

CONTRIBUIÇÕES AO ESTUDO DO MARKETING INTERNO: APLICAÇÃO NO AMBIENTE DE ENSINO SUPERIOR *

Anselmo Ferreira Vasconcelos¹
Rua Fradique Coutinho, 587 Apto. 31 D
CEP: 05416-010 São Paulo/SP Brasil
Fone: (11) 3032-7011
E-mail: afv@uol.com.br

¹ Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP
Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração
CEP: 05015-901 São Paulo/SP Brasil

Resumo:

Educação hoje assume todas as características de um negócio como outro qualquer. Nesse sentido, bons professores são peças-chave nas instituições de ensino superiores (IESs). Como qualquer outro profissional, o docente também tem objetivos, necessidades e expectativas com relação a sua atividade e ao seu ambiente de trabalho. Assim, investigamos - por meio de um estudo de caso - a percepção geral dos docentes de um programa de bacharelado em Administração de uma faculdade localizada na zona leste da cidade de São Paulo sobre as variáveis de marketing interno relacionadas, especificamente, à satisfação, motivação e bem-estar no trabalho. Os resultados indicaram que, em termos globais, as dimensões referentes ao comprometimento, desenvolvimento pessoal, relacionamento com os superiores hierárquicos, satisfação no trabalho, trabalho em equipe, infra-estrutura, autonomia, clima organizacional, identificação com a instituição, avaliação e desempenho dos professores e relacionamento interno são percebidas de maneira positiva, apesar de algumas sofrerem restrições. Por outro lado, as dimensões política de recursos humanos, processo de comunicação interno, remuneração e informações sobre a performance da instituição são vistas negativamente.

Palavras-chave: Cliente interno, motivação, produto-trabalho, marketing interno, incentivos.

* O autor agradece à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) o apoio recebido.

CONTRIBUIÇÕES AO ESTUDO DO MARKETING INTERNO: APLICAÇÃO NO AMBIENTE DE ENSINO SUPERIOR

1. INTRODUÇÃO

Prevalece na atualidade o truísmo de que as pessoas importam e de que o desempenho delas é crucial para as empresas. Se as organizações não podem abdicar do talento e da capacidade das pessoas, o que levou Drucker (1999), aliás, a conjecturar que, cada vez mais, a administração das pessoas é um trabalho de marketing, então a relação deve ser de ganha-ganha. Diante disso, o marketing interno (MI) configura-se como o instrumento gerencial mais adequado à viabilização de tal tarefa uma vez que ele (1) precede o marketing externo (Kotler, 1997) e (2) envolve a satisfação das necessidades dos empregados a fim de que eles se sintam compelidos a satisfazer as dos clientes (Stershic, 1994).

De um modo geral, as organizações começam a perceber que o envolvimento dos seus empregados é crucial para a sobrevivência e perenidade dos seus negócios. Proporcionar um bom salário é apenas parte do arsenal de instrumentos de motivação dos empregados e/ou colaboradores à disposição das empresas (Vasconcelos, 2003). Segue daí a crescente utilização do MI dentro das organizações, tendo-se em vista a sua estratégica posição interfuncional e, em razão disso, em condições de facilitar a sinergia entre Recursos Humanos e Marketing, uma vez que esse assunto é pertinente à ambas disciplinas.

O que nos interessa analisar nesse estudo é, efetivamente, o universo do empregado à luz de algumas importantes transformações que ora permeiam o ambiente de trabalho e o relacionamento empresa-empregador. Ou seja, conhecer suas percepções, motivações e expectativas passíveis de ser administradas sob a égide do MI. Mais especificamente ainda, estamos particularmente interessados em analisar a eficácia dessa ferramenta de gestão no ambiente de ensino, ou seja, em uma instituição de ensino superior (IES).

Afinal, educação hoje assume todas as características de um negócio como outro qualquer. Corrobora tal assertiva, a propósito, as taxas exponenciais de crescimento do setor, o elevado número de ofertantes, a conseqüente intensa competição pelo alunado, os maciços investimentos em mídia, a tentativa de preservação diferenciada da marca (Friga, Bettis e Sullivan, 2003) e a oferta de conteúdo em múltiplos meios de acesso entre outros aspectos. Outro dado corroborante é a própria participação da educação no PIB, que alcança de 1% a 13,5% dependendo da fonte (Caixeta, 2001; Guedes, 2002; Rosenburg, 2002). Discrepâncias à parte, o fato é que para as pessoas sem escolaridade as chances de um futuro melhor serão

substancialmente reduzidas. Nesse sentido, Galbraith prevê que (1996, p. 62) “(...) *Nada melhorará tanto a renda e produção futuras – o rendimento da economia em geral – quanto as qualificações educacionais das pessoas (...).*”

Posto isto, a corrente pesquisa tem como público-alvo o corpo docente tendo-se em vista a sua importância estratégica dentro das IESs. Bons professores são peças-chave nas instituições de ensino. Como qualquer outro profissional, o docente também tem objetivos, necessidades e expectativas com relação a sua atividade e ao seu ambiente de trabalho. As IESs, por outro lado, não devem negligenciar tais aspectos se, de fato, atribuem valor aos seus mercados internos (funcionários). Assim sendo, almejamos, como objetivo geral, avaliar como as variáveis de marketing interno, especificamente relacionadas à satisfação, motivação e bem-estar no trabalho, são percebidas pelo corpo docente do programa de Bacharelado em Administração de uma IES - doravante a ela nos referiremos por FACBRA - situada na zona leste da cidade de São Paulo.

Partimos da premissa de que é muito pouco provável que profissionais desmotivados e desvalorizados – independentemente da categoria ou classe a que pertençam – possam ajudar as suas organizações a terem um bom desempenho. Assim, estratégias de MI podem auxiliar as organizações a evitar resultados indesejáveis. No caso das IESs ter os docentes – e não seria diferente em nenhum outro setor – alinhados às metas gerais parece-nos indispensável. Afinal de contas, a performance desses profissionais é decisiva para a eficácia da estratégia de marketing e ao alcance de resultados satisfatórios à medida que eles adicionam valor estratégico ao mercado (alunado e empresas) e a própria organização às quais estão vinculados (Vasconcelos, 2003). Dito isto, as seções seguintes cobrem a evolução teórica do MI e a corrente teórica na qual esse *paper* busca suporte. Em seguida são feitas algumas considerações sobre o perfil genérico da empresa inteligente, isto é, a organização que realmente valoriza seus funcionários. Posteriormente, são apresentadas a metodologia utilizada, a descrição do caso, os resultados da pesquisa e, por fim, as conclusões e sugestões para estudos futuros.

2. EVOLUÇÃO TEÓRICA DO MI E O VALOR DAS PESSOAS

Um dos aspectos mais marcantes da teoria de MI é a preocupação com o elemento humano. Nela se reconhece o papel das pessoas no sucesso empresarial, bem como a necessidade de contrapartidas para que o processo de troca entre as organizações e os funcionários seja equilibrado. Conceitualmente, o MI é marcado por três fases (ver Rafiq e

Ahmed, 2000; Ahmed e Rafiq, 2002, p. 4-9) – fortemente entrelaçadas – às quais a importância dos colaboradores internos são claramente evidenciadas e sumariadas a seguir:

- *1ª fase: satisfação e motivação dos empregados.* Caracterizada pela visão de que os funcionários não são máquinas e como tal apresentam flutuações no desempenho das suas tarefas e, por extensão, na qualidade dos serviços entregues. Seguem daí, portanto, os esforços no sentido de se agradar os empregados como pressuposto para a satisfação dos clientes externos.
- *2ª fase: orientação ao cliente.* Calcada no trabalho de Christian Gronröos (1981 e 1985) e cuja premissa básica consiste em considerar o MI como um método de motivação dos funcionários em direção a uma maior consciência em relação aos clientes e a mentalidade de vendas por meio do uso de ações de marketing voltadas para tais propósitos.
- *3ª fase: ampliação do conceito de MI considerando a implementação da estratégia e mudanças na gestão.* Nessa fase MI é defendido como um instrumento geral para a implementação de qualquer estratégia interna ou externa. Sugere-se aí que o escopo do MI é muito mais amplo do que motivar os empregados à importância da consciência dos clientes.

Acreditamos que dadas inadequadas condições de trabalho, a fase concernente à satisfação e motivação dos empregados – sem desprezo as demais – carece de vigoroso desenvolvimento. As seqüelas dos *downsizings* e reestruturações iniciados nos anos 90 - e que ainda não cessaram -, sem falar na onda – aparentemente interminável – de fusões têm sido desastrosas para a auto-estima das pessoas de uma maneira geral. Demonstrando análogo inconformismo, Halal (2000, p. 4) declara que:

“...o valor econômico do conhecimento dos empregados excede todos os ativos financeiros, investimento de capital, patentes e outros recursos de muitas empresas. O atual downsizing destaca a inabilidade de muitas corporações de realmente usar os seus mais valorizados recursos: o conhecimento e criatividade residente na mente dos empregados.”

Esclarecemos que a presente investigação recebe considerável influência da chamada 1ª fase – em que pese os paradoxos citados. Em outras palavras, nos alinhamos a alguns pesquisadores do MI que colocam as pessoas no centro das equações do sucesso organizacional (Ahmed e Rafiq, 2003) ou que reconhecem nelas um poder tal que mereceria ser tratado como um elemento distinto do *marketing mix* (Judd, 2003). De qualquer maneira, empresas influenciadas por tais crenças são singulares, tema do próximo tópico.

3. A EMPRESA INTELIGENTE

Posto isto, podemos categorizá-las como empresas inteligentes. Tais organizações tendem a adotar – sabiamente - uma constante preocupação em criar as melhores condições de trabalho possíveis para os seus empregados. De uma certa forma, elas buscam “vender-se” para os seus colaboradores mais íntimos, isto é, seus funcionários, daí a importância do conceito de MI. As empresas inteligentes ainda tendem a criar um excelente local de trabalho, pois se não o fizerem outras o farão e seus funcionários poderão ficar tentados a mudar de lado.

Com relação a esse aspecto, Levering (1997, p. XXIII) avalia que:

“Os bons locais de trabalho são como faróis num nevoeiro de mediocridade e insensibilidade. Eles oferecem uma visão diferente da filosofia do lobo-come-lobo, do cada-um-por-si, que tem uso disseminado nos dias de hoje. Um excelente local de trabalho é aquele onde todos, empregados e gerência, colocam-se juntos. Ele faz com que os trabalhadores se sintam melhor. Faz os gerentes se sentirem melhor em relação aos papéis que desempenham. E ajuda a sociedade em geral.”

O contraponto é uma empresa tóxica - na visão de Pfeffer (1999) - que coloca o empregado em uma situação em que terá de trabalhar dentro de um estilo e um ritmo insuportáveis e/ou ser tratado como um fator de produção. Aliás, para Pfeffer (1999, p. 118) num local de trabalho tóxico, os gerentes são capazes de relacionar os vários insumos econômicos, porém não vêem as pessoas como pessoas, mas como fatores de produção. Para ele, tal percepção constitui uma ironia, pois aquilo que celebra-se como uma prática capitalista competitiva na verdade reflete uma orientação marxista, ou seja, as pessoas são vistas como um fator de produção, do qual uma empresa deve extrair um superávit econômico.

De acordo com Levering e Moskowitz (1994, p. XIV), até recentemente a percepção predominante considerava que produtos pobres poderiam ter alguma coisa a ver com maus locais de trabalho, onde os empregados eram maltratados ou ignorados e considerados pouco mais do que um custo para se fazer negócios. Entretanto, Mattos (1998, p. 9) é taxativo ao considerar que na ausência de um projeto de empresa feliz, sobra espaço à empresa violenta, exploradora e insensível cujas manifestações, desde tempos imemoriais, ganharam em exuberância após a Revolução Industrial e na pós-modernidade pelos artifícios sutis em nossa

sociedade de massa. Em organizações com tal perfil, o obsoletismo planejado de produtos e tecnologias, a ambição desmedida e o lucro voraz reduzem a qualidade de vida, se é que tal preocupação de fato existe. Tais organizações concentram-se apenas em vencer, não importando os meios. Em decorrência, estabelece-se uma acentuada contradição com a filosofia da qualidade total que, em última análise, significa toda a empresa voltada para gerar a felicidade do cliente. Cabe ratificar que a diretriz da qualidade implica empregados e clientes satisfeitos.

Levering (1997, p. 142), por sua vez, argumenta que uma das características diferenciadoras das empresas que são bons lugares para se trabalhar é o forte compromisso delas com seu pessoal mesmo quando as coisas ficam difíceis. Quando as mudanças drásticas são necessárias, as variáveis cobertas pelo compromisso com seus empregados só são alteradas como último recurso. Tais empresas são consideradas como bons locais de trabalho porque mostram algum caráter quando estão sob pressão.

O sucesso nos negócios está relacionado com boas políticas de reconhecimento e remuneração, bom ambiente de trabalho, treinamento e desenvolvimento, segurança financeira, saúde, bem-estar e qualidade de vida dos funcionários na opinião de Huggard-Caine e Yoshimura (1999) – e todas as evidências vão nessa direção. Segundo os autores, as mais bem-sucedidas empresas do Brasil e do mundo estão provando isso com todas as letras e números.

Para Levering (1999, p. 44), empresas em todo o mundo estão se esforçando – ao menos as mais inteligentes - para se tornar lugares melhores para as pessoas trabalharem porque já perceberam que tal apelo é essencial às suas sobrevivências. Ademais, as organizações só serão bem-sucedidas em atrair e manter os melhores talentos se oferecerem o *gimmick* do ambiente de trabalho superior. Para conseguir produzir os produtos e/ou serviços de melhor qualidade, elas não mais podem abdicar da cooperação e do engajamento máximo de seus funcionários. Além disso, as inovações necessárias para manter uma vantagem competitiva se criam num ambiente de trabalho propício à manifestação da criatividade dos funcionários.

Em nosso entendimento, somente a perfeita assimilação dessas diretrizes e princípios caracterizaria uma empresa verdadeiramente inteligente. Uma organização impregnada desses valores pratica, conscientemente ou não, o MI. Afora isso, elas são muito perspicazes na implementação de políticas de retenção dos seus melhores funcionários.

Por outro lado, Hannay e Northam (2000) realizaram uma pesquisa – que vale a pena mencionar - com 188 adultos freqüentadores de um curso noturno e de fins-de-semana numa

universidade pública norte-americana, e concluíram que para melhorar a retenção dos empregados, o foco deve mover-se além dos aspectos tangíveis do pacote de compensações. Para elas, focar apenas no aumento do pacote financeiro à custa das necessidades de crescimento e desenvolvimento dos empregados irá provavelmente encorajar em vez de reduzir o *turnover*. Elas acrescentam que um ambiente de trabalho que proporcione desafios, oportunidades, autonomia, respeito e variedade não é facilmente encontrado e pode mesmo ser mais difícil de ser deixado. Obviamente, os interessados em prover, de fato, um ambiente de trabalho diferenciado, devem levar em conta tais conclusões.

Já Ruch (2000), baseado em pesquisas (*surveys*, grupos de foco e entrevistas um-a-um) com mais de 1.000 trabalhadores da geração X e gerentes da geração *baby boomer* pertencentes ao ranking das 500 maiores empresas da revista Fortune, sugere as seguintes medidas:

- *Adoção de marketing, aprendizado e práticas de ensino.* Quando as empresas adotam essa prática (assim como quando elas adotaram marketing para melhorar as vendas), elas reconhecem que estão contratando atitudes, não apenas habilidades. O objetivo não é fazer os empregados estarem aptos a trabalharem juntos, mas trabalharem bem juntos desenvolvendo relacionamentos que encorajem o trabalho em equipe, produtividade e satisfação no trabalho.
- *Comercialização do negócio para os empregados e candidatos como uma marca.* Para atrair e recrutar os trabalhadores da geração X, as empresas devem aplicar o gerenciamento de marca e o pensamento de marketing ao processo de contratação. Além disso, promover o entendimento, gerenciamento e valorização dos empregados jovens com o mesmo cuidado e coerência usados nas práticas de marketing de consumo.
- *Liderar através de uma learning organization.* Envolve atribuir alta prioridade ao aprendizado e desenvolvimento de novas habilidades. Os autores sugerem conceder tempo para o ensino e orientação permanentemente, bem como ter um programa formal de monitoramento.
- *Procurar independente e constante feedback de todos os empregados.* Capitalizar no aprendizado que os empregados têm no dia-a-dia solicitando-lhes independente e contínuo *feedback*.
- *Desenvolvimento de uma política de retenção prática.* As empresas necessitam desenvolver uma política de retenção especificamente voltada aos empregados-chave, mas não descuidar dos outros.

De acordo com Levering (1999), ainda, três grandes lições podem ser extraídas das empresas campeãs. São elas:

1. *A direção das empresas precisa estar comprometida com a meta de ser uma grande empregadora.* Portanto, como produtos de qualidade não aparecem por acaso, as empresas não se tornam ótimas empregadoras por acaso. Para que isso aconteça, é preciso um engajamento declarado. É fundamental que a direção destas empresas compreenda que, para se tornar boa empregadora, é preciso descrever explicitamente tal meta.
2. *Não bastam bons salários e benefícios.* As melhores empresas não apenas procuram se equiparar à concorrência, mas superá-las. Essas empresas ofertam aos seus funcionários benefícios singulares e incomuns – coisas que só elas oferecem. Além do mais, seus benefícios e políticas se integram na filosofia global da empresa com seus funcionários.
3. *Uma cultura de confiança.* As melhores empregadoras desenvolvem uma cultura baseada na confiança. Elas criam um ambiente no qual os funcionários sentem que podem confiar na direção.

4. METODOLOGIA

Considerando os objetivos propostos para esse trabalho julgamos conveniente, em termos metodológicos, a opção pelo estudo de caso tendo-se em vista a sua adequação e ampla utilização em estudos organizacionais e de administração (Yin, 1989). Apesar de haver certo ceticismo com relação à sua eficácia, o método do estudo de caso tem sido largamente usado. A explicação plausível para tal fenômeno é de que o método incorpora mais aspectos positivos do que negativos. Uma das forças desse método, aliás, é que favorece eloqüentemente o seu uso, diz respeito à possibilidade de lidar-se com uma considerável variedade de evidências tais como: documentos, artefatos, entrevistas e observações (Yin, 1989; Neuman, 1997; Gil, 2000 e 2002).

No método implementado contemplamos uma fase exploratória e outra descritiva. Acreditamos que a opção escolhida trouxe mais benefícios à presente investigação. Assim sendo, estabelecemos os seguintes passos como prioritários:

1. *Etapla exploratória.* Implicou no levantamento de documentos relativos à infra-estrutura e recursos disponibilizados pela instituição; nº de alunos matriculados e formados pelo programa de Administração de Empresas em suas diversas habilitações; avaliação dada pelo MEC ao curso; a nota obtida no Provão pelos alunos (clientes externos); a avaliação

(conceito) que eles fazem da instituição como um todo; e entrevista com o Coordenador do Curso.

2. *Etapa descritiva.* Consistiu no levantamento - através de instrumento pertinente - da opinião dos docentes em relação ao produto-trabalho oferecido pela instituição de ensino à qual estão vinculados.

4.1 Universo

O alvo deste estudo de caso foi exclusivamente o corpo docente do programa de Administração da FACBRA, isto é, o grupo de professores e acadêmicos que desenvolve, formula e entrega o produto-ensino, assim como capacita, treina e prepara outros talentos humanos para inúmeras atividades da vida moderna. Portanto, como os docentes são um dos melhores exemplos – se não o mais convincente – de geração e transmissão de conhecimento, segue daí a nossa opção em estudar a motivação desse grupo sob as lentes do MI.

Departamentos educacionais de instituições de ensino são relativamente pequenos. Geralmente são compostos de um reduzido número de professores. A instituição sob análise não foge à regra, conforme veremos mais adiante. Dessa maneira, e dadas as características da investigação em curso, o tipo de amostragem adotado enquadra-se na categoria de não-probabilística (Mattar, 1993). Ou, ainda, como intencional ou por julgamento (Mattar, 1993; Neumann, 1997). Mas para assegurar a validade dos resultados apurados concentramo-nos, portanto, na totalidade do universo de docentes que compõem o referido programa.

4.2 Instrumentos de coleta de dados

Utilizou-se uma versão adaptada de investigação empírica de Vasconcelos (2003) com docentes de segundo grau e que abrange aspectos fundamentais referentes à motivação e bem-estar no local de trabalho sob a perspectiva do MI. Como muitas variáveis interferem na percepção dos funcionários em relação ao produto-trabalho ofertado por uma IES, a escala empregada oferece a rara oportunidade de cobrir, concomitantemente, dimensões muito críticas tais como: comprometimento; desenvolvimento pessoal; informações sobre a performance da instituição; identificação com a instituição; relacionamento com os superiores hierárquicos; satisfação no trabalho; processo de comunicação; trabalho do docente; orientação aos alunos (*student-oriented*); sistema de avaliação e desempenho dos professores;

trabalho em equipe; políticas de Recursos Humanos (RH); infra-estrutura; autonomia; clima organizacional; relacionamento interdepartamental; e remuneração.

O instrumento em si é constituído de 60 itens sendo que 59 no formato de escala tipo Likert de 5 pontos - variando de discordo totalmente a concordo totalmente - e 1 multidimensional – no formato de escala de avaliação - na qual os docentes foram convidados a atribuir uma nota às dimensões acima citadas.

4.3 Tratamento dos Dados

De acordo com Vergara (2000) existem várias estratégias possíveis relativas ao tratamento dos dados coletados, cabendo ao pesquisador a tarefa de escolher a mais apropriada. Dentro de um amplo leque de medidas de estatística descritiva sugeridas por Marconi e Lakatos (2001), a utilização de médias, medianas, frequências absolutas e relativas atenderam adequadamente as finalidades do presente estudo.

5. DESCRIÇÃO DO CASO

Em consonância com a proposta metodológica delineada, a presente seção (fase exploratória realizada entre setembro e outubro de 2003) pretende apresentar algumas informações coletadas a respeito da instituição pesquisada. A inserção dessa etapa na investigação permitiu o conhecimento do perfil da organização sob estudo e a detecção de eventuais aspectos não adequadamente tratados. Portanto, a FACBRA é uma organização de ensino tradicional na zona leste da cidade de São Paulo composta por colégio e faculdade. No catálogo da faculdade – no qual um dos programas nos interessava em particular – consta que os seguintes cursos de graduação são oferecidos: Administração Geral; Administração com habilitação em Marketing; Educação Física; Formação de Professores de Educação Infantil; Formação de Professores para 1ª a 4ª série; e Sistemas de Informação.

No total, a FACBRA tem cerca de 360 alunos regularmente matriculados em todos os cursos de nível superior. Os cursos almejados pela presente investigação, isto é, Administração com habilitação Geral e Marketing possuem 130 (média de 32 por turma) e 100 alunos (média de 25 por turma), respectivamente. Quanto a performance acadêmica dos referidos cursos, no ano de 2002 foi formada a primeira turma - composta de 45 alunos - de Administração Geral. A avaliação obtida no exame do Provão de 2002, termômetro da excelência do ensino oferecida pela instituição, foi C (INEP, 2003). No que concerne ao

conceito de reconhecimento do MEC, a nota obtida foi B, fato que não deixa de ser auspicioso.

No que diz respeito à infra-estrutura disponibilizada aos alunos, cabe mencionar: biblioteca (com acervo de aproximadamente 10.000 volumes, 700 fitas de vídeo, 300 CDs e 70 títulos de periódicos correntes), laboratórios de informática, auditório, ginásio de esportes, salas de leitura e estudo, lanchonete, papelaria e enfermaria. Aulas de reforço em comunicação e expressão, matemática e estatística também são ministradas. É importante frisar que o único item que aparecia claramente detalhado no site da instituição era o referente a biblioteca. No tocante aos demais itens, eram apresentadas apenas fotos. Assim, não se ficava sabendo, por exemplo, quantos micros existiam no laboratório, a capacidade do ginásio, quantas salas de leitura e estudo eram proporcionadas e assim por diante. Em outras palavras, tais aspectos poderiam ser melhor explorados pela instituição em sua estratégia de comunicação.

Em linhas gerais, a FACBRA pareceu-nos uma instituição em processo de expansão e consolidação. Escorada na imagem e credibilidade alcançada no ensino médio, a faculdade surge, naturalmente, como uma extensão de negócio. Como a faculdade é uma unidade de negócios relativamente nova, a performance educacional carece de maior soma de tempo para se firmar num contexto que se afigura crescentemente competitivo. Entretanto, o noviciado não tem prejudicado a instituição – pelo menos em termos de performance no Provão vis-à-vis seus mais diretos concorrentes. Adicionalmente, documentos internos revelaram que a infra-estrutura disponível, os cursos oferecidos e o **desempenho dos docentes** são muito bem avaliados pelos alunos.

6. RESULTADOS

6.1 Perfil dos docentes

Consoante o plano amostral previamente delineado, os questionários foram encaminhados à totalidade do corpo docente da FACBRA composta de 23 profissionais de ensino ligados ao programa de bacharelado em Administração. Retornaram corretamente preenchidos exatos 21 questionários (91%) o que garante validade estatística aos dados coletados. Cabe acrescentar, aliás, que essa fase descritiva da pesquisa também ocorreu entre a segunda quinzena de setembro e a primeira quinzena de outubro de 2003.

Quanto ao sexo dos respondentes, 14 (66,7%) são homens e 7 (33,3%) são mulheres. Além disso, discriminamos a composição dos docentes: por faixa etária (tabela 1); por grau de escolaridade (tabela 2); por número de anos trabalhados para a IES pesquisada, o assim chamado “tempo de casa” (tabela 3); considerando para quantas mais instituições de ensino trabalhavam além da referida instituição no momento da pesquisa (tabela 4); levando em conta, por último, se trabalhavam para alguma outra empresa ou se possuíam uma (tabela 5).

Tabela 1 – Faixa etária dos docentes

Faixa Etária	Número de docentes	%
• de 25 a 30 anos	3	14,3
• de 31 a 35 anos	3	14,3
• de 36 a 40 anos	6	28,6
• de 41 a 45 anos	3	14,3
• de 46 a 50 anos	1	4,8
• de 51 a 55 anos	2	9,5
• de 60 a 65 anos	1	4,8
• não informaram suas respectivas idades	2	9,5

Tabela 2 – Grau de escolaridade dos docentes

Escolaridade	Quantidade	%
• possuem mestrado completo	9	42,9
• possuem mestrado incompleto	7	33,3
• possuem apenas Especialização (Lato sensu)	3	14,3
• com doutoramento incompleto	2	9,5

Tabela 3 – Número de anos trabalhados para a IES pesquisada

Faixa	Número de docentes	%
• de 1 a 3 anos na instituição	8	38,1
• menos de um ano de instituição	6	28,6
• de 3 a 5 anos na instituição	3	14,3
• de 5 a 10 anos de instituição	3	14,3
• mais de 10 anos de instituição	1	4,8

Tabela 4 – Número de IESs para as quais os docentes trabalham

Faixa	Número de docentes	%
• para mais uma	12	57,1
• para mais nenhuma	5	23,8
• para mais duas	3	14,3
• para mais três	1	4,8

Tabela 5 – Trabalham para alguma empresa ou possuem uma

Alternativa	Número de docentes	%
• Sim	12	57,1
• Não	8	38,1
• Não informou	1	4,8

Com base nos dados coletados, pode-se traçar um perfil geral dos docentes. Ou seja, pode-se afirmar que a maioria: está abaixo dos 41 anos (57,2%); pertence ao sexo masculino (66,7%); possui mestrado completo (42,9%); está entre um e três anos na instituição (38,1%); dedica-se, em termos de docência, à FACBRA e a mais uma instituição (57,1%); e trabalham numa empresa ou possuem uma (57,1%).

6.2 A avaliação dos docentes

Com relação aos resultados propriamente ditos, a seção anexo I (tabela 1) também apresenta a avaliação do público-alvo às 59 das 60 questões colocadas de acordo com a proposta metodológica formulada. Para dinamizar a interpretação e análise das respostas optamos por agregá-las dimensionalmente. Assim sendo, a questão nº 36 levanta aspectos referentes ao **comprometimento**. Nesse sentido, pesquisas de Caruana e Calleya (1998) indicam que o efeito do MI está na dimensão de comprometimento afetivo que permeia a relação do empregado com a organização e reforça o envolvimento do primeiro na busca do atingimento das metas corporativas.

Senge (1998), por sua vez, argumenta que o comprometimento verdadeiro ainda é raro nas organizações modernas. Afinal, confiança e comprometimento são gerados pelo atendimento às promessas (Ahmed e Rafiq, 2002), aspecto também crucial em MI (Gummesson, 2000) e que nem sempre recebe a devida atenção por parte das organizações. Seja como for, a mediana dada a referida questão – 2 - indica claramente que a política de

benefícios não está contribuindo efetivamente para um bom resultado nesse construto e/ou variável.

Já a questão nº 33 suscita a dimensão do **desenvolvimento pessoal**. Trata-se de aspecto indispensável na configuração de um programa de marketing realmente voltado à satisfação das pessoas no interior das empresas. Assim, para Levering (1997), nos bons locais de trabalho, o crescimento humano é elemento integrante do sistema e incentivado através de várias formas. Evidentemente, tal preocupação não pode ser, de maneira alguma, generalizada. Por isso, lamentavelmente, predominam ainda ambientes de trabalho em que o progresso dos funcionários recebe prioridade zero.

Mayo (2003, p. 135) conjectura que todas as pessoas têm algum potencial para desenvolver podendo, em alguns casos, desempenhar até mesmo papéis mais complexos. Davenport *apud* Mayo (2003, p. 125) sugere alguns fatores que devem ter importância para os empregados, e que em nossa opinião deveriam ser cogitados pelos empregadores ao lidarem com a dimensão sob análise – ou seja:

- *Realização intrínseca*. O que faz com que as pessoas sintam entusiasmo pelo trabalho em si e pela cultura e a vida da organização.
- *Recompensas financeiras*. Uma combinação do salário-base e outros benefícios.
- *Oportunidades de crescimento*. Para desenvolvimento e promoção.
- *Reconhecimento*. Recompensas não-monetárias.

De qualquer forma, a dimensão sob apreço recebeu uma avaliação altamente satisfatória considerando que a mediana foi 4 e a média 3,8. Tal resultado sugere que FACBRA consegue produzir, de uma certa maneira, a sensação de propósito e completude em seus docentes. Sob o prisma do MI, a geração de tais percepções nos clientes internos são sintomas de boa gestão.

Com relação à dimensão pertinente à **performance da instituição**, Cardim (2001) ressalta a necessidade da preocupação com tal variável através do monitoramento de vários índices de desempenho, o que não deixa de ser absolutamente normal, uma vez que a sua função precípua é também a entrega de valor (qualidade). Conforme Faria (2003), as instituições de ensino para sobreviverem a forte competição de mercado devem focar na qualidade de seus serviços e na satisfação de seus clientes – aliás, como ocorre com qualquer organização séria. Reforçando tal argumento, Manãs (1996, p. 5), com muita propriedade, esclarece que “A própria imagem pode ser uma dimensão da qualidade.”

Em função dessa realidade, elas não podem abdicar de ser administradas como uma empresa, gostem disso ou não. Posto isto, as questões 5 e 21 enfocam a citada dimensão **performance da instituição**. O item 5 – cuja mediana é 2 – evidencia a elevada dificuldade do docente em assimilar a organização de ensino como um negócio. Em contrapartida, a resposta dada ao item 21 demonstra alto grau de conhecimento dos docentes com relação ao produto-ensino entregue pela instituição.

Outra dimensão abrangida pelo instrumento empregado nesse estudo diz respeito à **identificação com a instituição** cujas questões a ela pertinentes são as de número: 17, 30, 37 e 38. Gilly e Wolfinbarger (1998, p. 78) ressaltam a importância da congruência de valores não apenas porque os empregados identificam-se com as suas organizações, mas porque eles são identificados por amigos e familiares, de um modo geral, às empresas para as quais trabalham.

Já estudos de Arnett, Laverie e Mclane (2002) sugerem que o orgulho para com uma organização é antecedente de um comportamento positivo do empregado. Levering (1997), a seu turno, sustenta que o sentimento de orgulho em relação ao que fazemos e com quem fazemos leva as pessoas – que trabalham em locais de trabalho excepcionais, evidentemente – a dizer que tem mais de um emprego. Em resumo, não se pode conceber comprometimento com uma organização se as pessoas não se identificam com ela. O sentimento de orgulho, por sua vez, só ocorrerá se houver identificação.

Das questões atinentes à referida dimensão, merece maior atenção os resultados referentes ao item 37 – mediana 2. Não obstante as avaliações serem globalmente muito positivas, a insatisfação contida nas respostas da citada questão indica um ponto vulnerável que deve ser melhor administrado. Do contrário corre-se o risco de que os docentes aceitem, eventualmente, melhores propostas de trabalho.

Já os itens 1, 13, 14 e 40 permeiam uma das mais críticas dimensões do ambiente de trabalho, isto é, a que trata do **relacionamento com os superiores hierárquicos**. Aliás, tal aspecto tem sido associado à causa de satisfação (Argyle, 1994) mas também de insatisfação na vida profissional. Afinal, quando pessoas em posição de liderança não enxergam seus subordinados como parceiros ou – de acordo com a concepção empregada nesse trabalho – como clientes internos, a tendência é a de que as relações de trabalho primem pela frustração e amargura.

Demonstrando preocupações semelhantes, Hooley, Saunders e Piercy (2001) enfatizam que a construção de relacionamentos efetivos com clientes e parceiros é mediada – pelo menos em parte – pelos relacionamentos existentes entre os funcionários e os gerentes

das organizações. Vários autores (e entre eles destacamos Grönroos, 1993; Bekin, 1995; Brum, 1998) têm ressaltado o papel das direções, gerências e supervisões das empresas na qualidade da dimensão sob análise, o que é plenamente justificado uma vez que o adequado desempenho de tais níveis, nesse quesito, é vital para a ocorrência de convergências e harmonia no interior das empresas. Portanto, as medianas obtidas nas questões anteriormente mencionadas demonstram que a performance dos níveis hierárquicos superiores da instituição, no que tange ao relacionamento com os docentes, é excepcional.

Por outro lado, os itens 19 e 42 referem-se a uma das dimensões mais sensíveis aos interesse dos empregados, ou seja, a **satisfação no trabalho**. Do ponto de vista do MI, tal dimensão é fundamental. Organizações onde elevados níveis de satisfação no trabalho prevalecem, tendem a ser muito bem-sucedidas em seus negócios e atividades porque os seus clientes internos são valorizados. A relevância de tal dimensão é destacada por Argyle (1994), que argumenta que a satisfação no trabalho é um dos domínios da satisfação global das pessoas. O autor acrescenta que a referida dimensão depende da satisfação das necessidades relacionadas ao que se é desejado e valorizado.

Observando o construto sob outra perspectiva, Lings (1999) e Arnett, Laverie e Mclane (2002) conjecturam que empregados mais satisfeitos se sentirão mais comprometidos a entregar um serviço de melhor qualidade aos seus clientes internos e externos. Seja por benevolência ou não, o fato é que a satisfação dos empregados é um aspecto crucial para a geração de excelência no serviço (Arnett, Laverie e Mclane, 2002; Berry e Parasuraman, 1991). De nossa parte, consideramos a geração da satisfação no trabalho a principal tarefa estratégica da filosofia de MI. Assim sendo, a mediana 3 para os dois itens citados revela a necessidade de avanços na dimensão pesquisada.

Outra variável investigada pelo presente instrumento foi a que trata do **processo de comunicação interno**, nesse caso desdobrada nas questões 3, 12, 16, 34, 41 e 45. Seguramente, essa dimensão constitui uma das mais complexas e desafiadoras aos gestores de MI, pois trata-se de algo na maioria das vezes negligenciado. Além disso, as pessoas só podem se comprometer com uma organização se elas são corretamente informadas quanto ao andamento das coisas.

Apesar de tratar-se de medida até certo ponto prosaica, não é incomum se observar desconfiança e descontentamento em muitos locais de trabalho por causa de deficiências na administração dessa variável. Ou seja, em vez de criar-se engajamento promove-se exatamente o oposto. Sobre tal problema, aliás, Amorim (1999, p. 98) comenta que “(...)

Raras são as empresas nas quais a comunicação, enquanto ação específica, faz parte dos meios necessários à consecução dos objetivos estratégicos.”

Corroborando a importância do tópico, Taylor e Cosenza (1998) consideram-no um ingrediente indispensável em qualquer plano de MI. Vislumbrando potenciais aplicações, Varey (1995, p. 47) defende que o MI pode contribuir substancialmente à implementação de comunicações interativas fundamentais à superação de eventuais resistências às mudanças. Já Pfeffer (1998, p. 118) é mais minucioso ao propor que o compartilhamento da informação está entre os componentes de um sistema de trabalho de alta performance - e seus argumentos são altamente convincentes. Primeiro, em sua opinião, porque desempenho financeiro, estratégia e medidas operacionais transmitem para as pessoas que elas são consideradas confiáveis pela organização. Segundo, porque mesmo pessoas motivadas e treinadas não podem contribuir adequadamente para a obtenção de ganhos na performance geral da organização se elas não têm informação acerca de importantes dimensões de desempenho e nem são treinadas em como usar e interpretar os comunicados.

Quanto às percepções dos docentes sobre as questões propostas, o item 3 (com mediana 4) sugere grande concentração do processo de comunicação na figura do coordenador do curso, o que pode ser perigoso, por um lado, dado que podem ocorrer falhas na transmissão dos informes e recomendações. Mas também indica, de outro lado, que as comunicações são face-a-face o que denota personalização e clareza. Aliás, a mediana 3 para o item 12 confirma, de uma certa forma, tal apreensão apesar de, paradoxalmente, existir outros canais que, ao que tudo indica, estão cumprindo seus papéis (itens 16 e 34 cujas medianas são 4). Ratificando a função de principal canal de comunicação, o acesso ao coordenador de área (item 41 cuja mediana é 5) é altamente facilitado. Em contrapartida, os docentes não tem adequado conhecimento das metas e do desempenho financeiro da instituição – item 45 cuja mediana é 3 – que à luz da teoria acima discutida demandaria uma revisão de procedimento.

Ademais, as questões 15, 18, 31, 46 e 47 envolvem a dimensão **do trabalho do docente**. É inegável que uma série de coisas conspiram ou contribuem para que o profissional de ensino entregue seu(s) programa(s) de maneira satisfatória. Com base nesse raciocínio, o item 15 – com mediana 4 – revela que as iniciativas são bem-vindas. Também não há maiores dificuldades com relação às expectativas depositadas no trabalho dos docentes investigadas no item 18 (mediana igualmente 4). O item 31 – e a avaliação dada a ele – demonstra o alto grau de afinidade dos educadores com a sua profissão o que é extremamente benéfico para a instituição e o alunado. Analogamente, as tarefas por eles desempenhadas não são

consideradas monótonas (item 46 cuja mediana é 2). Por último, a avaliação dada à questão 47 – mediana 5 – deixa entrever forte comprometimento dos professores (as) em dar o máximo de suas capacidades.

As questões 23 e 48, por sua vez, destacam a dimensão **orientação aos alunos** (*student-oriented*). Tal aspecto é interessante de ser examinado uma vez que em instituições de ensino onde os docentes são mais voltados ao alunado as chances de ser bem-sucedidas são maiores (Kotler e Fox, 1995). Sobre isso, estudos qualitativos com docentes universitários realizados por Vasconcelos (2002) revelam favorabilidade ao tema. Adicionalmente, em centros de ensino mais avançados tal prática tem gerado excelentes resultados na implantação de mudanças curriculares (Kellogg, 2002a). Além disso, o *feedback* dos alunos tem sido considerado na estabilidade do emprego e nas possibilidades de promoções (Kellogg, 2002b).

Descortinando outras possibilidades, Vasconcelos (2001) sugere que educadores podem empregar os tradicionais 4Ps, isto é, produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação) nas atividades típicas de docência. Nessa concepção, o produto implicaria no provimento de conteúdo, capacitação (valor), novos conhecimentos e competências. Já a comunicação seria implementada através de aulas expositivas, debates, seminários, estudos de caso e outras técnicas. A distribuição (do conhecimento) poderia ser alcançada por intermédio das salas tradicionais de aula, laboratórios, trabalhos de grupo, pesquisas de campo, literaturas recomendadas e assessoria pedagógica. Por último, o preço significaria o gasto despendido na aquisição de livros e outros materiais, por meio de atividades gerais e no esforço requerido pelo aluno. Afinal, alunos que ascendem em suas carreiras profissionais geralmente recebem boa orientação e instrução. Portanto, pode-se dizer que, de certa forma, o sucesso do aluno é do professor e vice-versa.

O item 23 – com mediana 2 – dá a perceber que a direção da instituição faz recomendações expressas quanto à adoção de tal orientação. A mesma conclusão pode ser extraída com base na mediana dada a questão 48, isto é, 4. Dessa forma, somos levados a acreditar que a **orientação aos estudantes** é claramente seguida pela FACBRA.

A dimensão **avaliação e desempenho dos professores** também foi objeto de averiguação por meio dos itens 10, 20 e 50. Numa economia cada vez mais voltada aos serviços, a contribuição das pessoas tornou-se um elemento crucialmente diferenciador. No caso do ensino, então, tal aspecto fica ainda mais acentuado. Diante disso, avaliar e ser avaliado passou a ser uma prática convencional. E o desempenho do professor, nesse contexto, também sofre julgamento segundo metas e expectativas da IES e do alunado.

Posto isto, as respostas dadas para a questão 10 significam neutralidade – mediana 3 – e levam a necessidade de maior esclarecimento do tema a fim de se assegurar a transparência do processo. Com relação à questão 20, a mediana 2 obtida indica que não há uma pressão excessiva sobre o corpo docente. Todavia, nem por isso o desempenho dos professores e a excelência do padrão de ensino são negligenciadas (questão 50 com mediana 2).

A dimensão **trabalho em equipe**, por outro lado, foi abordada através das questões 28, 49 e 51. Aliás, cada vez mais se ressalta a importância desse *modus operandi*. Apesar de o trabalho do professor ser eminentemente individual, o pensamento de equipe não é e nem deve ser descartado, especialmente quando se analisa a performance global do curso e/ou programa. Nesse sentido, os bons resultados refletirão sempre o desempenho individual e o da equipe como um todo. Mas sob o enfoque de orientação de marketing, segundo Kotler e Fox (1995), funcionários em empresas que adotam tal filosofia trabalham como um time com vistas a satisfazer as necessidades dos seus mercados-alvos assim como são focados na criação e disseminação de um clima de serviço e melhoria contínua.

Senge (1998), por seu turno, explica que as equipes de destaque nas organizações desenvolvem um tipo de relacionamento baseado na confiança operacional. Com base nisso, cada membro fica ciente do trabalho do seu par e age de maneira a complementá-lo. Já as pesquisas de Pfeffer (1998) reportam que as equipes auto-gerenciáveis e a descentralização das decisões estão entre as dimensões mais freqüentemente encontradas nos sistemas empresariais que produzem lucros mais expressivos através das pessoas. O autor também acrescenta que a participação em equipes impregnadas de tal filosofia afeta positivamente a satisfação do empregado no trabalho. Segue daí a recomendação de Berry e Parasuraman (2000) para que se recompensem as equipes e não apenas os indivíduos. Conforme frisamos anteriormente, o sucesso de um curso está fortemente estribado na contribuição individual e coletiva dos seus docentes. No caso em questão, a mediana 2 dada aos itens 28, 49 e 51 revelam uma clara – e positiva – disposição para o trabalho em equipe.

Uma outra dimensão fundamental dentro do contexto geral de MI é a **política de recursos humanos**. A sua relevância é ressaltada por Greene, Walls e Schrest (1994) que comentam que as pessoas – e eles estão absolutamente corretos – compram trabalho dos empregadores. Trabalho, a propósito, permeado por ações de marketing direcionadas a venda de tais vagas (produtos) numa oferta inicial e depois numa base contínua. Na verdade, se há um processo em que uma troca é claramente explicitada é o que ocorre na relação empregador e empregado.

Outro aspecto que não pode ser negligenciado - ao qual muitos pesquisadores têm se dedicado ao estudo - para o exame da citada dimensão é o que envolve a convergência interfuncional. Nesse sentido, Pitt e Foreman (1999) observam que o MI parece ter maior ligação com disciplinas como RH e Gerenciamento de Operações que por natureza concentram-se mais nas questões internas das organizações.

Já Ahmed e Rafiq (2002) declaram, de maneira incisiva, que o MI é extremamente dependente do suporte das políticas de RH para funcionar de forma adequada. Em nossa opinião, sem o respaldo de tais políticas qualquer plano de MI estará antecipadamente condenado ao fracasso. Na verdade, a perspectiva do MI – sob coordenação ou não de RH – também foca no empregado, mas com o objetivo primário de beneficiá-lo e, posteriormente, a empresa e os clientes (Dunne e Barnes, 2000). Seja como for, a interface de marketing e RH reflete a necessidade de integração de estratégias funcionais o que tende a facilitar, conseqüentemente, a efetiva implementação da estratégia global conforme sustentam Ewing e Caruana (1999).

Assim sendo, o resultado geral sobre a dimensão **política de recursos humanos** da organização auscultada não pode ser considerado satisfatório, senão vejamos:

- Questão 2 (cuja mediana foi 4): indica a ausência de algum tipo de premiação financeira o que nos tempos hodiernos não pode ser desprezada como mecanismo de incentivo especialmente em se tratando da classe profissional à qual ora investigamos.
- A questão 7 (mediana 2): sugere que o trabalho do docente está sendo reconhecido mas não acompanhado de valorização pecuniária, conforme deixa entrever o resultado do item anterior.
- Questão 24 (mediana 3): demonstra que a política de RH como instrumento de MI deveria avançar na disponibilização de mais benefícios.
- Questão 25 (também mediana 3): revela, seguindo a tendência do resultado das questões anteriores, um certo ceticismo na percepção dos docentes com relação à política de RH como mecanismo gerador de satisfação no trabalho o que, por extensão, enfraquece substancialmente a estratégia de MI.
- Questão 26 (mediana 2): aponta claramente que a política salarial não contribui para fortalecer os vínculos entre os docentes e a instituição.
- Questão 27 (mediana 3): analogamente ao item anterior, tal resultado não robustece a relação entre as partes.

- Questão 53 (mediana 3): não deixa dúvida alguma – inclusive se olharmos o resultado pelo ângulo da frequência – tratar-se de uma variável que demanda um ajuste considerável.
- Questão 54 (mediana 2): é o item melhor avaliado na dimensão sob análise, a despeito do resultado insatisfatório apresentado pelas outras variáveis examinadas.

A dimensão seguinte envolve a **infra-estrutura** contemplada pelas questões 9 e 55. Dada a importância da referida variável para a adequada execução das tarefas, ela pode ser vista sob uma perspectiva mais abrangente, isto é, como parte de um produto interno ampliado ofertado aos docentes. Nesta condição, as pessoas, isto é, os clientes internos tendem a ser receptivas a mudanças e/ou alterações no ambiente físico de trabalho que visem torná-lo mais agradável. Tendo-se em vista que o MI preocupa-se, fundamentalmente, com a satisfação das necessidades do mercado interno tal aspecto deve ser adequadamente operacionalizado.

Mayo (2003), a propósito, esclarece que às vezes coisas aparentemente insignificantes podem ter um efeito extraordinário sobre a moral e a motivação dos empregados tais como: a temperatura do ambiente, uma certa privacidade, uma impressora que funciona, um cafezinho quente e assim por diante. Berry e Parasuraman (1991) defendem que o desenho de produtos-trabalho que atraiam, desenvolvam, motivem e retenham os clientes internos demanda sensibilidade às suas aspirações, atitudes e preocupações. Para eles, as suposições nas quais muitas empresas normalmente se baseiam sobre o que os empregados desejam e sentem muitas vezes são equivocadas, e, por essa razão, o uso de pesquisa de marketing é importante tanto no marketing externo quanto no interno.

Quanto aos resultados apurados sobre **infra-estrutura**, o item 9 – cuja mediana alcançou 4 – leva à conclusão de que as salas de aulas são de muito boa qualidade. Similarmente, os recursos de infra-estrutura e apoio disponibilizados aos docentes – item 55 com mediana 2 – comprovam que no construto em apreço a FACBRA está muito acima do padrão geral observável.

Uma outra dimensão crítica diz respeito à **autonomia** desfrutada pelos docentes. Como sensatamente observa Morrison (1996), a questão da autonomia das pessoas no trabalho tem sido um tópico candente na literatura de serviço. Já Bansal, Mendelson e Sharma (2001) acrescentam que tal variável implica em liberdade e respeito de um lado e expectativas e responsabilidades do outro. Em termos de marketing, na opinião de Higgins (1996), para que um empregado se engaje na entrega de um serviço de qualidade superior indispensável se

torna seu envolvimento com a organização através de autonomia e participação ativa. Dessa forma, pode-se atribuir tal concessão aos empregados como um sinal de confiança e progresso nas relações. O item 58 – cuja mediana aferida foi 4 – indica um ótimo resultado.

A variável **clima organizacional** muito embora seja tradicional reduto de pesquisadores de RH apresenta também fortes impactos e desdobramentos para a estratégia geral de MI. Ambientes de trabalho impregnados de uma atmosfera soturna – via de regra causada por atitudes de desrespeito aos clientes internos, promessas não cumpridas, falta de transparência, gerências autocráticas entre tantas outras coisas negativas - só tende a prejudicar o ânimo das pessoas e a performance geral. No sentido contrário, o clima organizacional pode ser tachado de positivo em locais de trabalho onde o bem-estar das pessoas (colaboradores) realmente importa, o que pode gerar, na visão de Morrison (1996), um efeito indireto na qualidade do serviço prestado o que pode beneficiar os clientes – tanto internos como externos – através do maior nível de satisfação.

De qualquer forma, muitas variáveis contribuem para a avaliação do clima organizacional. De acordo com Maximiano (2000, p. 260), o clima em si expressa uma medida de percepção de como as pessoas se sentem nas organizações, segue daí, em nossa visão, sua importância como variável estratégica de MI. Os resultados alcançados pelos itens 4, 39 e 57- todos com mediana 4 – exibem, de forma persuasiva, a busca na conservação de um ótimo clima de trabalho tanto por parte da direção como por parte das pessoas que trabalham para a IES pesquisada.

A dimensão **relacionamento interno** é igualmente indispensável para que uma organização opere sob um padrão de eficiência minimamente aceitável. Nesse sentido, Vasconcelos (2004) observa que todas as áreas funcionais necessitam do apoio e da assistência das outras áreas. Afinal, quanto melhor as interfaces - estejam elas formalmente mediadas ou não pelos postulados do marketing integrado - mais eficientes e produtivas, indiscutivelmente, serão as relações, fluxos e trocas internas. Na verdade, esse aspecto resgata a noção desenvolvida pela área de qualidade de enxergar a próxima operação como um cliente (*next operation as a customer*), cuja teoria de MI se apropriou e que, em síntese, baseia-se na concepção de que cada departamento dentro da empresa deve tratar os recipientes dos seus *outputs* como clientes internos os quais se deve prover com alta qualidade.

No mesmo diapasão, Ahmed e Rafiq (2002) afirmam que o MI ajuda na construção de intimidade entre fornecedores e seus clientes. Por essa razão, a fim de se elevar o grau de satisfação do cliente externo deve-se inicialmente melhorar os relacionamentos dos clientes internos (Chang e Kelly, 1994). Mais ainda: visto como instrumento de gerenciamento interno

funciona como um processo integrativo que, quando adequadamente sistematizado, promove relacionamentos de trabalho que fluem numa forma desenvolvimental e sob um clima de cooperação e realização (Varey e Lewis, 1999).

Com relação aos resultados pertinentes à variável descrita, a mediana 2 obtida pelo item 22 demonstra que o departamento não é prejudicado pelas outras áreas da faculdade. Adicionalmente, a postura geral dos coordenadores evidencia cooperação (item 29 com mediana 4). Entretanto, no item 43, cuja mediana foi 3, paradoxalmente, está implícita a necessidade de maior integração. Por fim, o item 56 com mediana 2 descarta quaisquer possibilidades de rivalidades interdepartamentais o que não deixa de ser eminentemente salutar.

Por último, cabe analisar a dimensão **remuneração** aqui individualmente contemplada por representar um ponto, de modo geral, muito fraco nas estratégias de MI das empresas. As IESs, não por acaso, também têm sido pouco eficazes na gestão dessa variável. De certa forma, tal fato é compreensível dada a crescente penúria dos trabalhadores brasileiros nos últimos anos decorrente dos alarmantes índices de desemprego e da subjacente queda brutal de suas rendas o que gera um deplorável nivelamento por baixo. Cabe ainda dizer, sobre esse aspecto em particular, que a generalizada inadimplência que grassa no setor de educação é sobretudo reflexo das agruras econômicas e sociais do país afetando, inclusive, o poder de atratividade e de diferenciação da variável sob escrutínio pelas faculdades.

Os pesquisadores têm dado diferentes e interessantes abordagens para a questão da remuneração o que leva a graves reflexões sobre o tema, especialmente sob o ponto de vista do MI. Por exemplo, Bansal, Mendelson e Sharma (2001) propõem que um salário elevado é uma forma convincente de comunicar o valor dos empregados para a organização. Berry e Parasuraman (1991), por outro lado, ponderam que as medições de performance e os sistemas de recompensas simbolizam – não há como negar tal conclusão – a cultura de uma empresa de maneira poderosa.

Apresentando uma visão mais pragmática, Glassman e McAfee (1992) recomendam às empresas realmente preocupadas com o atingimento de suas metas de marketing que os empregados sejam avaliados e recompensados de acordo com as suas contribuições. Já Mayo (2003) oferece um outro argumento altamente persuasivo, ou seja, para ele o modo pelo qual as organizações provêem valor às pessoas irá condicionar a motivação, comprometimento e lealdade delas.

Refletindo a problemática abordada, a política de remuneração da FACBRA não pode ser considerada como generosa tendo-se em vista a precisão dos resultados alcançados. Dessa

forma, o item 6 – mediana 2 – e o 8 – cuja mediana foi 3 – sinalizam que a instituição não incorporou ainda a filosofia de MI na gestão das sub-dimensões avaliadas. Quanto ao currículo escolar do docente como balizador remuneratório, tratado pelo item 11 (mediana 2), aponta, com justiça, que a titulação é determinante para um salário melhor.

Um outro aspecto consideravelmente grave diz respeito ao resultado apurado no item 32 com mediana 2. Ou seja, leva-se a crer que a competência apresentada pelo docente no exercício do seu mister não está sendo, na percepção dos respondentes, adequadamente valorizada. A revisão dos salários-aula à luz dos parâmetros do mercado - investigada no item 35 cuja mediana foi 3 e a média 2,7 – sugere maior frequência de implementação. Já o item 44 – mediana 3 – aponta neutralidade num tópico delicado, especialmente no ramo sob estudo, que abarca a excelência de desempenho, capacitação e atualização do educador. Corroborando uma certa deficiência no manejo dessa variável por parte da instituição, o item 52, com mediana 2, deixa claro que a dimensão **remuneração** não constitui absolutamente um ponto forte no *mix* de MI ora em prática. Além disso, os resultados do exame do Provão – item 59 cuja mediana é 2 – também não são usados na composição da referida variável.

Por outro lado, diferentemente dos critérios aplicados até aqui, a questão n.º 60 buscou confrontar de maneira mais sintetizada, isto é, por meio de atribuição de nota, a percepção dos docentes acerca da maioria das dimensões, discutidas previamente de maneira detalhada. Dessa forma, a tabela 6 expõe as estatísticas descritivas - rodadas em SPSS 10.0 for Windows - tópico por tópico oriundas da visão do cliente interno (professores). Com base nas médias obtidas, podemos considerar que as variáveis processo de comunicação interno, política de recursos humanos, remuneração, avaliação e desempenho dos professores e informações sobre a performance da instituição apresentam avaliações abaixo do ideal

Tabela 6 – Estatísticas descritivas referentes a questão n. 60

DIMENSÃO	CRITÉRIO			
	Valor Mínimo	Valor Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Clima organizacional	3,00	10,00	7,4286	1,9640
2. Comprometimento dos docentes	5,00	10,00	7,7381	1,4458
3. Satisfação no trabalho	4,00	10,00	8,0238	1,8335
4. Identificação com a instituição	3,00	10,00	7,8333	2,1292
5. Processo de comunicação interno	0,00	10,00	6,5476	2,4078
6. Política de recursos humanos	1,00	10,00	5,2619	2,7185
7. Remuneração	3,00	10,00	6,4524	1,9229
8. Avaliação e desempenho dos professores	2,00	10,00	6,8810	2,3974
9. Relacionamento interno	2,00	10,00	7,8333	1,8257
10. Infra-estrutura oferecida	2,00	10,00	7,4048	2,0101
11. Trabalho em equipe	2,00	10,00	7,1190	1,9742
12. Desenvolvimento Pessoal	0,00	10,00	7,1190	2,8979
13. Visão orientada ao estudante	3,00	10,00	7,6905	1,9524
14. Autonomia	4,00	10,00	7,8571	1,6213
15. Informações sobre a performance da instituição	0,00	10,00	6,7143	2,7594

Além disso, a referida questão convidava os docentes a explicitar suas notas a fim de se ter uma melhor visão dos pontos críticos. Por razões do espaço, a tabela 7 apresenta apenas os comentários referentes às dimensões pior avaliadas.

Tabela 7 – Opiniões referentes a questão n. 60

DIMENSÃO/VARIÁVEL	COMENTÁRIOS DOS DOCENTES
Processo de Comunicação Interno	• “Restrito aos professores e Coordenação.” • “É falho e ineficiente.”
Política de Recursos Humanos	• “É idêntica as demais.” • “Inexistente ou muito pouco divulgada.” • “Nem sempre há a adequada valorização ao profissional reconhecidamente bom.”
Remuneração	• “Abaixo do mercado. Não informada. Não há política específica.”
Avaliação e Desempenho dos Professores	• “Convencional.”
Informações sobre a Performance da Instituição	• “Os resultados demoram para serem divulgados.” • “Não há processo específico.”

7. CONCLUSÕES

Com base nos resultados aferidos seria justo afirmar que a FACBRA é, no geral, um bom local de trabalho. De modo geral, a organização pareceu-nos empenhada em fornecer pelo menos um produto-trabalho satisfatório aos seus docentes. No entanto, a estratégia de MI da instituição demanda algumas correções de rumo.

Quanto aos objetivos estabelecidos para esse estudo, pode-se considerar que, em termos globais, as dimensões referentes ao comprometimento, desenvolvimento pessoal, relacionamento com os superiores hierárquicos, satisfação no trabalho, trabalho em equipe, infra-estrutura, autonomia, clima organizacional, identificação com a instituição, avaliação e desempenho dos professores e relacionamento interno são percebidas de maneira positiva. Apesar de haver algumas restrições - capitadas pelas medianas obtidas em alguns itens, aliás, já comentados anteriormente – ou necessidades de alguns ajustes nas variáveis citadas, de modo geral, a percepção foi satisfatória.

No geral, as dimensões política de recursos humanos, processo de comunicação interno, remuneração e informações sobre a performance da instituição são vistas negativamente. Os resultados obtidos nos levam a concluir também que o grau de satisfação das necessidades dos docentes face às condições de trabalho oferecidas está próximo do ideal. Visto globalmente, recordamos que de um total de dezessete dimensões escrutinizadas apenas quatro são realmente percebidas de maneira insatisfatória.

Quanto a performance educacional da instituição, a nota C obtida pelos alunos no Provão equipara-se às demais IESs concorrentes há muito mais tempo estabelecidas no mercado servido pela FACBRA pelo que pudemos apurar junto ao Coordenador do Programa e a publicação do INEP (2003). Tal resultado, levando-se em conta o pouco tempo de existência da faculdade, não deixa de ser auspicioso. De uma certa maneira, essa conclusão é também reforçada pela conceito obtido pela FACBRA junto ao MEC, ou seja, B. Além disso, os documentos internos compulsados revelaram que a infra-estrutura disponível, os cursos oferecidos e o desempenho dos docentes são muito bem avaliados pelos alunos.

Com relação aos aspectos percebidos de maneira negativa, sob a perspectiva de ações de MI duas possibilidades existem para minimizar os resultados. A primeira possibilidade, e a mais recomendável, seria a implementação de melhorias substanciais na gestão dos pontos críticos salientados, ou seja, **melhoria do produto-trabalho ofertado**. A segunda alternativa, caso haja a impossibilidade imediata da instituição em promover avanços nas variáveis, seria o emprego de um **plano de comunicação interno** que apresentasse, de preferência,

comparações entre a FACBRA e as instituições concorrentes ou pelo menos com o mercado geral. Ao recorrer a tal estratégia, os gestores de MI poderiam ressaltar que, se a FACBRA não é a melhor alternativa, também não é a pior. Ou seja, os pontos positivos na relação instituição-docente poderiam ser enfatizados.

A principal idéia subjacente à filosofia e/ou estratégia de MI é a de encarar o funcionário como um aliado, parceiro ou, melhor ainda, um cliente interno. O provimento de um produto-emprego diferenciado, estribado em políticas de recursos humanos realmente atrativas, permeadas por um sistema de comunicação interno dotado de via de mão dupla e uma infra-estrutura adequada às tarefas a ser desempenhadas tende a tornar a organização, aos olhos dos seus colaboradores, como um local de trabalho onde as experiências constituídas de significado e propósito predominam. Dessa forma, aperfeiçoamentos e melhorias devem ser permanentemente perseguidas a fim de que os funcionários se sintam valorizados e reconhecidos pelo seu empregador.

Baseado nesse raciocínio, a revisão teórica realizada tentou sempre enfatizar a importância das pessoas para as organizações e como estas, por sua vez, podem mais adequadamente administrar a complexa tarefa de motivá-las sob as lentes do MI e, ao mesmo tempo, facilitar o atingimento das metas corporativas, especialmente as relacionadas com o mercado externo. Nesse sentido, inúmeros aspectos e variáveis foram cobertas apontando as dificuldades existentes - e como elas se interrelacionam -, bem como potenciais soluções.

Como as IESs enfrentam desafios semelhantes às das organizações tradicionais, se não idênticos, o estudo de caso empreendido buscou descortinar como esse processo ocorre no setor de educação. Como pudemos averiguar, os docentes – alvo principal dessa investigação – não são insensíveis a desejos, necessidades e expectativas referentes as atividades por eles executadas e ao ambiente de trabalho no qual estão inseridos. Ademais, a avaliação de tais aspectos sob o enfoque do MI mostrou-se extremamente útil à medida que apontou algumas dimensões inadequadamente administradas pelo empregador e que, por isso mesmo, requerem um esforço maior de gestão.

Os resultados do presente estudo facultam à instituição a condição de encetar uma série de providências imediatas na estratégia de MI, especialmente as que envolvem as dimensões mais críticas. Nesse sentido, a instituição também tem a possibilidade de desenvolver ações que podem mostrar de maneira ainda mais eloquente o quanto os docentes são importantes para o crescimento e expansão do programa. Ou seja, através do desenvolvimento de políticas práticas de retenção de talentos (Ruch, 2000). Ao fazê-lo (1) criar-se-ão laços mais fortes entre a organização e o público-alvo estudado de forma tal que

poder-se-ão alcançar índices ainda maiores de comprometimento e satisfação no trabalho; (2) e a instituição estará demonstrando que a direção está comprometida em desenvolver uma cultura de confiança (Levering, 1999);

Além disso, a investigação demonstrou, inequivocamente, que o docente, tal como executivos, operários, funcionários administrativos ou qualquer outra classe profissional também tem, como não poderia deixar de ser, necessidades e desejos. Segue daí a importância da utilização de programas de MI para lidar com tais demandas que não podem ser, em hipótese alguma, negligenciadas. Organizações de ensino realmente interessadas no bem-estar e satisfação dos seus docentes tem, por meio desse estudo, um *benchmarking* para refletir.

Obviamente, o trabalho em apreço apresenta limites. O primeiro diz respeito ao próprio método do estudo de caso. Dessa forma, os resultados não podem ser generalizados para outras IESs. O segundo aspecto limitativo refere-se ao fato de o estudo ter se concentrado exclusivamente nos docentes da Faculdade de Administração da FACBRA. Portanto, não é possível fazer qualquer ilação sobre os profissionais de ensino dos demais programas da organização. O terceiro ponto tem a ver com o instrumento (escala) utilizada. Ou seja, uma vez mais não foi viável, dada a exiguidade do universo pesquisado, proceder a validação do instrumento, como seria recomendável, por meio de técnicas estatísticas multivariadas. Seja como for, se tal aspecto caracteriza uma limitação incontestável, o mesmo não se pode dizer quanto a aplicabilidade do MI e a expansão da teoria.

Por fim, uma outra limitação, em nossa opinião, foi o de focar única e exclusivamente nos docentes. Reconhecemos que funcionários administrativos e direção prestam um serviço igualmente importante para as instituições. Alunos e comunidade também são relevantes. Analisar suas percepções sobre as dimensões aqui investigadas dariam um quadro (diagnóstico) muito mais completo da situação. Nesse aspecto, um instrumento (questionário) mais específico poderia ser desenvolvido e/ou adaptado a esse público-alvo.

Acreditamos que estudos futuros poderiam contemplar a perspectiva longitudinal. Ou seja, tais estudos poderiam averiguar a eventual ocorrência de avanços ou retrocessos nas dimensões aqui estudadas. Os cruzamentos com as avaliações do alunado, dos conceitos dados pelo MEC à instituição e mesmo a percepção dos funcionários das áreas administrativas dariam um panorama mais abrangente da consistência da estratégia geral de MI da instituição ao longo de determinado período de tempo.

Além disso, a FACBRA poderia estender as análises empreendidas nesse estudo para outros programas da instituição. O conhecimento das percepções dos docentes das outras áreas forneceria interessantes subsídios para comparações e para a elaboração de ações

personalizadas por programa. Uma outra linha de potencial investigação – aliás, prevista inicialmente para esse trabalho e abandonada pelo reduzido número de adesões - poderia ser a aplicação dessa pesquisa entre diferentes IESs. A possibilidade de comparação daí decorrente seria interessante tanto para pesquisadores dedicados a esse assunto assim como para os gestores de MI das IESs participantes.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMED, Pervaiz e RAFIQ, Mohammed. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1177-1186, 2003.

AHMED, Pervaiz; RAFIQ, Mohammed. *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 299 p.

AMORIM, Maria C. S. Comunicação planejada, recurso fundamental para a eficácia da gestão organizacional. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: FEA- USP, v. 1, n. 9, p. 98-108, abril/junho 1999.

ARGYLE, Michael. *The psychology of happiness*. London: Routledge, 1994. 256 p.

ARNETT, Dennis B.; LAVERIE, Debra A.; McLANE, Charlie. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, p. 87-96, April 2002.

BANSAL, H. S.; MENDELSON, M. B.; SHARMA, B. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, v. 6, n. 1, p. 61-76, 2001.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995. 150 p.

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press, 1991. 212 p.

_____; _____. Services marketing starts from within. In: VAREY, Richard J. e LEWIS, Barbara R (edit.). *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000. p. 173-191.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM Editores, 1998. 180 p.

CAIXETA, Nely. A terceira revolução industrial. *Exame*. São Paulo: Editora Abril, edição n. 754, p. 100-108, 28/nov/2001.

CARDIM, Paulo A Gomes. O que envolve a gestão universitária em tempos de mudança. *Revista da ESPM*. São Paulo: Editora Referência, edição n. 2, v. 8, p. 66-70, Mar./Abr. 2001.

- CARUANA, Albert; CALLEYA, Peter. The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *The International Journal of Bank Marketing*. Bradford, v. 16, n. 3, p. 108-116, 1998.
- CHANG, Y. Richard; KELLY, P. Keith. *Satisfying internal customers first!* Irvine – Califórnia: Richard Chang Associates Inc. Publications Division, 1994. 112 p.
- DRUCKER, Peter F. Os novos paradigmas da administração. *Exame*. São Paulo: Editora Abril, edição n.º 682, p. 34-53, 24/fev/1999.
- DUNMORE, Michael. *Inside-out marketing: how to create an internal marketing strategy*. London: Kogan Page, 2002. 264 p.
- DUNNE, Peter A.; BARNES, James G. Internal marketing: a relationships and value-creation view. In: VAREY, Richard J.; LEWIS, Barbara R. (Orgs.) *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000. p. 192-220.
- EWING, Michael T.; CARUANA, Albert. An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*. Bradford, v. 12, n. 1, p. 17-29, 1999.
- FARIA, Sergio Enrique. Aplicação do composto de marketing nas instituições de ensino superior. In: Seminários em Administração, 6º, *Anais do VI SEMEAD*. São Paulo: FEA-USP, 2003.
- FRIGA, Paul N.; BETTIS, Richard A.; SULLIVAN, Robert S. Changes in graduate management education new business school strategies for 21st century. *Academy of Management Learning & Education*, v. 3, n.2, p. 243-249, September 2003.
- GALBRAITH, John K *A sociedade justa: uma perspectiva humana*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1996. 176p.
- GIL, Antônio C. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. 217 p.
- _____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- GILLY, Mary C.; WOLFINBARGER, Mary. Advertising's internal audience. *Journal of Marketing*, v. 62, p. 69-88, January 1998.
- GLASSMAN, Myron; MCAFEE, Bruce. Integrating the personnel and marketing functions: the challenge of the 1990s. *Business Horizons*, p. 52-59, May-June 1992.
- GREENE, Walter E.; WALLS, Gary D.; SCHREST, Larry J. Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, v. 8, n. 4, p. 5-13, 1994.

GRÖNROOS, Christian. Internal marketing – an integral part of marketing theory. In: DONNELLY, J. H.; GEORGE, W. E. (Eds.). *Marketing of services*, American Marketing Association Proceedings Series, p. 236-238, 1981.

_____. Internal marketing – theory and practice. *American Marketing Association's Services Conference Proceedings*, p. 41-47, 1985.

_____. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993. 405 p.

GUEDES, Paulo. Falta de educação. O Brasil precisa repensar seu modelo de ensino superior. *Exame*. São Paulo: Editora Abril, edição n. 760, p. 31, 20/fevereiro/2002.

GUMMESSON, Evert. Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. In: VAREY, Richard J.; LEWIS, Barbara R. (Orgs.) *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000. p. 27-42.

HALAL, Willian E. From hierarchy to enterprise: internal markets are the foundation for a knowledge economy. In: VAREY, Richard J e LEWIS, Barbara R. (Orgs.) *Internal marketing: directions for management*. London: Routledge, 2000. p. 3-23.

HANNAY, Maureen; NORTHAM, Melissa. Low-cost strategies for employee retention. *Compensation and Benefits Review*. Saranac Lake, v. 32, n. 4, p. 65-72, Jul/Aug 2000.

HIGGINS, Susan H. Towards taming the labor-management frontier: a strategic marketing framework. *Journal of Business Ethics*, v. 15, p. 475-485, 1996.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001. 438 p.

HUGGARD-CAINE, Andrea; YOSHIMURA, Flavio. Nem todas as melhores são iguais. *Guia Exame 1999: As melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Editora Abril, p. 40-41, 25/ago/1999.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Resultados Provão por estados*. Disponível em <<http://www.inep.gov.br/superior/provão/resultados/2002/default.htm>> Acesso em: 04 de out. 2003.

JUDD, Vauhan C. Achieving a customer orientation using “people-power,” the “5th P”. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 10, p. 1301-1313, 2003.

KELLOG School of Management. *Student as partners*. Disponível em <http://www.kellogg.nwu.edu/difference/academics/studentpartners.htm>> Acesso em: 06 dez. 2002a.

- KELLOG School of Management. *Faculty*. Disponível em <http://www.kellogg.nwu.edu/difference/academics/faculty.htm>> Acesso em: 06 dez. 2002b.
- KOTLER, Philip. *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation e Control*. 9th edition. New Jersey: Prentice Hall, 1997. 842 p.
- _____; FOX, Karen F. A *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1995. 464 p.
- LEVERING, Robert. *Um excelente lugar para se trabalhar*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997. 344 p.
- _____. Um novo modelo de competição. *Guia Exame 1999: As melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Editora Abril, parte integrante da edição n.º 695, p.42-46, 1999.
- _____; MOSKOWITZ, Milton. *The 100 best companies to work for in America*. New York: Plume, a division of Penguin Books USA Inc, 1994. 507 p.
- LINGS, Ian N. Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, v. 32, n. 4, p. 453-463, 1999.
- MAÑAS, Antonio V. O processo do ensino em administração: a relação qualidade, produtividade e imagem – um modelo de avaliação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 7º, *Anais do VII ENANGRAD*. São Paulo: ANGRAD, 1996.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. *Metodologia de trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2001. 219 p.
- MATOS, Francisco G.. *Empresa Feliz*. São Paulo: Makron Books, 1998. 389 p.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. Volume 1. São Paulo: Editora Atlas, 1993. 350p.
- MAXIMIANO, Antonio C. *A Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 530 p.
- MAYO, Andrew. *O valor humano da empresa*. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 247 p.
- MORRISON, Elizabeth W. Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, v. 35, n. 4, p. 493-512, 1996.
- NEUMAN, W. Lawrence. *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. 3rd Edition. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 1997. 545 p.
- PFEFFER, J. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, v. 40, n. 2, p. 96-124, 1998;

_____. Perigo empresa tóxica. *HSM Management*. Barueri: Editora Savana, n. 16, p. 116-120, set/out 1999.

PITT, Leyland F.; FOREMAN, Susan K. Internal marketing role in organizations a transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, v. 44, p. 25-36, 1999.

RAFIQ, Mohammed e AHMED, Pervaiz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing*, v. 14, n. 6, p. 449-463, 2000. Disponível em: <<http://www.proquest.umi.com/pqdweb>> Acesso em: 12 jul. 2002.

ROSENBURG, Cynthia. Nota alta. *Exame*. São Paulo: Editora Abril, edição n. 763, p. 34-45, 3/abril/2002.

RUCH, Will. How to keep Gen. X employees from becoming x-employees. *Training & Development*. Alexandria, v. 54, n. 4, p. 40-43, April 2000.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 3ª edição. São Paulo: Editora Best Seller, 1998. 441 p.

STERSHIC, Sybil F. New imperative for service management. *Marketing News*. Chicago, v. 28, n.10, p. 22, May 9, 1994.

TAYLOR, Susan L.; COSENZA, Robert M. Reducing turnover in public accountin firms: an internal marketing strategy. *Journal of Professional Services Marketing*, v. 17, n. 2, p. 135-147, 1998.

VAREY, Richard J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 1, p. 40-63, 1995.

_____; LEWIS, Barbara R. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, v. 33, n. 9/10, p. 926-944, 1999.

VASCONCELOS, Anselmo F. Os 4Ps e a docência: uma abordagem sob o prisma de marketing. *Revista da ESPM*. São Paulo: Editora Referência, v. 8, n. 4, p. 31-38, julho/agosto 2001.

_____. Revendo algumas dimensões da docência com professores do terceiro grau. *REAd – Revista Eletrônica de Administração* [On line]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ed. n. 27, v. 8, n. 3, julho 2002. Disponível em <<http://www.read.adm.ufrgs.br/>>.

_____. Ampliando o entendimento do marketing interno: um estudo empírico com docentes do ensino médio. *Revista Economia e Administração*. São Paulo: IBMEC, v. 2, n. 2, p. 34-58, abril/junho 2003.

_____. Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: FEA-USP, v. 11, n.1, p. 37-50, janeiro/março 2004;

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. California: Sage Publications, 1989. 165 p.

ANEXO I

Tabela 1 – Tabela de Resultados

VARIÁVEL	FACBRA (N= 21)						
	M	MD	FREQÜÊNCIAS				
			DT	D	NC & ND	C	CT
Q. 01. Seus superiores <i>não</i> estão interessados em ouvir o que você tem a dizer e <i>não</i> aceitam sugestões.	1,7	2	10 (47,6)	8 (38,1)	2 (9,5)	1 (4,8)	- -
Q. 02. O bom desempenho é reconhecido apenas de forma simbólica, como elogios, divulgação interna e prêmios não-financeiros.	3,5	4	1 (4,8)	4 (19,0)	4 (19,0)	8 (38,1)	4 (19,0)
Q. 03. O chefe de departamento e/ou coordenador de área é o meio utilizado para propagar as informações da alta direção para os docentes, assim como destes últimos para a alta direção.	4,1	4	1 (4,8)	- -	1 (4,8)	12 (57,1)	7 (33,3)
Q. 04. O estilo de direção nesta instituição favorece um clima amigável, harmonioso e cooperativo entre os docentes e os chefes de departamento.	4,1	4	1 (4,8)	1 (4,8)	2 (9,5)	7 (33,3)	10 (47,6)
Q. 05. Para você uma instituição de ensino é um negócio como outro qualquer.	1,9	2	10 (47,6)	8 (38,1)	- -	1 (4,8)	2 (9,5)
Q. 06. A capacidade do docente em relacionar-se adequadamente com os alunos também é levada em conta na remuneração.	2,3	2	7 (33,3)	5 (23,8)	6 (28,6)	2 (9,5)	1 (4,8)
Q. 07. Os docentes <i>não</i> são reconhecidos como desempenhando um papel importante dentro da instituição.	2,0	2	7 (33,3)	7 (33,3)	6 (28,6)	1 (4,8)	- -
Q. 08. A política de remuneração (salários) tem colaborado para aumentar o grau de satisfação dos docentes com a instituição.	2,7	3	3 (14,3)	5 (23,8)	9 (42,9)	3 (14,3)	1 (4,8)
Q. 09. As salas da instituição são agradáveis, ventiladas e adequadamente iluminadas.	3,6	4	1 (4,8)	5 (23,8)	2 (9,5)	7 (33,3)	6 (28,6)
Q. 10. Os critérios de avaliação e desempenho dos docentes <i>não</i> estão claramente definidos.	2,9	3	1 (4,8)	9 (42,9)	5 (23,8)	4 (19,0)	2 (9,5)
Q. 11. O salário-aula <i>não</i> é estabelecido segundo o currículo escolar do docente.	2,4	2	5 (23,8)	9 (42,9)	3 (14,3)	1 (4,8)	3 (14,3)
Q. 12. O processo de comunicação tem proporcionado aos docentes todas as informações necessárias para o bom cumprimento de suas funções.	3,2	3	3 (14,3)	1 (4,8)	9 (42,9)	5 (23,8)	3 (14,3)

Q. 13. Seu superior lhe dá liberdade para administrar suas tarefas e o orienta quando necessário.	4,6	5	- -	- -	1 (4,8)	6 (28,6)	14 (66,7)
Q. 14. Seus superiores <i>não</i> encorajam um bom desempenho, criatividade, desenvolvimento e crescimento profissional.	1,9	2	8 (38,1)	10 (47,6)	1 (4,8)	2 (9,5)	- -
Q. 15. Em seu trabalho como docente as novas idéias e a atuação livre e criativa são bem-vindas.	4,1	4	- -	1 (4,8)	4 (19,0)	7 (33,3)	9 (42,9)
Q. 16. São utilizados meios de comunicação tais como jornais internos, circulares, e-mails, etc. para informar sobre os avanços alcançados pela instituição no campo do ensino, aquisição de equipamentos, melhoria das condições de trabalho, resultados sobre o ranking das faculdades e dos cursos oferecidos pela instituição.	3,6	4	3 (14,3)	1 (4,8)	2 (9,5)	11 (52,4)	4 (19,0)
Q. 17. Sente-se engajado com os princípios, missão, filosofia, objetivos, estratégias e metas da instituição.	4,1	4	- -	1 (4,8)	3 (14,3)	9 (42,9)	8 (38,1)
Q. 18. São claras as funções, responsabilidades, exigências e expectativas esperadas de seu papel.	3,8	4	- -	4 (19,0)	2 (9,5)	10 (47,6)	5 (23,8)
Q. 19. Os níveis de satisfação com o trabalho alcançados pelos docentes nesta instituição são altos.	3,3	3	1 (4,8)	3 (14,3)	7 (33,3)	8 (38,1)	2 (9,5)
Q. 20. Existe pressão e controle rigoroso para o desempenho dos trabalhos designados.	2,4	2	4 (19,0)	7 (33,3)	7 (33,3)	3 (14,3)	- -
Q. 21. Os docentes têm conhecimento da imagem e qualidade dos cursos oferecidos.	3,6	4	- -	3 (14,3)	6 (28,6)	9 (42,9)	3 (14,3)
Q. 22. A performance do seu departamento freqüentemente fica prejudicada pela falta de coordenação e apoio das outras áreas.	2,1	2	5 (23,8)	10 (47,6)	4 (19,0)	2 (9,5)	- -
Q. 23. A direção da instituição <i>não</i> se preocupa em despertar nos docentes uma atitude voltada para os clientes (alunos).	1,8	2	9 (42,9)	9 (42,9)	1 (4,8)	2 (9,5)	- -
Q. 24. As políticas de RH <i>não</i> tendem a valorizar o docente como um recurso importante que facilita o atingimento dos objetivos organizacionais.	2,9	3	5 (23,8)	4 (19,0)	4 (19,0)	4 (19,0)	4 (19,0)
Q. 25. A área de RH (e/ou chefia -coordenação) está preocupada com a implementação de políticas de pessoal que influenciem a satisfação dos docentes.	2,8	3	6 (28,6)	1 (4,8)	7 (33,3)	5 (23,8)	2 (9,5)
Q. 26. A política salarial é uma das razões que faz com que eu permaneça na instituição.	2,2	2	4 (19,0)	10 (47,6)	6 (28,6)	1 (4,8)	- -
Q. 27. O programa de benefícios estabelecido pela instituição <i>não</i> complementa de maneira satisfatória o salário direto recebido pelos docentes.	3,5	3	1 (4,8)	3 (14,3)	7 (33,3)	4 (19,0)	6 (28,6)
Q. 28. Os docentes <i>não</i> estão dispostos a trabalhar em equipe para que a instituição alcance melhores índices de desempenho.	2,3	2	5 (23,8)	9 (42,9)	3 (14,3)	3 (14,3)	1 (4,8)
Q. 29. Nas atividades entre os diferentes departamentos a postura de cada coordenador evidencia cooperação.	3,8	4	- -	3 (14,3)	3 (14,3)	10 (47,6)	5 (23,8)
Q. 30. É importante fazer parte do corpo docente dessa instituição, acreditando e aceitando seus valores e objetivos..	4,3	5	- -	- -	4 (19,0)	6 (28,6)	11 (52,4)
Q. 31. Meu trabalho como docente <i>não</i> é gratificante e desafiador.	1,6	1	11 (52,4)	8 (38,1)	1 (4,8)	1 (4,8)	- -
Q. 32. O bom desempenho é premiado individualmente e de forma material, isto é, financeiramente.	2,1	2	8 (38,1)	5 (23,8)	6 (28,6)	1 (4,8)	1 (4,8)
Q. 33. Sente que a instituição tem sido um meio de desenvolvimento, progresso e realização para você.	3,8	4	- -	3 (14,3)	3 (14,3)	11 (52,4)	4 (19,0)
Q. 34. Os canais de comunicação são abertos e é dado acesso a todos os níveis.	3,2	4	4 (19,0)	2 (9,5)	4 (19,0)	8 (38,1)	3 (14,3)
Q. 35. Os níveis de salário-aula são revistos periodicamente a fim de serem ajustados e mantidos compatíveis com os níveis de mercado.	2,7	3	3 (14,3)	5 (23,8)	8 (38,1)	5 (23,8)	- -

Q. 36. A política de benefícios existente na instituição leva a um forte comprometimento dos docentes com a mesma.	2,4	2	4 (19,0)	7 (33,3)	8 (38,1)	1 (4,8)	1 (4,8)
Q. 37. Não estaria disposto a trocar de instituição para ganhar um salário maior e outros benefícios.	2,5	2	5 (23,8)	7 (33,3)	5 (23,8)	1 (4,8)	3 (14,3)
Q. 38. Está orgulhoso e satisfeito de trabalhar para essa instituição.	4,0	4	- -	2 (9,5)	4 (19,0)	7 (33,3)	8 (38,1)
Q. 39. O relacionamento Docente-Instituição é cooperativo e satisfatório.	3,7	4	- -	4 (19,0)	4 (19,0)	7 (33,3)	6 (28,6)
Q. 40. Seu chefe de departamento e/ou coordenador de área trata a todos com justiça, atenção e educação.	4,5	5	- -	- -	2 (9,5)	7 (33,3)	12 (57,1)
Q. 41. O acesso ao seu chefe de departamento e/ou coordenador de área é facilitado.	4,7	5	- -	- -	1 (4,8)	5 (23,8)	15 (71,4)
Q. 42. São feitas pesquisas periódicas para identificar necessidades e desejos dos docentes, bem como as percepções e opiniões sobre as condições de trabalho em particular.	2,6	3	6 (28,6)	2 (9,5)	8 (38,1)	5 (23,8)	-
Q. 43. Existe uma forte integração e cooperação entre todos os setores da instituição para atingir os objetivos organizacionais.	3,0	3	3 (14,3)	4 (19,0)	8 (38,1)	3 (14,3)	3 (14,3)
Q. 44. A política salarial da instituição não prevê aumentos periódicos em função de mérito, títulos ou cursos obtidos pelo docente.	3,1	3	2 (9,5)	2 (9,5)	11 (52,4)	4 (19,0)	2 (9,5)
Q. 45. Os docentes não têm conhecimento dos principais objetivos, metas, faturamento e lucro da instituição.	3,0	3	4 (19,0)	2 (9,5)	8 (38,1)	5 (23,8)	2 (9,5)
Q. 46. As tarefas do docente são monótonas e rotineiras.	2,0	2	4 (19,0)	12 (57,1)	5 (23,8)	- -	- -
Q. 47. Minha atividade de professor é extremamente agradável, por isso faço tudo o que posso para entregar o(s) melhor(es) programa(s) possível(is).	4,4	5	- -	- -	3 (14,3)	6 (28,6)	12 (57,1)
Q. 48. A instituição estimula a participação de todos seus membros para que os alunos (clientes) se sintam satisfeitos com todas as condições a eles oferecidas e para que eles propaguem uma boa imagem da mesma.	3,7	4	- -	3 (14,3)	6 (28,6)	7 (33,3)	5 (23,8)
Q. 49. A instituição não estimula o trabalho em grupo.	2,1	2	8 (38,1)	6 (28,6)	4 (19,0)	3 (14,3)	- -
Q. 50. A instituição não enfatiza o bom desempenho dos docentes e nem atribui especial importância a altos padrões do ensino.	2,2	2	6 (28,6)	8 (38,1)	4 (19,0)	3 (14,3)	-
Q. 51. Não existe um grande espírito de equipe no seu departamento.	2,3	2	8 (38,1)	5 (23,8)	3 (14,3)	4 (19,0)	1 (4,8)
Q. 52. Seu salário-aula está acima da média pago pelas instituições concorrentes.	2,3	2	5 (23,8)	8 (38,1)	6 (28,6)	1 (4,8)	1 (4,8)
Q. 53. A gestão de RH está fortemente orientada para o reconhecimento e valorização dos docentes.	2,4	3	6 (28,6)	4 (19,0)	9 (42,9)	1 (4,8)	1 (4,8)
Q. 54. Você não sente que é importante nessa instituição.	2,4	2	3 (14,3)	11 (52,4)	4 (19,0)	2 (9,5)	1 (4,8)
Q. 55. Os recursos de infra-estrutura e apoio não são suficientes para o bom desempenho das funções.	2,5	2	5 (23,8)	7 (33,3)	3 (14,3)	5 (23,8)	1 (4,8)
Q. 56. Existem rivalidades entre os departamentos de ensino da instituição.	1,9	2	8 (38,1)	8 (38,1)	4 (19,0)	1 (4,8)	- -
Q. 57. O ambiente de trabalho é socialmente agradável, amigável e favorece um relacionamento interpessoal harmônico e amistoso.	4,0	4	1 (4,8)	- -	2 (9,5)	13 (61,9)	5 (23,8)
Q. 58. Você tem autonomia para tomar decisões na sua cadeira como, por exemplo, alterar o conteúdo do currículo.	3,8	4	1 (4,8)	- -	6 (28,6)	9 (42,9)	5 (23,8)
Q. 59. Os resultados obtidos pelos alunos no PROVÃO também balizam os ganhos dos docentes.	2,1	2	8 (38,1)	4 (19,0)	7 (33,3)	2 (9,5)	- -

Legenda: M – Média; MD – Mediana; DT - Discordo totalmente; D- Discordo; NC & ND- Nem concordo e nem discordo; C – Concordo; e CT – Concordo totalmente.