

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

ZÂMORA CRISTINA DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO: Um estudo comparativo
entre carreiras em uma instituição de ensino pública

VITÓRIA

2016

ZÂMORA CRISTINA DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO: Um estudo comparativo
entre carreiras em uma instituição de ensino pública

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial de conclusão do curso de Mestrado em Administração na área de concentração de Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes.

VITÓRIA

2016

ZÂMORA CRISTINA DOS SANTOS

ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO: Um estudo comparativo entre carreiras em uma instituição de ensino pública

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas na área de concentração de Marketing.

Aprovada em 14 de abril de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. EMERSON WAGNER MAINARDES
FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE,
ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE.

Prof. Dr. BRUNO FELIX
FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE,
ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE.

Prof. Dra. LUCILAINE PASCUCCI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço esta oportunidade ao Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) que por meio de seus gestores, possibilitaram e apoiaram a realização desse curso em uma instituição renomada como a Fucape.

Agradeço a minha família, minha mãe Isabel Cristina e meu irmão Fanker Olávio pela ajuda e compreensão durante essa jornada. E a toda minha família, em especial tia Esther pelo apoio.

Agradeço aos meus amigos e colegas de trabalho, Luciane, Richeli, Elvina, Marcelo, Micheli, Rayeverton, Lucia, Prof. Frederico, Prof. André Romero, Prof(a). Rosangela que me incentivaram, e especialmente aos meus chefes Prof. Vinicius Celante e Hermes Vazzoler que sempre se mostraram compreensivos e prontos a ajudar.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos Rose, Tatiane, Wallace e Juliana que me ajudaram a manter o equilíbrio nesse período, mostrando-se verdadeiros amigos.

Agradeço aos meus colegas e professores da FUCAPE pelas alegrias e desafios vividos ao longo desse tempo, o apoio e a motivação de todos foram fundamentais para chegar até aqui.

Por fim, agradeço ao professor Dr. Emerson W. Mainardes primeiramente pelo excelente profissional que é, pela paciência e disposição em me orientar.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

Arthur Schopenhauer

RESUMO

Como forma de desenvolver o marketing interno, a orientação para o mercado interno é utilizada como ferramenta que orienta o comportamento da empresa em satisfazer os funcionários e conseqüentemente o público externo. A aplicação dessa estratégia no contexto público e especialmente em instituições de ensino carece de estudos que abordem separadamente os docentes e os servidores administrativos destas organizações. O presente estudo objetivou identificar e comparar as subdimensões da orientação para o mercado interno que afetam a satisfação com o trabalho dos servidores administrativos e docentes de uma instituição de ensino pública. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, com corte transversal. A amostra se deu por 624 servidores ativos da maior instituição de ensino pública do Espírito Santo, o que justifica a escolha da instituição. Como instrumentos de pesquisa foi aplicado um questionário estruturado baseado no modelo de Gounaris (2006) por meio eletrônico. Os resultados encontrados mostram pouca diferença nas subdimensões da orientação para o mercado interno que impactam a satisfação no trabalho dos dois grupos analisados. A subdimensões única subdimensão significativa para o grupo dos docentes foi a Comunicação entre chefias e servidores, a qual também foi significativa para os servidores administrativos. Porém, para este último grupo as subdimensões: Treinamento, Atenção aos grupos com necessidades comuns e Identificação das necessidades do cliente interno mostraram-se significativas para a satisfação no trabalho. Assim, conclui-se que independente da função desempenhada pelo servidor, ele necessita ser percebido pela gestão, sendo possível por meio de ações orientadas para o mercado interno, uma vez que foi constatado que as subdimensões encontradas como significativas, neste estudo, se transformadas em ações podem impactar a satisfação desses sujeitos.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado Interno. Satisfação no Trabalho. Instituição de Ensino. Docentes. Servidores Administrativos. Organização Pública.

ABSTRACT

In order to develop the internal marketing, internal market orientation is used as a tool that guide the behavior of the company in order satisfy the employees and consequently the external public. The implementation of this strategy in the public context and especially in educational institutions requires studies that address separately both teachers and technical administrative staff of these organizations. The present study aimed to identify internal Market orientation sub-dimensions that affect job satisfaction of technical administrative staff and teachers of a public education institution. To this end, a quantitative, descriptive, and cross-sectional survey was conducted. The sample consisted of 624 active servers, from the largest public education institution in Espírito Santo State, which justifies the choice of the institution. As research instruments, a structured questionnaire based on the model of Gounaris (2006) was applied by electronic means. Results demonstrated that there is no substantial difference in the sub-dimensions of internal market orientation that impact the job satisfaction of the two groups examined, since the only significant for the Group of teachers was the communication between managers and servants, which also was significant to the technical administrative staff. However, for the latter the sub-dimensions group: Training, Attention to groups with common needs and identifying the needs of the internal client proved to be significant for job satisfaction. Thus, the study found that independent of the function performed by the employee, he/she needs to get noticed by the manager and this is possible with actions oriented towards the internal market, since it was found that the subdimensions found like significant in this study, if they were transformed into actions may impact the satisfaction of these subjects.

Key Words: Internal Market orientation. Job satisfaction. Educational institutions. Teacher. Technical administrative staff . Public organization.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA - SERVIDORES ADMINISTRATIVOS (1)	30
Tabela 2: PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA – DOCENTES (2)	32
Tabela 3: MÉDIA E DESVIO PADRÃO DA AMOSTRA DE SERVIDORES ADMINISTRATIVOS (1)	34
Tabela 4: MÉDIA E DESVIO PADRÃO DA AMOSTRA DOCENTES (2)	37
Tabela 5: COMPARAÇÃO DE MÉDIAS DAS AMOSTRAS COM VALOR – P <0,05	40
Tabela 6: RESUMO DO MODELO – SERVIDORES ADMINISTRATIVOS.....	45
Tabela 7: COEFICIENTES – REGRESSÃO SERVIDORES ADMINISTRATIVOS ...	45
Tabela 8: RESUMO DO MODELO – DOCENTE	48
Tabela 9: COEFICIENTES – REGRESSÃO DOCENTES	49

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO COMO MECANISMO DO MARKETING INTERNO.....	14
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO NO SERVIÇO PÚBLICO	20
2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO	23
3.METODOLOGIA	26
4. ANÁLISE DE DADOS.....	30
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS.....	30
4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS AMOSTRAS	33
4.2.1 Estatística Descritiva da Amostra de Servidores Administrativos (1)	33
4.2.2 Estatística Descritiva da Amostra de Docentes (2).....	36
4.3 COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DE CADA VARIÁVEL ENTRE A AMOSTRA DOS SERVIDORES ADMISTRATIVOS E DOS DOCENTES.....	39
4.4 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	44
4.4.1 Regressão Linear Múltipla – Servidores Administrativos	44
4.4.2 Regressão Linear Múltipla – Docentes	48
4.4.3 Comparação das subdimensões entre as amostras	50
5. CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS.....	58

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

A partir de 1980, a política de gestão pública em nível mundial sofreu mudanças. A centralização decorrente dos processos burocráticos abriu espaço para a administração gerencial com foco na sociedade, sendo chamada de Nova Administração Pública (OSBORNE, 2010; POLLITT; BOUCKAERT, 2011). O novo modelo se utiliza de práticas oriundas da iniciativa privada com o objetivo de tornar a administração mais flexível, com gerentes mais motivados e com eficiência na prestação de serviços (HAYS; PLAGENS, 2002; SECCHI, 2009).

Nesse mesmo período, surgiu o marketing interno (MI), que consiste em considerar o funcionário como cliente interno da organização, a partir da premissa de que a satisfação de suas necessidades impacta na criação de valor ao cliente externo (BERRY; PARASURAMAN, 1991; AHMED; RAFIQ, 2003). Esse é, então, um mecanismo utilizado para melhorar a qualidade dos serviços prestados (LINGS, 2004; GOUNARIS, 2008; AMANGALA; AMANGALA, 2013), ao mesmo tempo em que motiva e conscientiza os funcionários na orientação ao cliente (GRONROOS, 1981; RAFIQ; AHMED, 2000).

Com o propósito de desenvolver o MI, a orientação para o mercado interno (OMI) é utilizada como ferramenta para orientar o comportamento da empresa no sentido de satisfazer aos funcionários (LINGS; 2004; GOUNARIS, 2010). Seu conceito está pautado no princípio da organização concentrar sua atenção em atender e entender as necessidades do mercado interno, bem como desenvolver uma relação de confiança e de compromisso entre o empregador e o empregado

(GOUNARIS, 2006; LINGS; GREENLEY, 2010). A fim de mensurar a OMI Gounaris (2006) criou 10 subdimensões: Identificação das necessidades do cliente interno; Condições do mercado de trabalho; Atenção a grupos com necessidades comuns; Atenção ao Público Interno; Comunicação interna com os colaboradores; Comunicação entre gerentes; Descrição do Trabalho; Sistema de remuneração; Treinamento e Preocupação da alta direção com os colaboradores.

No contexto do serviço público, essa estratégia também passou a ser utilizada, visto constituir um dos caminhos encontrados para melhorá-lo. (ANDREWS; BOYNE, 2010). Porém, ainda são poucas as pesquisas que abordam a OMI nesse setor, em detrimento dos estudos da relação entre OMI e a satisfação no trabalho (SALEM, 2013), no comprometimento e desempenho organizacional (RODRIGUES; PINHO, 2010) dos funcionários públicos. Outras abordagens também foram analisadas, como o impacto da OMI no desempenho financeiro e não financeiro do setor público (RODRIGUES; PINHO, 2012) e a mensuração do nível de OMI em uma organização militar (MAINARDES; CERQUEIRA 2015). Assim, evidenciou-se que, dada a abrangência e a diversidade dos serviços e órgãos desse setor (tais como saúde, educação, segurança, moradia e aposentadoria), há, ainda, muito a ser estudado.

Na área de educação, as instituições de ensino (IE) ainda constituem um campo de estudo pouco explorado (ALGARINI; TALIB, 2014), tanto no que se refere à prestação de serviço no ambiente público quanto à aplicação das teorias de marketing por essas organizações. Ainda assim, alguns estudos, por meio do marketing interno, buscaram compreender o que satisfaz aos servidores (ALTARIFI, 2014; SHABBIR; SALARIA, 2014), enquanto outros utilizaram as estratégias de OMI como ferramenta para melhorar o atendimento aos alunos (CARLOS; RODRIGUES,

2012) e a comunicação interna (ALGARNI; TALIB, 2014). Porém, esses estudos se limitaram a pesquisar somente instituições de ensino de nível superior e se concentraram apenas em investigar a carreira docente.

Ante o exposto, este estudo se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: Quais subdimensões da OMI afetam a satisfação com o trabalho dos servidores administrativos e dos docentes de uma instituição de ensino pública? Nesse sentido, o objetivo do estudo foi identificar e comparar as subdimensões da OMI que afetam a satisfação com o trabalho dos servidores administrativos e docentes de uma instituição de ensino pública.

Como tema acadêmico, a orientação para o mercado interno se torna, cada vez mais, recorrente enquanto mote recente de publicações. Porém, como expõem Ahmed e Rafiq (2003), Gounaris (2006), De Farias (2010), Amangala e Amangala (2013), tal matéria ainda demanda mais pesquisa e aplicação prática, pois existem poucos estudos com esse propósito. Diferente dos estudos anteriores em instituições de ensino (RODRIGUES; PINHO, 2012; SHABBIR; SALARIA, 2014), este estudo se propõe a ampliar a literatura correlata ao tema por realizar uma pesquisa empírica da OMI considerando duas diferentes carreiras (administrativa e docente) em uma mesma instituição de ensino. Segundo Shabbir e Salaria (2014), as Instituições de Ensino se apresentam como um setor dinâmico com um alto grau de interação do funcionário com o cliente. Assim, investigar separadamente as carreiras se torna um elemento fundamental para compreensão do todo.

Quanto à relevância social, identificar as subdimensões que exercem influência na satisfação dos servidores de ambas carreiras da instituição de ensino permitirá que políticas de gestão de pessoas específicas possam ser elaboradas para satisfação desses grupos de servidores e, como resultado, a satisfação do

aluno também será alcançada (ALTARIFI, 2014). Ademais, a aplicação da OMI favorece o desenvolvimento da comunicação interna entre funcionários e seus supervisores, assim como entre eles mesmos, bem como facilita a percepção das necessidades individuais e do grupo (GOUNARIS, 2010; SHIMA; GEORGE, 2014), o que acarreta um impacto direto na qualidade do atendimento prestado à sociedade (RAQUIF; AHMED, 2000).

Este estudo, inicialmente, apresenta os fundamentos teóricos da orientação para o mercado interno como mecanismo do marketing interno, bem como orientação para o mercado interno aplicado ao serviço público e nas instituições de ensino. Seguido os conceitos teóricos, foram apresentados os procedimentos metodológicos, a caracterização e a análise dos dados pesquisados. O trabalho finaliza com a apresentação das conclusões, das limitações da pesquisa e das sugestões para futuros estudos.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO COMO MECANISMO DO MARKETING INTERNO

Como proposta para as organizações de serviços voltadas à prestação de serviço de qualidade, surgiu, no final de 1970, o conceito de marketing interno, tendo como foco a satisfação das necessidades dos funcionários (cliente internos) de modo que impacte no valor criado para o cliente externo, tendo em vista os objetivos organizacionais (BERRY; PARASURAMAN, 1991; RAFIQ; AHMAD; 2000).

Logo, o objetivo do marketing interno é estreitar a relação entre a organização e seus funcionários (RAFIQ; AHMAND, 2000; SHABBIR; SALARI 2014). Assim, tem-se também o entendimento de que as transações internas entre as organizações e seus empregados são tão importantes quanto as interações externas. Conseqüentemente, tal perspectiva possibilita a ampliação das melhorias nos níveis de serviço (BERRY, 1987).

No entanto, apesar de as teorias do MI ultrapassarem mais de 30 anos, ainda não se percebe uma operacionalização eficaz nas organizações (LINGS; GREENLEY, 2005; GOUNARIS, 2010) quando esses conceitos são utilizados isoladamente. Estudos recentes, como Acar *et.al* (2012), Amangala e Amangala (2013) e Mainardes e Cerqueira (2015), apontam a Orientação para o Mercado Interno (OMI) como um mecanismo de satisfação dos funcionários, que pode favorecer a implementação de programas de MI e de avaliação da amplitude da

extensão alcançada pela ação de MI (GOUNARIS, VASSILIKOPOULO; CHATZIPANAGIOTOU, 2010).

Com a Orientação para o Mercado Interno (OMI), a organização pode buscar entender e responder às necessidades de seus clientes internos, de forma que, após avaliar a percepção da relação de troca existente entre funcionário/empregador, seja possível propor ações de marketing capazes de melhorar os níveis de satisfação e de comprometimento (LINGS; GREENLEY, 2005; GOUNARIS, 2008).

A OMI representa a filosofia da organização para criar e para oferecer valor para seu mercado interno de modo mais ampla (GRONROOS, 1981). A utilização da orientação para o mercado interno oportuniza à empresa organizar suas práticas de MI e programar ações efetivas que atendam aos empregados (GOUNARIS, 2008).

Sob a perspectiva da Orientação para o Mercado Interno, o valor do cliente continua primordial para a empresa; porém, evidencia-se também que o compromisso da empresa é ampliado para, desse modo, gerar valor às diferentes partes interessadas (*stakeholders*) (GOUNARIS; VASSILIKOPOULOU; CHATZIPANAGIOTOU, 2010). Isso ocorre, pois, a adoção da OMI cria uma conexão entre a organização e os mercados, visto que, com a implementação da mesma, o valor passa a ser percebido pelos funcionários, pelos clientes e pela empresa (LINGS; GREENLEY, 2010).

A proposição fundamental por trás da OMI é a conexão sugerida entre o sentimento de valorização percebido pelos funcionários e tradução de tais sentimentos e atitudes em seus serviços para o cliente (GOUNARIS 2006; AMANGALA; AMANGALA, 2013), sendo apontado como pivôs centrais desta orientação a geração de informações, sua disseminação e seu compartilhamento

com os funcionários (AMANGALA; AMANGALA, 2013). Com as informações obtidas e disseminadas, o funcionário percebe que suas necessidades estão sendo consideradas, o que remete igualdade com as de outras partes interessadas (LINGS; GREENLEY 2010).

Surge, assim, a necessidade de desenvolver um instrumento confiável para mensurar OMI relacionando com os fatores organizacionais (LINGS; GREENLEY, 2005). Foi identificada uma relação positiva da OMI com participação na tomada de decisões, no empoderamento e na satisfação no trabalho, sendo este último um fator-chave para se apurar o desempenho da organização quanto à orientação para o mercado interno, uma vez que as metas de programas de Marketing Interno têm nesse componente alto grau de importância (GOUNARIS, 2006). Ante o exposto, entende-se que uma instituição orientada para o mercado interno tem como função gerar informações sobre as percepções dos funcionários em relação ao seu trabalho, identificar as necessidades de grupos e de indivíduos e desenvolver uma cultura na comunicação entre gerentes e funcionários (LINGS; GREENLEY, 2010; AMANGALA; AMANGALA, 2013)

O tradicional conceito da orientação para o mercado externo (KOHLI; JAWORSKI, 1990) subsidiou a descrição dos componentes relacionados às dimensões (LINGS; 2004), o que facilitou a quantificação da OMI, fundamentando a abordagem hierarquizada (quadro 1) proposta posteriormente por Gounaris (2006). Como ferramenta para mensurar a orientação para o mercado interno, Gounaris (2006) identificou, testou e validou um instrumento composto por três grandes dimensões, com 10 subdimensões, as quais permitem identificar as necessidades do cliente interno, compartilhar as informações e responder aos desejos dos funcionários. Dando origem ao seguinte modelo:

Dimensões	Subdimensões
Geração e conhecimento dos empregados	1 – Identificação das necessidades do cliente interno; 2 – Condições do mercado de trabalho; 3 - Atenção a grupos com necessidades comuns; 4 –Atenção ao Público Interno
Disseminação do conhecimento	5 – Comunicação interna com os colaboradores; 6 – Comunicação entre gerentes;
Respostas ao conhecimento gerado	7 – Descrição do Trabalho; 8 – Sistema de remuneração; 9 – Treinamento; 10 – Preocupação da alta direção com os colaboradores

Quadro 1: Modelo de Orientação para o Mercado Interno

Fonte: Gounaris (2006)

Nota: Adaptado pela autora

Gounaris (2006), ainda, a partir das subdimensões, desenvolveu e validou um questionário (quadro 2) como instrumento de pesquisa da OMI para as organizações que prestam serviços, o qual já foi utilizado em diversos tipos de negócio como hotéis (SANCHEZ-HERNANDEZ; MIRANDA, 2011), bancos (TORTOSA; MOLINER; SANCHEZ, 2009), organizações públicas (MAINARDES; CERQUEIRA 2015) e universidades (CARLOS; RODRIGUES, 2012). Conforme segue:

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	Nº	AFIRMATIVAS
Geração de conhecimento dos empregados	Identificação das necessidades do cliente interno	1	Minha empresa procura entender minhas necessidades.
		2	Eu me encontro regularmente com minha gerência para que eu possa dizer o que espero da empresa.
		3	Em, no mínimo, uma vez por ano, preencho um questionário a respeito de minhas necessidades e de meus desejos em relação à empresa onde trabalho.
		4	A equipe de gestão procura saber o que os concorrentes fazem para manter seus funcionários satisfeitos.
		5	Avaliar minha satisfação com o trabalho é uma parte importante do trabalho do meu gerente.

Geração de conhecimento dos empregados	Condições do Mercado de Trabalho	6	Minha empresa está ciente dos desenvolvimentos legais no mercado de trabalho.
		7	Minha empresa está ciente das taxas de emprego em nossa área.
		8	Minha empresa está ciente de empregos em outros setores que poderiam atrair funcionários para outras empresas.
		9	Esta empresa analisa sistematicamente as condições de trabalho dos funcionários que atuam na concorrência.
	Atenção aos grupos com necessidades comuns	10	Os funcionários, na minha empresa, são identificados em grupos com base em nossas necessidades e características individuais.
		11	Antes de qualquer mudança de política ser introduzida, nossas necessidades individuais são consideradas.
		12	Na minha empresa, todos os funcionários são tratados exatamente da mesma maneira, e as necessidades individuais são ignoradas.
		13	Nossas necessidades individuais são sistematicamente avaliadas neste Instituto.
	Atenção ao Público Interno	14	Todas as decisões importantes sobre políticas de recursos humanos são sempre adaptadas às nossas necessidades individuais.
		15	Grupos de funcionários que têm um conjunto comum de necessidades são considerados nas decisões sobre políticas específicas de recursos humanos.
		16	O impacto sobre grupos de funcionários com necessidades comuns é avaliado antes de se tomar qualquer ação.
		17	Políticas relacionadas com recursos humanos se aplicam a todos, e necessidades individuais não são consideradas.
	Disseminação do Conhecimento sobre os empregados	Comunicação entre chefias e servidores	18
19			Meu gerente está pronto para, sinceramente, ouvir sobre os problemas que tenho no desempenho do meu trabalho.
20			Meu gerente está, sinceramente, preocupado com os problemas pessoais que tenho e que podem afetar meu desempenho no trabalho.
21			Meu gerente nunca está ocupado demais para falar comigo quando eu preciso dele/dela.
22			Meu gerente discute comigo sobre minhas tarefas e objetivos e busca chegar a um acordo comigo em relação às minhas atividades.
Comunicação Interna entre Gerentes		23	Os diretores da empresa se reúnem regularmente para discutir os problemas dos seus subordinados e para ouvir o que as outras lideranças têm a dizer.

Disseminação do Conhecimento sobre os empregados		24	Se um funcionário desta empresa se depara com um problema sério, os gerentes de outros setores serão informados imediatamente.
		25	Esta empresa incentiva os gerentes a conhecerem e a discutirem entre si as questões relativas aos seus subordinados.
		26	Em muitas ocasiões, a solução para um problema que eu tinha decorreu de um gerente de um setor diferente, não do meu supervisor direto.
<i>Resposta ao Conhecimento Gerado sobre os empregados</i>	Descrição do Trabalho	27	A descrição do meu trabalho me permite satisfazer as minhas necessidades e os meus objetivos pessoais por meio do meu trabalho.
		28	Atribuições não são dadas para mim até que meu gerente e eu concordemos quanto a eu, realmente, poder realizá-las.
		29	As tarefas atribuídas a mim me ajudarão a avançar na minha carreira dentro da empresa.
		30	Meu gerente é obrigado a justificar as minhas atribuições e a descrição do trabalho para o gerente de nível sênior.
	Remuneração	31	Quando eu faço algo de extraordinário, eu sei que vou receber um elogio ou algum bônus financeiro.
		32	Minha renda e meus aumentos anuais não são dependentes de meu desempenho individual, mas decorrem do desempenho da empresa.
		33	Minha renda e os meus aumentos anuais estão intimamente ligados às minhas qualificações e ao meu desempenho.
		34	Todos os trabalhadores de minha empresa recebem um bônus anual, independentemente do seu desempenho.
		35	Minha renda e/ou aumentos anuais dependem apenas das negociações sindicais (% obtido nos acordos coletivos).
	Treinamento	36	Na minha empresa, os treinamentos estão intimamente relacionados às necessidades individuais dos funcionários. Seminários de formação dos grandes grupos são evitados sempre que possível.
		37	Um funcionário recém-contratado terá que encontrar suas próprias respostas para as exigências do seu trabalho. Treinamentos não são oferecidos.
		38	Antes da implementação de uma grande mudança em nossa área, como regras de serviço/operações/atividades/políticas, sempre recebemos informações significativas em relação ao seu impacto nas atividades que desempenhamos diariamente.

<i>Resposta ao Conhecimento Gerado sobre os empregados</i>		39	Quando alguém é transferido/promovido de uma área para outra dentro da empresa, o novo chefe imediato se preocupará pessoalmente com o treinamento deste indivíduo.
	Conhecimento Gerencial	40	A diretoria do Instituto é, realmente, indiferente aos nossos problemas.
		41	A alta administração é muito atenciosa com nossas necessidades individuais e faz políticas que refletem isso.
		42	A gerência sênior não poupará nenhum custo para satisfazer as necessidades específicas de grupos de empregados.
		43	A diretoria está decidida a resolver nossos problemas e nos dá o apoio necessário para o desempenho do nosso trabalho.

Quadro 2: Questionário OMI

Fonte: Gounaris (2006)

Adaptado pela autora

As três dimensões adotadas na orientação para o mercado externo, que contemplam comportamento e atividades organizacionais (KOHLI; JAWORSKI, 1990), quando relacionadas as dez subdimensões (GOUNARIS, 2006), apresentaram um resultado eficaz quando utilizadas na orientação para o mercado interno, pois permitiram estabelecer uma associação positiva entre a prática da OMI e a satisfação dos empregados (GOUNARIS, 2008).

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO NO SERVIÇO PÚBLICO

Com foco no atendimento à sociedade, o setor público passou a reestruturar seus procedimentos burocráticos em busca de melhores indicadores de desempenho e de produtividade (POLLITT; BOUCKAERT 2011). Seguindo o preceito da nova administração pública, o governo começou a ser visto como mercado, e a sociedade, como cliente. Assim, a adoção das práticas de negócio do setor privado passou a ser aplicadas nas organizações públicas (SECCHI, 2009).

Com base na visão do cidadão (cliente) como foco do governo, justifica-se uma ênfase no marketing estratégico, que resultará na “oportunidade de integrar o conceito de orientação para o mercado interno e externo no âmbito das agências do setor público” (RODRIGUES; PINHO, 2012 p. 3). A partir do entendimento de que a função da iniciativa pública é prestar serviços de qualidade à sociedade, e de que isso só é possível por meio da contribuição dos funcionários (servidores) (ACAR et al. 2012), a orientação para o mercado interno sobressai como estratégia, uma vez que os servidores precisam estar satisfeitos, pois são eles que interagem diretamente com a sociedade (AHMED; RAFIQ, 2003)

Mediante a abordagem da OMI, os servidores e os setores de uma organização pública passam a ser vistos como fornecedores e consumidores, que devem atuar em sintonia para defenderem e apoiarem a estratégia e os objetivos da organização pública (FARIAS, 2010). A ferramenta usual para se mensurar a OMI, criada por Gounaris (2006), conforme o Quadro 2, foi desenvolvida direcionada ao setor privado, o que demanda adaptações para o setor público, como proposto no artigo de Mainardes e Cerqueira (2015).

Tendo em vista a especificidade do serviço público em relação ao setor privado, Mainardes e Cerqueira (2015) encontraram apenas 6 subdimensões significativas para se mensurar a OMI de uma organização pública, sendo que apenas 5 subdimensões (Identificação das necessidades do cliente interno, Atenção ao público interno, Descrição do trabalho, Treinamento e Preocupação da alta direção com os colaboradores) possuem relação positiva com a satisfação do trabalho desses funcionários.

A análise do impacto das dimensões da OMI no desempenho financeiro e não financeiro das organizações públicas em Portugal (RODRIGUES; PINHO, 2012)

indicou que apenas a dimensão “Geração de informação” impacta positivamente no desempenho financeiro e no não financeiro das organizações públicas. Os autores destacaram, ainda, a necessidade de os gestores compreenderem os desejos dos servidores e suas motivações no trabalho para, desse modo, ser criado valor para ambos os públicos (interno e externo).

Ainda no contexto da orientação para o mercado interno e sua relação com a satisfação no trabalho no setor público, Salem (2013) constatou uma associação positiva entre essas duas variáveis. Destacou-se a dimensão “Resposta interna” como significativa para satisfação do trabalho do servidor pesquisado, o que a evidencia enquanto um fator relevante para se avaliar o trabalho do funcionário.

Anteriormente, Rodrigues e Pinho (2010) relacionaram o marketing interno e externo nas organizações públicas. Constatou-se, então, que a aplicação de uma orientação para o mercado interno resulta em níveis maiores de satisfação e em servidores mais conscientes do serviço que é prestado, dispostos em satisfazer as necessidades da sociedade. Os estudiosos também destacaram que desenvolver um ambiente interno favorável impacta positivamente no trabalho e acarreta o alcance dos objetivos organizacionais.

Desse modo, conforme apresentaram os estudos citados, existem evidências de que o desempenho do setor público melhora à medida que é realizada a gestão da orientação para o mercado interno (MAINARDES; CERQUEIRA, 2015). Note-se, entretanto, que sua implementação no contexto público exige nivelar as pessoas, os processos e políticas de forma convergente, criando vantagens para os servidores e cidadãos (RODRIGUES; PINHO, 2010).

2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO E AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A competitividade acirrada, principalmente na contratação dos docentes e na busca pela qualidade dos serviços, representa um desafio no ambiente das instituições de ensino (IE) (ALTARIFE, 2014). Nesse contexto, é necessário que as IEs se insiram no mercado de forma mais visível (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2010) e que demonstrem esforço para que seja alcançada a excelência quanto à satisfação das demandas dos alunos (ALGARNI; TALIB, 2014).

No entanto, a satisfação do cliente (aluno) está intimamente relacionada à qualidade do serviço oferecido pela IE, que busca maneiras mais eficazes de melhorar o atendimento (VOON, 2008). Isso remete à necessidade de se aplicar as teorias de marketing que tiveram um bom resultado no mundo dos negócios (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2010; SHIMA; GEORGE, 2014). Os gestores começam por coletar informações dos *stakeholders*, tendo como eixo central os funcionários (ALGARNI; TALIB, 2014).

Algarini e Talib (2014) utilizaram a teoria de Orientação para o Mercado como um dos passos para compreender os *stakeholders* das IEs e concluíram que a satisfação do aluno ocorrerá após a satisfação dos funcionários. Fato também confirmado por Voon (2008), que apontou uma alta significância da relação de orientação para o funcionário com a qualidade do serviço prestado nas IEs.

Nesse sentido, Shabbir e Salaria (2014) atestaram que, na área da educação, a satisfação do cliente externo também pode ser relacionada com a satisfação dos professores. Um dos motivos é que o nível de interatividade é alto neste tipo de serviço, pois os funcionários (administrativos e docentes) mantêm

contato direto e contínuo com os clientes (estudantes) (VOON, 2008; SHABBIR; SALARIA, 2014).

Sendo assim, relevância do funcionário nesse tipo de serviço conduziu as IEs a procurarem novas estruturas organizacionais e estratégias como o marketing interno (MI) (SHIMA; GEORGE, 2014), com o intuito de satisfazer as necessidades do público interno, o que resultaria na qualidade no serviço prestado aos alunos (ALTARIFE, 2014). Os fatores que compõem o MI foram positivos quanto a exercer influência sobre satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional em instituições de ensino superior (ALTARIFE, 2014). Desse modo as IEs que adotarem o MI têm maior possibilidade de fazer com que seus funcionários realizem seu trabalho de forma mais eficaz, caso do corpo docente, que poderá aumentar seu desempenho em sala de aula (SHABBIR; SALARIA, 2014).

A OMI também foi aplicada como ferramenta em Instituições de Ensino (CARLOS; RODRIGUES, 2012). A conclusão foi a existência de relação entre o grau de OMI, a satisfação no trabalho, o compromisso e o desempenho dos funcionários das IEs. Os autores sugerem também que é necessário que as instituições criem instrumentos que orientem sua política para o mercado interno, o que implicaria no aumento na qualidade do serviço entregue aos alunos.

Nessa mesma abordagem da OMI, porém com foco na comunicação interna, Shima e George (2014) apontaram os principais problemas na comunicação interna das IEs e sugeriram como estratégias, por meio da OMI, o compartilhamento de informações entre setores administrativos e docentes para definir os recursos educacionais de acordo com as necessidades dos alunos.

Destarte, para cumprirem sua missão, é necessário que os professores se sintam entusiasmados com o trabalho, a fim de que, como resultado, proporcionem um ensino de qualidade aos alunos (VOON, 2008). Para tanto, as IEs necessitam “realizar uma promoção interna para gerar uma imagem positiva da instituição entre os seus clientes” (ALGARNI; TALIB, 2014 p. 8).

Em síntese, visto que a satisfação do público interno resulta na qualidade do trabalho oferecido aos alunos, as Instituições de Ensino investem em estratégias com foco na Orientação para o Mercado Interno, com o propósito de que sejam encontrados meios de elevar a motivação dos colaboradores. Contudo, para que isso se dê, insta identificar quais subdimensões referentes à OMI afetam a satisfação desse cliente, tendo como contexto o ambiente público, que apresenta características próprias.

Capítulo 3

3.METODOLOGIA

Dado o objetivo do estudo, o método utilizado nesta pesquisa foi o quantitativo, descritivo, com corte transversal, no intuito de identificar e de comparar as subdimensões da OMI que afetam a satisfação com o trabalho dos servidores administrativos e docentes de uma instituição de ensino pública.

A população da pesquisa se compôs de servidores do setor da educação pública, pois a literatura existente apresenta poucas pesquisas empíricas neste setor (BOYNE, 2004). O campo de estudo foi o Instituto Federal de Educação do Espírito Santo (Ifes) que abrange um total de 20 *campi* distribuídos no estado. A escolha se deu devido ao fato de o instituto fazer parte de uma rede federal presente em todo território nacional, que oferece cursos em diversas áreas (exatas, humanas e biológicas), de nível técnico a pós-graduação, sendo a instituição de ensino pública com maior número de servidores no estado do Espírito Santo (2.539 servidores, entre docentes e servidores administrativos).

A amostra, caracterizada por ser não probabilística por acessibilidade (MATTAR, 2014), foi representada por servidores públicos de uma Instituição de Ensino (IE). O instrumento de coleta dos dados foi encaminhado, por e-mail, para todos os 2.539 servidores. A amostra se deu pelos 624 respondentes, os quais foram divididos em dois grupos conforme a carreira: amostra de servidores administrativos (1) com um total de 409 respondentes (65,5%) e amostra de docentes (2) com um total de 215 respondentes (34,5%).

A primeira fase da coleta de dados foi realizada, no final de 2014, na instituição de ensino, obtendo-se 405 respostas. Em maio de 2015, o questionário foi enviado novamente, por e-mail, para todos os servidores. Solicitou-se, mais uma vez, que aqueles que não haviam respondido participassem da coleta em questão, o que aumentou a amostra para 624 respondentes, número que representa, aproximadamente, 24,5% do total de servidores, contingente que foi monitorado por meio de um software específico para pesquisas *surveym*, programado para aceitar apenas uma resposta por servidor.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, de acordo com o modelo aplicado por Gounaris (2006), com 10 subdimensões e 41 afirmações. O modelo original em inglês foi adaptado para a língua portuguesa.

Para o presente estudo, posto a população do estudo em questão se referir ao mercado interno de instituições públicas de ensino, observou-se que algumas afirmações não se aplicavam ao contexto da pesquisa e, por isso, as mesmas foram retiradas do questionário, conforme pode ser observado no Quadro 3.

QT	SUBDIMENSÃO	AFIRMATIVA	MOTIVO
01	Identificação das expectativas dos servidores	A equipe de gestão procura saber o que os concorrentes fazem para manter seus funcionários satisfeitos.	O Instituto não tem concorrente direto.
03	Condições do mercado de trabalho	Minha empresa está ciente dos desenvolvimentos legais no mercado de trabalho	O sistema legal do servidor público federal é a lei 8.112 em todo país.
		Minha empresa está ciente das taxas de emprego em nossa área.	Sem relevância visto que o contexto é serviço público.
		Esta empresa analisa sistematicamente as condições de trabalho dos funcionários que trabalham na concorrência.	Sem relevância visto que o contexto é serviço público. E não existe concorrência.
04	Remuneração	Quando eu faço algo de extraordinário eu sei que vou receber um elogio ou algum bônus financeiro.	Não se aplica, pois não existe bônus financeiro no serviço público.
		Minha renda e aumentos anuais não são dependentes de meu desempenho individual, mas sobre o desempenho da empresa.	Não se aplica, pois instituições públicas não são mensuradas pelo desempenho.
		Todo mundo ganha um bônus anual,	Não se aplica, pois não existe

		independentemente do seu desempenho.	bônus no serviço público.
		Minha renda e/ou aumentos anuais dependem apenas das negociações sindicais (% obtido nos acordos coletivos)	Não se aplica, pois depende da decisão do governo do país.

Quadro 3: Afirmativas excluídas do questionário original
 Fonte: Dados da pesquisa

Assim, tendo em vista o exposto no quadro 2, o questionário final aplicado, foi composto por 36 afirmações acompanhadas de uma escala de Likert de 05 pontos (1= discordo totalmente; 5=concordo totalmente) (MALHOTRA, 2006), sendo construído em duas partes: a primeira composta por 01 afirmação relacionada à satisfação no trabalho (variável dependente) e por 35 afirmações agrupadas dentro das dimensões e subdimensões, uma vez que foram retiradas 08 afirmações, conforme quadro 3.

A segunda parte do questionário foi composta por questões do perfil dos respondentes, referentes a gênero (GEN), à idade (ID), à carreira (CAR), ao tempo de serviço (TS), à formação (FOR) e à função de chefia (FCH).

Com o intuito de aperfeiçoar e de validar o questionário, foi aplicado um pré-teste, enviado para 8 servidores, que não tiveram dificuldade de entendimento das afirmações. O questionário aplicado se encontra no apêndice 1.

No processo de análise dos dados, primeiramente, foi realizada a caracterização de cada uma das amostras, medidas pelas respostas das questões sociodemográficas. Na sequência, foi realizada a estatística descritiva básica de cada variável, da amostra (1) e da amostra (2). Vale ressaltar que as afirmações número 17, 37 e 40 (quadro 2) possuem sentido oposto e foram invertidas para que a média não fosse comprometida.

Na sequência, aplicou-se o teste T de comparação das médias, pois o mesmo constitui um método comumente utilizado para avaliar as diferenças entre as médias entre dois grupos (HAIR et al., 2005) e, assim, identificar as subdimensões de OMI cujas médias são estatisticamente diferentes entre as amostras de servidores administrativos e docentes.

Em um segundo momento, foi utilizada a regressão linear múltipla em cada uma das amostras (FAVERO et.al, 2009), cuja variável dependente foi a satisfação (Y) e as independentes as 10 subdimensões (quadro 1). Para compor a nota de cada subdimensão, foi extraída a média por respostas que compõem cada subdimensão. O objetivo foi identificar as subdimensões que afetam a satisfação dos servidores em ambas carreiras.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS

A amostra foi dividida em dois grupos conforme a carreira, a amostra de servidores administrativos (1) com um total de 409 respondentes e a amostra de docentes (2) com um total de 215 respondentes.

A Tabela 1 se refere aos dados da caracterização da amostra de servidores administrativos (1), obtida por meio das questões de perfil demográfico.

TABELA 1: PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA - SERVIDORES ADMINISTRATIVOS (1)

CATEGORIAS	DIVISÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
1. Gênero	Masculino	197	48,0%
	Feminino	212	52,0%
2. Exerce cargo de Chefia	Sim	101	24,75%
	Não	308	75,25%
3. Tempo de Instituto	Menos de 1 ano	31	07,60%
	Acima de 1 ano até 3 anos	80	19,55%
	Acima de 3 anos até 5 anos	91	22,25%
	Acima de 5 anos até 7 anos	83	20,30%
	Acima de 7 anos	124	30,30%
4. Grau de Instrução	Ensino Fundamental	05	01,22%
	Ensino Médio/ Técnico	50	12,25%
	Superior completo/Incompleto	65	15,90%
	Pós-graduação completo/incompleto	177	43,25%
	Mestrado completo/ incompleto	103	25,18%
	Doutorado completo/ incompleto	9	2,20%

Fonte: Dados da pesquisa

O perfil da amostra formada pelos de servidores administrativos (1) teve os maiores números de participantes, que representaram 65,5% dos entrevistados. Acredita-se que o percentual elevado dessa amostra se deveu ao fato de eles estarem durante um maior tempo com acesso à internet devido às suas atividades administrativas.

Quanto ao perfil dessa amostra, caracteriza-se pela predominância de servidores com mais tempo de serviço público, sendo 30,3% com mais de 7 anos na Instituição, o que configura um fato relevante, visto que a amostra foi constituída por servidores com experiência e com bom conhecimento das políticas praticadas dentro do instituto. Quanto ao gênero, notou-se tem um equilíbrio entre feminino e masculino, sendo que em sua maioria os respondentes possuem ou estão concluindo uma pós-graduação e não possuem cargo de chefia.

A Tabela 2 refere-se aos dados da caracterização da amostra de docentes (2), obtida por meio das questões de perfil demográfico.

A amostra de docentes (2) se configurou menor que a amostra (1) e representou apenas 34,5% dos respondentes. Quanto ao gênero, na amostra analisada, verificou-se a predominância do masculino, com 73% contra 27% feminino, fato explicado pela existência de mais servidores homens no cargo de docente no instituto, devido ao fato de muitos *campi* possuírem características de áreas agrícolas e intensa atividade agropecuária, segmentos ocupados por número acentuado de servidores do gênero masculino. O estudo realizado por Mainardes e Cerqueira (2015) junto ao corpo de bombeiros

corroborar a predominância masculina em determinados ambientes de trabalho devido às culturas consolidadas em se tratando de determinadas profissões

TABELA 2: PERFIL DEMOGRÁFICO DA AMOSTRA – DOCENTES (2)

CATEGORIAS	DIVISÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
1. Gênero	Masculino	157	73,0%
	Feminino	58	27,0%
2. Exerce cargo de Chefia	Sim	50	23,3%
	Não	165	76,75%
3. Tempo de Instituto	Menos de 1 ano	28	13,0%
	Acima de 1 ano até 3 anos	35	16,3%
	Acima de 3 anos até 5 anos	37	17,2%
	Acima de 5 anos até 7 anos	30	14,0%
	Acima de 7 anos	85	39,5%
4. Grau de Instrução	Ensino Fundamental	0	0%
	Ensino Médio/ Técnico	0	0%
	Superior completo/Incompleto	4	2,0%
	Pós-graduação completo/incompleto	19	9,0%
	Mestrado completo/ incompleto	110	51,0%
	Doutorado completo/ incompleto	82	38,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Em conformidade com o que foi encontrado na amostra (1), verificou-se que 76,75% dos docentes não possuem cargo de chefia, e que 39,5% são servidores que atuam há mais de 7 anos no instituto, compondo a maioria dos respondentes. Também ficou evidente que o grau de instrução dos docentes é elevado, posto 51% dos entrevistados possuírem em ou estarem em fase de conclusão de mestrado/ doutorado em suas áreas.

A amostra selecionada se configurou válida em todas as variáveis de controle, exceto pelo fato de os servidores administrativos apresentarem um volume maior de respostas, apesar de o quadro de servidores do Instituto ser equilibrado entre as carreiras. As demais variáveis foram similares ao servidor

médio do Ifes: predominância masculina, escolaridade de pós-graduação, tempo de serviço menor que 10 anos e, em sua grande maioria, não exerce cargo de chefia.

4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS AMOSTRAS

4.2.1 Estatística Descritiva da Amostra de Servidores Administrativos (1)

Os dados referidos na Tabela 3 apresentam os resultados referentes à estatística descritiva (média, desvio padrão e erro padrão) de cada uma das 10 subdimensões da OMI na amostra dos Servidores Administrativos. Buscou-se obter as percepções médias dos respondentes, bem como as variações de respostas.

De acordo com exposto na Tabela 3, nenhuma das subdimensões obteve um desempenho satisfatório na percepção dos Servidores Administrativos (SA). Mesmo as maiores médias servidores (SD5), com média de 3,19 e desvio padrão 0,96, e Descrição de Cargo (SD7), com média de 3,08 e desvio padrão 0,78, as maiores entre as subdimensões. Isso retrata que, na percepção dos servidores, a comunicação tanto vertical quanto horizontal ainda pode melhorar, visto que, segundo Grönroos (1981), a comunicação é considerada um elemento fundamental para coerência entre as atitudes dos funcionários e os objetivos organizacionais, incentivando a troca de informações.

TABELA 3: MÉDIA E DESVIO PADRÃO DA AMOSTRA DE SERVIDORES ADMINISTRATIVOS (1)

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	AFIRMATIVAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ERRO PADRÃO DA MÉDIA
Geração de conhecimento dos empregados	Identificação das necessidades do cliente interno	SD1A	2,80	1,18	0,06
		SD1B	2,49	1,17	0,06
		SD1C	2,68	1,25	0,06
		SD1D	3,32	1,29	0,06
		SD1	2,82	0,90	0,04
	Condições do mercado de trabalho	SD2	2,63	1,06	0,05
	Atenção aos grupos com necessidades comuns	SD3A	2,43	1,10	0,05
		SD3B	2,20	1,10	0,05
		SD3C	2,58	1,33	0,07
		SD3D	2,14	1,02	0,05
		SD3	2,42	0,72	0,04
	Atenção aos servidores	SD4A	2,07	0,95	0,05
		SD4B	2,43	1,02	0,05
		SD4C	2,42	1,05	0,05
		SD4D	2,82	1,21	0,06
		SD4	2,43	0,72	0,04
	Disseminação do conhecimento sobre os empregados	Comunicação entre chefias e servidores	SD5A	2,82	1,25
SD5B			3,53	1,18	0,06
SD5C			3,07	1,29	0,06
SD5D			3,29	1,19	0,06
SD5E			3,27	1,20	0,06
SD5			3,20	0,96	0,05
Comunicação entre chefias		SD6A	2,71	1,08	0,05
		SD6B	2,73	1,06	0,05
		SD6C	2,60	1,05	0,05
		SD6	2,78	0,64	0,03
Resposta ao conhecimento gerado sobre os empregados	Descrição de cargos	SD7A	3,03	1,13	0,06
		SD7B	3,03	1,17	0,06
		SD7C	3,05	1,17	0,06
		SD7D	3,21	0,98	0,05
		SD7	3,08	0,79	0,04
	Remuneração	SD8	2,69	1,26	0,06
	Treinamento	SD9A	2,52	1,13	0,06
		SD9B	2,89	1,28	0,06
		SD9C	2,42	1,10	0,05

		SD9D	2,78	1,16	0,06
		SD9	2,65	0,77	0,04
	Conhecimento gerencial	SD10A	3,66	1,13	0,06
		SD10B	2,48	1,12	0,06
		SD10C	2,32	1,00	0,05
		SD10D	2,79	1,14	0,06
		SD10	2,81	0,75	0,04
Variável Dependente: Satisfação		Y	3,51	1,06	0,05

Fonte: Dados da pesquisa

Todas as outras subdimensões foram tidas como insatisfatórias, visto que tiveram suas médias inferiores a 3,0, sendo a menor média dada à subdimensão Atenção aos grupos com necessidades comuns (SD3), com média 2,42 e desvio padrão 0,71, seguida pela subdimensão Atenção aos servidores (SD4), com média 2,43 e desvio padrão 0,72, o que representa a insatisfação dos servidores administrativos na identificação de suas necessidades (LINGS, 2004).

Ainda, conforme Tabela 3, a variável dependente satisfação no trabalho (Y) obteve a maior média (3,50) e desvio padrão 1,0, mostrando que os servidores administrativos se sentem indiferentes, o que está totalmente de acordo com as médias das outras subdimensões, indicando a baixa orientação para o mercado interno (GOUNARIS, 2006).

Constatou-se que, na visão dos servidores administrativos, de maneira geral a IE apresenta pouca preocupação com o público interno. Nenhuma das subdimensões tiveram média superior a 3,20, o que representa baixa percepção de OMI. Os servidores administrativos consideram ainda que a gestão tem pouco interesse em gerar conhecimento sobre os servidores, visto que as subdimensões que compõe essa dimensão apresentaram as menores

médias (2,57), destacando-se ainda a insatisfação nos quesitos treinamento e remuneração.

4.2.2 Estatística Descritiva da Amostra de Docentes (2)

A Tabela 4 apresenta a estatística descritiva das 10 subdimensões da OMI referente à amostra dos docentes (2). A subdimensão Descrição de Cargos (SD7) teve a maior média (3,30) com desvio padrão de 0,81. Porém as médias giraram em torno do 3, indicando que ainda cabem ajustes, inclusive na descrição de trabalho (maior média), pois as organizações que optam por atividades mais ajustadas, desenvolvem uma força de trabalho mais flexível, capaz de adaptar-se às novas necessidades (GRAYSON; SANCHEZ-HERNANDEZ, 2010).

Assim como a amostra (1), as maiores médias entre as subdimensões, na visão dos docentes, mostraram indiferença, ou seja, apresentaram uma média na faixa de 3. Destaque para as três menores médias: Atenção aos Grupos com necessidades comuns (SD3), com média 2,33 e desvio padrão 0,72; Atenção ao Servidor (SD4), com média 2,6 e desvio padrão 0,72; e Treinamento (SD9), com média 2,6 e desvio padrão 0,74. Essas 3 subdimensões também apresentaram os menores valores de desvio padrão, abaixo de 1, o que indica algum consenso nas respostas.

TABELA 4: MÉDIA E DESVIO PADRÃO DA AMOSTRA DOCENTES (2)

DIMENSÕES	SUBDIMENSÕES	AFIRMATIVAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ERRO PADRÃO DA MÉDIA
Geração de conhecimento dos empregados	Identificação das necessidades do cliente interno	SD1A	3,12	1,17	0,08
		SD1B	2,84	1,25	0,09
		SD1C	2,84	1,24	0,08
		SD1D	3,34	1,20	0,08
		SD1	3,03	0,89	0,06
	Condições do mercado de trabalho	SD2	2,82	1,05	0,07
	Atenção aos grupos com necessidades comuns	SD3A	2,61	1,11	0,08
		SD3B	2,40	1,07	0,07
		SD3C	2,64	1,16	0,08
		SD3D	2,37	1,06	0,07
		SD3	2,34	0,73	0,05
	Atenção aos servidores	SD4A	2,30	1,03	0,07
		SD4B	2,73	1,01	0,07
		SD4C	2,64	1,05	0,07
		SD4D	2,89	1,08	0,07
		SD4	2,64	0,73	0,05
	Disseminação do conhecimento sobre os empregados	Comunicação entre chefias e servidores	SD5A	2,88	1,24
SD5B			3,49	1,24	0,08
SD5C			3,01	1,27	0,09
SD5D			3,30	1,17	0,08
SD5E			3,27	1,12	0,08
SD5			3,19	0,97	0,07
Comunicação entre chefias		SD6A	2,99	1,10	0,08
		SD6B	2,83	0,96	0,07
		SD6C	2,73	1,01	0,07
		SD6D	3,20	1,06	0,07
SD6	2,94	0,57	0,04		
Resposta ao conhecimento gerado sobre os empregados	Descrição de cargos	SD7A	3,38	1,10	0,08
		SD7B	3,15	1,15	0,08
		SD7C	3,36	1,12	0,08
		SD7D	3,32	0,93	0,06
		SD7	3,30	0,82	0,06
	Remuneração	SD8	2,81	1,26	0,09

Treinamento	SD9A	2,49	1,14	0,08
	SD9B	2,75	1,22	0,08
	SD9C	2,73	1,13	0,08
	SD9D	2,67	1,08	0,07
	SD9	2,66	0,75	0,05
Conhecimento gerencial	SD10A	3,67	1,06	0,07
	SD10B	2,80	1,16	0,08
	SD10C	2,59	1,07	0,07
	SD10D	2,99	1,18	0,08
	SD10	3,01	0,85	0,06
Variável Dependente: Satisfação	Y	3,67	1,14	0,08

Fonte: Dados da pesquisa

A variável dependente Satisfação no trabalho (Y) foi a que obteve a maior média (3,6), indicando tendência à satisfação dos docentes, porém com valor alto do desvio padrão de 1,13, o que retrata contradição entre os respondentes. No período em que a pesquisa ocorreu, os docentes foram beneficiados com a aprovação de um instrumento que permite o avanço na carreira sem a necessidade do título acadêmico para determinado nível no plano de carreira, porém, nem todos os professores foram beneficiados, fato que pode ter causado a discrepância entre as respostas.

Constatou-se que a amostra dos docentes apresentou médias mais elevadas do que a amostra dos servidores administrativos, apesar de também manter, de modo geral, médias baixas. Na percepção desse grupo, a IE tem pouca preocupação com as necessidades individuais e as do grupo de servidores, visto que as menores médias se concentraram nessas subdimensões. É destacado ainda que mesmo com as médias inferiores a (3,30), os desvios padrão apresentaram-se altos em geral, demonstrando variação na percepção dos docentes.

4.3 COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DE CADA VARIÁVEL ENTRE A AMOSTRA DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS E DOS DOCENTES

Para comparar as médias de cada subdimensão atribuídas pelas duas carreiras: servidores administrativo e docente, por serem grupos independentes, foi utilizado o teste t de Student. A Tabela 5 apresenta as medidas descritivas dos dados (dimensão n de cada amostra, média, desvio-padrão e erro-padrão amostrais), o teste de Levene para a homogeneidade (igualdade) das variâncias e o Teste T comparando as duas médias.

Após análise, foram encontradas médias diferentes estatisticamente (valor-p <0,05), em 6 subdimensões das 10 analisadas, o que representa 60% de diferença entre as médias. As subdimensões que apresentaram diferença entre as carreiras foram: Identificação das Necessidades do Cliente Interno (SD1); Condições do Mercado de Trabalho (SD2); Atenção aos servidores (SD4); Comunicação entre Chefias (SD6); Descrição de Cargos (SD7) e Conhecimento Gerencial (SD10), sendo que, em todos os casos, as maiores médias foram atribuídas pelos docentes em comparação aos servidores administrativos.

As médias da subdimensão Identificação das Necessidades do Cliente Interno (SD1) mostraram-se baixas em ambas as amostras, porém os docentes (M= 3,03) consideram como indiferente o esforço da instituição em identificar as necessidades dos servidores. Já na opinião dos servidores administrativos (M= 2,83), foi considerada uma ação insatisfatória por parte da IE. Essa subdimensão, que compõe a dimensão Geração de Informação, parece ser a única que impacta positivamente no desempenho financeiro e não financeiro de

uma instituição pública (RODRIGUES; PINHO, 2012). Assim, conforme os autores citados, gerar informação dos servidores por meio de avaliações regulares e pesquisa de mercado interno é essencial para identificar suas reais necessidades.

TABELA 5: COMPARAÇÃO DE MÉDIAS DAS AMOSTRAS COM VALOR – P <0,05

Subdimensões	CAR	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média	Sig. (2 extremidades)
SAT	D	215	3,67	1,14	0,08	0,08
	SA	409	3,51	1,06	0,05	
SD1	D	215	3,03	0,89	0,06	0,01
	SA	409	2,82	0,90	0,04	
SD2	D	215	2,82	1,05	0,07	0,03
	SA	409	2,63	1,06	0,05	
SD3	D	215	2,34	0,73	0,05	0,16
	SA	409	2,42	0,72	0,04	
SD4	D	215	2,64	0,73	0,05	0,00
	SA	409	2,43	0,72	0,04	
SD5	D	215	3,19	0,97	0,07	0,96
	SA	409	3,20	0,96	0,05	
SD6	D	215	2,94	0,57	0,04	0,00
	SA	409	2,78	0,64	0,03	
SD7	D	215	3,30	0,82	0,06	0,00
	SA	409	3,08	0,79	0,04	
SD8	D	215	2,81	1,26	0,09	0,23
	SA	409	2,69	1,26	0,06	
SD9	D	215	2,66	0,75	0,05	0,89
	SA	409	2,65	0,77	0,04	
SD10	D	215	3,01	0,85	0,06	0,00
	SA	409	2,81	0,75	0,04	

Fonte: Dados da Pesquisa

Legenda: SD1 - Identificação das necessidades do cliente interno; SD2-Condições do mercado de trabalho; SD3- Atenção a grupos com necessidades comuns; SD4-Atenção ao Público Interno; SD5-Comunicação interna com os colaboradores; SD6- Comunicação entre gerentes; SD7- Descrição do Trabalho; SD8-Sistema de remuneração; SD9-Treinamento; SD10-Preocupação da alta direção com os colaboradores. D- Docente ; SA – Servidor Administrativo

As médias atribuídas para subdimensão Condições do Mercado de Trabalho (SD2) apresentaram diferenças estatísticas entre as duas amostras, sendo nos dois casos as médias consideradas insatisfatórias. Os docentes (M=2,82) ainda apresentaram média um pouco maior do que os servidores administrativos (M=2,63). Conhecer o mercado de trabalho é um fator importante na OMI para gerar conhecimento sobre os servidores (GOUNARIS, 2008), porém no caso do serviço público esse mercado possui especificidades que dificulta uma análise mais profunda dessa subdimensão, o que causou sua exclusão em outros trabalhos aplicados a organizações públicas (MAINARDES; CERQUEIRA, 2015).

A subdimensão Atenção aos servidores (SD4) apresentou médias diferentes entre as amostras, sendo a média dos docentes 2,63 e dos servidores administrativos 2,43. Apesar de os docentes superarem em 0,20 a média dos servidores administrativos, ambas médias se apresentam como insatisfatórias, demonstrando a pouca preocupação com as necessidades individuais do servidor, fato que denota a dificuldade dos gestores das instituições de ensino públicas em gerar informação sobre os desejos e sentimentos das pessoas que atuam como servidores acerca de seus trabalhos (RODRIGUES; PINHO, 2012).

Outra média apontada estatisticamente como diferente foi a da subdimensão Comunicação entre Chefias (SD6). Foi considerada por ambas as amostras como um processo falho na instituição. Os docentes (M=2,93) mantiveram uma média maior do que a dos servidores administrativos (M=2,77). Possivelmente, o fato de todas as chefias dos docentes serem da

mesma carreira pode facilitar a troca de informação, situação contrária no caso dos servidores administrativos, em que o cargo de chefia pode ser preenchido por um docente, o que pode gerar dificuldades de relacionamento e prejudica a comunicação horizontal, fato relevante para as organizações (MONTANA; CHARNOV, 2003).

Outra média que se mostrou diferente entre as amostras foi a subdimensão Descrição de Cargos (SD7). Novamente os docentes registraram uma média superior ($M=3,3$) aos servidores administrativos ($M=3,08$), mas ambas carreiras consideram de maneira regular as atividades que desempenham em relação a suas necessidades e objetivos. A diferença pode ser explicada pelo cargo de docente ter função específica e bem definida, regida por legislação própria, enquanto que os servidores administrativos possuem limitações em suas tarefas e, em muitos casos, essas não serem bem definidas.

Por último, a subdimensão Conhecimento Gerencial (SD10) se apresentou regular na opinião dos docentes ($M= 3,0$) e insuficiente na perspectiva dos servidores administrativos ($M=2,81$). Isso reflete que, para uma grande parcela dos respondentes, a interação da alta administração está limitada, mantendo uma atitude indiferente as necessidades individuais e às dos grupos dos servidores, questão que dificulta que ações pontuais sejam elaboradas e implementadas de forma a satisfazê-los (LINGS; GREENLEY, 2010).

Nas demais subdimensões, não foram encontradas diferenças estatísticas significativas entre as duas amostras. Na visão de ambos os

grupos (docentes e servidores administrativos), as subdimensões: Atenção aos Grupos com necessidades comuns (SD3) e Atenção ao Servidor (SD4) apresentaram as menores médias e os maiores desvios padrão. Esse resultado indica que, de acordo com os servidores, o Instituto tende a identificar as necessidades genericamente e a não priorizar as necessidades de grupos específicos. De acordo com Gounaris (2006) e Lings (2004), esses resultados são consequência da elaboração de políticas de recursos humanos abrangentes, onde os gestores desconsideraram as peculiaridades dos diversos grupos existentes dentro da organização.

Outra subdimensão que teve uma avaliação baixa foi Treinamento (SD9), na qual tanto os servidores administrativos quanto os docentes concordaram que os treinamentos não atendem suas necessidades, conjuntura que demonstra a necessidade de a administração coletar mais informações de seus funcionários para conseguir fornecer uma formação adequada, que os satisfaçam e os motivem (AMANGALA; AMANGALA, 2013).

As médias e desvios padrão similares também foram encontradas na subdimensão Comunicação entre chefias e servidores (SD5) nas duas amostras, donde se percebe um alinhamento nas respostas, indicando que na percepção dos servidores a comunicação entre chefias e servidores pode ser melhorada. Segundo Lings e Greenley (2010), a chefia precisa reservar tempo para falar com sua equipe abertamente e cordialmente, e, assim, garantir a disseminação das informações.

A variável dependente Satisfação com o Trabalho (Y) também se mostrou semelhante entre as carreiras, concentrando-se no nível 3

(indiferente), no qual se notou um resultado compatível aos estudos anteriores, como o de Mainardes e Cerqueira (2015) e Rodrigues e Pinho (2012), estes últimos autores justificam o baixo resultado como falta de sensibilidade às necessidades dos servidores pelos gestores públicos e apontam, ainda, que tais gerentes não costumam tomar medidas corretivas para minimizar a insatisfação.

O resultado comparativo das médias entre as amostras possibilitou verificar que apesar dos docentes apresentarem médias maiores que os servidores administrativos em 90% das subdimensões e de as médias serem estatisticamente diferentes em 60%, ambas as carreiras não se encontram satisfeitas com nenhuma das subdimensões avaliadas, visto que nenhuma média alcançou o nível superior a 4 (satisfeito).

4.4 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Após a análise descritiva das amostras e comparação das mesmas (Teste-T), realizaram-se duas regressões lineares múltiplas para que fossem identificadas as subdimensões da OMI que afetam a satisfação dos servidores administrativos e dos docentes com o trabalho de uma instituição de ensino pública.

4.4.1 Regressão Linear Múltipla – Servidores Administrativos

Na análise do modelo de regressão da amostra de servidores administrativos (1), conforme a Tabela 6, pode-se perceber que o R² ajustado indica que a variável dependente (satisfação com o trabalho) pode ser

explicada por 16,80% das covariáveis (as subdimensões testadas). O modelo tem F de 6,29, sendo $P < 0.05$, significativo a 95%.

TABELA 6: RESUMO DO MODELO – SERVIDORES ADMINISTRATIVOS

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson	
					Alteração de R ²	Alteração de F	df1	df2		Sig. Alteração de F
4	,420 ^d	0,17	0,16	0,96	0,01	6,29	1	404	0,01	1,86

Método de estimação: Stepwise

Testes de Validez:

ANOVA: significativo

Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de Aderência a distribuição normal

Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de Aleatoriedade

Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

a. Preditores: (Constante), SD5, SD9, SD3, SD1

b. Variável Dependente: SAT

TABELA 7: COEFICIENTES – REGRESSÃO SERVIDORES ADMINISTRATIVOS

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão				Beta	Limite Inferior	Limite Superior	Ordem Zero	Parcial	Parte	Tolerância
4 (Const ante)	1,31	0,26		4,94	0,00	0,79	1,83					
SD5	0,24	0,06	0,22	3,94	0,00	0,12	0,37	0,35	0,19	0,18	0,64	1,56
SD9	0,17	0,07	0,12	2,30	0,02	0,02	0,31	0,27	0,11	0,10	0,76	1,33
SD3	0,20	0,07	0,13	2,95	0,00	0,07	0,33	0,12	0,15	0,13	0,99	1,01
SD1	0,18	0,07	0,15	2,51	0,01	0,04	0,32	0,33	0,12	0,11	0,54	1,86

Legenda (Subdimensão): SD5 - Comunicação entre chefias e servidores; SD9- Treinamento; SD3 - Atenção aos grupos com necessidades comuns; SD1- Identificação das necessidades do cliente interno

a. Variável Dependente: SAT

Fonte: Dados da Pesquisa

No caso dos servidores administrativos, conforme Tabela 7, das 10 subdimensões propostas por Gounaris (2006), apenas 4 foram apontadas como significativas para a Satisfação: Comunicação entre chefias e servidores (SD5); Treinamento (SD9); Atenção aos grupos com necessidades comuns (SD3) e Identificação das necessidades do cliente interno (SD1). As demais subdimensões não foram citadas por não serem significativas para afetar a satisfação no trabalho do grupo em questão.

A subdimensão Comunicação entre chefias e servidores (SD5) se mostrou relevante para interferir na satisfação dos servidores administrativos, assim como identificado nos trabalhos de Shima e George (2014), Kaled e Salem (2013) e Lings e Greenley (2010). Porém, para que a comunicação interna ocorra, segundo Grayson e Sanchez-Hernandez (2010), são necessárias mensagens claras para os servidores, com ausência de ambiguidade. A comunicação permite criar vínculos entre servidores e gestores, melhorar a compreensão dos objetivos organizacionais pelos servidores (KELLER, et al., 2006; ALTARIFI 2014), e afetar a satisfação com o seu trabalho.

A variável Treinamento (SD9) foi significativa para afetar a satisfação dos servidores administrativos. É uma das subdimensões encontrada na dimensão Resposta ao conhecimento gerado sobre os empregados, a qual também se revelou importante para afetar a satisfação no trabalho dos servidores conforme mencionado por Salem (2013). O resultado indica que o servidor terá satisfação em seu trabalho se estiver preparado para desempenhá-lo. Neste sentido, o setor público necessita oferecer a formação

adequada, para que os servidores desenvolvam as habilidades e as capacidades que o cargo exige, permitindo, assim, uma interação positiva junto ao cidadão (OSBORNE, 2010; GOUNARIS, 2008).

Outra subdimensão que afeta a satisfação dos servidores administrativos é a Atenção aos grupos com necessidades comuns (SD3). A satisfação desses servidores está relacionada em como a instituição percebe os diferentes grupos e suas necessidades. Reconhecer que esses segmentos internos possuem diferentes características facilitará a elaboração de ações específicas que satisfaçam a esses servidores (GOUNARIS, 2008).

A última subdimensão significativa foi a Identificação das necessidades do cliente interno (SD1), que também foi constatada como relevante para satisfação dos servidores nos resultados de Mainardes e Cerqueira (2015) em uma organização pública. Assim, se o objetivo é satisfazer aos servidores, os gestores necessitam realizar pesquisas internas que gerem informações sobre o público interno, possibilitando que sejam atendidos (RODRIGUES; PINHO, 2012).

As duas últimas subdimensões que afetam a satisfação dos servidores Atenção aos grupos com necessidades comuns (SD3) e Identificação das necessidades do cliente interno (SD1) pertencem à dimensão Geração e conhecimento dos empregados, que, dentre as três dimensões destacou-se por ter 2 subdimensões significativas. As outras duas dimensões Disseminação do conhecimento e Resposta ao conhecimento gerado também foram representadas pelas subdimensões: Comunicação entre chefias e servidores e Treinamento respectivamente. Isso indicou que, de forma geral, todas as

dimensões apresentadas por Gounaris (2006) exercem algum tipo de influência na satisfação dos servidores administrativos.

Os dados permitiram verificar que 40% das subdimensões foram relevantes para explicar a satisfação dos servidores administrativos. Dessa forma, a IE necessita investir no servidor por meio de treinamentos direcionados ao trabalho desempenhado, bem como melhorar a comunicação das chefias com os servidores e dar atenção aos grupos, além de entender suas necessidades, a fim de melhorar o nível de satisfação desse grupo (ALTARIFE, 2014).

4.4.2 Regressão Linear Múltipla – Docentes

O modelo de regressão da amostra de Docentes (2) quanto às subdimensões que afetam a Satisfação com o Trabalho, o R^2 ajustado encontrado foi de 0,126, dado que demonstra que o modelo explica 12,6% da Satisfação no trabalho dessa carreira, conforme Tabela 8. O modelo tem F de 4,9, sendo $P < 0.05$, significativo a 95%.

TABELA 8: RESUMO DO MODELO – DOCENTE

Model	R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson	
					Alteração de R ²	Alteração F	df1	df2		Sig. Alteração F
1	,360 ^a	0,13	0,12	1,06	0,13	31,77	1	213	0,00	1,93

Método de estimação: Stepwise

Testes de Validez:

ANOVA: significativo

Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov: Suporta hipótese de Aderência a distribuição normal

Teste de Aleatoriedade: Suporta a hipótese de Aleatoriedade

Teste de Homocedasticidade: Suporta a hipótese de homocedasticidade

a. Preditores: (Constante), SD5

b. Variável Dependente: SAT

O modelo na amostra docente teve como subdimensão significativa apenas 1 das 10 testadas no modelo, conforme Tabela 10: Comunicação entre chefias e servidores (SD5).

TABELA 9: COEFICIENTES – REGRESSÃO DOCENTES

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Padrão				Limite Inferior	Limite Superior	Ordem Zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1 (Constante)	2,32	0,24		9,33	0,00	1,83	2,81						
SD5	0,42	0,07	0,360	5,63	0,00	0,27	0,56	0,36	0,36	0,36	1,0	1,0	

Legenda (Subdimensão): SD5 - Comunicação entre chefias e servidores

a. Variável dependente: SAT

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas a subdimensão Comunicação entre Chefias e Servidores (SD5) foi significativa para influenciar a satisfação no trabalho dos docentes, o que confirmou um estudo anterior (SHABBIR; SALARIA, 2014), que também apontou uma relação positiva entre a comunicação e a satisfação dos docentes em uma IE.

Essa variável também foi abordada por Carlos e Rodrigues (2011) em sua pesquisa em uma IE, na qual se destacou a necessidade de que essas organizações investirem em uma boa comunicação entre as chefias e os chefiados, pois, por meio da troca de informações, é possível esclarecer o que se espera do servidor e o que ele poderá alcançar no trabalho, o que poderá contribuir para sua satisfação.

As demais subdimensões se mostraram não significativas para afetar a satisfação desse grupo. Por apresentar apenas 1 subdimensão significativa, pode-se perceber que para o grupo dos docentes existem outras variáveis que não foram consideradas no modelo em questão e que explicam sua satisfação no trabalho.

4.4.3 Comparação das subdimensões entre as amostras

Ao comparar os resultados da regressão da amostra dos servidores administrativos com o resultado da regressão da amostra dos docentes, identificou-se que das 10 subdimensões da OMI, apenas uma subdimensão, a Comunicação entre Chefias e Servidores (SD5), foi significativa para afetar a satisfação no trabalho de ambas categorias de servidores. Ainda, esta subdimensão apresentou, ainda, médias não diferentes segundo análise descritiva e o Teste-T aplicado nas amostras.

A comunicação tem se mostrado uma importante variável relacionada ao marketing interno e à orientação para o mercado interno nas instituições de ensino (CARLOS; RODRIGUES, 2012; SHIMA; GEORGE, 2014; SHABBIR; SALARIA, 2014). A comunicação, especialmente entre o chefe imediato e o servidor, mostrou-se relevante nos dois grupos analisados, ou seja, se os gestores desejam aumentar o nível de satisfação dos servidores como um todo, ações direcionadas à comunicação vertical devem ser consideradas previamente.

Apesar da subdimensão Comunicação entre chefias e servidores ter sido significativa nas duas amostras, na opinião dos docentes representa 12,6% da

satisfação deles, visto ser a única relevante. Já no caso dos servidores administrativos, as 4 subdimensões relevantes representam 17,7%, ou seja, para os docentes essa subdimensão tem um peso maior que para os servidores administrativos.

A comunicação, quando implementada enquanto cultura organizacional, auxilia no desenvolvimento de um clima amigável entre gestores e funcionários (LINGS; GREENLEY, 2010). A informação precisa ser repassada entre os níveis, tanto na carreira dos docentes quanto na dos servidores administrativos. Muitas vezes isso pode ser dificultado pelo número reduzido de servidores, impossibilitando a chefia de realizar suas atividades operacionais e conseqüentemente não disponibilizar canais de comunicação internos na instituição de ensino (SHIMA; GEORGE, 2014), o que poderá ter impacto direto na satisfação dos servidores nesta IE analisada.

Uma maneira de evitar que a satisfação dos servidores diminua devido a problemas na comunicação é criar uma linha aberta entre o chefe e chefiado, o que permite a todos conhecer os problemas vivenciados e compartilhar informações organizacionais. A troca de informação entre os gerentes possibilita compreender coletivamente os servidores e a proposição de solução apresentada por gestores de outros departamentos (GOUNARIS, 2006).

Na amostra dos servidores administrativos, percebeu-se que outras 3 subdimensões foram significativas para afetar a satisfação com o trabalho: Treinamento (SD9), Atenção aos grupos com necessidades comuns (SD3) e Identificação das necessidades do cliente interno (SD1). Todavia, elas não foram significativas para os docentes da IE. Nota-se que para afetar a

satisfação dos servidores administrativos, além de melhorar a comunicação entre o chefe e o chefiado é preciso desenvolver medidas que: forneçam instruções e treinamentos adequados às tarefas desempenhadas; que deem atenção aos diferentes grupos que existem na IE e que identifiquem suas necessidades.

Assim, aplicar ações orientadas para o mercado interno se apresenta como uma estratégia eficiente para melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação do funcionário, mesmo no contexto público (RODIGUES; PINHO, 2010; MAINARDES; CERQUEIRA, 2015). Isso reflete na qualidade do serviço público prestado à comunidade e, conseqüentemente, na formação no desenvolvimento de alunos com qualificação de excelência (RODRIGUES; PINHO, 2012; SHABBIR; SALARIA, 2014; ALTARIFE, 2014).

As demais subdimensões não foram significativas, e, por isso, não se encontram relacionadas diretamente à satisfação no trabalho em nenhuma das amostras. Tal fato remete à suposição de que no serviço público e especificamente nas instituições de ensino, o modelo de Gounaris (2006) não foi suficiente para avaliar a satisfação dos servidores, assim como foi mostrado em estudo anterior (MAINARDES; CERQUEIRA, 2015).

Quanto à relação da OMI com a satisfação no trabalho, como tratado em estudos anteriores (CARLOS; RODRIGUES, 2012; SALEM, 2013; MAINARDES; CERQUEIRA, 2015), percebe-se que ela pode contribuir para o desempenho organizacional. Entretanto, os servidores percebem pouca OMI em organizações públicas. No caso de instituições de ensino, recomenda-se que tanto os docentes quanto os servidores administrativos estejam

conectados emocionalmente e socialmente à instituição, de modo a criar experiências positivas para o cliente final, neste caso o aluno (SHIMA; GEORGE, 2014).

Verificou-se, desse modo, que independente da função desempenhada pelo servidor, este necessita ser percebido pela gestão e isso só é possível com ações orientadas para o mercado interno, pois o objetivo é garantir que os servidores percebam o interesse da gestão e sua preocupação em atender as necessidades deles (EWING; CARUANA, 1999) para que se sintam satisfeitos. Nesse sentido, parece ser relevante o reconhecimento por parte do instituto da existência de 2 carreiras diferentes (a de docentes e a de servidores administrativos), que possuem características e necessidades distintas (GOUNARIS, 2008), as quais, para serem satisfeitas, devem ser consideradas separadamente (AHMED; RAFIQ 2003).

Capítulo 5

5. CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi identificar e comparar as subdimensões da OMI que afetam a satisfação com o trabalho dos servidores administrativos e docentes de uma instituição de ensino pública. Constatou-se que apenas 1 das 10 subdimensões de Gounaris (2006) teve significância na satisfação de ambas carreiras: Comunicação entre chefias e servidores. Complementarmente, na amostra dos servidores administrativos (1), além dessa, outras 3 subdimensões se mostraram relevantes: Treinamento, Atenção aos grupos com necessidades comuns e Identificação das necessidades do cliente interno. Quanto à amostra dos docentes (2), apenas a subdimensão em comum apresentou significância. Isto mostra que se a instituição agir nessas subdimensões, a satisfação deve melhorar na IE estudada.

Os resultados indicam, ainda, a pouca orientação para o mercado interno da instituição de ensino, visto que as médias se mantiveram entre 2 e 3 da escala de Likert (Discordo e Indiferente), o que corrobora com o exposto por Mainardes e Cerqueira (2015) e Rodrigues e Pinho (2012). Segundo eles, na visão dos servidores, as organizações públicas demonstram pouco interesse no seu mercado interno.

A utilização do marketing interno baseado na OMI nas instituições públicas, e especificamente na estudada aqui, tem um papel fundamental na satisfação do servidor e conseqüentemente na forma como o serviço de educação será oferecido à sociedade (ALTARIFE, 2014). Os resultados apontam que se a IE pesquisada deseja melhorar as atividades administrativas, a pesquisa, a extensão e

o ensino oferecidos aos alunos (SHABBIR; SALARIA, 2014), ela necessita aumentar o efeito percebido da comunicação realizada entre as chefias e os servidores para o corpo docente e para servidores administrativos, sendo que, para o último grupo, ainda se faz necessário considerar as diferenças existentes, além de identificar as necessidades e oferecer treinamento.

Assim, conclui-se que há pouca diferença nas subdimensões da OMI que impactam a satisfação no trabalho dos dois grupos analisados, pois uma única subdimensão relevante para o grupo dos docentes também foi percebida como sendo importante para os servidores administrativos. Porém, para este último grupo outras 3 subdimensões se apresentaram significativas para a satisfação no trabalho. Por outro lado, são necessárias mais investigações que explorem novas variáveis para ampliar a compreensão da OMI em organizações públicas, especialmente nas instituições de ensino, visto possuírem grupos distintos de servidores, que apresentam diferentes variáveis associadas à satisfação em cada uma das carreiras.

O estudo permitiu ampliar a literatura que investiga a OMI nas organizações, no caso aqui estudado, do setor público e de uma instituição de ensino de nível médio e superior, considerando duas carreiras distintas em uma mesma organização, visto que os estudos anteriores (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2010; CARLOS; RODRIGUES, 2012; ALGARNI; TALIB, 2014; SHABBIR; SALARIA, 2014) limitaram-se a pesquisar apenas instituições de nível superior e seu corpo docente. Entender a OMI em organizações de ensino poderá desenvolver o conceito em áreas diversas (AHMED; RAFIQ, 2003). Também se observou que para uma maior difusão da teoria, novas subdimensões da OMI devem ser averiguadas no contexto de organizações públicas, assim como identificado em estudo anterior

(MAINARDES; CERQUEIRA, 2015) e diferenciadas por grupo funcional, principalmente no caso das IEs.

A contribuição prática se deu pela execução da pesquisa de OMI em uma instituição pública de ensino, o que reforçou a perspectiva de que algumas subdimensões da OMI estão associadas à satisfação no trabalho neste tipo de organização (CARLOS; RODRIGUES, 2012; ALTARIFI, 2014) e promoveu a aplicabilidade em outras instituições com esse perfil. Além disso, os resultados mostram que, dentro de uma mesma organização, as variáveis que conduzem a satisfação de trabalho não são as mesmas quando analisadas por grupo funcional. Compreender isso pode favorecer a gestão da organização pesquisada, que poderá criar políticas de OMI adequadas para cada carreira, assim como outras organizações que possuem diferentes grupos funcionais trabalhando em conjunto.

Uma das principais limitações do estudo foi que o modelo explica apenas 16,80% da satisfação dos servidores administrativos e 12,6% dos docentes. Assim, nota-se que existem outras variáveis que afetam a satisfação e que não foram contempladas na pesquisa, necessitando assim um aprofundamento nas pesquisas teóricas e empíricas no contexto do serviço público (EWING; CARUANA, 1999). Além disso, o estudo aqui apresentado limitou-se a pesquisar somente uma organização de um setor entre os diversos tipos de organizações na área pública, podendo os resultados encontrados não representarem outros segmentos desse tipo de organização. Também foi limitador o questionário original ter sido desenvolvido com base em organizações privadas, que, por sua natureza, não compreendendo as especificidades das instituições públicas.

Para futuros estudos, recomenda-se a continuidade na investigação da OMI em órgãos públicos em outras áreas, com intuito de verificar a relação das

subdimensões com a satisfação e comprometimento dos servidores. Também se sugere realizar uma pesquisa qualitativa com o propósito de se identificar a existência de outras possíveis variáveis relacionadas à OMI que afetam especificamente a satisfação das diferentes carreiras no serviço público. Outra possibilidade é desenvolver ações que impactem nas subdimensões encontradas como relevantes neste estudo, realizando um monitoramento da satisfação dos servidores à medida que elas forem atendidas, pode-se, ainda, ampliar por investigar o impacto causado no serviço oferecido para o aluno da IE.

REFERÊNCIAS

ACAR, Nese, et.al. The Effect of Internal Marketing on the Performance of Employee and the Mediating Role of Organizational Commitment. **Athens: ATINER'S Conference Paper Series**, p.6-14, 2012.

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

ALGARNI, Abdullah Mohammed; TALIB, Noraini Abu. 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**, v. 3, n. 2, p. 608-612, 2014.

ALTARIFI, Shadi. Internal Marketing Activities in Higher Education. **International Journal of Business and Management**, v. 9, n. 6, p.128-135, 2014.

AMANGALA, Temple; Emmanuel Amangala. Effects of Internal Marketing and Its Components on Organisational Level Customer Orientation: An Empirical Analysis. **European Journal of Business and Management**, v. 5, n. 8, p. 64-73, 2013.

ANDREWS, Rhys; BOYNE, George. Better Public Services: The moral purpose of public management research? Discussants: Christopher Hood, Owen Hughes and Don Kettl. **Public Management Review**. v. 12 n.3, p. 307-321, 2010.

BERRY, Leonard, I.; PARASURAMAN, A. Marketing services: competing through quality. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 2, p. 132-134, 1991.

FARIAS, Salomão Alencar de. Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 2, p. 99-115, 2010.

CARLOS, Vera Silva; RODRIGUES, Ricardo Gouveia. Internal market orientation in higher education institutions—its inter-relations with other organizational variables. **Public policy and administration**, v. 11, n.4, p. 690–702, 2012.

EWING, Michael T; CARUANA, Albert. An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. **International Journal of Public Sector Management**, v. 12, n. 1, p. 17-29, 1999.

FAVEIRO, Luis Paulo. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisão**. São Paulo: Campus, 2009.

GOUNARIS, Spiros P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of business research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.

_____. Spiros, P. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. **International Journal of Service Industry Management**, v. 19 n. 3, p. 400 – 434, 2008.

_____. Spiros,P; VASSILIKOPOULOU, Aikaterini; CHATZIPANAGIOTOU, Kalliopi C. Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 11/12, p. 1667-1699, 2010.

GRAYSON, David; SANCHEZ-HERNANDEZ, Maria Isabel. Using internal marketing to engage employees in corporate responsibility. **Journal of Cranfield University**, v. 4, n. 14, p. 401-414, 2010.

GRÖNROOS, Christian. **Internal Marketing – Theory and Practice**. AMA Services Marketing Conference Proceedings, p. 236-238, 1981.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYS, Steven W.; PLAGENS, Gregory K. Human resource management best practices and globalization: the universality of common sense. **Public Organization Review**, v. 2, n. 4, p. 327-348, 2002.

HEMSLEY-BROWN, Jane; OPLATKA, Zharl. Market orientation in universities, **International Journal of Educational Management**, v. 24, p. 204 – 220, 2010.

KELLER, Scott B. et al. The impact of internal marketing efforts in distribution service operations. **Journal of business logistics**, v. 27, n. 1, p. 109-137, 2006.

LINGS, Ian N. Internal market orientation: construct and consequences. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 4, p. 405-413, 2004.

_____. GREENLEY, Gordon E. Measuring internal market orientation. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 290-305, 2005.

_____.GREENLEY, Gordon E. Internal market orientation and market oriented behaviors, **Journal of Service Management**, v. 21, n. 3, p. 321-34, 2010.

MAINARDES, Emerson W; CERQUEIRA, Alexandre dos S. Measuring the internal-market orientation in the public sector. **Public Organization Review**, v.15 , n.1 , p. 1-19, 2015.

MATTAR, Fauze; MOTTA, Sérgio. **Pesquisa de Marketing, 7ª Edição**. Elsevier Brasil, Rio de Janeiro, 2014.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ªed. Editora Saraiva, São Paulo, 2003.

OSBORNE, Stephen P. (Ed.). **The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. Routledge, New York, 2010.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state**. Oxford University Press, Oxford, 2011.

RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of services marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

RODRIGUES, Ana Paula; PINHO, José C. M.R. Market orientation, job satisfaction, commitment and organisational performance: The specific case of local public sector. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v.4, n.2, p. 172-192, 2010.

_____; PINHO, José C.M.R. The impact of internal and external market orientation on performance in local public organisations. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 3, p. 284-306, 2012.

SALEM, Omar, K. M. The Relationship between Internal Marketing Orientation and Employee Job Satisfaction In Public Sector. **International Journal of Learning and Development**, v. 3, n. 5, p. 111-120, 2013.

SANCHEZ-HERNANDEZ, Isabel M; MIRANDA, Francisco J. Linking internal market orientation and new service performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 207-226, 2011.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SHABBIR, Javeria M.S; SALARIA, Rashid A. Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction: An Investigation of Higher Education Institutes of Pakistan. **Journal of Marketing Management**, v. 2, n. 2, p. 239-253, 2014.

SHIMA, Blendi; GEORGE, Babu. Strategies for the Development of Internal Marketing Orientation in the Private High Education Institutions in Albania. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 3, n. 3, p. 393, 2014.

TORTOSA, Vicent; MOLINER, Miguel A.; SÁNCHEZ, Javier. Internal market orientation and its influence on organisational performance. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 11-12, p. 1435-1456, 2009.

VOON, Boo. H. SERVMO: A measure for service-driven market orientation in higher education. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 17, n. 2, p. 216-237, 2008.

APENDICE A – QUESTIONÁRIO DE OMI – APLICADO NA PESQUISA

Nº	AFIRMATIVAS
2	O Instituto busca entender minhas necessidades.
3	A gestão procura se reunir regularmente, de modo que temos a chance de dizer o que esperar da instituição.
4	Pelo menos uma vez por ano, há um questionário a respeito de nossa necessidades e desejos em relação à empresa.
5	Avaliar minha satisfação no trabalho é uma tarefa importante para o meu chefe imediato.
6	A instituição está ciente das oportunidades de empregos em outras empresas que poderiam atrair os servidores.
7	Os servidores são identificados em grupos com base em suas necessidades e características individuais.
8	Antes de qualquer mudança de política ser introduzida, as necessidades individuais são consideradas previamente.
9	Todos os funcionários são tratados exatamente da mesma forma. As necessidades individuais são ignoradas.
10	Nossas necessidades individuais são sistematicamente avaliadas neste Instituto.
11	Todas as decisões importantes sobre políticas de recursos humanos são sempre adaptadas às nossas necessidades individuais.
12	Grupos de funcionários que têm um conjunto comum de necessidades são tomadas em consideração no momento de decidir políticas de recursos humanos.
13	Nenhuma ação é tomada sem que seja avaliado seu impacto sobre um grupo específico de funcionários com necessidades comuns
14	As políticas relacionadas com recursos humanos se aplicam a todos. Necessidades Individuais não são consideradas.
15	Meu chefe imediato me informa com antecedência de qualquer política que pode sofrer alteração.
16	Meu chefe imediato sinceramente me ouve sobre os problemas que estou tendo em relação ao meu trabalho.
17	Meu chefe imediato está sinceramente preocupado com meus problemas pessoais que podem afetar meu desempenho.
18	Meu chefe imediato nunca está ocupado demais para falar comigo quando eu preciso.
19	Meu chefe imediato discute minhas atribuições e objetivos, e leva tempo para chegar a um acordo comigo.
20	Os gestores nesta instituição reúnem-se regularmente para discutir problemas dos subordinados e ouvir o que os outros gestores tem a dizer.

21	Se um servidor nesta empresa se depara com um problema sério, os gestores de outros departamentos serão informados disso imediatamente.
22	Esta instituição incentiva os nossos gestores a conhecer e discutir questões relativas aos seus subordinados.
23	Muitas vezes a solução para um problema que tive veio de um coordenador/diretor de um setor/coordenadoria diferente, não do meu coordenador/diretor direto.
24	Minhas atividades do trabalho permitem-me satisfazer minhas necessidades pessoais e meus objetivos.
25	Nada jamais tem sido atribuído a mim, sem que eu e meu chefe imediato concordássemos que eu realmente conseguiria fazê-lo.
26	As tarefas que são me atribuídas me ajudam a avançar na minha carreira no Instituto.
27	Meu chefe imediato deve justificar minhas atribuições e atividades com o diretor de nível superior.
28	Minha renda e os aumentos anuais estão intimamente vinculados a minhas qualificações e desempenho individual.
29	Os treinamentos fornecidos estão diretamente relacionados com as necessidades individuais de cada servidor. Sendo evitados treinamentos extensos, quando possível.
30	Um servidor recém-contratado terá que encontrar suas próprias respostas para a exigências do trabalho.
31	Antes da implementação de uma grande mudança em regras / atividades / políticas, sempre é fornecida informações sobre seu impacto em nossas atividades diárias de trabalho.
32	Quando algum servidor é removido de um setor para outro, o novo chefe imediato treinará pessoalmente a ele / ela por um período de tempo.
33	A Diretoria do Instituto é realmente indiferente aos nossos problemas.
34	A Diretoria é muito atenciosa com nossas necessidades individuais e faz políticas que refletem isso.
35	A Diretoria não poupará nenhum custo para satisfazer as necessidades específicas do grupo de funcionários.
36	A Diretoria está empenhada em resolver nossos problemas nos dando o apoio necessário para o desempenho do nosso trabalho.

PERFIL DO SERVIDOR

Gênero: Feminino Masculino

Carreira: Docente Servidor Administrativo

Exerce cargo de chefia/ diretoria: Sim Não

Tempo de Ifes:

- até 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 7 anos
- mais de 7 anos

Grau de Instrução:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio/ Técnico
- Superior completo/ incompleto
- Pós Graduação completo/ incompleto
- Mestrado completo/ incompleto
- Doutorado completo/ incompleto