4,000
	5	1	4,000	-	4,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 29 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 7 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q7	1	7	3,571	0,535	3,000	4,000
	2	7	3,429	1,397	1,000	5,000
	3	13	3,000	1,225	1,000	5,000
	4	22	3,182	0,907	2,000	5,000
	5	13	3,385	0,961	2,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 7:

Nessa questão, os professores foram perguntados se “ao utilizarem os meios de comunicação formais, eles obtêm respostas às suas demandas”, e o maior resultado foi para o nível 3, algumas vezes, dos indecisos e indiferentes na escala de Likert.

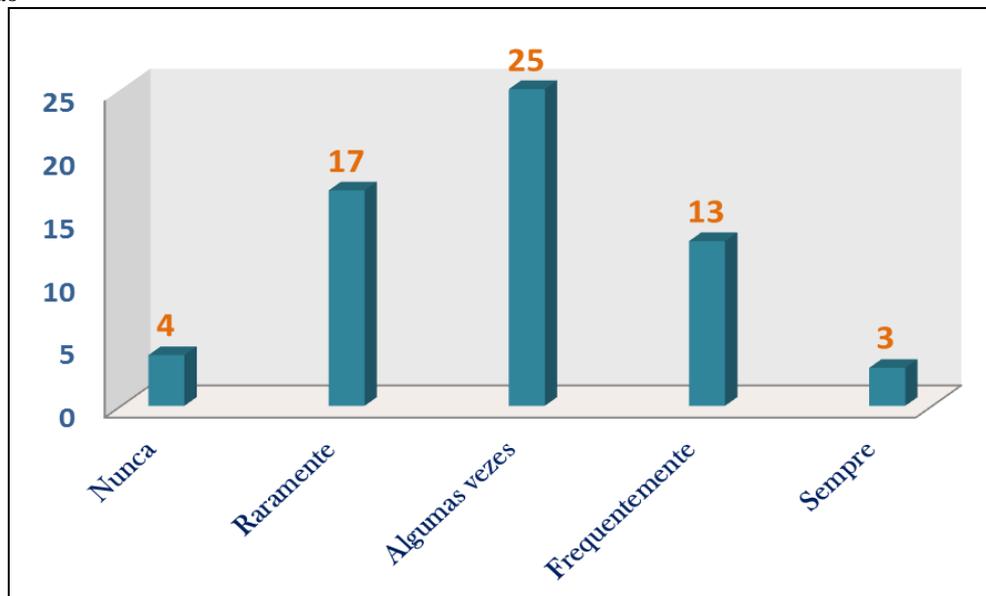
Com relação à análise das variáveis, o sexo masculino foi predominante nas respostas. Quanto à idade dos respondentes, predominaram os professores da faixa dos que possuem mais de 60 anos. Na formação educacional, o nível especialização foi predominante e, na variável tempo em que trabalham na IESp, os professores com até 1 ano de instituição.

Essa questão não deixa claro se os professores recebem ou não as respostas às suas demandas, devido a indiferença e indecisão nas respostas, visto que a segunda maior pontuação foi positiva. Existe aqui, também, uma lacuna na eficácia da “comunicação”.

Nesse caso, a comunicação poderá ser trabalhada por meio da liderança que, de acordo com Brum (2012), citada na página 32 deste trabalho, “deve ser o principal canal de comunicação da organização com seu público interno e os canais, instrumentos e ações devem funcionar como meios complementares à atuação da liderança no processo da informação”.

▪ **Questão 8.** *Em situações de conflito e/ou insatisfação, os canais internos de comunicação (pessoal, telefônico e eletrônico) são eficientes?*

Gráfico 8 - Respostas com relação à eficiência dos canais internos de comunicação em situações de conflito e/ou insatisfação



Fonte: autora do trabalho

Tabela 30 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 8 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q8	1	31	2,968	0,948	1,000	5,000
	2	31	2,935	0,964	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 31 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 8 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q8	1	5	3,400	0,894	2,000	4,000
	2	35	2,886	0,993	1,000	5,000
	3	18	2,889	0,963	1,000	5,000
	4	4	3,250	0,500	3,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 32 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 8 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q8	1	-	-	-	-	-
	2	26	2,885	0,909	1,000	5,000
	3	28	3,036	1,071	1,000	5,000
	4	7	3,000	0,577	2,000	4,000
	5	1	2,000	-	2,000	2,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 33 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 8 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q8	1	7	3,143	0,690	2,000	4,000
	2	7	3,429	1,134	1,000	4,000
	3	13	3,154	1,144	2,000	5,000
	4	22	2,636	1,002	1,000	5,000
	5	13	2,923	0,494	2,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da questão 8:

Na questão “se em situações de conflito e/ou insatisfação, os canais internos de comunicação (pessoal, telefônico e eletrônico) são eficientes”, a maioria das respostas (25) foi algumas vezes (indecisos e indiferentes).

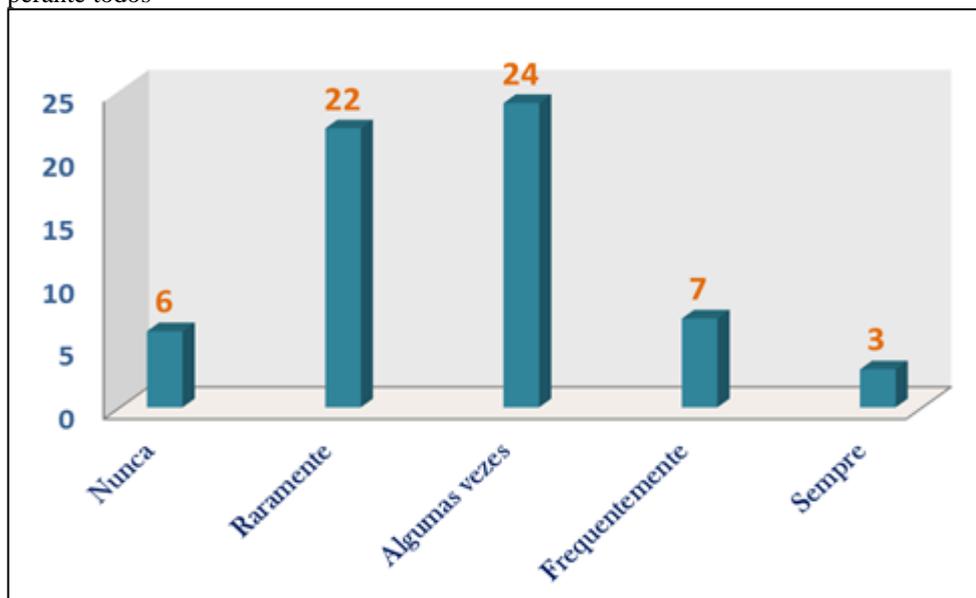
Com relação às variáveis, quanto ao gênero, o sexo masculino foi predominante na questão 8. Quanto à idade, os professores da faixa 1, de 18 a 30 anos, foram a maioria. Na variável formação educacional, predominaram os professores do nível 3, com mestrado e quanto ao tempo em que trabalham na IESp, os professores da faixa 2, de 1 a 2 anos.

Apesar de os indecisos e indiferentes serem a maioria, a segunda maior pontuação indica a maioria negativa (nunca e raramente) com 21 respostas. Em vista disso, conclui-se que essa questão, também, indica falha na “comunicação”.

“Estabelecer princípios para o atendimento ao cliente e, a partir deles, criar *scripts* a ser utilizado pela equipe no relacionamento com o cliente. Consolidá-los num manual, estabelecendo o padrão de atendimento da organização. Entregar esse manual de atendimento para todas as pessoas, independentemente de cargo ou função, para que a organização tenha um jeito único e especial de atender”, citado por Brum (2012) e que consta deste trabalho na página 35, é uma estratégia indicada para a melhoria da comunicação interna nessa questão.

▪ **Questão 9.** *As ações de melhorias propostas pelos professores, as quais criam valor para a instituição, são reconhecidas e reforçadas perante todos?*

Gráfico 9 - Respostas com relação às ações de melhorias propostas pelos professores, se são reconhecidas e reforçadas perante todos



Fonte: autora do trabalho.

Tabela 34 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 9 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q9	1	31	2,839	1,157	1,000	5,000
	2	31	2,581	0,720	1,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 35 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 9 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q9	1	5	3,600	1,517	2,000	5,000
	2	35	2,600	0,881	1,000	4,000
	3	18	2,667	0,970	1,000	5,000
	4	4	2,750	0,500	2,000	3,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 36 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 9 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q9	1	-	-	-	-	-
	2	26	2,769	1,142	1,000	5,000
	3	28	2,750	0,887	1,000	5,000
	4	7	2,429	0,535	2,000	3,000
	5	1	2,000	-	2,000	2,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 37 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 9 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q9	1	7	2,857	0,690	2,000	4,000
	2	7	3,286	1,496	1,000	5,000
	3	13	2,923	0,760	2,000	4,000
	4	22	2,136	0,774	1,000	4,000
	5	13	3,077	0,862	2,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da questão 9:

Na questão, se “as ações de melhorias propostas pelos professores, as quais criam valor para a instituição, são reconhecidas e reforçadas perante todos”, o resultado foi NEGATIVO, totalizando 28 respostas (Nunca e Raramente).

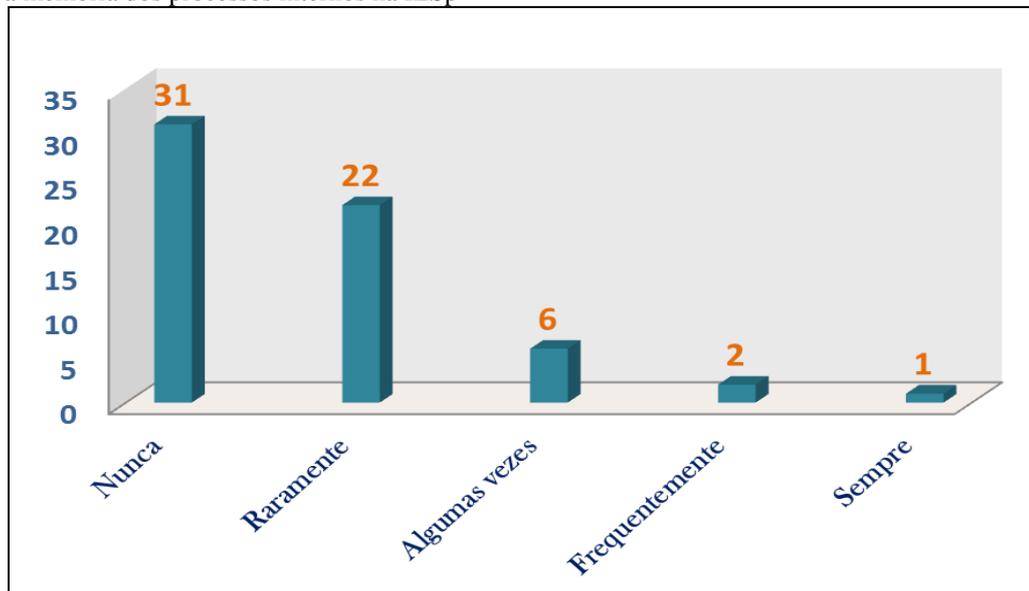
Quanto às variáveis, em relação ao gênero, o sexo masculino foi predominante nas respostas. Na variável idade, os professores da faixa 1, de 18 a 30 anos, foram a maioria. Quanto à variável formação educacional, predominaram os professores do nível 2, especialização e, na variável tempo em que trabalham na IESp, os professores da faixa 2, de 1 a 2 anos de instituição.

Nessa questão, o fator “motivação” aponta resultado negativo, pois os professores, quando propõem ações de melhoria para a instituição, não percebem reconhecimento.

Para Cerqueira (1994), citado neste trabalho na página 28, “valorizar o esforço, a iniciativa e a criatividade para a obtenção de resultados são fatores que motivam, agir sem reconhecer estas qualidades em seus subordinados é afetar negativamente suas autoestimas, gerando atitudes futuras de simples envolvimento”.

▪ **Questão 10.** *A IESp realiza pesquisas relacionadas às necessidades e satisfação dos professores, visando a melhoria dos processos internos?*

Gráfico 10 - Respostas com relação a pesquisas relacionadas às necessidades e satisfação dos professores, visando a melhoria dos processos internos na IESp



Fonte: autora do trabalho

Tabela 38 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 10 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q10	1	31	1,581	0,620	1,000	3,000
	2	31	1,839	1,003	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 39 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 10 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q10	1	5	1,800	0,837	1,000	3,000
	2	35	1,600	0,847	1,000	5,000
	3	18	1,778	0,878	1,000	4,000
	4	4	2,250	0,500	2,000	3,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 40 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 10 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q10	1	-	-	-	-	-
	2	26	1,654	0,689	1,000	3,000
	3	28	1,679	0,905	1,000	5,000
	4	7	2,143	1,069	1,000	4,000
	5	1	1,000	-	1,000	1,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 41 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 10 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q10	1	7	1,429	0,535	1,000	2,000
	2	7	1,571	0,787	1,000	3,000
	3	13	1,769	1,166	1,000	5,000
	4	22	1,682	0,716	1,000	4,000
	5	13	1,923	0,862	1,000	3,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 10:

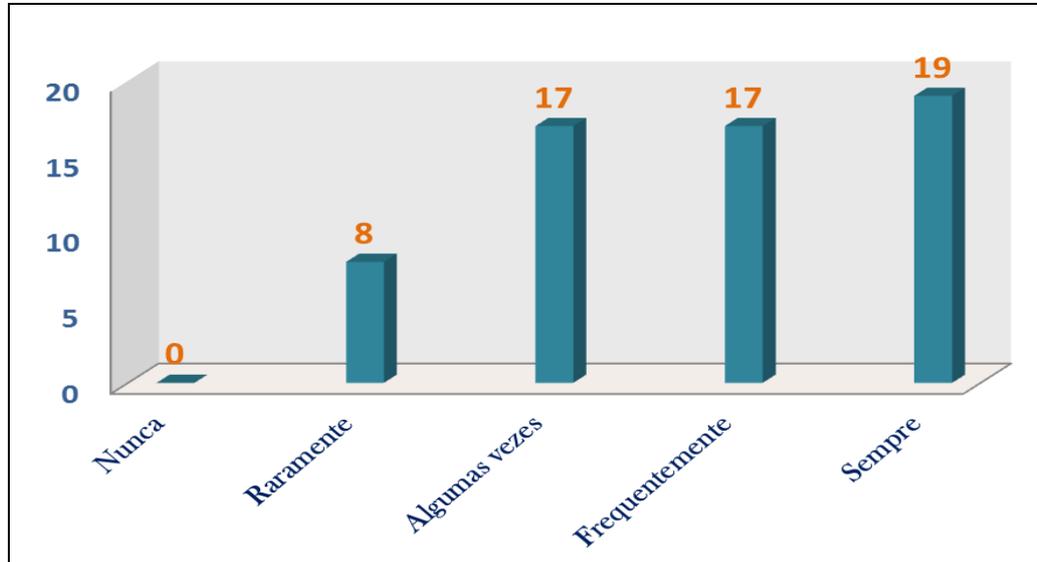
Com relação à pergunta “se a IESp realiza pesquisas relacionadas às necessidades e satisfação dos professores, visando a melhoria dos processos internos”, 53 professores responderam Nunca e Raramente, sendo considerado o resultado NEGATIVO para essa questão.

Quanto à análise estatística das variáveis, o sexo feminino foi predominante nas respostas. Na variável idade, foram predominantes os professores com mais de 60 anos. Na variável formação educacional, predominaram os professores com doutorado e quanto ao tempo em que trabalham na IESp, professores com mais de 10 anos de instituição.

O resultado dessa questão deixou claro que existe a necessidade da IESp organizar a comunicação para que haja *feedback* que, segundo Bekin (2004), só será assegurado pelo contato direto entre as partes envolvidas no processo, por meio de reuniões informais ou de ações capazes de promover uma interação constante entre os setores. Bekin (2004) enumera dez pontos necessários para a criação de um ambiente satisfatório para os funcionários, descritos na página 26 deste trabalho, que poderão ser ações de melhorias na IESp.

- **Questão 11.** *Você se sente valorizado pelo seu grupo de trabalho (coordenação, professores e alunos) em seu cotidiano na IESp em que trabalha?*

Gráfico 11 - Respostas com relação à valorização do professor pelo grupo de trabalho (coordenação, professores e alunos) em seu cotidiano na IES



Fonte: autora do trabalho

Tabela 42 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 11 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q11	1	31	3,968	1,224	1,000	5,000
	2	31	3,419	1,000	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 43 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 11 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q11	1	5	4,200	1,095	3,000	5,000
	2	35	3,514	1,147	1,000	5,000
	3	18	3,722	1,127	22,000	5,000
	4	4	4,500	0,577	4,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 44 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 11 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q11	1	-	-	-	-	-
	2	26	3,692	1,158	1,000	5,000
	3	28	3,929	1,086	1,000	5,000
	4	7	3,000	0,816	2,000	4,000
	5	1	2,000	-	2,000	2,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 45 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 11 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q11	1	7	3,714	1,113	2,000	5,000
	2	7	3,714	1,380	1,000	5,000
	3	13	3,769	1,235	2,000	5,000
	4	22	3,455	1,011	2,000	5,000
	5	13	4,000	1,155	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 11:

Quando perguntados se “você se sente valorizado pelo seu grupo de trabalho (coordenação, professores e alunos) em seu cotidiano na IESp em que trabalha”, os professores responderam em sua maioria (36), Frequentemente e Sempre, sendo este resultado considerado POSITIVO na escala de Likert.

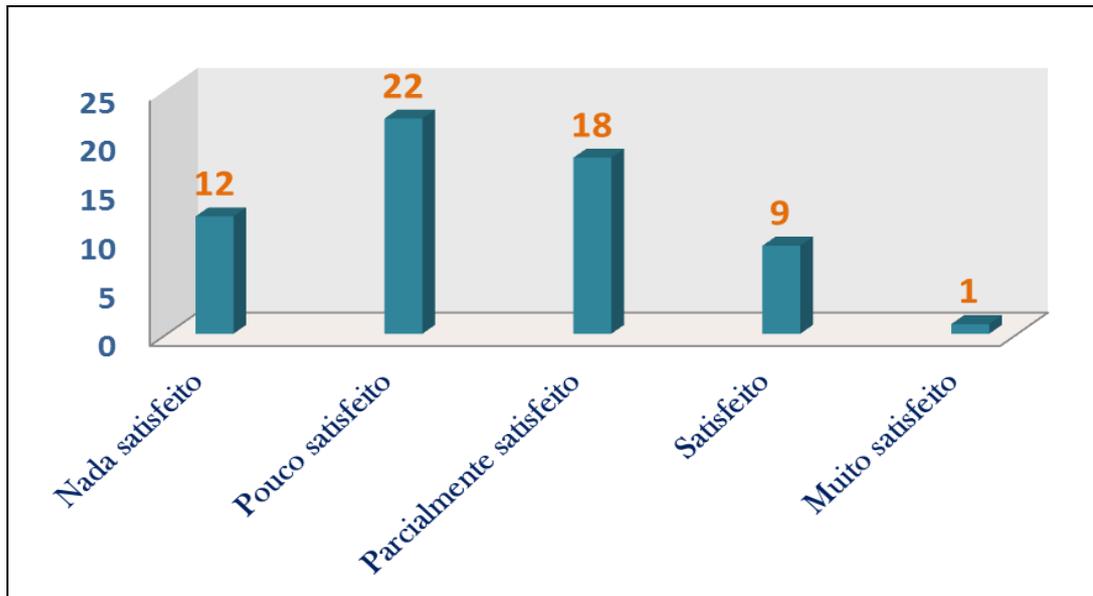
Na análise das variáveis, quanto ao sexo, predominaram os professores do sexo masculino. Quanto à variável idade, os professores com mais de 60 anos foram predominantes nas respostas. Na variável formação educacional, os professores com mestrado e quanto ao tempo de serviço na IESp, os professores com mais de 10 anos de instituição.

Nessa questão, os professores sentem-se valorizados pela coordenação, colegas e alunos. O funcionário necessita sentir-se valorizado para ser produtivo. Para Brum (2012), é importante que os funcionários sintam-se úteis, além de outros fatores, como dinheiro, perspectivas de crescimento, aspectos sociais e o trabalho em si, que também interferem em sua satisfação. Casado (2002), página 44 no texto deste trabalho, cita que a motivação é uma saída para melhorar o desempenho profissional e a satisfação dos trabalhadores.

▪ **Questão 12.** *Algumas ações de marketing interno, tais como datas festivas, confraternizações, palestras internas, rádio on-line, ouvidoria, plano de carreira, cursos, entre outros, visam a satisfação dos seus funcionários. Você se sente satisfeito com esse conjunto de ações promovidas pela IESp em que trabalha?*

As respostas relativas à satisfação de um conjunto de ações de marketing interno promovidas pela IESp constam do gráfico 12.

Gráfico 12 - Respostas com relação à satisfação de um conjunto de ações de marketing interno promovidas pela IESp



Fonte: autora do trabalho

Tabela 46 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 12 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q12	1	31	2,452	1,091	1,000	5,000
	2	31	2,387	0,989	1,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 47 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 12 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q12	1	5	2,800	1,304	1,000	4,000
	2	35	2,200	1,079	1,000	5,000
	3	18	2,556	0,784	1,000	4,000
	4	4	3,250	0,957	2,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 48 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 12 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q12	1	-	-	-	-	-
	2	26	2,269	1,079	1,000	4,000
	3	28	2,571	1,069	1,000	5,000
	4	7	2,429	0,787	1,000	3,000
	5	1	2,000	-	2,000	2,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 49 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 12 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q12	1	7	2,286	0,756	1,000	3,000
	2	7	3,000	1,414	1,000	4,000
	3	13	2,615	1,121	1,000	5,000
	4	22	1,955	0,844	1,000	4,000
	5	13	2,769	0,927	1,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 12:

Na questão se os professores “sentem-se satisfeitos com o conjunto de ações de *Endomarketing* promovidas pela IES p, que visam a satisfação dos funcionários, tais como: datas festivas, confraternizações, palestras, rádio on-line, ouvidoria, plano de carreira, cursos, entre outros”, a maioria respondeu Nada Satisfeito e Pouco Satisfeito, totalizando 34 respostas NEGATIVAS.

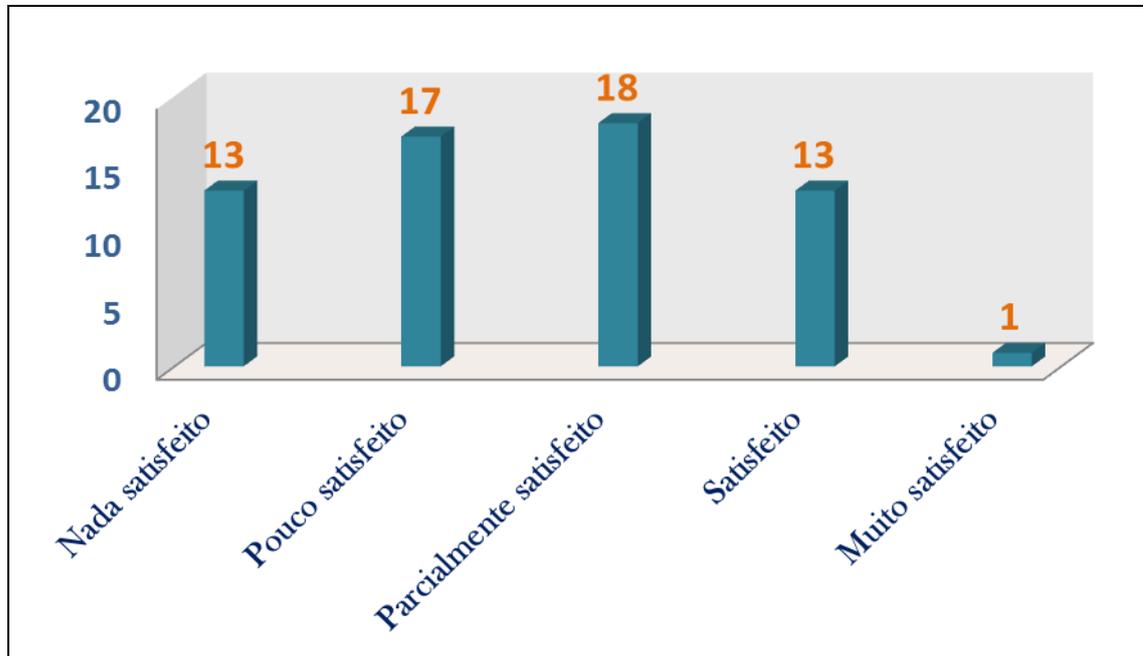
Quanto às variáveis analisadas, a variável gênero indicou a maioria para o sexo masculino. Na variável idade, os professores com mais de 60 anos predominaram. Na variável formação educacional, os que possuem mestrado e, na variável tempo em que trabalham na IESp, professores na faixa de 1 a 2 anos de instituição.

Foi observado, na IESp, a existência das ações contidas na questão, conforme constam na página 53 no texto deste trabalho. Entretanto, nota-se que para a maioria dos professores que têm de 1 a 2 anos de instituição, a percepção foi negativa, o que vai ao encontro das estratégias de *Endomarketing*, propostas por Brum (2012), como: praticar o *Endomarketing* em todas as etapas do ciclo de vida do funcionário na organização, desde o recrutamento até o seu desligamento, passando pelos momentos de integração, acompanhamento, feedback, promoção; veicular um encarte sobre os benefícios em revista de circulação interna pelo menos uma vez por ano, com fotos das pessoas usufruindo os benefícios; comemorar datas importantes dando argumentos criativos coerentes com o conceito trabalhado no ano, trabalhando o emocional em datas estratégicas, como Dia do Trabalho, Dia dos Pais, Mães, Páscoa, etc.

▪ **Questão 13.** *O princípio da equidade estabelece que o professor deveria ser remunerado pelo seu investimento (pessoal e funcional), independentemente do curso em que*

atua. Você se sente satisfeito com a política de remuneração praticada pela IESp em que trabalha?

Gráfico 13 - Respostas com relação à política de remuneração praticada pela IESp, tendo em vista o princípio da equidade



Fonte: autora do trabalho

Tabela 50 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 13 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q13	1	31	2,645	1,050	1,000	4,000
	2	31	2,387	1,174	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 51 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 13 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q13	1	5	2,600	0,894	2,000	4,000
	2	35	2,514	1,222	1,000	5,000
	3	18	2,556	1,042	1,000	4,000
	4	4	2,250	0,957	1,000	3,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 52 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 13 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
	1	-	-	-	-	-

Q13	2	26	2,346	1,093	1,000	4,000
	3	28	2,643	1,193	1,000	5,000
	4	7	2,571	0,976	1,000	4,000
	5	1	3,000	-	3,000	3,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 53 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 13 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q13	1	7	2,571	1,134	1,000	4,000
	2	7	3,143	1,215	1,000	4,000
	3	13	2,769	1,092	1,000	4,000
	4	22	1,955	0,899	1,000	4,000
	5	13	2,846	1,144	1,000	5,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 13:

Na questão se “os professores sentem-se satisfeitos com a política de remuneração praticada pela IESp, no sentido de que o princípio da equidade estabelece que os mesmos deveriam ser remunerados pelo seu investimento pessoal e funcional, independentemente do curso em que atuam”, o maior resultado obtido foi Nada Satisfeito e Pouco Satisfeito, totalizando 30 respostas NEGATIVAS.

Nas variáveis analisadas, estatisticamente, predominaram em relação ao gênero professores do sexo masculino. Em relação à idade, professores de 18 a 30 anos. Na formação educacional, os que possuem mestrado e quanto ao tempo em que trabalham na IESp, os que estão de 1 a 2 anos na instituição.

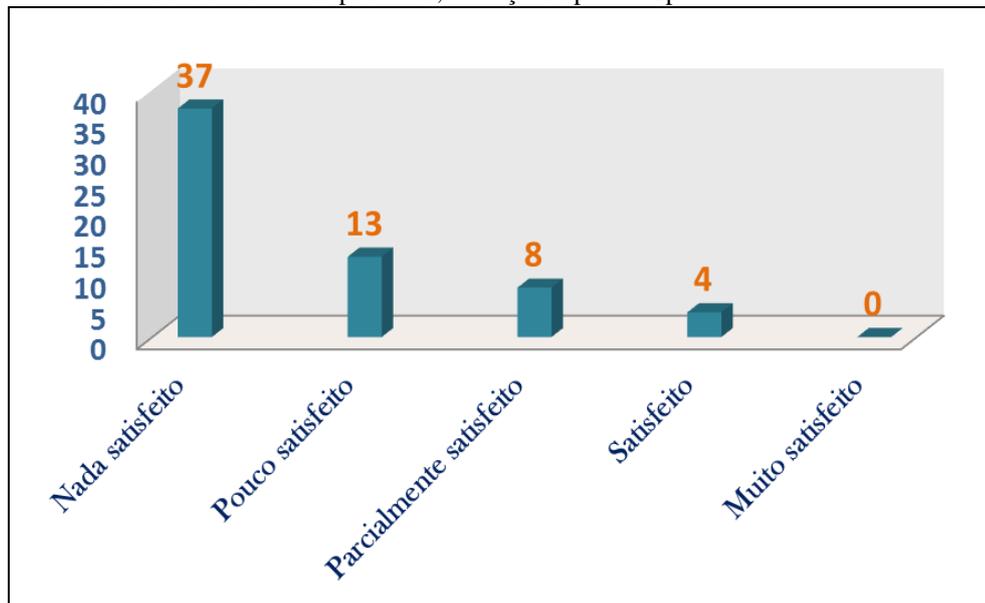
Nessa questão, os professores mais jovens e com menos tempo de instituição demonstraram maior insatisfação. A insatisfação gera funcionários sem motivação para o trabalho e sem compromisso com a instituição.

Bekin (2004) trata o comprometimento do funcionário como parte de um processo motivacional instituído pela organização, compreendido pelo estímulo, esforço, desempenho, valorização e recompensa, estabelecendo algumas estratégias de *Endomarketing*, que podem ser utilizadas pela IESp e que constam na página 25 deste trabalho, como: chamamento a parcerias, à cooperação e lealdade, valorização do indivíduo dentro do seu grupo; recompensas e prêmios dirigidos para que todos se beneficiem dos

resultados positivos; envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões; remuneração adequada e integração baseada nos valores e objetivos da empresa.

▪ **Questão 14.** *Você se sente satisfeito com os programas de recompensas e prêmios, dirigidos aos professores e relacionados aos resultados positivos, alcançados pela IESp em que trabalha?*

Gráfico 14 - Respostas com relação à satisfação com os programas de recompensas e prêmios, dirigidos aos professores e relacionados aos resultados positivos, alcançados pela IESp



Fonte: autora do trabalho

Tabela 54 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 14 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q14	1	31	1,581	0,992	1,000	4,000
	2	31	1,806	0,946	1,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 55 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 14 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q14	1	5	1,800	1,304	1,000	4,000
	2	35	1,686	0,932	1,000	4,000
	3	18	1,611	1,037	1,000	4,000
	4	4	2,000	0,816	1,000	3,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 56 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 14 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q14	1	-	-	-	-	-
	2	26	1,577	0,945	1,000	4,000
	3	28	1,857	1,079	1,000	4,000
	4	7	1,571	0,535	1,000	2,000
	5	1	1,000	-	1,000	1,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 57 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 14 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q14	1	7	1,429	0,535	1,000	2,000
	2	7	2,143	1,215	1,000	4,000
	3	13	2,154	1,281	1,000	4,000
	4	22	1,318	0,716	1,000	4,000
	5	13	1,769	0,832	1,000	3,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 14:

Quanto à questão “se os professores sentem-se satisfeitos com os programas de recompensas e prêmios, relacionados aos resultados positivos alcançados pela IESp”, a maioria respondeu Nada Satisfeito e Pouco Satisfeito, totalizando 30 respostas NEGATIVAS.

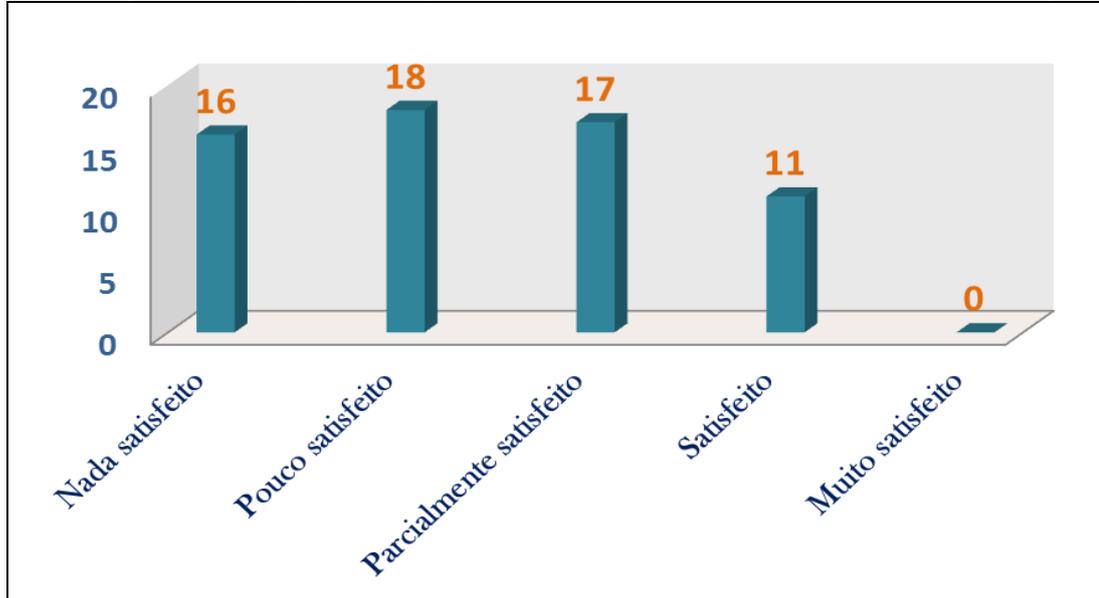
Nas análises estatísticas, quanto à variável gênero, a maioria foi do sexo feminino. Na variável idade, predominaram professores com mais de 60 anos. Na formação educacional, os professores com mestrado e quanto ao tempo em que trabalham na IESp, professores que possuem entre 2 a 5 anos de instituição.

Nessa questão, assim como na anterior, os professores demonstraram-se insatisfeitos. A sugestão para a aplicação de estratégias de *Endomarketing* pela IESp é a mesma da questão 13.

▪ **Questão 15.** *Alguns estímulos à iniciativa e atitude criativa, tais como programas de iniciação científica, acesso gratuito à internet e laboratórios de informática (internos à IESp), acesso a bases de dados acadêmicas, revistas acadêmicas, biblioteca,*

núcleo de apoio pedagógico, entre outros, são oferecidos pela IESp. Você se sente satisfeito com esse conjunto de estímulos?

Gráfico 15 - Respostas com relação à satisfação de estímulos à iniciativa e atitude criativas oferecidas pela IESp



Fonte: autora do trabalho

Tabela 58 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 15 considerando a variável gênero

Variável	Gênero	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q15	1	31	2,258	1,032	1,000	4,000
	2	31	2,355	1,018	1,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 59 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 15 considerando a variável idade

Variável	Faixa etária	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q15	1	5	2,400	1,342	1,000	4,000
	2	35	2,314	0,993	1,000	4,000
	3	18	2,222	1,114	1,000	4,000
	4	4	2,500	0,577	2,000	3,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 60 - Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 15 considerando a variável formação educacional

Variável	Formação educacional	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q15	1	-	-	-	-	-
	2	26	2,000	1,058	1,000	4,000
	3	28	2,643	0,989	1,000	4,000
	4	7	2,286	0,488	2,000	3,000
	5	1	1,000	-	1,000	1,000

Fonte: autora do trabalho

Tabela 61- Resultados com relação à média e desvio padrão da questão 15 considerando a variável tempo em que trabalha na IESp

Variável	Tempo em que trabalha na IES	Número de respondentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Q15	1	7	2,429	0,976	1,000	4,000
	2	7	2,714	1,113	1,000	4,000
	3	13	2,231	1,235	1,000	4,000
	4	22	1,864	0,834	1,000	3,000
	5	13	2,846	0,801	2,000	4,000

Fonte: autora do trabalho

Conclusão da Questão 15:

Quando perguntado se os professores “sentem-se satisfeitos com o conjunto de estímulos oferecidos pela IESp, tais como: programas de iniciação científica, acesso gratuito à internet e laboratórios de informática, acesso a base de dados acadêmicas, revistas acadêmicas, biblioteca, núcleo de apoio pedagógico, entre outros”, a maioria respondeu Nada Satisfeito e Pouco Satisfeito, totalizando 34 respostas NEGATIVAS.

Nas variáveis analisadas estatisticamente, o sexo feminino foi maioria nessa questão. Quanto à idade, predominaram os professores com mais de 60 anos. Na variável formação educacional, foram predominantes os professores com mestrado e no tempo em que trabalham na IESp, os que têm mais de 10 anos de instituição.

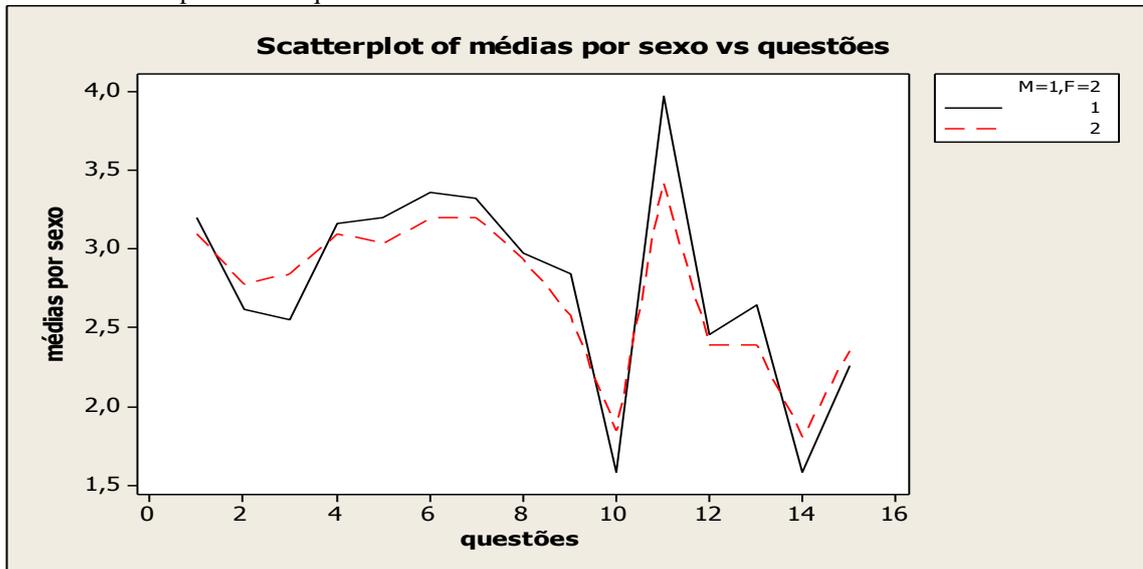
Novamente o fator “motivação” apresenta-se de forma negativa. No *Endomarketing*, a comunicação interna e as ações motivacionais devem ser trabalhadas, considerando o que a organização pretende comunicar para os seus funcionários e qual a melhor forma de fazê-lo para se obter êxito. Cabe aos gestores comunicar, interagir e dialogar, diagnosticar e controlar as causas de insatisfações, de angústias e frustrações, dentro do ambiente interno institucional, para ter a capacidade de obter resultados positivos, no sentido de motivar e integrar o público interno e desenvolver um clima favorável entre organização e funcionários.

5.1 Média e índice de efetividade das respostas com relação aos perfis dos respondentes.

A seguir, são apresentados graficamente e comentados, a média e o índice de efetividade das respostas obtidas em todas as questões apresentadas, com relação aos perfis

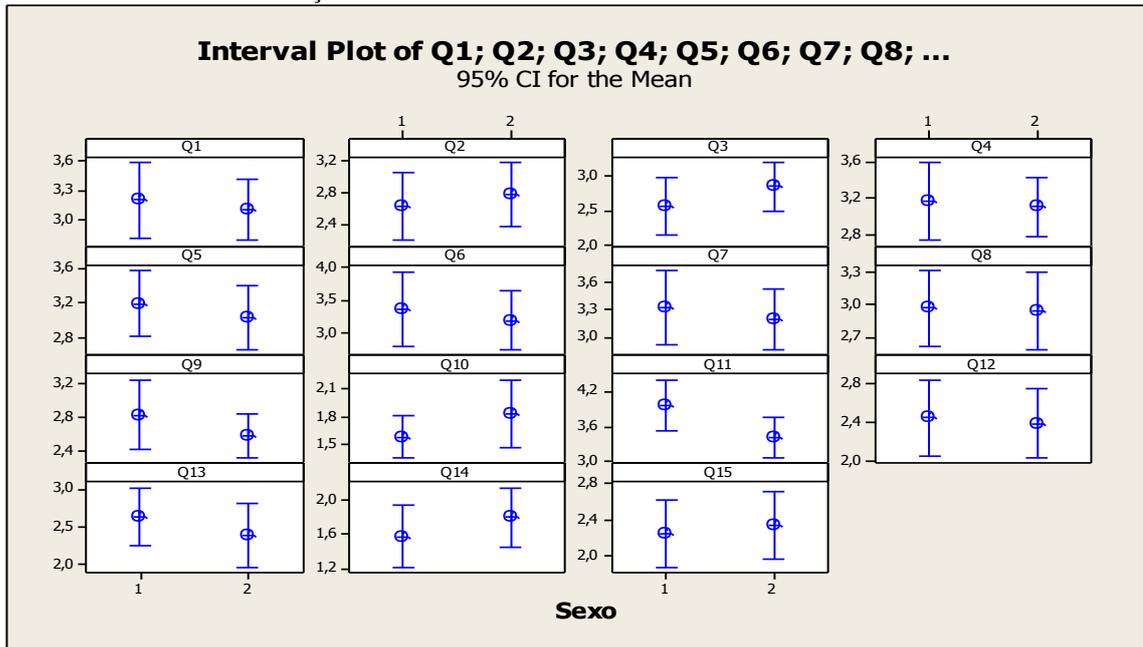
sexo, faixa etária, graduação e tempo na IESp.

Gráfico 16 - Média por sexo vs questões



Fonte: autora do trabalho

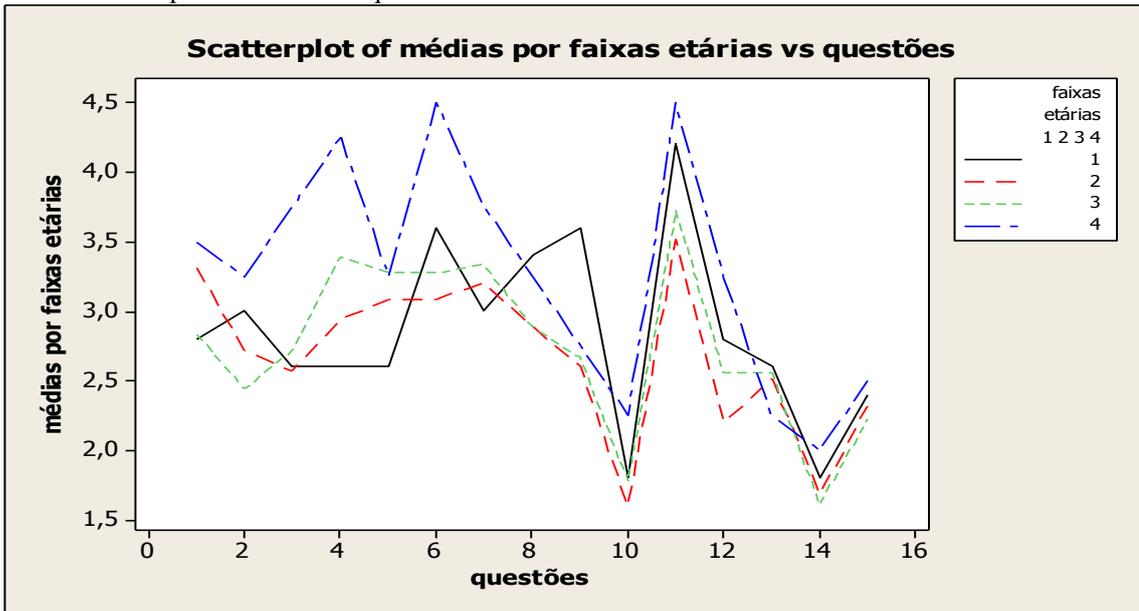
Quadro 5 - Intervalo de Confiança



Fonte: autora do trabalho

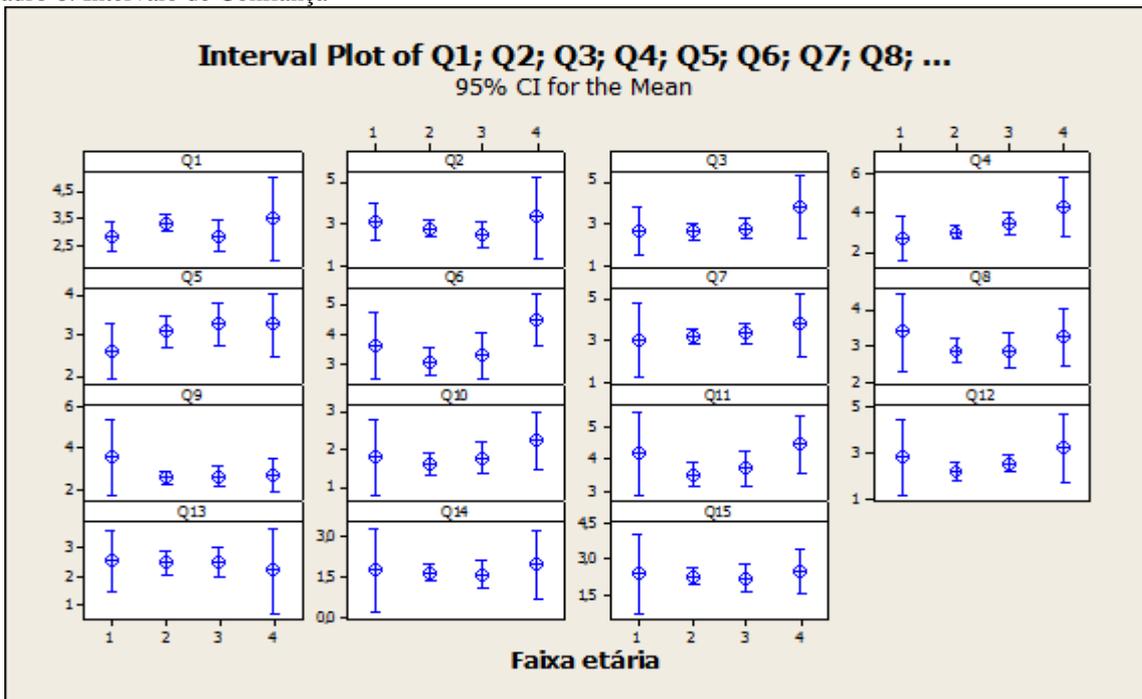
Conclusão: A questão 11: *Você se sente valorizado pelo seu grupo de trabalho (coordenação, professores e alunos) em seu cotidiano na IESp em que trabalha*, apresenta maior diferença para as médias entre sexos (intervalos de confiança 95% para as médias não superpostas).

Gráfico 17: Média por faixa etária vs questões



Fonte: autora do trabalho

Quadro 6: Intervalo de Confiança



Fonte: autora do trabalho

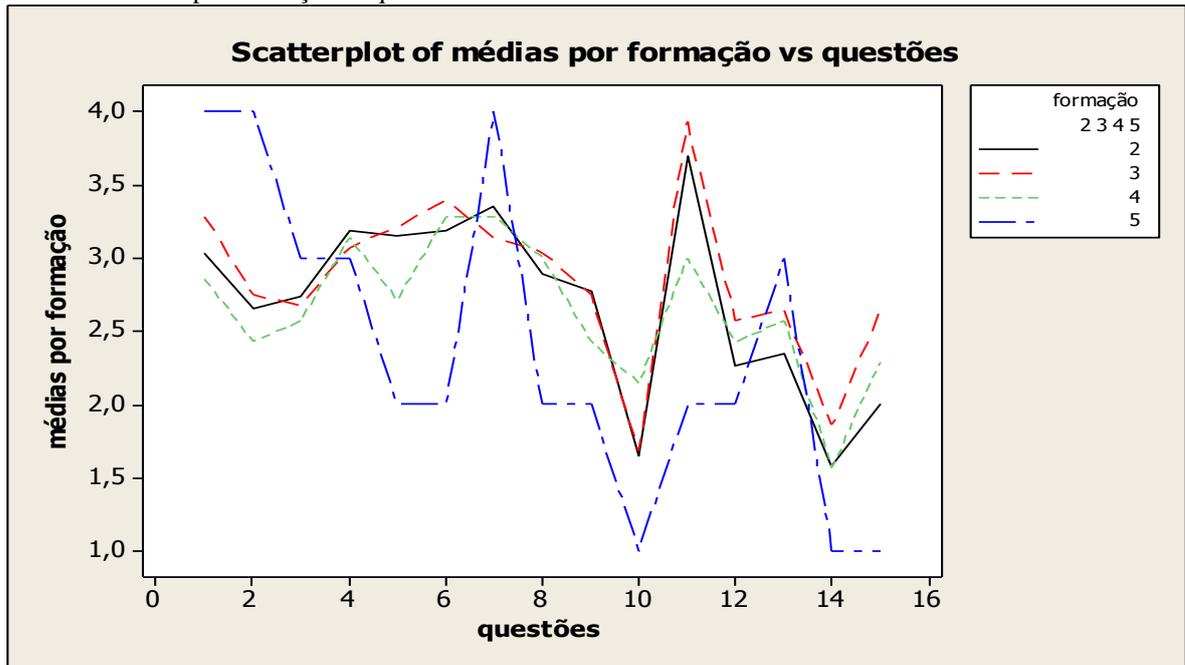
Conclusão: As questões número 3, 4 e 11, descritas a seguir, apresentam diferenças para as médias entre faixas etárias (intervalos de confiança 95% para as médias não superpostas), predominando a faixa 4 (mais de 60 anos).

Questão 3. *Você recebe, de alguma forma, informações sobre as metas que deve alcançar para o cumprimento de suas funções na IESp em que trabalha?*

Questão 4. *Você recebe, de alguma forma, informações sobre os eventos que ocorrem na IESp em que trabalha?*

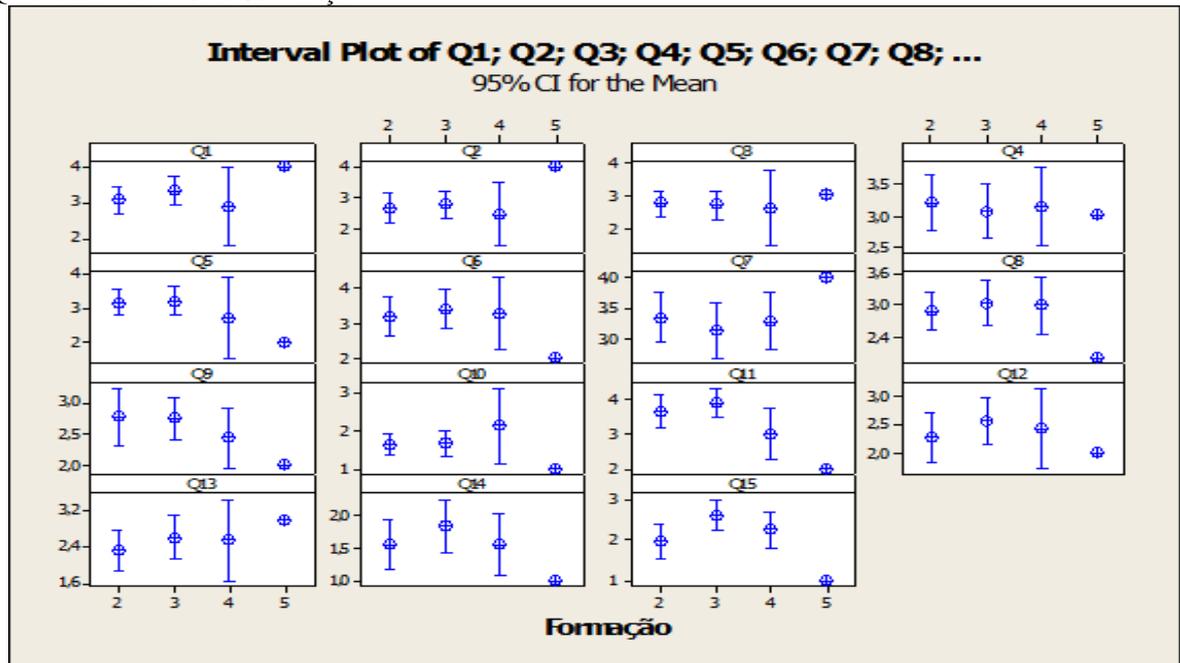
Questão 11. *Você se sente valorizado pelo seu grupo de trabalho (coordenação, professores e alunos) em seu cotidiano na IESp em que trabalha?*

Gráfico 18: Média por formação vs questões



Fonte: autora do trabalho

Quadro 7: Intervalo de Confiança



Fonte: autora do trabalho

Conclusão: As questões 1, 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15 apresentam diferenças para as médias entre formação (intervalos de confiança 95% para as médias não superpostas), sendo que as mesmas posicionam a maioria das respostas para as faixas 3 (mestrado) e 5 (outros). Desconsiderando a faixa 5 por se ter apenas 1 respondente, serão descritas as questões de números 5, 6, 8, 9, 10, 11, 14 e 15, cujos resultados predominam na faixa 3 (mestrado).

Questão 1. *Você recebe, de alguma forma, informações sobre as políticas internas (regras, procedimentos, programas e projetos) da IESp em que trabalha?*

Questão 2. *Você recebe, de alguma forma, informações sobre aspectos relevantes da disciplina que ministra na IESp em que trabalha?*

Questão 5. *Os objetivos da organização são compartilhados de forma transparente por meio dos níveis hierárquicos existentes (instituição, reitoria, pró-reitoria, coordenação) na IESp em que trabalha?*

Questão 6. *O comprometimento e interesse com o seu trabalho, tais como cumprimento de prazos, entrega de documentação, atividades extracurriculares, projetos de extensão e participação em reuniões são estimulados de alguma forma pela IESp em que trabalha?*

Questão 8. *Em situações de conflito e/ou insatisfação, os canais internos de comunicação (pessoal, telefônico e eletrônico) são eficientes?*

Questão 9. *As ações de melhorias propostas pelos professores, as quais criam valor para a instituição, são reconhecidas e reforçadas perante todos?*

Questão 10. *A IESp realiza pesquisas relacionadas às necessidades e satisfação dos professores, visando a melhoria dos processos internos?*

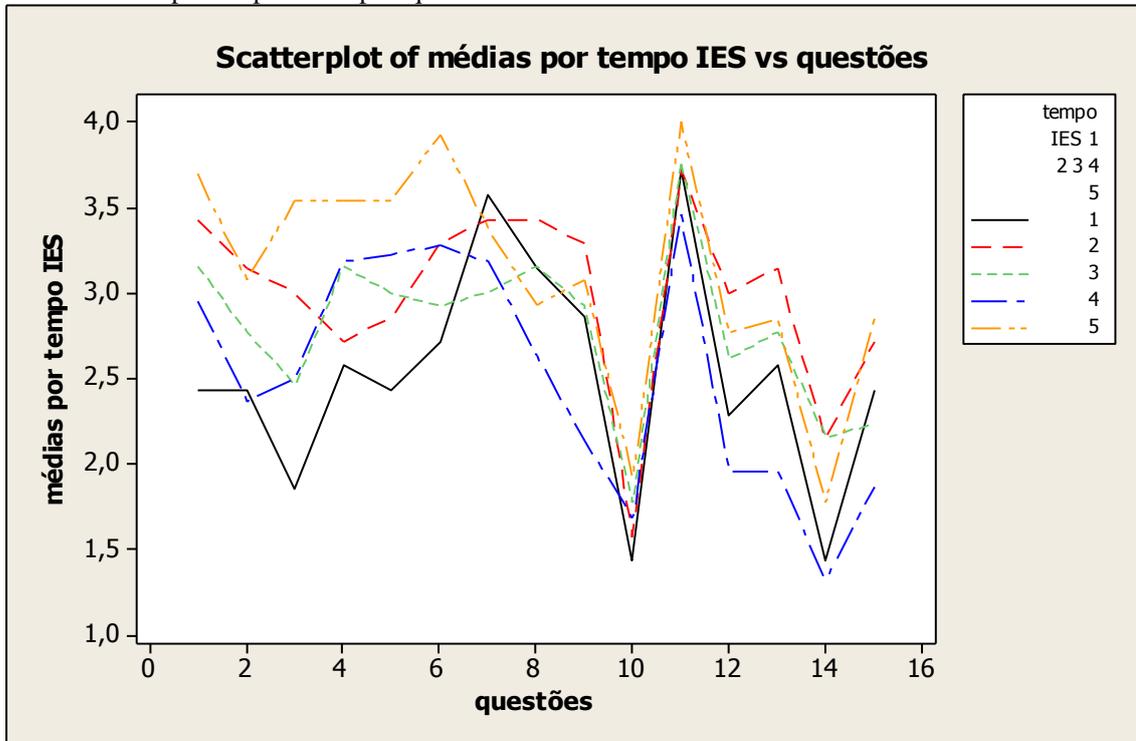
Questão 11. *Você se sente valorizado pelo seu grupo de trabalho (coordenação, professores e alunos) em seu cotidiano na IESp em que trabalha?*

Questão 14. *Você se sente satisfeito com os programas de recompensas e prêmios, dirigidos aos professores e relacionados aos resultados positivos, alcançados pela IESp em que trabalha?*

Questão 15. *Alguns estímulos à iniciativa e atitude criativa, tais como programas de iniciação científica, acesso gratuito à internet e laboratórios de informática (internos à IESp), acesso a base de dados acadêmicos, revistas acadêmicas, biblioteca, núcleo de apoio*

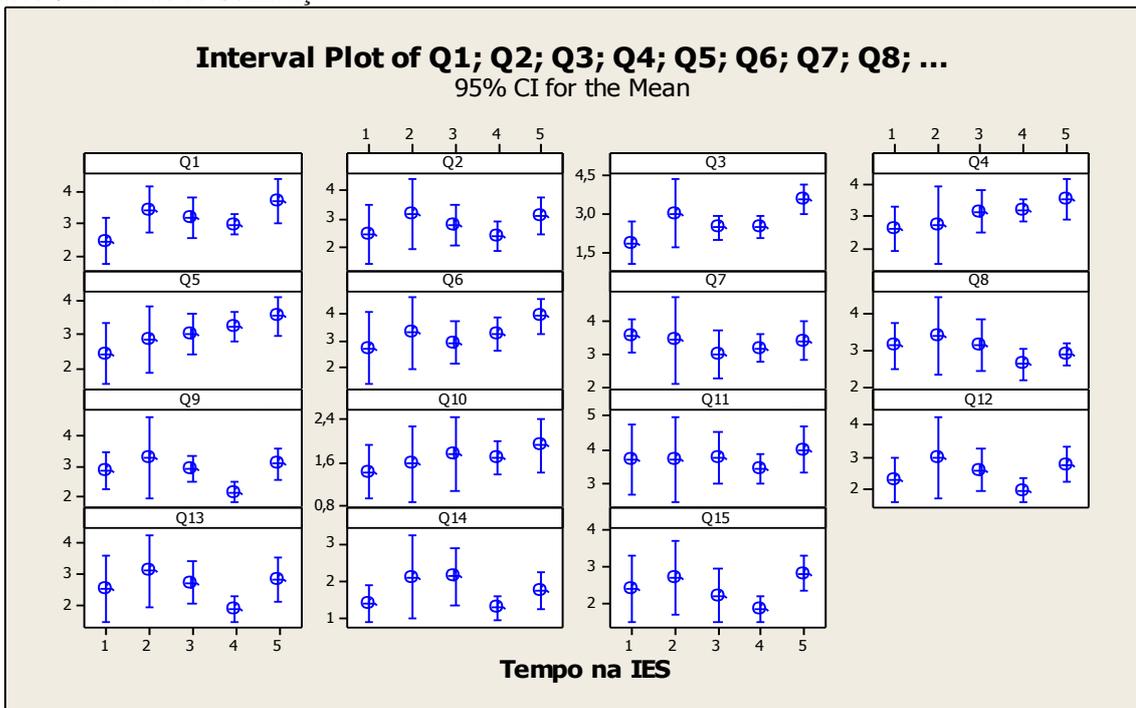
pedagógico, entre outros, são oferecidos pela IESp. Você se sente satisfeito com esse conjunto de estímulos?

Gráfico 19: Média por tempo na IESp vs questões



Fonte: autora do trabalho

Quadro 8: Intervalo de Confiança



Fonte: autora do trabalho

Conclusão: As questões 1,3,4,9,12, 13, 14 e 15 apresentam diferenças para as médias entre tempo na IESp (intervalos de confiança 95% para as médias não superpostas), sendo que são predominantes as faixas 2 (1 a 2 anos), a faixa 3 (2 a 5 anos) e a faixa 5 (mais de 10 anos).A seguir, serão descritas as questões e sua predominância em relação às faixas de tempo na IESp.

Questão 1. *Você recebe, de alguma forma, informações sobre as políticas internas (regras, procedimentos, programas e projetos) da IESp em que trabalha? (FAIXA 5).*

Questão 3. *Você recebe, de alguma forma, informações sobre as metas que deve alcançar para o cumprimento de suas funções na IESp em que trabalha? (FAIXA 5).*

Questão 4. *Você recebe, de alguma forma, informações sobre os eventos que ocorrem na IESp em que trabalha? (FAIXA 5).*

Questão 9. *As ações de melhorias propostas pelos professores, as quais criam valor para a instituição, são reconhecidas e reforçadas perante todos? (FAIXA 2).*

Questão 12. *Algumas ações de marketing interno, tais como datas festivas, confraternizações, palestras internas, rádio on-line, ouvidoria, plano de carreira, cursos, entre outros, visam a satisfação dos seus funcionários. Você se sente satisfeito com esse conjunto de ações promovidas pela IESp em que trabalha? (FAIXA 2).*

Questão 13. *O princípio da equidade estabelece que o professor deveria ser remunerado pelo seu investimento (pessoal e funcional), independentemente do curso em que atua. Você se sente satisfeito com a política de remuneração praticada pela IESp em que trabalha? (FAIXA 2).*

Questão 14. *Você se sente satisfeito com os programas de recompensas e prêmios, dirigidos aos professores e relacionados aos resultados positivos, alcançados pela IESp em que trabalha? (FAIXA 3).*

Questão 15. *Alguns estímulos à iniciativa e atitude criativa, tais como programas de iniciação científica, acesso gratuito à internet e laboratórios de informática (internos à IESp), acesso a base de dados acadêmicos, revistas acadêmicas, biblioteca, núcleo de apoio pedagógico, entre outros, são oferecidos pela IESp. Você se sente satisfeito com esse conjunto de estímulos? (FAIXA 5).*

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se, com a presente pesquisa, analisar as estratégias e ações de *Endomarketing*, que envolvem a percepção do corpo docente de uma Instituição de Educação Superior Particular (IESp).

Como primeiro objetivo, classificou-se as principais estratégias e ações de *Endomarketing*, utilizadas nas organizações de acordo com a literatura, nas perspectivas de autores, como Bekin (2004), Cerqueira (1994), Inkotte (2000), Brum (2010-2012) e Costa(2010).

Quanto ao segundo objetivo, identificaram-se, mediante observação, quais são as estratégias e ações de *Endomarketing* utilizadas pela IESp, objeto desse estudo, sendo classificadas sete estratégias. Além da observação, fez-se análise de documentos impressos e eletrônicos.

O terceiro objetivo teve como proposta verificar se as estratégias e ações de *Endomarketing*, contidas na literatura, estão em sincronia com as ações identificadas na IESp, e se há percepção por parte do corpo docente. Foram elencadas as estratégias da literatura e as estratégias observadas na IESp, para compor o questionário aplicado ao corpo docente. Para a análise final, consideraram-se duas estratégias de *Endomarketing*: Comunicação interna e Motivação, relacionadas à satisfação dos docentes. Vale esclarecer que a opção por essas duas estratégias é de suma importância para o sucesso ou não de qualquer organização.

As questões de números 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8 consideram a percepção dos respondentes em relação à Comunicação Interna da IESp.

Para essa estratégia, as questões que obtiveram os maiores resultados foram no nível 3 (35,51%) ALGUMAS VEZES. Na escala de Likert, o nível 3 é considerado como “indiferente” ou “indeciso”. Para as respostas FREQUENTEMENTE e SEMPRE, níveis considerados POSITIVOS (32,37%) e, NUNCA e RARAMENTE, níveis considerados NEGATIVOS (32,13%), significando que os resultados dos respondentes para esses dois últimos níveis foram 50,19% e 49,81% respectivamente, ou seja, existe uma lacuna com relação à Comunicação Interna adequada, exigindo atenção especial da direção da IESp, visando melhorias nessa estratégia.

As questões 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14 e 15 consideram a percepção dos respondentes, quanto à Motivação, relacionada à satisfação dos docentes.

Para essa estratégia, o resultado obtido para as respostas do nível 3, PARCIALMENTE SATISFEITO e/ou ALGUMAS VEZES, foi de 24,04 %, conforme

explicitado anteriormente. De acordo com a escala de Likert, o nível 3 é considerado “indiferente” ou “indeciso”. Para as respostas SATISFEITO e MUITO SATISFEITO e/ou FREQUENTEMENTE e SEMPRE, níveis considerados POSITIVOS (24,44%) e, NADA SATISFEITO e POUCO SATISFEITO e/ou NUNCA e RARAMENTE, níveis considerados NEGATIVOS (51,52%), significando que os resultados dos respondentes para esses dois últimos níveis foram 32,18% e 67,82%. Conclui-se com esses indicadores que há uma grande insatisfação por parte dos docentes em relação a essa estratégia, necessitando de ações imediatas e eficazes por parte da administração da IESp, no sentido de reverter essa situação e considerar uma política de recursos humanos, que venha ao encontro das necessidades dos docentes.

Com relação à análise estatística, que calculou a média e desvio padrão das respostas das questões, considerando o perfil dos respondentes por meio das variáveis: sexo, idade, formação e tempo de IESp, concluiu-se que, na variável SEXO, foi predominante o sexo masculino. Quanto à variável IDADE, foi predominante a média das respostas para a faixa 4, que são dos professores com idade acima de 60 anos.

Na variável FORMAÇÃO, predominou a média das respostas da faixa 3, que são os professores que possuem mestrado e, na variável TEMPO DE IESp, foi predominante a média das respostas da faixa 5, que são os professores com mais de 10 anos de Instituição.

De acordo com o resultado estatístico do perfil dos respondentes, a IDADE e o TEMPO de IESp influenciaram, de forma positiva, na percepção em relação às práticas de *Endomarketing* adotadas pela Instituição.

Tendo em vista os resultados apresentados, cabe aos gestores da instituição a missão de comunicar, de interagir, dialogar e diagnosticar causas de insatisfações. A comunicação deve ser bem feita por todos os canais, sejam descendente, ascendente ou horizontal, estabelecendo a proximidade, trabalhando a informação como um benefício, demonstrando aos professores o esforço da empresa em mantê-los informados sobre tudo o que acontece, e satisfeitos com o seu ambiente de trabalho. Práticas de *Endomarketing* podem contribuir com o objetivo de incentivar e motivar o corpo docente.

As reuniões pedagógicas são importantes para manter a qualidade do processo de ensino e direcionamento dos docentes, em relação aos objetivos institucionais; porém, outros tipos de ações, como encontros, reuniões com familiares, em ambientes externos à instituição, em finais de semana ou feriados, podem gerar motivação, envolvimento e comprometimento do professor, e este, em sala de aula, ser a principal ferramenta de marketing da instituição.

As IESp sobrevivem pela quantidade de alunos existentes, e um dos responsáveis pelo sucesso de qualquer curso dentro de uma IESp, sem dúvida, é o professor em sala de aula, que tem a missão de cativar os alunos, oferecendo-lhes as melhores e mais adequadas práticas didáticas, sensibilizando-os a participarem das aulas, bem como a compreenderem os conceitos que se transformarão nas competências pessoais, sociais e profissionais. O professor é uma das principais ferramentas de marketing de qualquer IESp, pois ele está em contato direto com os alunos, interagindo e participando de suas experiências, dúvidas, satisfações e insatisfações. Para que isso ocorra, ele necessita estar motivado e satisfeito com o seu trabalho não só cumprindo com a sua missão, mas também passando uma boa imagem da instituição.

Ao finalizar este trabalho, são apresentadas algumas recomendações, estratégias e instrumentos que poderão contribuir para a gestão de pessoas e implementação do *Endomarketing* na IESp:

- ✓ Considerar que existe um elemento muito importante dentro do contexto organizacional – o líder – primeiro e principal canal de comunicação interna de uma organização;
- ✓ Treinar as lideranças por meio de seminários e workshops, a fim de que entendam o papel estratégico que possuem no processo da informação;
- ✓ Trabalhar os valores da empresa de forma que possam se transformar nos valores pessoais dos funcionários;
- ✓ Identificar o essencial, o importante ou o complementar para a relação organização/funcionário. Ao começar um processo de comunicação interna e de *Endomarketing*, preocupar-se em implantar canais de comunicação interna e fazê-los funcionar, pois são essenciais;
- ✓ Praticar a comunicação de mão dupla, estabelecendo momentos e oportunidades para que as pessoas sejam ouvidas sobre um determinado assunto;
- ✓ Praticar o *Endomarketing* em todas as etapas do ciclo de vida do funcionário na organização: do recrutamento à entrevista de desligamento, passando pelos momentos de integração, acompanhamento, feedback, promoção. A organização não deve perder nenhuma oportunidade de trabalhar a sua imagem junto ao público interno;
- ✓ Compatibilizar os seus interesses e os interesses de seus funcionários.

Quanto a estudos futuros, considera-se que o trabalho desenvolvido poderá servir de base para outras pesquisas, com o intuito de esclarecer as dúvidas e enriquecer os estudos existentes a respeito do tema *Endomarketing* e sua aplicação nas IESp.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, J. W. C. et al. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item**. ENEGEP 2003: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 21 a 24 Out. 2003. Ouro Preto, MG, Brasil. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0201_0741.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023:2002**. Informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002a.
- _____. **NBR 10520:2002**. Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.
- _____. **NBR 14724:2002**. Informação e documentação – Trabalhos Acadêmicos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002c.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BIRNBAUM, R. **Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J.F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- _____. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- _____. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: ABRP-RS/SC, 1995.
- _____. **Sorria, você trabalha aqui! 500 insights para Endomarketing**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.
- CAMPOS, W. **O que é a gestão estratégica?** Disponível em: <www.administradores.com.br/artigos/marketing>. Acesso em: 18 out. 2012.
- CASADO, T. **A gestão das pessoas na organização: a motivação e o trabalho**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2005.

_____. **Gerenciando pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

COBRA, M.; BRAGA, R. **Marketing educacional**. São Paulo: Cobra Editora, 2004.

COSTA, D. **Endomarketing inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

DIAS, J. G. G. **Endomarketing**: uma ferramenta indispensável para gestão de pessoas nas organizações. São Paulo: Livro Pronto, 2010.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ELLWANGER, C. **Impacto da utilização de técnicas de Endomarketing na efetividade das políticas de segurança da informação**. 2009. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2009. Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivophp?codArquivo=2609>. Acesso em: 9 out. 2012.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FISCHER, A. L. **As pessoas na organização**: um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. 8ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GARCIA, M. S. A.; CASTRO, M. G. A. La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividade em empresas de servicios: el caso de empresas vascas de servicios com gestión avanzada. **Cuadernos de Geston**. Madrid, v.2, n.2, 2002. Disponível em: <http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php>. Acesso em: 02 mar. 2013.

- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIULIANI, A. C. (Org.). **Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão com estudo de casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
- KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KATZENBACH, J. R. **Desempenho máximo**. São Paulo: Negócios Editora, 2002.
- KELLER, J. M. **Motivational design of instruction**. In C.M. Reigeluth (ed.) *Instructional theories and models: an overview of their current status*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1983. P. 383-434.
- KOTLER, P.; FOX K.F.A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, P. & MURPHY, P. E. **Planejamento estratégico para o ensino superior**. *Journal of Righer Education, Ohio State University*, 52(5), set./out. 1981.
- KLUYVER, C. A. de; PEARCE II, J. A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LAS CASAS, A. L. **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEÃO, A. L. M. S. et al. Marketing interno e a formação de sujeitos reflexivos. **Revista Organizações em Contexto – online**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 67-85, jan./jun. 2010. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/2681/2624>>. Acesso em: 05 mar. 2013.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ J. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEYER JR.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan/fev. 2012.

MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MUSSAK, E. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NUNES, E. O. **Educação superior no Brasil**: estudos, debates, controvérsias. Rio de Janeiro: 2012.

PEDRO, W. J. A. Gestão de pessoas nas organizações. **Revista UNIARA**, Araraquara, SP, n. 17/18, p. 81-86, 2005/2006. Disponível em: <http://www.uniara.com.br/revistauniara/pdf/17/rev17completa_12.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2013.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.

PIZZINATTO, A. K. et al. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multi marcas. **Revista de administração Mackenzie**. São Paulo: v. 6, n. 1, p. 79-105, 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416197005>>. Acesso em 04 mar. 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTIAGO, L. C. **A relação entre comunicação interna e Endomarketing**: reconfiguração das dinâmicas comunicacionais no contexto das organizações. 2010. 102 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação na Contemporaneidade) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2010.

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

SCHMIDT NETO, A. Influências de sistemas ERP nos fatores do sistema sociotécnico: um estudo com enfoque em médias empresas industriais catarinenses. **Revista FCJ Scienta**, Joinville, SC, vol. 1, n. 1, p. 82-96, 2005.

SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. **Gestão de relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2006.

SILVEIRA, R. M.; TÓFANI, F. **Endomarketing**: ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno. Monografia Especialização (*lato sensu*). 2007. Centro Universitário de Belo Horizonte. Belo Horizonte, 2007.

STEINKE, E. **O Endomarketing na cultura organizacional de uma Instituição de Ensino Superior (IES): o caso URI.** 160 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2010. Santo Ângelo, RS. 2010.

SUSIN, J. L. **Endomarketing: um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WHITELEY, R. C. **A Empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação.** 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WILLIAMS, C. **ADM.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE “A”**SOLICITAÇÃO DE PREENCHIMENTO DE QUESTIONÁRIO**

São José do Rio Preto, ____ de _____ de _____.

Prezados (as) Senhores (as),

Solicito por gentileza o preenchimento do questionário anexo, referente à coleta de dados sobre a “*Análise das estratégias e ações de Endomarketing por meio da investigação da percepção do corpo docente: estudo de caso em uma Instituição de Educação Superior particular*”.

Os dados coletados servirão como base de estudo para dissertação de mestrado em desenvolvimento no Centro Universitário de Araraquara – UNIARA, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, sob a orientação da Prof. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva.

Sua colaboração é de suma importância nesta fase de pesquisa. Agradeço antecipadamente, solicitando a devolução do questionário preenchido até o dia _____.

Atenciosamente,

Rosângela Vilela Bianchi

APÊNDICE “B”**QUESTIONÁRIO**

“Análise das estratégias e ações de Endomarketing por meio da investigação da percepção do corpo docente: estudo de caso em uma Instituição de Educação Superior particular”

Parte 1 – Identificação Pessoal**Sexo**

- masculino
 feminino

Faixa Etária

- 18 a 30 anos
 31 a 45 anos
 46 a 60 anos
 mais de 60 anos

Formação

- Graduação
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
 Outros

Tempo na Instituição de Educação Superior

- de 0 a 1 ano
 de 1 a 2 anos
 de 2 a 5 anos
 de 5 a 10 anos
 mais de 10 anos

PARTE 2 – QUESTÕES

Responda atentamente as questões:

- 1) Você recebe, de alguma forma, informações sobre as políticas internas (regras, procedimentos, programas e projetos) da IES em que trabalha?
) Nunca
) Raramente
) Algumas vezes
) Frequentemente
) Sempre

- 2) Você recebe, de alguma forma, informações sobre aspectos relevantes da disciplina que ministra na IES em que trabalha?
) Nunca
) Raramente
) Algumas vezes
) Frequentemente
) Sempre

- 3) Você recebe, de alguma forma, informações sobre as metas que deve alcançar para o cumprimento de suas funções na IES em que trabalha?
) Nunca
) Raramente
) Algumas vezes
) Frequentemente
) Sempre

- 4) Você recebe, de alguma forma, informações sobre os eventos que ocorrem na IES em que trabalha?
) Nunca
) Raramente
) Algumas vezes
) Frequentemente
) Sempre

- 5) Os objetivos da organização são compartilhados de forma transparente por meio dos níveis hierárquicos existentes (instituição, reitoria, pró-reitoria, coordenação) na IES em que trabalha?
) Nunca
) Raramente
) Algumas vezes
) Frequentemente
) Sempre

- 6) O comprometimento e interesse com o seu trabalho, tais como cumprimento de prazos, entrega de documentação, atividades extracurriculares, projetos de extensão e participação em reuniões são estimulados de alguma forma pela IES em que trabalha?
) Nunca
) Raramente
) Algumas vezes
) Frequentemente
) Sempre

- 7) Ao utilizar os meios de comunicação formais, você obtém respostas às suas demandas?
- () Nunca
 - () Raramente
 - () Algumas vezes
 - () Frequentemente
 - () Sempre
- 8) Em situações de conflito e/ou insatisfação, os canais internos de comunicação (pessoal, telefônico e eletrônico) são eficientes?
- () Nunca
 - () Raramente
 - () Algumas vezes
 - () Frequentemente
 - () Sempre
- 9) As ações de melhorias propostas pelos professores, as quais criam valor para a instituição, são reconhecidas e reforçadas perante todos?
- () Nunca
 - () Raramente
 - () Algumas vezes
 - () Frequentemente
 - () Sempre
- 10) A IES realiza pesquisas relacionadas às necessidades e satisfação dos professores, visando a melhoria dos processos internos?
- () Nunca
 - () Raramente
 - () Algumas vezes
 - () Frequentemente
 - () Sempre
- 11) Você se sente valorizado pelo seu grupo de trabalho (coordenação, professores e alunos) em seu cotidiano na IES em que trabalha?
- () Nunca
 - () Raramente
 - () Algumas vezes
 - () Frequentemente
 - () Sempre
- 12) Algumas ações de marketing interno, tais como datas festivas, confraternizações, palestras internas, rádio on-line, ouvidoria, plano de carreira, cursos, entre outros, visam a satisfação dos seus funcionários. Você se sente satisfeito com esse conjunto de ações promovidas pela IES em que trabalha?
- () Nada satisfeito
 - () Pouco satisfeito
 - () Parcialmente satisfeito
 - () Satisfeito
 - () Muito satisfeito

13) O princípio da equidade estabelece que o professor deveria ser remunerado pelo seu investimento (pessoal e funcional), independentemente do curso em que atua. Você se sente satisfeito com a política de remuneração praticada pela IES em que trabalha?

- () Nada satisfeito
- () Pouco satisfeito
- () Parcialmente satisfeito
- () Satisfeito
- () Muito satisfeito

14) Você se sente satisfeito com os programas de recompensas e prêmios, dirigidos aos professores e relacionados aos resultados positivos, alcançados pela IES em que trabalha?

- () Nada satisfeito
- () Pouco satisfeito
- () Parcialmente satisfeito
- () Satisfeito
- () Muito satisfeito

15) Alguns estímulos à iniciativa e atitude criativa, tais como programas de iniciação científica, acesso gratuito à internet e laboratórios de informática (internos à IES), acesso a bases de dados acadêmicas, revistas acadêmicas, biblioteca, núcleo de apoio pedagógico, entre outros, são oferecidos pela IES. Você se sente satisfeito com esse conjunto de estímulos?

- () Nada satisfeito
- () Pouco satisfeito
- () Parcialmente satisfeito
- () Satisfeito
- () Muito satisfeito

ANEXO “A”

**TABULAÇÃO COLETA DE DADOS – PERCEPÇÃO DE AÇÕES DE
ENDOMARKETING ENVOLVENDO O CORPO DOCENTE DE UMA IES
PARTICULAR – PERÍODO JUNHO 2013**

Indivíduos	Sexo	Faixa etária	Formação	Tempo na IES	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15
1	2	2	3	5	3	2	3	3	4	3	3	3	2	1	4	3	2	2	3
2	1	3	4	1	1	1	1	2	2	1	3	3	3	1	2	3	2	1	2
3	2	3	4	4	3	1	3	4	3	4	4	3	2	4	2	2	2	1	2
4	2	2	4	1	3	4	3	3	2	3	3	4	3	2	4	2	4	2	2
5	1	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	4	2	3	1	2
6	1	2	3	3	4	1	3	2	4	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4
7	2	2	3	1	3	3	3	2	2	2	4	4	2	1	3	2	1	1	3
8	2	2	4	4	3	2	1	3	1	4	3	2	2	1	3	1	1	1	2
9	2	2	2	3	4	2	2	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	2	4
10	2	2	5	3	4	4	3	3	2	2	4	2	2	1	2	2	3	1	1
11	1	3	2	4	3	2	3	3	2	2	3	3	1	2	3	2	2	1	1
12	2	2	2	4	2	3	1	2	3	1	3	2	3	1	3	1	1	1	2
13	1	2	2	2	4	3	3	2	2	3	5	4	3	1	4	1	4	1	1
14	1	3	2	4	2	4	3	4	4	4	3	2	2	2	5	3	1	1	3
15	2	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2
16	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	1	2	2	1
17	1	2	2	4	3	2	3	4	3	3	4	3	3	2	5	2	3	2	1
18	2	2	2	4	3	3	2	2	2	1	3	4	2	1	3	1	1	1	1
19	1	2	3	3	4	2	1	2	4	1	1	2	2	1	5	2	1	1	2
20	1	2	3	3	5	3	3	4	2	2	3	3	2	1	3	2	3	1	2
21	2	3	2	4	4	1	2	3	3	4	4	3	2	2	3	2	2	1	1
22	2	2	2	4	3	1	2	3	2	2	2	2	1	1	3	2	3	1	3
23	1	2	2	4	1	1	1	2	4	5	4	2	1	1	2	1	1	1	1
24	1	1	2	2	3	3	2	2	3	4	3	4	5	3	5	4	4	4	3
25	1	2	3	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2
26	2	2	4	5	5	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3
27	1	2	2	3	3	3	3	2	2	4	2	2	3	1	2	2	3	1	1
28	2	2	3	4	4	5	3	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	3
29	1	2	3	1	2	1	1	2	3	1	4	3	3	1	5	1	2	1	1
30	2	1	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	3	1	2	1	1
31	2	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	1	4	2	2	1	2
32	1	2	3	1	3	3	1	2	1	4	3	2	3	1	5	3	4	1	3
33	1	2	3	4	4	3	2	4	3	5	2	4	2	2	3	2	3	1	3
34	1	3	2	5	5	2	2	5	5	5	5	3	5	1	5	3	4	1	3
35	2	2	2	5	2	5	5	3	3	2	2	2	2	2	4	2	3	1	2

36	2	3	3	4	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	
37	1	3	2	4	3	2	3	3	5	5	5	5	4	2	4	3	2	1	1
38	1	4	2	5	3	3	3	5	3	5	5	3	3	2	5	4	2	2	2
39	2	3	2	3	2	1	3	5	3	5	2	2	3	3	3	4	1	2	1
40	1	3	3	5	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	4	1	3
41	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	3	4	2	1	3	3	2	2	4
42	1	3	3	5	5	2	4	4	4	5	3	3	3	1	5	2	3	1	2
43	2	2	3	3	3	4	2	4	3	4	5	5	3	5	5	4	4	3	3
44	1	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3
45	1	2	2	4	3	1	1	2	4	4	3	1	1	1	2	1	1	1	2
46	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	2	2	4	3	3	2	3
47	1	3	2	3	3	5	3	5	2	1	3	3	3	1	5	3	4	4	4
48	2	3	3	3	1	3	1	2	5	3	4	5	3	1	5	2	4	4	3
49	2	4	3	5	3	2	3	3	3	5	3	3	3	2	4	2	1	1	2
50	1	3	4	1	2	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2
51	1	2	2	1	3	2	2	4	4	5	4	3	4	2	4	2	2	2	4
52	2	2	3	4	3	3	4	5	5	5	5	2	2	2	5	3	1	1	2
53	1	1	3	2	3	4	4	4	3	5	5	4	5	2	5	4	3	1	3
54	1	2	3	4	3	2	2	4	4	2	3	4	3	2	5	2	2	2	3
55	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	5	2	2	1	1
56	2		2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	1	4	4	4	3	2
57	2	3	3	5	3	3	4	5	4	5	4	3	4	2	4	4	3	2	4
58	2	2	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	5	3	4
59	2	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	5	3	3	3	4
60	2	2	2	5	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	2
61	1	3	2	4	3	4	4	3	4	1	2	3	2	1	4	1	2	1	1
62	1	2	3	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	2	1	4	4	3	4

LEGENDA**Indivíduos:**

Sexo M=1 F=2

Faixa etária 18 a 30 anos= 1
31 a 45 anos=2
46 a 60 anos=3
mais de 60 anos=4

Formação graduação=1
especialização= 2
mestrado=3
doutorado=4
outros=5

Tempo na IES 0 a 1 ano=1

1 a 2 anos=2
2 a 5 anos=3
5 a 10 anos=
4
mais de 10 anos= 5

Questões: 1 a 11

Níveis:
nunca=1
raramente=2
algumas vezes = 3
frequentemente = 4
sempre=5

12 a 15

nada satisfeito = 1
pouco satisfeito = 2
parcialmente satisfeito = 3
satisfeito = 4
muito satisfeito = 5

Formulários entregues aleatoriamente = 90

Formulários respondidos/devolvidos: 62 (50% feminino e 50% masculino)

OBS: os níveis "algumas vezes e parcialmente satisfeito" foram considerados como 'indiferentes' (indecisão).

ANEXO "B"

ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

(1)sexo

Sexo	M=1	F=2				
Variable	Sexo	N	Mean	StDev	Minimum	Maximum
Q1	1	31	3,194	1,078	1,000	5,000
	2	31	3,097	0,870	1,000	5,000
Q2	1	31	2,613	1,202	1,000	5,000
	2	31	2,774	1,146	1,000	5,000
Q3	1	31	2,548	1,150	1,000	5,000
	2	31	2,839	1,003	1,000	5,000
Q4	1	31	3,161	1,186	1,000	5,000
	2	31	3,097	0,908	2,000	5,000
Q5	1	31	3,194	1,046	1,000	5,000
	2	31	3,032	1,016	1,000	5,000
Q6	1	31	3,355	1,518	1,000	5,000
	2	31	3,194	1,223	1,000	5,000
Q7	1	31	3,323	1,107	1,000	5,000
	2	31	3,194	0,910	1,000	5,000
Q8	1	31	2,968	0,948	1,000	5,000
	2	31	2,935	0,964	1,000	5,000
Q9	1	31	2,839	1,157	1,000	5,000
	2	31	2,581	0,720	1,000	4,000
Q10	1	31	1,581	0,620	1,000	3,000
	2	31	1,839	1,003	1,000	5,000
Q11	1	31	3,968	1,224	1,000	5,000
	2	31	3,419	0,958	1,000	5,000
Q12	1	31	2,452	1,091	1,000	5,000
	2	31	2,387	0,989	1,000	4,000
Q13	1	31	2,645	1,050	1,000	4,000
	2	31	2,387	1,174	1,000	5,000
Q14	1	31	1,581	0,992	1,000	4,000
	2	31	1,806	0,946	1,000	4,000
Q15	1	31	2,258	1,032	1,000	4,000
	2	31	2,355	1,018	1,000	4,000

(2)faixas etárias

Faixa etária
18 a 30 anos= 1
31 a 45 anos=2
46 a 60 anos=3
mais de 60 anos=4

Descriptive Statistics: Q1; Q2; Q3; Q4; Q5; Q6; Q7; Q8; ...

Variable	Faixa etária	N	Mean	StDev	Minimum	Maximum
Q1	1	5	2,800	0,447	2,000	3,000
	2	35	3,314	0,900	1,000	5,000
	3	18	2,833	1,150	1,000	5,000
	4	4	3,500	1,000	3,000	5,000
Q2	1	5	3,000	0,707	2,000	4,000
	2	35	2,714	1,178	1,000	5,000
	3	18	2,444	1,247	1,000	5,000
	4	4	3,250	1,258	2,000	5,000
Q3	1	5	2,600	0,894	2,000	4,000
	2	35	2,571	1,145	1,000	5,000
	3	18	2,722	0,958	1,000	4,000
	4	4	3,750	0,957	3,000	5,000
Q4	1	5	2,600	0,894	2,000	4,000
	2	35	2,943	0,968	1,000	5,000
	3	18	3,389	1,092	2,000	5,000
	4	4	4,250	0,957	3,000	5,000
Q5	1	5	2,600	0,548	2,000	3,000
	2	35	3,086	1,095	1,000	5,000
	3	18	3,278	1,074	2,000	5,000
	4	4	3,250	0,500	3,000	4,000
Q6	1	5	3,600	0,894	3,000	5,000
	2	35	3,086	1,358	1,000	5,000
	3	18	3,278	1,526	1,000	5,000
	4	4	4,500	0,577	4,000	5,000
Q7	1	5	3,000	1,414	1,000	5,000
	2	35	3,200	0,994	1,000	5,000
	3	18	3,333	0,970	2,000	5,000
	4	4	3,750	0,957	3,000	5,000
Q8	1	5	3,400	0,894	2,000	4,000
	2	35	2,886	0,993	1,000	5,000
	3	18	2,889	0,963	1,000	5,000
	4	4	3,250	0,500	3,000	4,000
Q9	1	5	3,600	1,517	2,000	5,000
	2	35	2,600	0,881	1,000	4,000
	3	18	2,667	0,970	1,000	5,000
	4	4	2,750	0,500	2,000	3,000
Q10	1	5	1,800	0,837	1,000	3,000
	2	35	1,600	0,847	1,000	5,000
	3	18	1,778	0,878	1,000	4,000
	4	4	2,250	0,500	2,000	3,000
Q11	1	5	4,200	1,095	3,000	5,000

	2	35	3,514	1,147	1,000	5,000
	3	18	3,722	1,127	2,000	5,000
	4	4	4,500	0,577	4,000	5,000
Q12	1	5	2,800	1,304	1,000	4,000
	2	35	2,200	1,079	1,000	5,000
	3	18	2,556	0,784	1,000	4,000
	4	4	3,250	0,957	2,000	4,000
Q13	1	5	2,600	0,894	2,000	4,000
	2	35	2,514	1,222	1,000	5,000
	3	18	2,556	1,042	1,000	4,000
	4	4	2,250	0,957	1,000	3,000
Q14	1	5	1,800	1,304	1,000	4,000
	2	35	1,686	0,932	1,000	4,000
	3	18	1,611	1,037	1,000	4,000
	4	4	2,000	0,816	1,000	3,000
Q15	1	5	2,400	1,342	1,000	4,000
	2	35	2,314	0,993	1,000	4,000
	3	18	2,222	1,114	1,000	4,000
	3	4	2,500	0,577	2,000	3,000

(3) Formação

Formação **graduação=1**
especialização= 2
mestrado=3
doutorado=4
outros=5

Descriptive Statistics: Q1; Q2; Q3; Q4; Q5; Q6; Q7; Q8; ...

Variable	Formação	N	Mean	StDev	Minimum	Maximum
Q1	2	26	3,038	0,871	1,000	5,000
	3	28	3,286	1,013	1,000	5,000
	4	7	2,857	1,215	1,000	5,000
	5	1	4,0000	*	4,0000	4,0000
Q2	2	26	2,654	1,263	1,000	5,000
	3	28	2,750	1,110	1,000	5,000
	4	7	2,429	1,134	1,000	4,000
	5	1	4,0000	*	4,0000	4,0000
Q3	2	26	2,731	1,041	1,000	5,000
	3	28	2,679	1,124	1,000	5,000
	4	7	2,571	1,272	1,000	4,000
	5	1	3,0000	*	3,0000	3,0000
Q4	2	26	3,192	1,096	2,000	5,000
	3	28	3,071	1,120	1,000	5,000
	4	7	3,143	0,690	2,000	4,000
	5	1	3,0000	*	3,0000	3,0000
Q5	2	26	3,154	0,925	2,000	5,000
	3	28	3,214	1,067	1,000	5,000
	4	7	2,714	1,254	1,000	5,000
	5	1	2,0000	*	2,0000	2,0000
Q6	2	26	3,192	1,415	1,000	5,000
	3	28	3,393	1,423	1,000	5,000

	4	7	3,286	1,113	1,000	4,000
	5	1	2,0000	*	2,0000	2,0000
Q7	2	26	3,346	0,977	2,000	5,000
	3	28	3,143	1,145	1,000	5,000
	4	7	3,286	0,488	3,000	4,000
	5	1	4,0000	*	4,0000	4,0000
Q8	2	26	2,885	0,909	1,000	5,000
	3	28	3,036	1,071	1,000	5,000
	4	7	3,000	0,577	2,000	4,000
	5	1	2,0000	*	2,0000	2,0000
Q9	2	26	2,769	1,142	1,000	5,000
	3	28	2,750	0,887	1,000	5,000
	4	7	2,429	0,535	2,000	3,000
	5	1	2,0000	*	2,0000	2,0000
Q10	2	26	1,654	0,689	1,000	3,000
	3	28	1,679	0,905	1,000	5,000
	4	7	2,143	1,069	1,000	4,000
	5	1	1,0000	*	1,0000	1,0000
Q11	2	26	3,692	1,158	1,000	5,000
	3	28	3,929	1,086	1,000	5,000
	4	7	3,000	0,816	2,000	4,000
	5	1	2,0000	*	2,0000	2,0000
Q12	2	26	2,269	1,079	1,000	4,000
	3	28	2,571	1,069	1,000	5,000
	4	7	2,429	0,787	1,000	3,000
	5	1	2,0000	*	2,0000	2,0000
Q13	2	26	2,346	1,093	1,000	4,000
	3	28	2,643	1,193	1,000	5,000
	4	7	2,571	0,976	1,000	4,000
	5	1	3,0000	*	3,0000	3,0000
Q14	2	26	1,577	0,945	1,000	4,000
	3	28	1,857	1,079	1,000	4,000
	4	7	1,571	0,535	1,000	2,000
	5	1	1,0000	*	1,0000	1,0000
Q15	2	26	2,000	1,058	1,000	4,000
	3	28	2,643	0,989	1,000	4,000
	4	7	2,286	0,488	2,000	3,000
	4	1	1,0000	*	1,0000	1,0000

(4) Tempo na IES

**Tempo na
IES**

0 a 1 ano=1

1 a 2

anos=2

2 a 5

anos=3

5 a 10

anos= 4

mais de 10 anos= 5

Descriptive Statistics: Q1; Q2; Q3; Q4; Q5; Q6; Q7; Q8; ...

Variable	Tempo		N	Mean	StDev	Minimum	Maximum
	na	IES					
Q1	1	7	7	2,429	0,787	1,000	3,000
	2	7	7	3,429	0,787	3,000	5,000
	3	13	13	3,154	1,068	1,000	5,000
	4	22	22	2,955	0,722	1,000	4,000
	5	13	13	3,692	1,182	2,000	5,000
Q2	1	7	7	2,429	1,134	1,000	4,000
	2	7	7	3,143	1,345	1,000	5,000
	3	13	13	2,769	1,166	1,000	5,000
	4	22	22	2,364	1,136	1,000	5,000
	5	13	13	3,077	1,115	2,000	5,000
Q3	1	7	7	1,857	0,900	1,000	3,000
	2	7	7	3,000	1,414	1,000	5,000
	3	13	13	2,462	0,776	1,000	3,000
	4	22	22	2,500	0,964	1,000	4,000
	5	13	13	3,538	0,967	2,000	5,000
Q4	1	7	7	2,571	0,787	2,000	4,000
	2	7	7	2,714	1,380	1,000	5,000
	3	13	13	3,154	1,144	2,000	5,000
	4	22	22	3,182	0,853	2,000	5,000
	5	13	13	3,538	1,127	2,000	5,000
Q5	1	7	7	2,429	0,976	1,000	4,000
	2	7	7	2,857	1,069	2,000	5,000
	3	13	13	3,000	1,000	2,000	5,000
	4	22	22	3,227	1,020	1,000	5,000
	5	13	13	3,538	0,967	2,000	5,000
Q6	1	7	7	2,714	1,496	1,000	5,000
	2	7	7	3,286	1,496	1,000	5,000
	3	13	13	2,923	1,320	1,000	5,000
	4	22	22	3,273	1,420	1,000	5,000
	5	13	13	3,923	1,115	2,000	5,000
Q7	1	7	7	3,571	0,535	3,000	4,000
	2	7	7	3,429	1,397	1,000	5,000
	3	13	13	3,000	1,225	1,000	5,000
	4	22	22	3,182	0,907	2,000	5,000
	5	13	13	3,385	0,961	2,000	5,000
Q8	1	7	7	3,143	0,690	2,000	4,000
	2	7	7	3,429	1,134	1,000	4,000
	3	13	13	3,154	1,144	2,000	5,000
	4	22	22	2,636	1,002	1,000	5,000
	5	13	13	2,923	0,494	2,000	4,000
Q9	1	7	7	2,857	0,690	2,000	4,000
	2	7	7	3,286	1,496	1,000	5,000
	3	13	13	2,923	0,760	2,000	4,000
	4	22	22	2,136	0,774	1,000	4,000
	5	13	13	3,077	0,862	2,000	5,000
Q10	1	7	7	1,429	0,535	1,000	2,000
	2	7	7	1,571	0,787	1,000	3,000
	3	13	13	1,769	1,166	1,000	5,000
	4	22	22	1,682	0,716	1,000	4,000
	5	13	13	1,923	0,862	1,000	3,000
Q11	1	7	7	3,714	1,113	2,000	5,000
	2	7	7	3,714	1,380	1,000	5,000
	3	13	13	3,769	1,235	2,000	5,000
	4	22	22	3,455	1,011	2,000	5,000
	5	13	13	4,000	1,155	1,000	5,000

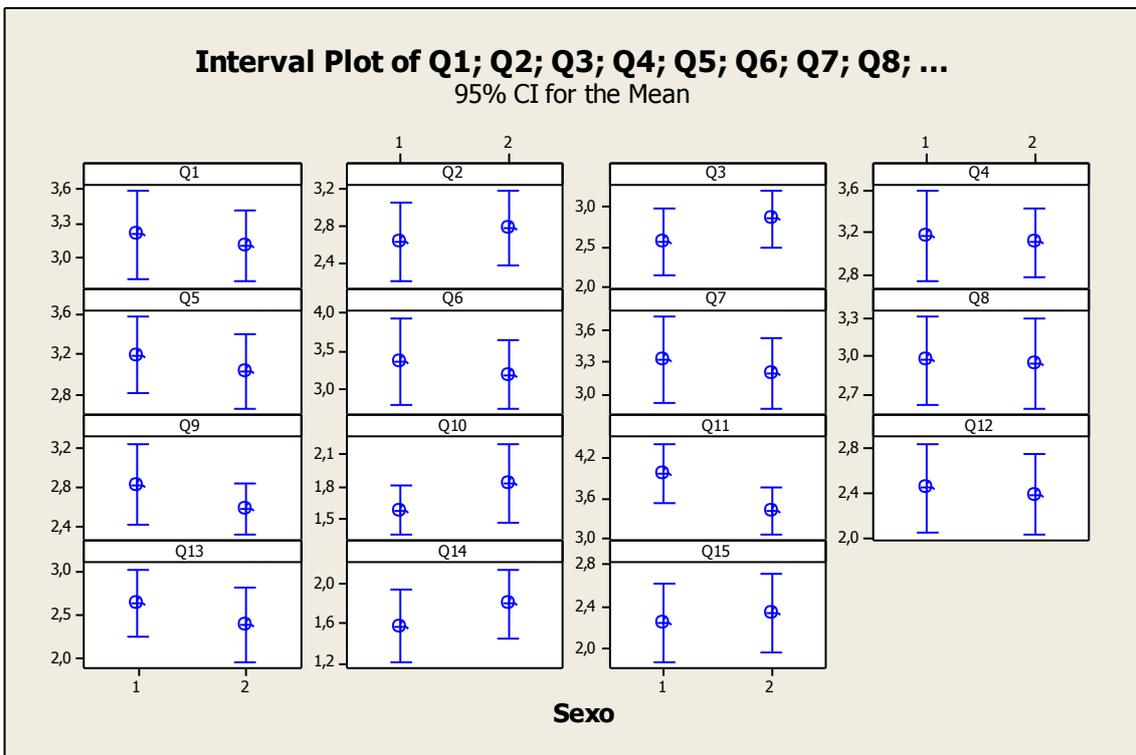
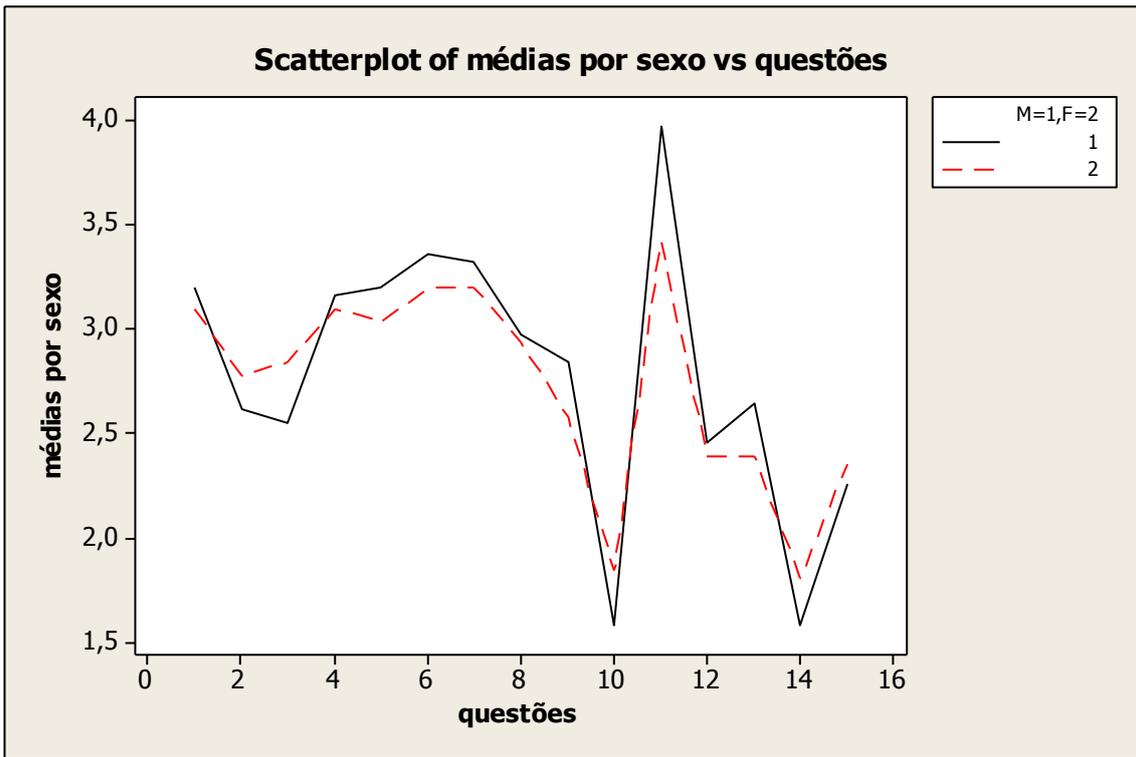
Q12	1	7	2,286	0,756	1,000	3,000
	2	7	3,000	1,414	1,000	4,000
	3	13	2,615	1,121	1,000	5,000
	4	22	1,955	0,844	1,000	4,000
	5	13	2,769	0,927	1,000	4,000
Q13	1	7	2,571	1,134	1,000	4,000
	2	7	3,143	1,215	1,000	4,000
	3	13	2,769	1,092	1,000	4,000
	4	22	1,955	0,899	1,000	4,000
	5	13	2,846	1,144	1,000	5,000
Q14	1	7	1,429	0,535	1,000	2,000
	2	7	2,143	1,215	1,000	4,000
	3	13	2,154	1,281	1,000	4,000
	4	22	1,318	0,716	1,000	4,000
	5	13	1,769	0,832	1,000	3,000
Q15	1	7	2,429	0,976	1,000	4,000
	2	7	2,714	1,113	1,000	4,000
	3	13	2,231	1,235	1,000	4,000
	4	22	1,864	0,834	1,000	3,000
	5	13	2,846	0,801	2,000	4,000

Análise de perfil

(1)sexo

Data Display

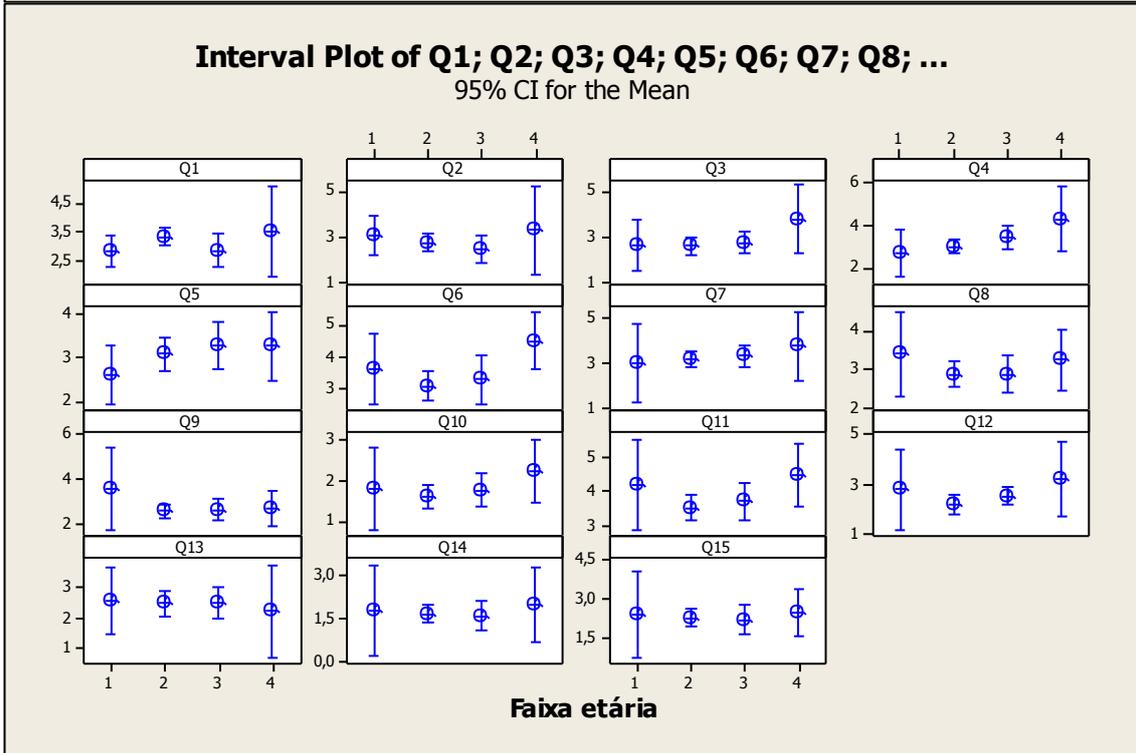
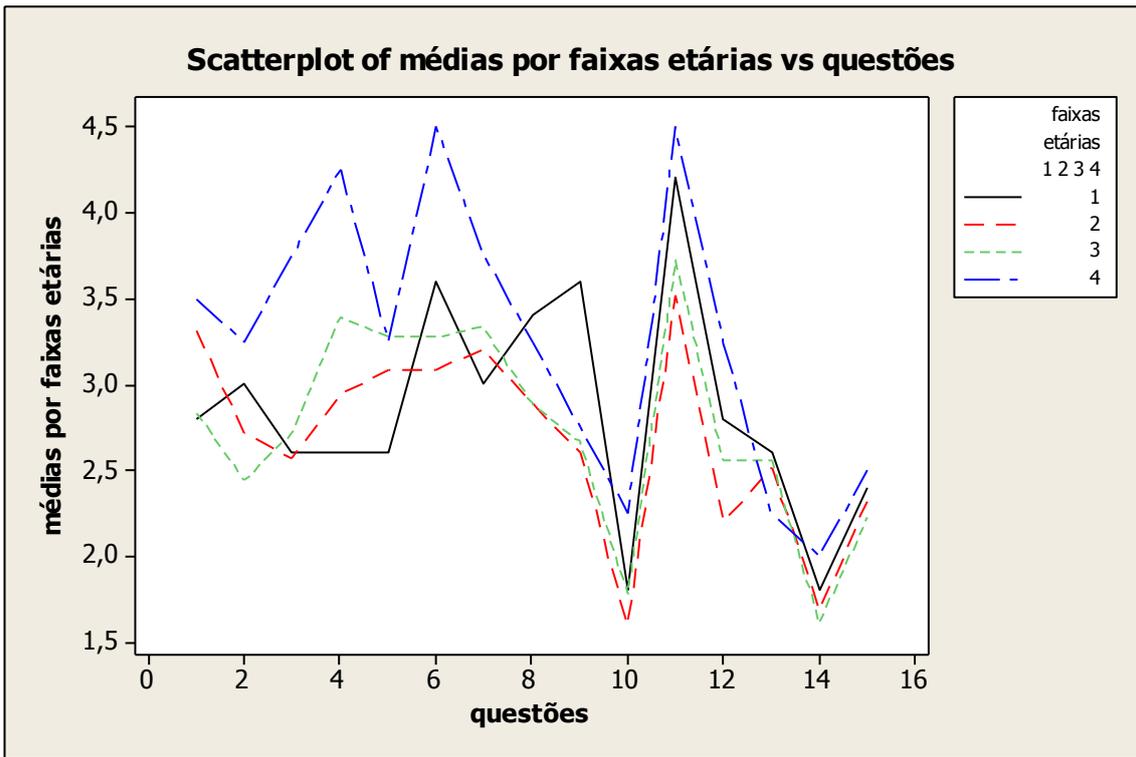
Row	médias por sexo	M=1, F=2	questões
1	3,194	1	1
2	3,097	2	1
3	2,613	1	2
4	2,774	2	2
5	2,548	1	3
6	2,839	2	3
7	3,161	1	4
8	3,097	2	4
9	3,194	1	5
10	3,032	2	5
11	3,355	1	6
12	3,194	2	6
13	3,323	1	7
14	3,194	2	7
15	2,968	1	8
16	2,935	2	8
17	2,839	1	9
18	2,581	2	9
19	1,581	1	10
20	1,839	2	10
21	3,968	1	11
22	3,419	2	11
23	2,452	1	12
24	2,387	2	12
25	2,645	1	13
26	2,387	2	13
27	1,581	1	14
28	1,806	2	14
29	2,258	1	15
30	2,355	2	15



Conclusão: Só a questão 11 aparenta ser diferente para as médias entre sexos (intervalos de confiança 95% para as médias não superpostos)

(2) Faixas etárias**Data Display**

Row	médias por faixas etárias	faixas etárias				questões
		1	2	3	4	
1	2,800			1	1	
2	3,314			2	1	
3	2,833			3	1	
4	3,500			4	1	
5	3,000			1	2	
6	2,714			2	2	
7	2,444			3	2	
8	3,250			4	2	
9	2,600			1	3	
10	2,571			2	3	
11	2,722			3	3	
12	3,750			4	3	
13	2,600			1	4	
14	2,943			2	4	
15	3,389			3	4	
16	4,250			4	4	
17	2,600			1	5	
18	3,086			2	5	
19	3,278			3	5	
20	3,250			4	5	
21	3,600			1	6	
22	3,086			2	6	
23	3,278			3	6	
24	4,500			4	6	
25	3,000			1	7	
26	3,200			2	7	
27	3,333			3	7	
28	3,750			4	7	
29	3,400			1	8	
30	2,886			2	8	
31	2,889			3	8	
32	3,250			4	8	
33	3,600			1	9	
34	2,600			2	9	
35	2,667			3	9	
36	2,750			4	9	
37	1,800			1	10	
38	1,600			2	10	
39	1,778			3	10	
40	2,250			4	10	
41	4,200			1	11	
42	3,514			2	11	
43	3,722			3	11	
44	4,500			4	11	
45	2,800			1	12	
46	2,200			2	12	
47	2,556			3	12	
48	3,250			4	12	
49	2,600			1	13	
50	2,514			2	13	
51	2,556			3	13	
52	2,250			4	13	
53	1,800			1	14	
54	1,686			2	14	
55	1,611			3	14	
56	2,000			4	14	
57	2,400			1	15	
58	2,314			2	15	
59	2,222			3	15	
60	2,500			4	15	

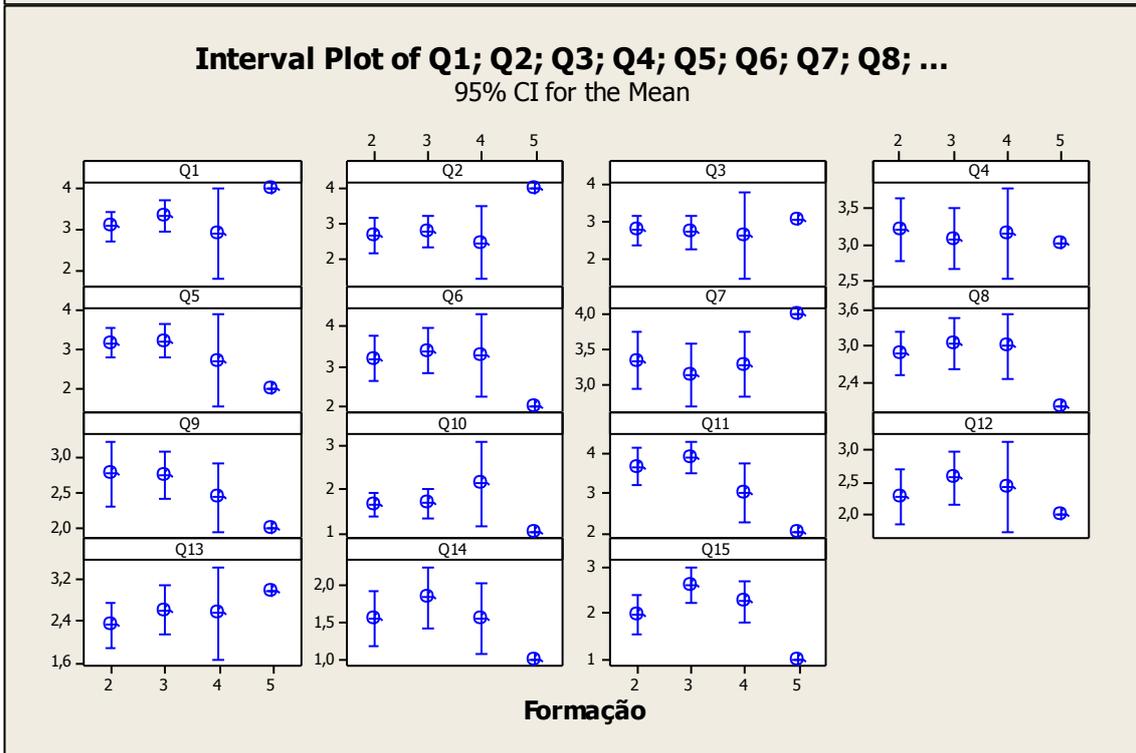
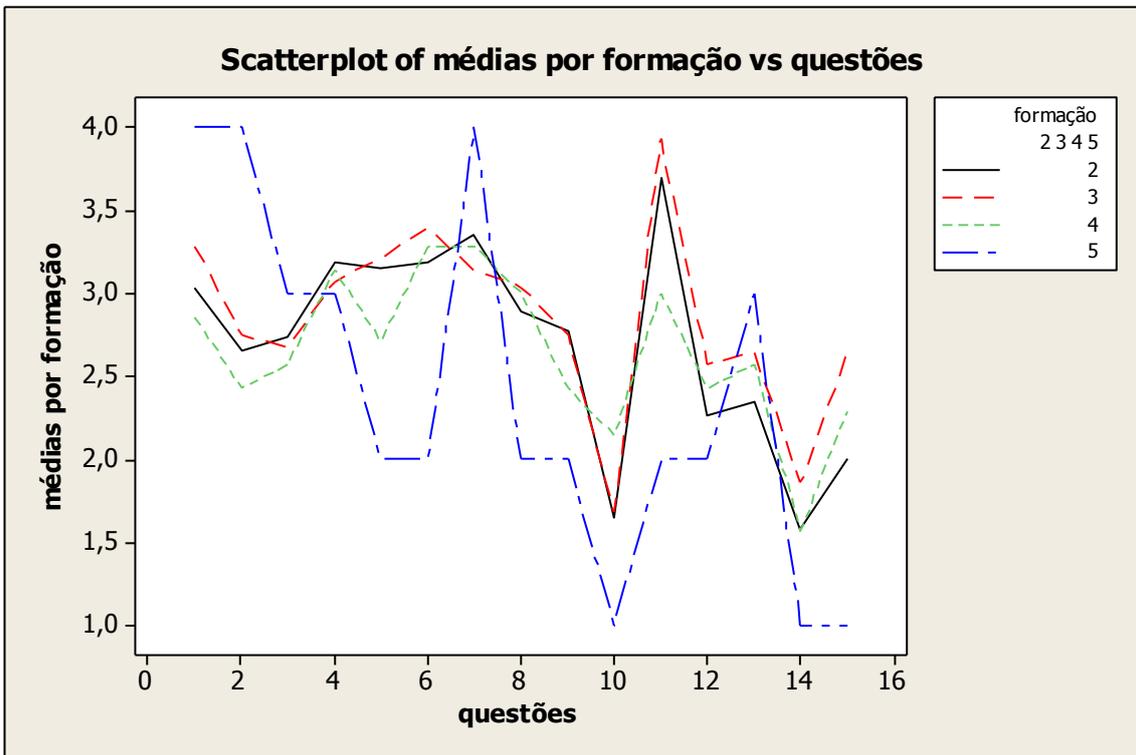


Conclusão: questões 3 , 4 e 11 aparentam ser diferentes para as médias entre faixas etárias (intervalos de confiança 95% para as médias não superpostos)

(3) Formação

Data Display

Row	médias por formação	formação				questões
		2	3	4	5	
1	3,038			2	1	
2	3,286			3	1	
3	2,857			4	1	
4	4,000			5	1	
5	2,654			2	2	
6	2,750			3	2	
7	2,429			4	2	
8	4,000			5	2	
9	2,731			2	3	
10	2,679			3	3	
11	2,571			4	3	
12	3,000			5	3	
13	3,192			2	4	
14	3,071			3	4	
15	3,143			4	4	
16	3,000			5	4	
17	3,154			2	5	
18	3,214			3	5	
19	2,714			4	5	
20	2,000			5	5	
21	3,192			2	6	
22	3,393			3	6	
23	3,286			4	6	
24	2,000			5	6	
25	3,346			2	7	
26	3,143			3	7	
27	3,286			4	7	
28	4,000			5	7	
29	2,885			2	8	
30	3,036			3	8	
31	3,000			4	8	
32	2,000			5	8	
33	2,769			2	9	
34	2,750			3	9	
35	2,429			4	9	
36	2,000			5	9	
37	1,654			2	10	
38	1,679			3	10	
39	2,143			4	10	
40	1,000			5	10	
41	3,692			2	11	
42	3,929			3	11	
43	3,000			4	11	
44	2,000			5	11	
45	2,269			2	12	
46	2,571			3	12	
47	2,429			4	12	
48	2,000			5	12	
49	2,346			2	13	
50	2,643			3	13	
51	2,571			4	13	
52	3,000			5	13	
53	1,577			2	14	
54	1,857			3	14	
55	1,571			4	14	
56	1,000			5	14	
57	2,000			2	15	
58	2,643			3	15	
59	2,286			4	15	
60	1,000			5	15	

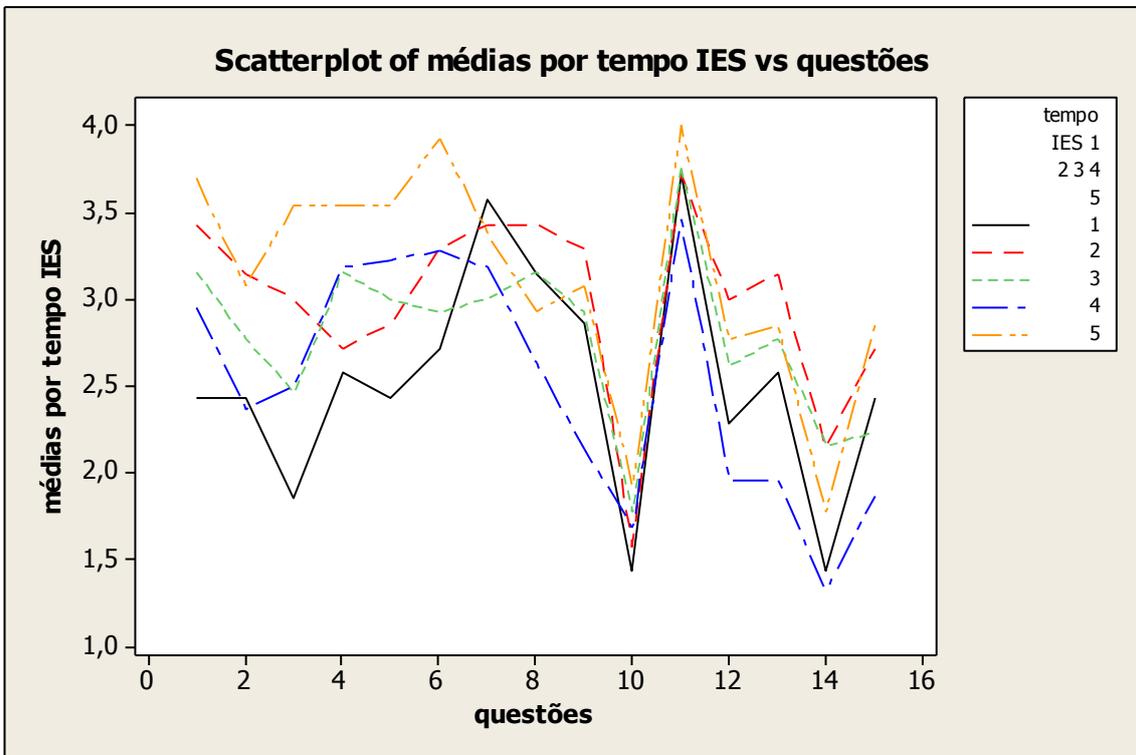


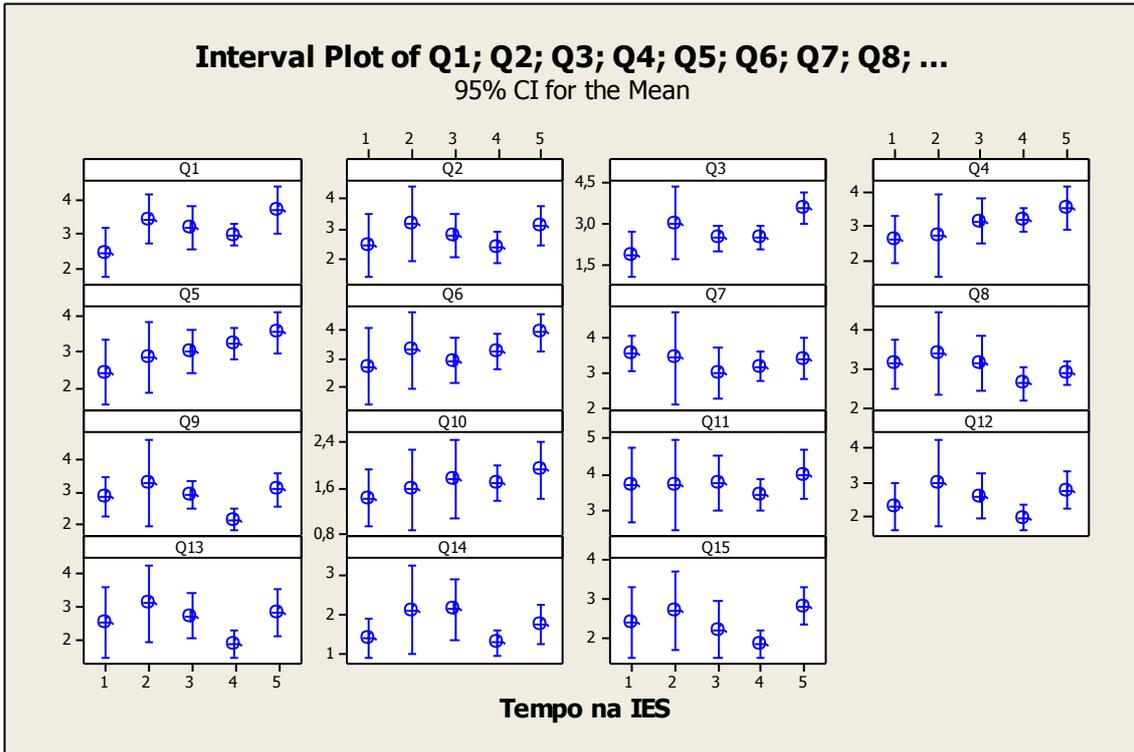
Conclusão: questões 1 , 2,5, 6,7,8,9,10, 11,13, 14,15 aparentam ser diferentes para as médias entre formação (intervalos de confiança 95% para as médias não superpostos). **Um problema:** formação 5 só tem um indivíduo!

(4)Tempo na IES**Data Display**

Row	médias por		tempo			questões
	tempo	IES	IES 1	2	3	
1		2,429	1			1
2		3,429	2			1
3		3,154	3			1
4		2,955	4			1
5		3,692	5			1
6		2,429	1			2
7		3,143	2			2
8		2,769	3			2
9		2,364	4			2
10		3,077	5			2
11		1,857	1			3
12		3,000	2			3
13		2,462	3			3
14		2,500	4			3
15		3,538	5			3
16		2,571	1			4
17		2,714	2			4
18		3,154	3			4
19		3,182	4			4
20		3,538	5			4
21		2,429	1			5
22		2,857	2			5
23		3,000	3			5
24		3,227	4			5
25		3,538	5			5
26		2,714	1			6
27		3,286	2			6
28		2,923	3			6
29		3,273	4			6
30		3,923	5			6
31		3,571	1			7
32		3,429	2			7
33		3,000	3			7
34		3,182	4			7
35		3,385	5			7
36		3,143	1			8
37		3,429	2			8
38		3,154	3			8
39		2,636	4			8
40		2,923	5			8
41		2,857	1			9
42		3,286	2			9
43		2,923	3			9
44		2,136	4			9
45		3,077	5			9
46		1,429	1			10
47		1,571	2			10
48		1,769	3			10
49		1,682	4			10
50		1,923	5			10
51		3,714	1			11
52		3,714	2			11
53		3,769	3			11
54		3,455	4			11
55		4,000	5			11
56		2,286	1			12
57		3,000	2			12

58	2,615	3	12
59	1,955	4	12
60	2,769	5	12
61	2,571	1	13
62	3,143	2	13
63	2,769	3	13
64	1,955	4	13
65	2,846	5	13
66	1,429	1	14
67	2,143	2	14
68	2,154	3	14
69	1,318	4	14
70	1,769	5	14
71	2,429	1	15
72	2,714	2	15
73	2,231	3	15
74	1,864	4	15
75	2,846	5	15





Conclusão: questões 1 , 3,4,9,12, 13, 14 e 15 aparentam ser diferentes para as médias entre tempo na IES (intervalos de confiança 95% para as médias não superpostos).