

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

GABRIELA FAVARATO LINHAUS

**MARKETING INTERNO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
DOCENTES:** um estudo em Instituições de Ensino de Educação
Técnica Pública Estadual.

**VITÓRIA
2019**

GABRIELA FAVARATO LINHAUS

**MARKETING INTERNO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
DOCENTES:** um estudo em Instituições de Ensino de Educação
Técnica Pública Estadual.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Professora Dr^a. Arilda Magna
Campagnaro Teixeira

**VITÓRIA
2019**

Dedico, com todo carinho, o fruto desse trabalho aos
meus queridos pais, Avilino e Carmem.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelas graças alcançadas e as bênçãos recebidas.

Aos meus pais, Avilino e Carmem que nunca desistiram de mim, e sempre estiveram ao meu lado nessa jornada louca e exaustiva que foi o Mestrado.

Às minhas irmãs, Karina e Érika pelo apoio incondicional.

Aos meus cunhados, Pablo e Rodrigo pelos momentos de lazer.

Às minhas sobrinhas lindas, Isabella e Beatriz pelo amor puro, inocente, genuíno e verdadeiro.

Aos meus tios e tias que sempre me colocam em suas orações.

Aos meus padrinhos, Airton e Angela que sempre estiveram ao meu lado.

Ao Guilherme por todo amor e carinho.

À minha amiga Carla que compartilhou as angústias e as alegrias dessa caminhada.

À minha orientadora, Profa. Dra. Arilda Magna Campagnaro Teixeira pelo apoio, orientação, paciência e parceria. Uma profissional exemplar, generosa, que não desistiu de mim e me fez não desistir quando esmorecia.

Agradeço também, a Profa. Dra. Marcia Juliana D'Angelo que sem a sua generosidade e paciência não teria conseguido finalizar essa dissertação.

“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma
coisa e esperar resultados diferentes”

Albert Einstein.

GABRIELA FAVARATO LINHAUS

**MARKETING INTERNO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
DOCENTES:** um estudo em Instituições de Ensino de Educação
Técnica Pública Estadual.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Vitória, 14 de Março de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA

Orientadora – Fundação Instituto de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças - Fucape

Prof. Dra.: MARCIA JULIANA D'ANGELO

Membro Interno – Fundação Instituto de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças - Fucape

Prof. Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS

Membro Interno – Fundação Instituto de Pesquisas em Contabilidade, Economia e
Finanças - Fucape

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar as ações de Marketing Interno desenvolvidas em instituições de ensino público técnico estadual no Brasil que afetam a satisfação dos professores. Foi uma pesquisa descritiva, quantitativa, com dados primários obtidos através de aplicação de um questionário estruturado e autopreenchível por meio eletrônico. Para apuração dos resultados foi rodado um modelo em probit ordenado para identificar o efeito das ações do Marketing Interno sobre a Satisfação no Trabalho. As estimativas econométricas identificaram que, para esta amostra estudada, a satisfação no trabalho foi explicada pelos atributos: Informação Formal, Informação Informal, e Comunicação e Disseminação.

Palavras-chave: Marketing Interno; Satisfação no Trabalho; Instituição de Ensino Técnico Estadual.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the Internal Marketing actions developed in state public technical education institutions in Brazil that affect teacher satisfaction. It was a descriptive, quantitative research with primary data obtained through the application of a structured questionnaire and self-comprehensible through electronic means. To determine the results, an ordered probit model was run to identify the effect of Internal Marketing actions on Job Satisfaction. The econometric estimates identified that, for this sample, job satisfaction was explained by attributes: Formal Information, Informal Information, and Communication and Dissemination.

Keywords: Internal Marketing; Job Satisfaction; Institution of State Technical Education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 MARKETING INTERNO.....	13
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING INTERNO.....	16
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	17
3 METODOLOGIA	20
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	24
4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS	24
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	25
4.3 ESTIMATIVA ECONOMETRICA.....	28
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A	43

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente de frequente mudança, as organizações, de uma maneira geral, têm enfrentado uma concorrência cada vez mais intensa (Kriz; Voola & Yuksel, 2014). Na administração pública, a insatisfação do cliente externo com a qualidade da prestação de serviço que lhes é oferecido, força as instituições a coordenarem as mudanças em seu âmbito laboral (Osborne & Gaebler, 1994).

Na prestação de serviço sua excelência é obtida através da eficiência de seus colaboradores motivados, que se utilizam de práticas derivadas da iniciativa privada (Hays & Plagens, 2002; Secchi, 2009). O desenvolvimento constante de seus servidores públicos contribui para a excelência nessa prestação de serviço. (Amaral, 2006).

Desta forma objetivando melhores resultados, as organizações que se encontram em ambientes cada vez mais dinâmicos, competitivos e em constante mutação, encontram na qualidade do desempenho dos recursos humanos a chave para manter e atrair novos clientes (Abzari, 2011).

Para a melhoria do desempenho dos recursos humanos, as organizações necessitam, cada vez mais, de processos estruturados de comunicação interna e de satisfação dos colaboradores (Lings & Greenley, 2010). O marketing interno pode ser considerado o instrumento que se utiliza para se obter a gestão eficiente destes recursos, oferecendo assim melhores serviços aos clientes. (Cooper & Cronin, 2000).

Para Abzari (2011), o marketing interno trata os funcionários como clientes da organização. O pensamento fundamental é baseado no princípio de que a oferta de

serviços eficazes necessita ter colaboradores motivados. Com a utilização do marketing interno é possível motivar os colaboradores, promovendo a sua satisfação no trabalho e agregando valor ao serviço prestado ao seu cliente externo (Berry, 1987; Berry & Parasuraman, 1991; Collins & Payne, 1991; Ahmed & Rafiq, 2003; Lings, 2004; Gounaris, 2008; King & Grace, 2010; Hung, 2012; Amangala & Amangala, 2013; Altarifi, 2014).

Nas instituições de ensino, os professores, pedagogos, diretores, coordenador pedagógico, coordenador de curso, orientador educacional, entre outros, são considerados o mercado interno da organização, ou seja, os clientes internos, aqueles que prestam serviços aos alunos, seus clientes externos (Marafon, 2001; Ahmed & Rafiq, 2003).

Alguns princípios de gestão começaram a ser empregados na educação para aperfeiçoar o nível da qualidade dos serviços prestados nas instituições de ensino (Green, 1994). As ações do marketing interno, utilizadas em uma organização, podem aumentar essa qualidade, potencializando a produtividade das atividades desenvolvidas pelos colaboradores e aumentando a sua satisfação e motivação (Kyriacou, 1987; Voon, 2008).

Pelo capital humano ser um fator diferenciador nas instituições, deve-se fomentar a sua satisfação no trabalho, pois se sentindo valorizado, o indivíduo estará propenso a maximizar sua produtividade possibilitando o crescimento mercadológico e humano da organização (Bilhim, 1996; Matanda, Ndubisi & Jie, 2016). Para garantir que o mercado interno mantenha-se satisfeito, e que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é fundamental conhecer quais ações do marketing interno são utilizadas em instituições de ensino, e ajustá-las para que sejam capazes de afetar a satisfação dos professores no trabalho. (Marafuga, 2007).

Esse contexto suscitou o seguinte questionamento: Ações de Marketing Interno em instituições de ensino técnico estadual público são capazes de aumentar a satisfação dos professores?

Para responder tal pergunta, esta dissertação teve como objetivo identificar as ações do Marketing Interno que afetam a satisfação dos professores do ensino técnico estadual público no Brasil.

Estudos realizados anteriormente buscaram compreender o que satisfaz as necessidades dos colaboradores por meio da utilização do marketing interno (Hung, 2012; Altarifi, 2014), mas esse tema ainda requer mais pesquisa e aplicação como afirmam Ahmed e Rafiq (2003), Gounaris (2006), De Farias (2010), Amangala e Amangala (2013). A educação técnica pública estadual se trata de um campo de estudo relativamente pouco investigado (Andrews & Boyne, 2010; Algarini & Talib, 2014; Santos & Gonçalves, 2018) e por isso esse estudo se justifica, dado que propicia um entendimento de quais ações do marketing interno afetam a satisfação dos professores (Gronroos, 2004).

Do ponto de vista teórico, busca oferecer contribuições, diferente dos estudos apresentados anteriormente em instituições de ensino (Ahmed & Rafiq, 2003; Amangala & Amangala, 2013; Shabbir & Salaria, 2014), que são as associações entre as ações do marketing interno e a satisfação dos professores na educação técnica (Shabbir & Salaria, 2014; Algarini & Talib, 2014; Santos & Gonçalves, 2018).

Logo, esta pesquisa visa contribuir com as instituições de ensino técnico estaduais, e com as demais instituições que ofereçam cursos técnicos, ao identificar quais ações do marketing interno realizadas em instituições de ensino técnico estadual afetam o docente propiciando o aumento de sua produtividade, uma vez que a educação apresenta características de um negócio (Green, 1994).

Este estudo está dividido em seções. Inicialmente tem-se a fundamentação teórica que fará uma revisão literária dividindo-se em três partes e apresentando sua literatura e estudos existentes, que visam elucidar os aspectos relacionados ao marketing interno. A primeira parte busca mostrar como os professores de ensino técnico compõem o marketing interno de uma instituição de ensino e o papel do marketing interno sobre estes professores. A segunda parte abordará a orientação para o marketing interno e seus atributos. A terceira e última parte tratará da satisfação no trabalho e sua influencia na produtividade dos professores. Na seção a seguir será apresentada a metodologia utilizada neste estudo, sendo abordado o método de pesquisa escolhido para esta pesquisa. São também definidas a população, a amostra e as formas de coleta e análise dos dados. Por fim, mostram-se a análise dos dados e as conclusões e limitações deste estudo.

Capítulo 2

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING INTERNO

A partir do conceito de Marketing Interno de Berry et al. (1976) uma multiplicidade de significados foram propostos para discutir os seus diferentes aspectos (Rafiq e Ahmed, 2000): como os colaboradores sendo considerados os clientes internos e o serviço prestado pela organização como produto (Lings e Grennley, 2005); o meio de satisfazer os funcionários através do compromisso organizacional de produzir valor (Sasser e Arbeit, 1976; Berry, 1981; Berry e Parasuraman, 1991; Gounaris, 2006; Lings e Greenley, 2009); e, o emprego do Marketing Interno como um instrumento de mudança organizacional de forma que se reduza o conflito departamental, dado pela má utilização da comunicação interna, que tem como propósito inicial seduzir, preservar e aperfeiçoar o Mercado Interno (Altarifi, 2014).

Para Park e Tran (2018) o Marketing Interno, através da integração departamental, refere-se ao instrumento que afeta tanto o desenvolvimento do mercado interno, propiciando a versatilidade essencial para responder os objetivos organizacionais, como os métodos empregados para alcançar os resultados organizacionais com os clientes externos. Baseado no conceito de Marketing de Serviços, o Marketing Interno deve preceder o Marketing Externo (Kotler, 2000). Desta maneira (Vasconcelos, 2004) o apropriado é tratar os colaboradores internos como parceiros. Assim o Marketing interno exige dos seus gestores atitudes específicas para a sua operacionalização.

Para Rafiq e Ahmand (2000), Shabbir e Salari (2014) o objetivo do marketing interno é estreitar a relação entre a organização e seus funcionários. Ahmed e Rafiq (2000); Ahmed e Rafiq, (2002) relacionam os cinco elementos principais do marketing interno:

1. Aceitação da filosofia e das técnicas de marketing interno que estimularão a satisfação dos funcionários, ou seja, a motivação e a satisfação do cliente interno;
2. Um direcionamento ao cliente e ao mercado de modo a satisfazê-los;
3. A coordenação e a integração com enfoque participativo que alcance a todos os níveis hierárquicos, ou seja, a coordenação e a integração interfuncional;
4. Estratégia de marketing com a perspectiva estratégica para a gerência de recursos humanos, com a finalidade de possibilitar o alinhamento, entre as estratégias da organização e a do RH, ou seja, a abordagem de marketing para acima (um esforço planejado da organização utilizando a abordagem de Marketing Interno);
5. A execução e implantação das estratégias corporativas e funcionais específicas, e coordenação de todas as ações gerenciais para o alcance do direcionamento ao cliente, ou ao mercado, ou ainda, a gestão com a perspectiva voltada ao cliente/mercado.

Ahmed e Rafiq (2003) indicam que para desenvolver o desempenho da organização no mercado externo e o seu capital humano, é necessário criar e alinhar as relações internas entre os departamentos. O Marketing Interno é utilizado como um orientador pela análise das necessidades dos clientes internos de uma organização através da descrição dos cargos e das seções departamentais.

A partir do conceito de Marketing Interno devolvido por Winter (1985) que destaca o gerenciamento do mercado interno com o papel de formar, capacitar e

satisfazer as necessidades dos funcionários motivando-os para os objetivos institucionais, uma pluralidade de funções foram propostas (Rafiq e Ahmed, 2000). Entre elas a inseparabilidade e a variabilidade que são características de serviço e são influenciadas pela comunicação interna acessível, aceitação e o apreço mútuo que compõem os programas de Marketing Interno, que influenciam a satisfação do cliente interno, intervindo em sua produtividade, que desempenha um papel fundamental no nível de sucesso dos serviços prestados ao cliente externo (Park e Tran, 2018).

Compreendido como uma mescla de atitudes e atividades empregadas para divulgar a reputação da empresa aos seus colaboradores internos, o marketing interno quando “adquirido”, gera, nos mesmos, maior empenho o que resulta em uma maior produtividade. (Nogueira, 2010; Altarifi, 2014). Este conceito indica que o marketing interno é uma maneira organizada de incrementar as atividades organizacionais orientadas para serviços, e um conhecimento da gerência ao conduzir as relações internas entre os colaboradores (Gronroos, 2004).

Brambilla (2005, p. 29) afirma que o Marketing Interno é uma ferramenta recomendada para ser utilizada na organização quando:

“a) Quando os níveis de satisfação dos clientes externos estiverem ruins. b) Quando a satisfação e o clima internos estão desfavoráveis. c) Quando os funcionários não valorizam os esforços da empresa, por mais que eles sejam concretos e benéficos. d) Quando os funcionários sabem novidades sobre a empresa através da imprensa. e) Quando os conflitos interdepartamentais são o foco e ocupam grande parte dos esforços da gerência. f) Quando a empresa parece uma ameba, ou seja, quando cada área de atividade anda para um lado, sem direcionamento para um resultado comum desejado pela empresa. (Brambilla, 2015, p.29)”.

Ting (2011) afirma que, o marketing interno pode satisfazer as necessidades dos professores e sugere que a sua aplicação resulte em satisfação no trabalho. Por

meio da aplicação da expressão “marketing mix interno”, introduzindo fatores como educação, capacitação, atividades em equipe, treinamento dos recursos humanos e comunicação como ações importantes para a mensuração do marketing interno (Ahmed & Rafiq, 2003). Assim, utilizando o marketing interno como instrumento de satisfação, estudos anteriores buscam entender quais variáveis satisfazem as necessidades dos professores (Hung, 2012; Altarifi, 2014; Shabbir & Salaria, 2014).

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING INTERNO

A orientação para o mercado interno (OMI) surge da ideia de que colaboradores comprometidos, motivados e satisfeitos são fundamentais para uma prestação de serviço de excelência (Berry, 1984; Berry & Parasuraman, 1991). Baseando-se nisso, e nos modelos de orientação para o mercado externo, Lings (2004), desenvolveu o conceito de Orientação para o Marketing Interno, onde identifica que se as necessidades dos colaboradores internos forem satisfeitas, ao invés de simplesmente se concentrar na identificação das necessidades da organização, seus colaboradores internos satisfeitos serão mais propensos a permanecerem na empresa e desta forma a prestarem serviços com maior excelência aos clientes externos.

O conceito de orientação para o mercado interno é tipificado em três ações: (1) Pesquisa de Marketing Interno (2) Comunicação Interna e (3) Capacidade de Resposta Interna (Lings, 2004). Essas ações impactam diretamente nos aspectos do desempenho dos colaboradores internos como a satisfação, a retenção e o comprometimento dos mesmos, que por sua vez terão impacto direto na orientação para o mercado externo e nos aspectos do desempenho dos clientes externos como a sua satisfação, a sua retenção e o lucro organizacional (Lings, 2004).

O marketing interno evoluiu a partir da ideia de que o mesmo é representado por seus colaboradores, e que estes precisam estar alinhados com a missão da organização, de forma que a mesma atenda as suas expectativas (Carlos & Rodrigues, 2012), ou seja, a organização deverá manter seus clientes internos satisfeitos, comprometidos e motivados. Uma atenção especial aos aspectos internos que impactam diretamente no desempenho dos mesmos (Lings, 2004).

Lings e Greenley (2005) operacionalizaram o conceito de marketing interno desenvolvendo um instrumento válido e confiável para medir as ações para orientação para o mercado interno (OMI), onde apresentaram uma estrutura com cinco fatores: (1) Geração de Informação Formal face a face, (2) Geração de Informação Formal Escrita, (3) Responsabilização - responder a esta informação do mercado interno, (4) Geração de Informação Informal e a (5) Comunicação e disseminação de Informação.

A utilização da orientação do marketing interno pelas organizações tem impacto direto na satisfação, no comprometimento organizacional pelos seus colaboradores, na posição competitiva da organização, nas atitudes dos colaboradores internos, na retenção do colaborador e no cumprimento das metas da equipe (Lings & Greenley, 2005; Carlos & Rodrigues, 2012), ou seja, as organizações que utilizarem os instrumentos de marketing interno terão seus colaboradores mais satisfeitos, ocasionando um aumento em sua performance (Shabbir & Salaria, 2014).

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Estudos demonstram que o marketing interno afeta positivamente o desempenho organizacional através da satisfação no trabalho. (Shiu & Yu, 2010). A realização pessoal de seus colaboradores e a produtividade estão ligadas, direta ou indiretamente, a satisfação no trabalho (Tavares, 2008). Desta forma, é essencial

proporcionar ao colaborador interno boas condições de trabalho, ambiente de aprendizagem adequado e estimulante, fomentado por intermédio das relações humanas satisfatórias (Morin, 2001).

São numerosos os fatores que sugestionam a satisfação no trabalho, e os mesmos afetam de formas diversas os indivíduos. (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Assim, as organizações devem utilizar os mais heterogêneos métodos para motivar e satisfazer seus colaboradores, pois por consequência alcançarão vantagem competitiva diante seus concorrentes (Salem, 2013). O recurso competitivo mais eficaz de uma empresa é um grupo de colaboradores fiéis e produtivos. (Vroom, 1997)

Shiu e Yu (2010) definem a satisfação no trabalho como o sentimento de valorização do funcionário em relação ao trabalho que realiza na organização, o desenvolvimento pessoal, o bom funcionamento da organização, à colaboração e o clima de cooperação entre os colaboradores, as relações interpessoais estabelecidas na organização, o reconhecimento do trabalho pela organização e a comunicação interna, que também afetam a transparência, o comprometimento e o desempenho individual do cliente interno. A equidade e o respeito a que o colaborador está sujeito na organização também afetam a sua satisfação no trabalho (Rego, 2001)

A produtividade dos colaboradores é fundamental para o alcance da eficácia organizacional através da estratégia do marketing interno (Vasconcelos, 2004), e a obtenção de resultados efetivos no trabalho é alcançado à medida que se insere valor estratégico ao mercado interno e a mesma instituição às quais os colaboradores encontram-se relacionados (Vasconcelos, 2003). A Implementação eficaz de estratégias corporativas de marketing interno na estrutura organizacional (Rafiq & Ahmed, 2000) de forma que permita a fluidez das informações na organização satisfaz

a necessidade do cliente interno que em decorrência satisfaz a necessidade do cliente externo, aumentando assim a produtividade do colaborador (Ahmed & Rafiq, 2002)

Em relação à satisfação no trabalho, o marketing interno trata seus colaboradores como clientes, e as suas ações como produtos, a fim de satisfazê-los em suas demandas e necessidades (Ting, 2011). Para Marafuga (2012) na educação, devido à escassez dos modelos de implementação dos programas de marketing interno, a satisfação do trabalho só será atingida se o mesmo for empregado de uma forma precisa e consistente, mesmo que seja aplicado um programa estruturado desenvolvido pela organização.

Shimizu, Feng, e Nagata (2005) destacam que, a satisfação no trabalho dos professores aponta a sua avaliação em relação ao ambiente de trabalho e refletem o auxílio ao suprimento das suas necessidades e satisfações. No setor de ensino, um fator vital para a satisfação da clientela externa se dá pela satisfação da clientela interna que é denominada como os provedores de serviços centrais, ou seja, os professores, os pedagogos, os diretores, o coordenador pedagógico, o coordenador de curso, o orientador educacional, entre outros (Marafon, 2001; Ahmed & Rafiq, 2003; Shabbir & Salari, 2014)

Para Zeithaml, Parasuraman, Berry e Berry (1990) no setor de ensino, quando o professor se sente motivado e satisfeito, a qualidade de seu serviço impacta na criação de satisfação do cliente externo, ou seja, o aluno se sente satisfeito. Para que se alcance um ambiente de trabalho produtivo e com um melhor desempenho no serviço prestado pelo professor, é necessário que sua satisfação seja alcançada (Shabbir & Salari, 2014).

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

O objetivo do estudo foi identificar as ações de Marketing Interno que afetam a satisfação dos professores do ensino técnico estadual público no Brasil. Foi uma pesquisa quantitativa, descritiva, com corte transversal e dados primários obtidos da aplicação de questionário à amostra de respondentes.

A população da pesquisa foram professores do ensino público técnico estadual no Brasil, pois a literatura existente apresenta poucas pesquisas empíricas nesse segmento da educação e mais estudos são necessários (Andrews & Boyne, 2010; Santos & Gonçalves, 2018).

A amostra foi aleatória simples com 638 respondentes. Depois da análise da questão de controle, ficou em 574 professores da rede técnica pública estadual do Brasil.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado e autopreenchível, adaptado da escala de orientação de Marketing Interno desenvolvida por Lings e Greenley (2005), com opções de respostas fechadas em escala *Likert* de 05 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente), com 13 afirmações para o marketing interno. Já para a investigação na Satisfação no Trabalho foi utilizada a escala adaptada de Lima, Vala e Monteiro (1994), com opções de respostas fechadas, com 8 afirmações - Apêndice A (II – Dados Avaliativos). O questionário foi disponibilizado online para o email institucional dos professores e nas redes sociais (Facebook e Instagram). Lakatos e Marconi (2003) recomendam essa forma de coleta de dados quando as perguntas serão respondidas sem a presença do autor.

A segunda parte do questionário foi composta por questões relacionadas ao perfil dos respondentes, que conteve uma questão de controle que perguntou sobre a esfera regional da instituição de Ensino Técnico (Estadual ou Federal).

Na sequência foi realizado o pré-teste do questionário submetendo-o a 20 professores do Centro Estadual de Ensino Técnico Vasco Coutinho. Essa instituição de ensino foi escolhida para aplicação do pré-teste, por ser a referência em ensino técnico estadual no Estado do Espírito Santo, segundo a Secretaria da Ciência, Tecnologia, Inovação, Educação Profissional e Trabalho do Estado do Espírito Santo. Depois do pré-teste, o questionário foi aplicado utilizando-se a ferramenta de formulário do “*Googledocs*”, encaminhado por meio eletrônico aos professores e disponibilizado nas redes sociais (Facebook e Instagram).

No processo de análise dos dados, primeiramente, foi realizada a caracterização da amostra, medidas pelas respostas das questões sociodemográficas. Na sequência foi rodado um modelo em probit ordenado para identificar o efeito das ações do Marketing Interno sobre a Satisfação no Trabalho.

A variável dependente do modelo foi satisfação no trabalho – Quadro 1; as independentes, os atributos do Marketing Interno - Quadro 2.

Constructo	Nº	Afirmativas
Satisfação no Trabalho	17	Em relação à organização e funcionamento da Coordenação de Curso do qual trabalho, eu diria que estou satisfeito.
	18	Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho, eu diria que estou satisfeito.
	19	Em relação à competência e funcionamento da Coordenação de Curso, eu diria que estou satisfeito.
	20	Em relação à competência e funcionamento do apoio Pedagógico (Pedagogo), eu diria que estou satisfeito.
	21	Em relação à competência e funcionamento da Coordenação de Turno, eu diria que estou satisfeito.

	24	Em relação ao trabalho que realiza na instituição de ensino eu diria que estou satisfeito.
	25	Em relação à competência dos meus colegas professores, eu diria que estou satisfeito.
	28	Em relação à minha realização profissional nesta instituição de ensino, eu diria que estou satisfeito.

Quadro 2: Satisfação no Trabalho

Fonte: Adaptado de Lima, Vala e Monteiro (1994)

Construto	Atributos	Nº	Afirmativas
Marketing Interno	Informação Formal Face a Face	1	Nesta instituição de ensino, o Pedagogo e o Coordenador de Curso se reúnem com os Professores pelo menos uma vez por semestre para conhecer as suas expectativas futuras em relação ao seu trabalho.
		2	Nesta instituição de ensino, temos, regularmente, reuniões entre Direção, Pedagogo, Coordenador de Curso e Professores, nas quais discutimos aquilo que queremos.
		3	Nesta instituição de ensino, a Direção, o Pedagogo e o Coordenador de Curso interagem diretamente com os Professores para saberem o que fazer para tê-los mais satisfeitos.
	Responsabilização	5	Nesta instituição de ensino, fazemos mudanças quando os professores nos indicam a sua insatisfação quanto às presentes condições.
		6	Nesta instituição de ensino, quando se sabe que os professores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o apoio pedagógico esforça-se para conseguir tais alterações.
		7	Nesta instituição de ensino, quando sabemos que os professores estão insatisfeitos com a Direção, o Pedagogo e o Coordenador de Curso, procuram-se tomar medidas para corrigir a situação.
	Informação Informal	10	Nesta instituição de ensino, a chefia tenta saber o que os professores realmente sentem sobre o seu trabalho.
		11	Nesta instituição de ensino a chefia dialoga regularmente com os professores para conhecer melhor o seu trabalho.
		12	Nesta instituição de ensino, quando um dos professores está se comportando de maneira diferente do normal, a chefia procura saber se existe algum tipo de problema que provoque este comportamento.
		13	Nesta instituição de ensino, a Direção procura conhecer os professores que recém chegaram para recepcioná-los.
	Disseminação de Informação	14	Nesta instituição de ensino, a Coordenação de Curso, regularmente informa aos professores, assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.
		15	Nesta instituição de ensino, a Coordenação de Curso, regularmente, se reúne com os professores para transmitir assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.

		16	Nesta instituição de ensino, há reuniões regulares com a presença de todos (Direção, Pedagogo, Coordenador de Curso, Coordenador de Turno e Professores).
--	--	----	---

Quadro 2: Atributos do Marketing Interno

Fonte: Adaptado de Lings e Greenley (2005)

Capítulo 4

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

Os dados demográficos indicaram que dos 574 respondentes 68% são do gênero feminino e 32% são do gênero masculino. Essa é uma particularidade representativa no chamado perfil do “professor típico brasileiro”, segundo demonstrou o estudo realizado por Carvalho (2018), com os dados extraídos do Censo da Educação Básica, dos anos 2009, 2013 e 2017, que constata que 81% dos professores são do gênero feminino. A maioria do corpo docente está composta na faixa etária entre 36 e 55 anos (65%) o que também é constatado no estudo realizado por Carvalho (2018), onde a média de idade identificada dos professores brasileiros é de 41 anos. Polena e Gouveia (2013) sugerem que os profissionais da educação estão envelhecendo, pois em seu estudo do perfil do professor realizado entre os anos de 2007 e 2011, a faixa etária dominante é de 30 a 49 anos, sugerindo um aumento no envelhecimento dos mesmos. Souza (2013, p. 70) afirma que:

“os docentes são uma população envelhecida, com uma entrada de jovens na profissão docente em menor proporção ao crescimento da oferta de postos de trabalho, sugerindo que os professores estão levando mais tempo para se aposentar e/ou estão retornando, após o jubileamento, ao trabalho. (Souza, 2013, p.70)”

Quanto à escolaridade, 72% dos professores possuem especialização lato sensu, o estudo realizado por Carvalho (2018) identifica que na educação básica, segundo, o Censo Escolar do ano de 2017, somente 36% do total de professores no Brasil apresentam uma especialização lato sensu, ou seja, a formação do profissional

da educação técnica apresentada neste estudo encontra-se acima da média nacional dos professores da educação básica. Em todos os municípios do estado do Espírito Santo mais de 50% dos docentes possuem pós-graduação lato ou stricto sensu, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2017). A meta 16 do Plano Nacional de Educação estabelece que ao menos 50% dos professores sejam formados em nível de lato ou stricto sensu no Brasil.

Finalmente, foi verificado que 58% dos profissionais atuam no ensino técnico estadual há mais de 8 anos. Souza e Gouveia (2011) e Souza (2013) afirmam que os profissionais da educação estão atuando por mais tempo na educação.

TABELA 1: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Variáveis demográficas		%
Gênero	Masculino	32
	Feminino	68
Idade	De 27 a 35 anos	32
	De 36 a 45 anos	40
	De 46 a 55 anos	25
	Acima de 56 anos	3
	Até 30 meses	20
Tempo de serviço no Ensino Técnico Estadual	De 31 a 60 meses	18
	De 61 a 95 meses	3
	De 96 a 125 meses	13
	Mais de 126 meses	45
	Graduação	2
Escolaridade	Especialização	72
	Mestrado	22
	Doutorado	3

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Os resultados da estatística descrita - Tabela 2 - sugerem que os respondentes discordam quanto à presença e/ou prática de todos os atributos do marketing interno (construto) aplicados nas instituições de ensino em que atuam: (i) existência de um padrão de comunicação dentro da instituição – Informação Formal Face a Face; (ii) existência de esclarecimento ao professor sobre as metas das orientações

pedagógicas - Responsabilização; (iii) existência de atualização frequente sobre a rotina da instituição – Informação Informal; (iv) existência de reuniões para alinhamento dos procedimentos pedagógicos dos cursos – Comunicação e Disseminação; (v) quanto a Satisfação no Trabalho – predomina a opinião de insatisfeito.

As médias dos fatores demonstram as evidências estatísticas de insatisfação por parte dos respondentes: (i) existência de um padrão de comunicação dentro da instituição – Informação Formal ($M = 1,67$); (ii) existência de esclarecimento ao professor sobre as metas das orientações pedagógicas – Responsabilização ($M = 1,91$); (iii) existência de atualização frequente sobre a rotina da instituição – Informação Informal ($M = 1,86$); (iv) existência de reuniões para alinhamento dos procedimentos pedagógicos dos cursos – Comunicação e Disseminação ($M = 2,08$); (v) quanto à Satisfação no Trabalho – predomina a opinião de insatisfeito ($M = 2,00$).

O Desvio Padrão mostrou pouca variabilidade nas respostas. Quando agrupados estão abaixo de 1,1 de desvio padrão - Informação Formal Face a Face ($DP = 1,03$); Responsabilização ($DP = 0,93$); Informação Informal ($DP = 0,77$); Comunicação e Disseminação ($DP = 1,00$); Satisfação no Trabalho ($DP = 0,95$) - ou seja, aparentemente, há indicação de insatisfação por parte dos respondentes.

Entretanto, ao analisar separadamente cada variável, observa-se uma variabilidade nas respostas, relativas à neutralidade no que tange a satisfação dos professores, com ênfase para as variáveis: Q2 (Reunião para discutir as solicitações dos Professores – $DP 1,16$), Q5 (Mudanças nas condições de trabalho – $DP 1,09$), Q6 (Apoio pedagógico nas mudanças nas condições de trabalho – $DP 1,21$), Q13 (Recepção aos colaboradores novos – $DP 1,43$), Q14 (Informes regulares realizados pela Coordenação de Curso – $DP 1,42$), Q15 (Reuniões regulares com a Coordenação

de Curso – DP 1,12), Q17 (Organização e funcionamento da Coordenação de Curso – DP 1,5), Q18 (Colaboração e Clima Organizacional – DP 0,94), Q19 (Competência da Coordenação de Curso – DP 1,47), Q20 (Competência dos Pedagogos – DP 0,89) e Q28 (Realização Profissional na Instituição – DP 1,08).

TABELA 2: ESTATÍSTICA DESCRITIVA

N = 574	Média	Desvio Padrão
Informação Formal Face a Face	1,67	1,03
Reunião para avaliar expectativas futuras	1,57	1,16
Reunião para discutir as solicitações dos Professores	1,86	1,16
Interação entre colaboradores para identificar fatores de satisfação	1,57	1,04
Responsabilização	1,91	0,93
Mudanças nas condições de trabalho	1,98	1,09
Apoio pedagógico nas mudanças nas condições de trabalho	2,05	1,21
Correção na insatisfação dos Professores com a Gerência	1,72	0,98
Informação Informal	1,86	0,77
Atenção da chefia a satisfação dos colaboradores	1,80	1,01
Diálogo entre professores e chefia	1,75	0,91
Atenção da chefia com o comportamento dos colaboradores	1,78	0,94
Recepção aos colaboradores novatos	2,10	1,43
Comunicação e Disseminação de Informação	2,06	1,00
Informes regulares realizados pela Coordenação de Curso	2,37	1,42
Reuniões regulares com a Coordenação de Curso	2,16	1,12
Reuniões regulares com todos os colaboradores	1,64	1,08
Satisfação no Trabalho	2,00	0,95
Organização e funcionamento da Coordenação de Curso	2,25	1,50
Colaboração e Clima Organizacional	2,12	0,94
Competência da Coordenação de Curso	2,10	1,47
Competência dos Pedagogos	2,17	0,89
Competência da Coordenação de Turno	1,92	1,00
Satisfação pessoal do trabalho exercido na instituição	1,76	1,15
Competência dos pares	1,74	0,98
Realização Profissional na Instituição	1,93	1,08

Fonte: Dados da pesquisa; elaborado pelo autor.

Ainda, na Tabela 2, a amostra desta pesquisa demonstra que os professores não reconhecem atitudes voltadas para gerar um clima organizacional capaz de estimular os docentes a desempenharem melhor suas funções. Isso significa que as

escolas a que eles pertencem estão desperdiçando uma oportunidade de melhorar a qualidade dos seus cursos e, conseqüentemente, da formação de seus estudantes.

4.3 ESTIMATIVA ECONOMETRICA

Os resultados da Tabela 3 permitem admitir, com nível de confiança de 99%, que a amostra de escolas estudadas (ES, MG, RJ, SP, GO, MS e RS) tem distribuição normal com variância homogênea. O que permite estimar a regressão proposta.

TABELA 3: ANOVA

Modelo	Soma dos quadrados	Df	Quadrado médio	F	Sig.
Regressão	473,899049	4	118,474762	1644,307126	0,000e
Resíduo	40,9972922	569	0,07205148		
Total	514,896341	573			

Fonte: Dados da pesquisa; elaborado pelo autor.

Nota: Variável dependente: Y (Satisfação no Trabalho)

Preditores: (Constante), Informação Formal Face a Face, Responsabilização, Informação Informal e Comunicação e Disseminação de Informação.

n = 574.

A Tabela 4 mostra que as variáveis utilizadas no modelo explicam 39% da satisfação dos professores. Seus resultados sugerem que as variáveis que se mostraram estatisticamente significantes para explicar a satisfação do professor foram: Informação Formal (*face to face*), Informação Informal, e Comunicação e Disseminação. Todas com relação positiva sobre a satisfação, sugerindo assim, que a capacidade interna da instituição, está inadequada no que tange a atender as necessidades dos professores, dessa forma gerando insatisfação nos mesmos. Como os respondentes não reconheceram essas ações dentro das instituições significa que elas precisam reformular suas estratégias de gestão – organizacional e pedagógica – para melhorar o desempenho de seus alunos, haja vista que esse desempenho depende, principalmente, do professor.

TABELA 4: RESULTADOS DA REGRESSÃO

Variáveis Explicativas	Coefficiente B	DP Robusto	Estatística T	p- value	Intervalo de Confiança (95%)	
Informação Formal	1,07184	0,1151494	12,93	0,0000	0,2055398	0,2791912
Responsabilização	-0,3844934	0,1027172	-0,12	0,9050	-0,0487907	0,0432159
Informação Informal	1,049397	0,1558344	5,56	0,0000	0,1092318	0,2285542
Comunicação	1,861938	0,135134	30,59	0,0000	0,565826	0,6434856

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

n = 574

Wald chi2(4) = 343,44

Prob . chi2 = 0,0000

Pseudo R2 = 0,3901

Variável Dependente = Satisfação no Trabalho

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pesquisas mostram que, fatores como: continuadas reformas educacionais; aumento nas exigências normativas para a formação dos professores; inovações constantes nas TICs (Tecnologias da informação e Comunicação); falta de políticas consistentes de valorização salarial dos docentes; falta de uma estrutura física adequada nas instituições; falta de uma comunicação eficaz e, seguidas mudanças no ambiente profissional, impactam diretamente na satisfação do professor da educação pública brasileira (Alvarenga, Vieira & Lima, 2006; Souza, 2013)

Dessa forma o estudo com a amostra de 574 professores do ensino técnico público estadual brasileiro converge com a literatura sobre a relação das ações de marketing interno impactarem na satisfação no trabalho, pois é a partir das atitudes e do comportamento positivo da instituição que se promove e contribui com ações para que os colaboradores se sintam satisfeitos e comprometidos com o trabalho desenvolvido (Kotler & Keller, 2012).

Os atributos Informação Formal (*face to face*), Informação Informal, e Comunicação e Disseminação mostraram-se relevantes para influenciar a Satisfação no Trabalho do professor, ou seja, a comunicação interna eficaz (Algarni & Talib, 2014) permite o melhor entendimento dos objetivos organizacionais pelos professores (Keller, Lynch, Ellinger, Ozment, & Calantone, 2006; Altarifi 2014), uma vez que sua ausência gera confusão e insatisfação (Grayson & Sanchez-Hernandez, 2010). Com uma relação positiva sobre a satisfação, os atributos do Marketing Interno, sugerem

que a capacidade interna de atender as necessidades dos professores está inadequada, gerando insatisfação nos mesmos.

Os respondentes se mostraram insatisfeitos com as ações de marketing interno que são promovidas pelas instituições de ensino em que atuam, ou seja, as ações de marketing interno precisam ser realizadas com frequência e necessitam estar alicerçadas em temas como a comunicação interna e a satisfação do cliente interno (Medeiro & Zamberlan, 2014; Lings & Greenley, 2010).

Contudo, os resultados mostram também evidências de que os professores discordam quanto à adoção/presença dos atributos do marketing interno (construto) em suas instituições de ensino. As médias dos fatores demonstram as evidências estatísticas de insatisfação por parte dos respondentes (Informação formal (Discordo = 87,6%); Responsabilização (Discordo = 85,%); Informação informal (Discordo = 90,8%); Comunicação e Disseminação (Discordo = 75,3%); Satisfação no trabalho (Discordo = 77,2%)), ou seja, os clientes internos desejam ter as suas necessidades saciadas, pois desta forma poderão aumentar sua satisfação geral (Ahmed & Rafiq, 2003).

Diante do exposto e retomando o objetivo da pesquisa - as ações de Marketing Interno que afetam a satisfação dos professores do ensino técnico estadual público no Brasil - as variáveis que se mostraram estatisticamente significativas e explicam a satisfação do professor - Informação Formal (*face to face*), Informação Informal, e Comunicação e Disseminação - confirmam a hipótese de que a comunicação influencia na satisfação, uma vez que admitimos a assertiva de que as ações do marketing interno entre a instituição de ensino e o professor influenciam a satisfação do mesmo (Hooley, Saunders & Piercy 2001). Assim a comunicação deve ser tratada como uma ferramenta, e pode ser um instrumento aplicado para melhorar o processo

de gestão em uma organização (Marchiori, 2010). E dependente da força e da forma como os relacionamentos são constituídos com os colaboradores dentro das instituições, admite-se que a satisfação do funcionário esteja relacionada com a informação e com a comunicação como apresentado pelos resultados nesse estudo.

Também é relevante considerar que na relação de trabalho a comunicação, vista na literatura como aspecto importante, exerce influência relevante em vários aspectos institucionais. Os autores admitem o sucesso das ações de marketing interno, em especial à comunicação interna, que influencia diretamente na satisfação do professor. (Keegan e Green, 1997), pois é através do emprego de ações de comunicação interna que pesquisadores consideram o marketing interno como um excelente instrumento de mudança, que se bem utilizado, é capaz de reduzir a insatisfação dos clientes internos, ou seja, dos professores de ensino técnico (Tansuhaj, Wong & Mccullough, 1987; Darling & Taylor, 1989; Rafiq & Ahmed, 1993; Gilmore & Carson, 1995; Varey & Lewis, 1999; Rafiq & Ahmed, 2003).

Assim, sugere-se que ações de promoção, realizada por agência especializada em campanhas para clientes internos organizacionais, produza materiais audiovisuais, como folhetos informativos, revistas internas, informações via intranet, devem ser utilizados como ferramentas para a execução de uma comunicação interna efetiva (Vilhena, 2000). Esse tipo de ação promovida pelo marketing interno, objetiva levar os colaboradores internos a um maior entendimento das novas estratégias organizacionais, que estão direcionadas para os serviços, e os novos meios de se atuarem na relação consumidor/fornecedor. (Requena, 2003). As informações precisam estar organizadas e disponibilizadas adequadamente em canais formais de comunicação para que tenham significado. Informações quando não se encontram de forma estruturada não passam de dados (Drucker, 1999). A boa gestão da

comunicação organizacional juntamente com a administração das atitudes dos colaboradores internos resulta em bons resultados organizacionais (Gronroos, 1993), pois a comunicação organizacional compreende todos os meios e modelos de comunicação aplicadas e concebidas pela instituição, para se relacionar e inter-relacionar-se, interagindo com o seu público interno e externo (Scroferneker, 2007).

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar as ações de Marketing Interno que afetam a satisfação dos professores do ensino técnico estadual no Brasil. O estudo demonstrou que os atributos Informação Formal (*face to face*), Informação Informal, e Comunicação mostram-se relevantes para explicar a satisfação no trabalho do professor, ratificando com a literatura revista.

O principal achado deste estudo refere-se à identificação de quais atributos do marketing interno afetaram a satisfação dos professores da rede estadual, e a proposição de ações, como as ações de promoção, realizada por agência especializada em campanhas para clientes internos organizacionais, produzindo materiais audiovisuais, como folhetos informativos, revistas internas, informações via intranet, quadros de avisos, comunicação pelas redes sociais corporativas, comunicação por redes sociais particulares e direcionadas ao mercado interno, que tornam a comunicação interna efetiva e sejam capazes de influenciar o professor de forma a satisfazê-lo promovendo um aumento em sua produtividade que afetará positivamente a percepção do mercado externo, pois a satisfação no contexto dos clientes internos é alcançada através da utilização do marketing interno como um instrumento para o alcance da excelência no desempenho dos colaboradores.

Em relação às limitações do estudo, uma das principais foi que o modelo explica apenas 39% da satisfação dos professores. Assim demonstra que existem outras variáveis que não foram apreciadas neste estudo e que afetam a satisfação dos professores, necessitando de uma investigação. Além disso, o estudo limitou-se a

considerar somente os atributos de Marketing Interno e não relacionou outros atributos como a jornada diária (em horas) de trabalho do professor, a quantidade de instituições em que o mesmo atua concomitantemente, possíveis doenças ocupacionais e a relação salário x jornada de trabalho que podem afetar a satisfação do professor. Sugere-se, portanto, estudar novos atributos que sejam capazes de afetar a satisfação do professor no trabalho.

E para estudos futuros, recomenda-se a continuidade da pesquisa em instituições de ensino técnico público estadual no Brasil com o propósito de identificar a existências de outras variáveis que afetem a satisfação dos professores.

REFERÊNCIAS

- Abzari, M., & Ghujali, T. (2011). Examining the impact of internal marketing on organizational citizenship behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 3(4), 95.
- Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), 147.
- Ahmed, P. K. & Mohammed, R. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Algarni, A. M. M., & Talib, N. A. (2014). A Framework of Measuring the impact of Market Orientation on the outcome of Higher Education Institutions mediated by innovation. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 607.
- Altarifi, S. (2014). Internal marketing activities in higher education. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 126-138.
- Alvarenga, E., Vieira, E. P., & Lima, M. M. (2006). *Os impactos das políticas educacionais brasileiras no trabalho docente*. Anais do VI Seminário da Rede Latino-americana de Estudos sobre Trabalho Docente-Rede ESTRADO. Rio de Janeiro.
- Amangala, T., & Amangala, E. (2013). Effects of internal marketing and its components on organisational level customer orientation: An empirical analysis. *European Journal of Business and Management*, 5(8), 64-73.
- Amaral, H. K. D. (2006). *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*.
- Andrews, R., & Boyne, G. (2010). *Better Public Services: The moral purpose of public management research?* Discussants: Christopher Hood, Owen Hughes and Don Kettl.
- Bakke, H. A., de Moura Leite, A. S., & da Silva, L. B. (2008). Estatística multivariada: aplicação da análise fatorial na engenharia de produção. *Revista Gestão Industrial*, 4(4).
- Berlo, D. K. (1999). *O processo da comunicação: introdução a teoria e a prática* (JA Fontes, Trad.).
- Berlo, D. (2003). *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: M. Fontes.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3-14.

- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer, *Journal of Retail Banking*, (March).
- Berry, L. (1987). Big ideas in services marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 47-51.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). Marketing services: Competing through quality. *Journal of Marketing*, 56(2), 132-134.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. The Free Press: New York.
- Berry, L. L., Conant, J. S., & Parasuraman, A. (1991). A framework for conducting a services marketing audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255-268.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria organizacional*. Estruturas e pessoas, 5.
- Brambilla, F. R. (2005). Abordagem conceitual de marketing interno. *Revista eletrônica de administração*, 11(1).
- Caetano, A., Ferreira, J. M., Neves, J. & Passos, A. M. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*.
- Cardoso, O. de Oliveira (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, 40(6), 1123-1144.
- Carvalo, M. R. V. (2018). *Perfil do professor da educação básica*. INEP. Brasília, DF. Série Documental. Relatos de Pesquisa, 41.
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.
- Costa, R. F., & Vidigal, J. (2003). *Persona: manual prático de gestão de pessoas*.
- Cooper, J., & Cronin, J. J. (2000). Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of business Research*, 48(3), 177-181.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa*. Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Darling, J. R., & Taylor, R. E. (1989). A model for reducing internal resistance to change in a firm's international marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 23(7), 34-41.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California management review*, 41(2), 79-94.
- Farias, S. A. (2010). Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99-115.

Galilea, G. W., & Eid Junior, W. (2017). The competitive structure and strategic positioning of the bank industry in the face of major environmental disturbances: a study of Brazilian banks. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(4), 368-384.

Geral, Brasil. (2017) *Ministério Da Educação Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*.

Gilmore, A., & Carson, D. (1995). Managing and marketing to internal customers. *Understanding Services Management*, 295-321.

Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of business research*, 59(4), 432-448.

Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.

Grayson, D., & Sanchez-Hernandez, M. I. (2010). *Using internal marketing to engage employees in corporate responsibility*.

Grönroos, C. (1993). *Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.

Grönroos, C. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Elsevier/Campus.

Gujarati, D. N. (2000). *Econometria básica*. São Paulo: Makron Books.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.

Hays, S. W., & Plagens, G. K. (2002). Human resource management best practices and globalization: the universality of common sense. *Public Organization Review*, 2(4), 327-348.

Hooley, G., Greenley, G., Fahy, J., & Cadogan, J. (2001). Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of marketing Management*, 17(5-6), 503-520.

Hung, C. L. (2012). Internal marketing, teacher job satisfaction, and effectiveness of central Taiwan primary schools. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(9), 1435-1450.

Kamarck, Elaine. (2004). *Government innovation around the world*.

Keegan, W. J. & Green, M. C. (1997). *Principles of global marketing*. Upper Sad-dle River, NJ: Prentice Hall.

Keller, S. B., Lynch, D. F., Ellinger, A. E., Ozment, J., & Calantone, R. (2006). The impact of internal marketing efforts in distribution service operations. *Journal of business logistics*, 27(1), 109-137.

King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of marketing*, 44(7/8), 938-971.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium edition*. International Edition, New York: Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012) *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kriz, A., Voola, R., & Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 287-299.

Kyriacou, C. (1987). Teacher stress and burnout: An international review. *Educational research*, 29(2), 146-152.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. D. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 310.

Levine, D.M., Stephan, D.F., Krehbiel, T.C., & Berenson, M.L. (2012). *Estatística: Teoria e Aplicações*. 6. ed. Livros Técnicos e Científicos. Editora: Rio de Janeiro.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 17(1), 41-53.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343.

Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A. (2006). Variância comum do método na pesquisa de SI: uma comparação de abordagens alternativas e uma reanálise de pesquisas anteriores. *Ciência de gestão*, 52(12), 1865-1883.

Malhotra, Naresh K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.

Marafon, M. R. C. (2001). *Pedagogia crítica: uma metodologia na construção do conhecimento*. Editora Vozes.

Marafuga, P. M. E. (2012). *A cultura organizacional, o marketing interno e o impacto na satisfação dos colaboradores (Doctoral dissertation)*.

Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e cultura*, 9(17).

Matanda, M. J., Ndubisi, N. O., & Jie, F. (2016). Effects of relational capabilities and power asymmetry on innovativeness and flexibility of Sub-Sahara Africa small exporting firms. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 118-138.

Medeiros, C. S. G. D. (2014). *Diagnóstico das práticas de endomarketing: uma análise com colaboradores de dois setores em uma Universidade*.

Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers*. Sage.

Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 09-31.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 08-19.

NOGUEIRA, M. M. (2010). *Conceitos e práticas de marketing interno aplicados ao planejamento e implementação de políticas públicas de desenvolvimento econômico*.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Mh Comunicação.

Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426.

Pires, J. C. Souza, & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-106.

Popli, M., Ladkani, R. M., & Gaur, A. S. (2017). Business group affiliation and post-acquisition performance: An extended resource-based view. *Journal of Business Research*, 81, 21-30.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.

Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.

Requena, I. B. (2003). Endomarketing: elas, as pessoas. *Revista científica de Administração*, 1(1), 25-33.

Santos, J. V. & Gonçalves, G. (2018). Cultura Organizacional, Marketing Interno e Apoio Organizacional Percebido nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas. *Revista de Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 34(1).

Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business horizons*, 19(3), 61-65.

Scroferneker, C. M. A. (2006). Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista Famecos*, 13(31), 47-53.

Secchi, L. (2009). *Modelos organizacionais e reformas da administração pública*.

Shabbir, M. J., & Salaria, R. A. (2014). Impact of internal marketing on employee job satisfaction: An investigation of higher education institutes of Pakistan. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 239-253.

Shimizu, T., Feng, Q., & Nagata, S. (2005). Relationship between turnover and burnout among Japanese hospital nurses. *Journal of occupational health*, 47(4), 334-336.

Souza, Â. R. (2013). O professor da educação básica no Brasil: identidade e trabalho. *Educar em Revista*, 29(48), 53-74.

Souza, Â. R., & Barbosa Gouveia, A. (2011). *Os trabalhadores docentes da educação básica no Brasil em uma leitura possível das políticas educacionais*. Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 19.

Tansuhaj, P., Wong, J., & Mccullough, J. (1987). Marketing interno e externo: efeitos sobre a satisfação do consumidor em bancos na Tailândia. *Revista Internacional de Marketing Bancário*, 5(3), 73-83.

Tavares, Ó. M. D. C. (2008). *Avaliação da satisfação de profissionais de saúde no serviço de imagiologia dos Hospitais da Universidade de Coimbra: Aplicação do instrumento de avaliação de satisfação profissional* (Master's thesis, FEUC).

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.

Ting, S. C. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment: job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353-382.

Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.

Vasconcelos, A. F. (2003). Ampliando o entendimento do marketing interno: um estudo empírico com docentes do ensino médio. *Revista de Economia e Administração*, 2(2).

Vasconcelos, A. F. (2004). Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 11(1), 37-50.

Vilhena, J. B. (2000). *Ajudando a área de RH a fazer marketing*, s. d [mimeo].

Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*/tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus.

Voon, B. H. (2008). SERVMO: A measure for service-driven market orientation in higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 17(2), 216-237.

Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.

Apêndice A

Prezado Professor,

O questionário abaixo é parte da pesquisa para uma dissertação de mestrado em administração cujo objetivo é identificar as ações de marketing interno em Instituições de Ensino Médio Técnico Estadual que influenciam a satisfação do professor desses cursos com a instituição e o seu cargo.

Sua resposta é fundamental para a conclusão da pesquisa. Por isso peço sua colaboração em responder as perguntas abaixo.

Você não precisa se identificar, e as informações colhidas pelas respostas serão utilizadas exclusivamente para esta pesquisa acadêmica.

Conto com sua colaboração.

INSTRUMENTO DE PESQUISA

I – PERFIL DO RESPONDENTE

1. Você atua como Professor em uma Instituição de Ensino Técnico Estadual?

() Sim () Não

2. Você atua como Professor em um Instituto de Ensino Técnico Federal?

() Sim () Não

3. Gênero

() Masculino () Feminino

4. Idade (tenho ____ anos (escreva apenas os número))

5. Unidade Federativa (Estado) de atuação (Indique somente a UF do Estado (Ex: Espírito Santo: ES))

6. Tempo de serviço na instituição de ensino (tenho ____ meses (escreva apenas os número))

7. Escolaridade

() Ensino superior completo

() Pós-graduação lato sensu

() Mestrado

() Doutorado

I – DADOS AVALIATIVOS

Indique o grau de concordância relativamente as seguintes afirmações, assinalando a opção escolhida:

AFIRMATIVAS			Discordo totalmente	Discordo	Não discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Marketing Interno	1	Nesta instituição de ensino, o Pedagogo e o Coordenador de Curso se reúnem com os Professores pelo menos uma vez por semestre para conhecer as suas expectativas futuras em relação ao seu trabalho.					
	2	Nesta instituição de ensino, temos, regularmente, reuniões entre Direção, Pedagogo, Coordenador de Curso e Professores, nas quais discutimos aquilo que queremos.					
	3	Nesta instituição de ensino, a Direção, o Pedagogo e o Coordenador de Curso interagem diretamente com os Professores para saberem o que fazer para tê-los mais satisfeitos.					
	4	Nesta instituição de ensino, faz-se um levantamento com os Professores, pelo menos uma vez por semestre, para avaliar a					

		qualidade do seu trabalho.					
	5	Nesta instituição de ensino, fazemos mudanças quando os professores nos indicam a sua insatisfação quanto às presentes condições.					
	6	Nesta instituição de ensino, quando se sabe que os professores gostariam que as suas condições de trabalho fossem modificadas, o apoio pedagógico esforça-se para conseguir tais alterações.					
	7	Nesta instituição de ensino, quando sabemos que os professores estão insatisfeitos com a Direção, o Pedagogo e o Coordenador de Curso, procuram-se tomar medidas para corrigir a situação.					
	8	Nesta instituição de ensino, as orientações dos Pedagogos são claras e auxiliam as soluções de conflitos e problemas existentes entre os Professores e Alunos, aumentando a satisfação do Professor no trabalho.					

	9	Nesta instituição de ensino, as orientações dos Coordenadores de Curso são claras e auxiliam as soluções de conflitos e problemas existentes entre os Professores e Alunos, aumentando a satisfação do Professor no trabalho.					
	10	Nesta instituição de ensino, a chefia tenta saber o que os professores realmente sentem sobre o seu trabalho.					
	11	Nesta instituição de ensino a chefia dialoga regularmente com os professores para conhecer melhor o seu trabalho.					
	12	Nesta instituição de ensino, quando um dos professores está se comportando de maneira diferente do normal, a chefia procura saber se existe algum tipo de problema que provoque este comportamento.					
	13	Nesta instituição de ensino, a Direção procura conhecer os professores que recém chegaram					

		para recepcioná-los.					
	14	Nesta instituição de ensino, a Coordenação de Curso, regularmente informa aos professores, assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.					
	15	Nesta instituição de ensino, a Coordenação de Curso, regularmente, se reúne com os professores para transmitir assuntos que afetam o seu ambiente de trabalho.					
	16	Nesta instituição de ensino, há reuniões regulares com a presença de todos (Direção, Pedagogo, Coordenador de Curso, Coordenador de Turno e Professores).					
Satisfação no Trabalho	17	Em relação à organização e funcionamento da Coordenação de Curso do qual trabalho, eu diria que estou satisfeito.					
	18	Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho, eu diria					

		que estou satisfeito.					
	19	Em relação à competência e funcionamento da Coordenação de Curso, eu diria que estou satisfeito.					
	20	Em relação à competência e funcionamento do apoio Pedagógico (Pedagogo), eu diria que estou satisfeito.					
	21	Em relação à competência e funcionamento da Coordenação de Turno, eu diria que estou satisfeito.					
	22	Em relação às reuniões pedagógicas existentes com os Professores para ouvir suas solicitações, eu diria que estou satisfeito.					
	23	Em relação às reuniões de coordenação de curso existentes com os Professores para ouvir suas solicitações, eu diria que estou satisfeito.					
	24	Em relação ao trabalho que realiza na instituição de ensino eu diria que estou satisfeito.					
	25	Em relação à competência dos					

		meus colegas professores, eu diria que estou satisfeito.					
	26	Em relação à comunicação interna entre Professores, Pedagogos e Coordenadores de Curso, eu diria que estou satisfeito.					
	27	Em relação à comunicação interna entre Pedagogos e Coordenadores de Curso, funcionando de acordo com as necessidades dos Professores, eu diria que estou satisfeito.					
	28	Em relação à minha realização profissional nesta instituição de ensino, eu diria que estou satisfeito.					
	29	Tudo somado, e considerando todos os aspectos do meu trabalho e da minha vida nesta Instituição de ensino, eu diria que estou satisfeito.					