

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO
NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

- VERSÃO DEFINITIVA -

Tese de Doutoramento em Gestão

TEREZITA PEREIRA BRAGA BARROSO

Orientadores: Professor Doutor Ricardo Gouveia Rodrigues
Professor Doutor Emerson Wagner Mainardes
Professora Doutora Vera Silva Carlos



VILA REAL, 2016

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO
NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

- VERSÃO DEFINITIVA -

Tese de Doutoramento em Gestão

TEREZITA PEREIRA BRAGA BARROSO

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Ricardo Gouveia Rodrigues
Professor Doutor Emerson Wagner Mainardes
Professora Doutora Vera Silva Carlos



Vila Real, 2016

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

**ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO
NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

- VERSÃO DEFINITIVA -

Tese de Doutoramento em Gestão

TEREZITA PEREIRA BRAGA BARROSO

Orientação:

Professor Doutor Ricardo Gouveia Rodrigues
Professor Doutor Emerson Wagner Mainardes
Professora Doutora Vera Silva Carlos

Composição do Júri:

Carla Susana da Encarnação Marques, Professora Auxiliar da UTAD (Presidente)
Hugo de Almeida, Professor Adjunto convidado da Universidade de Aveiro
Ricardo Gouveia Rodrigues, Professor Auxiliar da UBI
Carlos Peixeira Marques, Professor Auxiliar da UTAD
Ana Paula Rodrigues, Professora Auxiliar da UTAD
Teresa Maria Monteiro Felgueira, Professora Adjunta do Instituto Politécnico da Guarda

Vila Real, 2016

Tese apresentada à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, como requisito para a obtenção do grau de Doutor em Gestão.

DEDICATÓRIA

Num gesto de reconhecimento pelo apoio recebido não só durante esse trabalho, mas ao longo da minha vida, eu dedico esta tese à minha querida família: a Chico Barroso, meu amado esposo e companheiro de longa jornada, pelo incentivo e por nunca duvidar da minha competência para chegar até aqui; a Analú e Luana, minhas queridas e valorosas filhas, que em qualquer situação da minha vida é a principal motivação para o alcance dos objetivos e que durante esse trabalho foram muito mais que isso, foram meu porto seguro; a minha neta, Maria Luísa, que, mesmo ainda na vida uterina, me fortaleceu na responsabilidade e no querer vencer; aos meus pais, Joaquim Pereira (in memoriam) e D. Zezé Braga, meus irmãos e irmãs, cunhados e cunhadas, sobrinhos e sobrinhas, que são o alicerce do meu existir.

Devo dizer, correndo o risco de parecer ridículo, que o verdadeiro revolucionário é movido por sentimentos de amor. É impossível num autêntico revolucionário sem esta qualidade. Talvez seja um dos grandes dramas do dirigente; este deve unir a um espírito apaixonado uma mente fria, e tomar decisões dolorosas sem que nenhum músculo se contraia. Os nossos revolucionários de vanguarda têm de idealizar esse amor aos povos, às causas mais sagrada, e torná-lo único, indivisível. Não podem mostrar a sua pequena dose de carinho cotidiano tal como faz o homem comum.

Che Guevara

AGRADECIMENTOS

Com certeza, sem a participação de muitos, se eu tivesse me posicionado de forma egoísta e não aceitado a participação das pessoas que direta ou indiretamente ao longo do caminho vieram e adicionaram valores neste trabalho, esta tese não teria deixado de ser um simples projeto.

Meu primeiro agradecimento é a Deus Pai, o todo poderoso, o mestre dos mestres, por ter me dado o dom da vida e estar sempre ao meu lado me proporcionando condições ideais para viver com sabedoria atenta aos seus ensinamentos. A Ele toda honra, glória e louvor!

Foram muitos os que contribuíram para este trabalho acontecer, mas em especial quero agradecer:

Aos meus pais que apesar e do baixíssimo nível de escolaridade e da grande responsabilidade na formação dos seus doze filhos, souberam nos ensinar a sabermos ousar na busca de caminhos que nos conduzissem a um mundo com melhores qualidades.

Aos meus irmãos e irmãs, cunhados e cunhadas, sobrinhos e sobrinhas, por terem em mim despertado o sentimento de fraternidade com respeito e responsabilidade uns para com os outros, nunca perdendo a sensatez diante do jeito de ser de cada um.

Ao meu esposo, companheiro e amigo, Chico Barroso, pela cobrança, incentivo, compreensão, dureza quando necessário, que me lançam sempre para frente sem a mínima possibilidade de pensar em desistir.

As princesas, Analú e Luana, minhas filhas, pelo carinho, compreensão, firmeza, cobranças e não aceitação de nada pouco produzido por mim. Vocês e Chico acreditam em mim e isso me chama à responsabilidade e me leva a produzir. Filhas, saibam que é muito precioso o que vocês fazem por mim.

Ao professor Dr. Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues, pela aceitação em exercer a função de me orientar durante este processo e pelo jeito amável que ele exerceu esta função de forma simples, dedicada, companheira, incentivadora, comprometida, persistente... Um verdadeiro professor. O mundo seria bem melhor se todos profissionais da educação fossem assim. Sem este muito cedo eu teria desistido. Agradeço a Deus por tê-lo colocado no meu caminho.

Ao professor Dr. Emerson Wagner Mainardes, por ter assumido a função de meu co-orientador neste trabalho e gentilmente me recebido no Espírito Santo para com toda competência fazer as críticas e orientações adequadas para que eu conseguisse me situar no

trabalho que eu pretendia fazer. Foram verdadeiramente valiosas todas suas palavras e orientações para a realização desta tese.

A professora Dr^a Vera Silva Carlos, por, quando o barco já estava afundando, ter assumido o leme e se tornado a minha Co-orientadora. Com todo respeito considero que esta professora foi um anjo que Deus me enviou. Com profissionalismo, dedicação, perseverança, compromisso, respeito, aceitação, ela me orientou de um jeito inacreditável. Só Deus poderá retribuí-la pelo empenho e colaborações na realização desta tese.

Aos professores do doutorado em Gestão da Universidade de Trás os Montes e Alto Douro, em especial às Professoras Dr^a Carla Susana de Encarnação Marques e Dr^a Fernanda Nogueira, pelo profissionalismo, dedicação e incentivo.

Aos colegas de universidade, Gilmar Franco e Valéria Cristina, pelo companheirismo, minimização de ansiedades e dúvidas, união de forças na busca por respostas nos momentos de indecisões. Estes dois, também, foram enviados por Deus, pois tê-los conhecido e os transformado em amigos assim que cheguei a Portugal fez muita diferença.

Ao longo da caminhada vários anjos em forma de amigos foram chegando e agregando valores. Entre eles se destacaram: Ineide e família, Gessy e família, Katalin e família, Paula Reis e família, Renato e família, Iole e Valéria. Entre estes estão aquelas que os considero Amiga/mãe, Amiga/irmã, Amiga/filha e Amigo/confidente. Sem estes falta a energia necessária para o meu caminhar.

Ao IFNMG, minha referência profissional, por ter me concedido o tempo necessário para desenvolver esse trabalho.

Aos profissionais de todas as universidades europeias que participaram da investigação que fundamentou esta tese. Sem a colaboração destas pessoas a realização desse trabalho não seria possível.

Aos funcionários da Universidade de Trás os Montes e Alto Douro que sempre nos serviram com carinho e dedicação na busca de minimização dos nossos problemas.

Senhor, você que bem conhece as minhas virtudes e limitações, sabe como cheguei até aqui. Abençoa Bom Pai, todos que estiveram juntos e me garantiram forças e perseveranças necessárias para chegar onde estou. Em nome de Jesus Cristo, vosso digníssimo filho, agradeço pelos dons que me deste para bem desenvolver essa tese.

RESUMO

Esta investigação tem como objetivos principais 1) Analisar o nível de orientação para o Mercado Interno (OMI) nas Instituições de Ensino Superior (IES) pertencentes à União Europeia, 2) averiguar em que medida a OMI contribui para melhoria da Qualidade do Serviço Interno destas instituições e para potenciar as atitudes dos seus docentes, particularmente a Satisfação no trabalho e o Compromisso, e, por último, 3) analisar se existem diferenças no grau de OMI entre as IES públicas e privadas.

A investigação se iniciou com revisões literárias pertinentes ao assunto e foi complementada com a aplicação de um questionário, tendo como público alvo os docentes de diversas Instituições de Ensino Superior da União Europeia. As técnicas utilizadas para análise dos dados foram 1) a análise descritiva, 2) o teste *T student* e 3) a Modelagem de Equações Estruturais.

Sabe-se que o Ensino Superior tem enfrentado como problemas uma crescente concorrência e a pressão para usar recursos de forma mais eficaz e eficiente tem aumentado, o que torna essencial que as IES identifiquem quais os métodos a utilizar na busca de soluções dos seus problemas. Neste contexto, a OMI poderá desempenhar um papel essencial para melhorar a “Qualidade do Serviço Interno e promover mudanças positivas nas atitudes dos trabalhadores”.

Com a investigação foi possível identificar que, de forma geral, a OMI é uma estratégia de MI que em muito pode contribuir para bons resultados em variados tipos de instituições, inclusive em instituições voltadas para as atividades educacionais, já que potencia a Qualidade do Serviço Interno, assim como Satisfação dos seus docentes.

Porém, salienta-se que as IES ainda se encontram deficientes neste sentido. Ainda existe a cultura da preocupação voltada diretamente para o público externo, ou os chamados clientes externos, dando espaço à falta de atenção para os clientes internos. Com isso, se fazem necessárias mudanças nos hábitos e na cultura de estratégias de marketing no ambiente educacional, principalmente ao que se refere ao Marketing Interno.

Ressalta-se, ainda, que a OMI, embora não apresente uma média elevada, é mais elevada em IES privadas, em comparação com as públicas. Os resultados desta investigação implicam que IES podem colocar em prática um plano eficaz de estratégia de OMI, na perspectiva de que a OMI afete positivamente sobre a QSI e SAT e, conseqüentemente a Qualidade do Serviço entregue ao cliente externo.

PALAVRAS-CHAVE: Orientação para o Mercado Interno, Marketing Interno, Qualidade do Serviço Interno, Satisfação no trabalho, Compromisso organizacional, Ensino Superior na União Europeia.

ABSTRACT

This study's main goals are 1) To analyze the degree of Internal Market Orientation (IMO) in Higher Education Institutions in the European Union, 2) to determine the extent to which IMO contributes to improve Internal Service Quality in these institutions and to enhance positive work-related attitudes, particularly the Job satisfaction and Commitment, and, finally, 3) whether there are differences in the degree of IMO between public and private institutions.

The investigation began with literary relevant revisions on the subject and was complemented by the application of a questionnaire to lecturers belonging to several Higher Education Institutions of the European Union. The techniques used for data analysis were 1) the descriptive analysis, 2) the T student test and 3) Structural Equation Modeling.

It is known that Higher Education has faced as increasing competition and increased pressure to use resources more effectively and efficiently, making it essential that these institutions identify which methods to use in finding solutions to their problems. In this context, the IMO could play an essential role in improving the Quality of internal services and promote positive changes in the worker's attitudes.

With the research we observed that, in general, the IMO is an IM strategy that can greatly contribute to good results in various types of business, including institutions focused educational activities, as it enhances the Internal Service Quality as well as satisfaction of its lecturers.

However, it is noted that Higher Education intuitions still lack regarding the focus in the internal customer. There is still a culture of concern aimed directly at the general public or the so-called external customers, giving rise to lack of attention to internal clients. Thus, it makes necessary changes in the habits and culture of marketing strategies in the educational environment, especially when it comes to Internal Marketing.

It is noteworthy also that IMO, though it does not present a high average, is higher in private institutions compared to the public. The results of this research imply that HEIs can put in place an effective plan of IMO strategy with a view to the IMO Affects positively about QSI and SAT and consequently the quality of the service delivered to the external customer.

KEYWORDS: Internal Market Orientation, Internal Marketing, Internal Service Quality, Job satisfaction, Organizational commitment, Higher Education in the European Union.

INDICE GERAL

Índice de figuras.....	ii
Índice de Tabelas.....	ii
SIGLAS.....	iv
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1. INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO.....	1
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA.....	2
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.3 JUSTIFICATIVA.....	6
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	8
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO.....	9
1.1 MARKETING INTERNO.....	9
1.1.1 Marketing Interno no Ensino Superior.....	16
1.2 IMPORTÂNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO.....	18
1.3 QUALIDADE DO SERVIÇO INTERNO.....	20
2. AS ATITUDES DO TRABALHADOR COMO RESULTADO DA PRÁTICA EFICAZ DO MI.....	21
2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	21
2.1.1 Determinantes da Satisfação no Trabalho.....	23
2.2 COMPROMISSO ORGANIZACIONAL.....	24
3. O ENSINO SUPERIOR NA UNIÃO EUROPÉIA.....	25
3.1 REFORMA DO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR NA EUROPA.....	27
4. HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....	31
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	35
1. AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS.....	35
2. CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	35
3. MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
CAPÍTULO IV – RESULTADOS.....	38
1. PERFIL DA AMOSTRA.....	38
1.1 TIPO DE EDUCAÇÃO.....	38
1.2 TIPO DE IES.....	38
1.3 PAÍS DE ORIGEM.....	39
1.4 IDADE.....	39
1.5 QUALIFICAÇÕES.....	40
1.6 ÁREA DE FORMAÇÃO.....	41
1.7 ÁREA DE ENSINO.....	41

1.8TEMPO DE CARREIRA.....	42
2. CONSISTÊNCIA DAS ESCALAS.....	42
3. MÉDIA DOS CONSTRUCTOS EM ESTUDO.....	44
4. COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS.....	44
5 ANÁLISE DO MODELO.....	45
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
1. CONCLUSÕES.....	47
2. LIMITAÇÕES.....	49
3. PERSPECTIVAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS.....	60
Anexo “A”.....	61

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de investigação.....	33
--	----

INDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Tipo de Educação.....	38
Tabela 2 – Tipo de IES.....	38
Tabela 3 – País de origem.....	39
Tabela 4 – Idade.....	40
Tabela 5 – Qualificações.....	40
Tabela 6 – Área de formação.....	41
Tabela 7 – Área de Ensino.....	41
Tabela 8 – Tempo de carreira.....	42
Tabela 9 – Medidas de ajustamento para as escalas.....	43
Tabela 10 – Médias para os constructos em estudo.....	44
Tabela 11 – Teste T para amostras independentes.....	45
Tabela 12 – Efeitos do modelo.....	45
Tabela 13 – Medidas de ajustamento.....	46

SIGLAS

AMOS – Analysis of Moment Structures

CFI – Comparative Fit Index

CO – Compromisso Organizacional

ECTS - European Credit Transfer System (Sistema Europeu de Transferência de Créditos)

EEES – Espaço Europeu do Ensino Superior

EEl – Espaço Europeu de Investigação

EQS – Structural Equation Modeling Software

ES – Ensino Superior

GFI – Goodness-of-fit Index

IES – Instituição de Ensino Superior

IFNMG – Instituto Federal do Norte de Minas Gerais

JDS - Job Diagnostic Survey (Inquérito de Diagnóstico do Trabalho)

LISREL – Linear Structural Relations

MCAR – Missing Completely at Random

MI – Marketing Interno

NFI – Normed Fit Index

OMI – Orientação para o Mercado Interno

QSI – Qualidade do Serviço Interno

RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation

SEM – Structural Equation Modeling (Modelagem de Equações Estruturais)

SPSS – Statistical Package for the Social sciences

SAT – Satisfação no Trabalho

TLI – Tucker-Lewis Index

UE – União Europeia

Capítulo I – INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO DA PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

Ahmed e Rafiq (2003) defendem a ideia que várias operações e pessoas com diferentes potenciais de capacidades têm de ser ativamente envolvidas na criação e entrega de produtos e serviços. Estas atividades multifuncionais e as pessoas que as executam têm grande influência sobre o resultado final. A implicação disso é que hoje os gerentes devem garantir que todos os funcionários em todas as partes da organização sejam envolvidos na entrega de qualidade em toda a cadeia cliente-fornecedor. Ainda defendem estes autores que em pleno no século XXI as empresas não podem mais se dar ao luxo de manter barreiras entre funções e departamentos. O sucesso é conduzido por integrar funções relacionadas dentro da organização - produção, vendas e distribuição, serviços, publicidade, vendas promoção de planejamento de produto e pesquisa de mercado - para alcançar os objetivos do negócio. Como sugerido, o marketing interno - MI serve para orientar todas as pessoas, funções e departamentos de uma organização pela sua apreciação sistemática das necessidades, aspirações e os custos de cada um.

Atkinson *et al.* (1997) concluíram em seus estudos que a promoção interna é importante para alcançar a satisfação do funcionário e, sendo assim, ao aumentar a satisfação do empregado leva-o a um melhor desempenho sobre os objetivos da empresa. Ahmed e Rafiq (2003) defenderam que os comportamentos orientados para o mercado interno evidenciam várias consequências internas e externas, promovendo mudanças positivas nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Vários autores (Sasser & Arbeit, 1976; Grönroos, 1982; Berry, 1984; Piercy & Morgan, 1990; Berry & Parasuraman, 1991; McKenna, 1992; Piercy, 1995; Ramaswami, 1996; Ahmed e Conduit & Mavondo, 2001; Rafiq, 2003; Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005;) comungam com a ideia que a Orientação para o Mercado Interno (OMI) surgiu a partir da visão de que o pessoal de atendimento direto ao cliente é de primordial importância para indústrias de serviços, e que funcionários de contato direto com o consumidor que estejam satisfeitos, comprometidos e motivados são essenciais para que os clientes externos reconheçam a qualidade do serviço recebido. Estes autores baseiam-se no pressuposto de que, felizes e motivados, os funcionários da linha de frente são essenciais na prestação de um bom serviço aos clientes e consideram que OMI é pensada para afetar as atitudes dos funcionários em termos de satisfação com o seu

trabalho e motivação para prestar um bom serviço ao cliente. Uma gestão com comportamento atencioso promove identificação dos funcionários com a organização e reduz comportamentos disfuncionais destes colaboradores e, conseqüentemente, os funcionários estão mais propensos a comprar para, ou de acordo com, as estratégias organizacionais que visam à criação de satisfação do cliente.

Gounaris et al. (2010) apontam que pesquisadores têm considerado a influência da Satisfação dos funcionários com as suas condições de trabalho sobre a qualidade percebida e valor e percebido pelo cliente. Investigações em vários setores mostram que maiores níveis de Satisfação com o trabalho por parte do trabalhador levam a níveis mais elevados de percepção da Qualidade do Serviço por parte do cliente. Atrelando Qualidade de Serviço ao Marketing Interno, Morrison (1996) afirma que a Qualidade de Serviço depende fortemente da eficácia com que os funcionários lidam com clientes externos.

Diante do exposto, neste trabalho, procurou-se abordar modelos, ferramentas e estratégias que promovam satisfação e compromisso dos clientes internos e conseqüente aumento da Qualidade do Serviço na vertente interna das Instituições de Ensino Superior (IES), com a utilização da OMI. Onde se espera que a OMI esteja afetando positivamente a Qualidade dos Serviços Interno das IES e, conseqüentemente, nas atitudes dos seus funcionários.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

A motivação para desenvolvimento deste trabalho se deu ao observar que o Ensino Superior está enfrentando crescente concorrência e aumentando a cada dia a pressão para usar recursos de forma mais eficaz e eficiente no propósito de melhorar a qualidade dos serviços a serem prestados aos seus consumidores. Com isso torna essencial que as IES identifiquem quais os métodos a utilizar, a fim de melhorar o serviço prestado e, com isso, consigam atrair e manter o interesse dos estudantes, acadêmicos, empresas e outras IES (Carlos, 2014).

A partir da década dos anos 90 encontramos Kotler e Fox (1994), Rodrigues (2004), Braga (2002), entre outros pesquisadores, dedicando os seus estudos ao Marketing educacional. Kotler e Fox (1994) defendem que o Marketing no ambiente educacional vai além de atrair matrículas, aumentar o número de alunos, que as estratégias de Marketing têm

por objetivos encontrar formas de manter os clientes, em fazer com que eles se sintam satisfeitos e felizes com o serviço oferecido pela escola.

Carlos (2014) em comunhão com ideias anteriormente defendidas por Hampton *et al* (2009) e Pavicic *et al* (2009) defende que, embora os benefícios da Orientação para o Mercado serem amplamente reconhecidos, algumas organizações de serviços, tais como Universidades, normalmente não implementam o conceito e, quando implementado, a ênfase se dá, no essencial, no cliente externo.

Nesta mesma linha, Braga (2002) pondera dizendo que o Marketing que se pratica em uma empresa, seja ela no setor industrial, comercial ou de prestação de serviços, é muito diferente do Marketing que se deve praticar em uma instituição de ensino, que vem sendo denominado de Marketing Educacional. Para o autor, na verdade, não é o marketing que é diferente, mas sim as características do “produto” da instituição de ensino, seus canais de distribuição e, principalmente, os fatores que levam a tomada de decisão por parte do cliente destas instituições. Estes sim são muito diferentes, exigindo estratégias de marketing diferenciadas. Argumenta o autor que uma instituição de ensino que queira realizar um trabalho de marketing bem feito deve começar entendendo sua real abrangência.

Identificamos, através da literatura, que as variáveis Satisfação no trabalho (Berry & Parasuraman, 1991; Zairi, 2000; Arnett, Laverie & Mclane, 2002; Gounaris *et al.*, 2010) e Compromisso organizacional (Ahmed *et al.*, 2010) contribuem positivamente para o sucesso das organizações. De acordo com Kotler e Keller (2006), as empresas bem-sucedidas centralizam sua atenção tanto em seus clientes quanto em seus trabalhadores. Elas entendem como funciona a cadeia de valor – a partir do Endomarketing ou Marketing Interno – para atingir a Satisfação do cliente. Essa cadeia é constituída por cinco elos que funcionam da seguinte forma: 1) Qualidade do Serviço Interno: seleção e treinamento de qualidade superior, ambiente de trabalho de alta qualidade e forte apoio àqueles que trabalham diretamente com os clientes, o que resulta em 2) trabalhadores contentes e produtivos: trabalhadores mais contentes, leais e trabalhadores, o que resulta em 3) serviço de maior valor, criação e entrega de valor e de serviços mais efetivos e eficientes ao cliente, o que resulta em 4) clientes fiéis e satisfeitos: clientes satisfeitos que permanecem fiéis compram regularmente e dão referências a outros clientes, o que resulta em 5) crescimento saudável da lucratividade dos serviços: desempenho superior da prestadora de serviços. Isso é outro ponto que levou ao desafio desta tese.

Para Albrecht (1995), a Qualidade é uma medida da extensão até a qual uma coisa ou experiência satisfaz uma necessidade, resolve um problema ou adiciona valor para alguém.

Acrescenta o autor que as empresas devem concentrar-se nos sistemas, processos, políticas, regras ou procedimentos organizacionais que têm maior impacto sobre a Qualidade percebida pelo cliente. Na visão de Kotler e Keller (2006) a Qualidade pode ser definida como a totalidade dos atributos e características de um produtos ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas; qualidade total é o segredo para criar valor e satisfazer o cliente.

Rossi e Slongo (1998) afirmam que, naquelas empresas que são comprometidas com a qualidade de seus produtos e serviços e, por conseqüentemente, com os resultados alcançados junto aos seus clientes, para obter bons resultados em relação à satisfação do cliente deve ser prioridade dos gestores a satisfação dos colaboradores.

Segundo Kotler (2000), a satisfação é algo que está ligada à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E, só quem percebe o atributo é quem consome o produto. Não adianta uma empresa ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico se, ao ser oferecido ao mercado, o público-alvo não percebe essa qualidade.

A nossa opção por estudar o problema acima mencionado em IES da UE se deu pelo fato da União Europeia (UE), embora informalmente, ter desempenhado marcante compromisso com uma política educativa comum, e com isso ter-se revelado um ator cada vez mais relevante, podendo com propriedade falar-se de um *fenômeno de deslocação do processo de formação das políticas para a educação em direção ao nível supranacional* (Antunes, 2006a; Dias Sobrinho, 2005). Conforme já foi observado, trata-se de algo sem precedentes: da produção de uma política pública de um meta-Estado para um meta-Campo Universitário (Azevedo, 2006), ou seja, de uma política educacional supranacional, comum aos estados-membros da União, com vista à construção de um “espaço europeu de educação superior”. E é aqui, face ao novo desígnio de criação de um sistema europeu de educação superior, sem dúvida impulsionado e regulado pela União, mas com um alcance que já ultrapassa, em muito, as suas fronteiras políticas atuais, que o modelo institucional de tipo anglo-americano emerge em toda a sua expressão, seja em termos estruturais, seja em termos de regulação e de competitividade, e, até, de hegemonia linguística, com o inglês e a cultura anglo-americana como referências centrais. Fato este que torna a educação da UE como uma das mais respeitadas no âmbito internacional.

Diante do apresentado, o problema desta pesquisa consiste em analisar o grau de OMI em IES da UE, avaliando a influência dessa estratégia sobre a Qualidade do Serviço Interno (QSI) destas instituições e, conseqüentemente, como isso tem afetado nas atitudes dos colaboradores, especificamente no que se trata a Satisfação no trabalho (SAT) e ao

Compromisso organizacional (CO).

Através das relações positivas entre OMI, QSI, SAT e CO se espera encontrar um possível caminho para resolver o problema apresentado pelas IES da UE.

1.2. OBJETIVOS

Objetivo Geral

Após revisão da literatura inerente à Orientação para o Mercado Interno (OMI), chegou-se a conclusão de que as organizações poderão aderir valores na qualidade dos serviços ao incrementarem em OMI e, sendo assim, esse trabalho teve como objetivo geral: 1) Analisar o nível de orientação para o Mercado Interno (OMI) nas Instituições de Ensino Superior (IES) pertencentes à União Europeia, 2) averiguar em que medida a OMI contribui para melhoria da Qualidade do Serviço Interno destas instituições e para potenciar as atitudes dos seus docentes, particularmente a Satisfação no trabalho e o Compromisso, e, por último, 3) analisar se existem diferenças no grau de OMI entre as IES públicas e privadas.

Objetivos Específicos

A um nível mais específico, são delineados os seguintes objetivos:

- Analisar o grau de OMI em IES pertencentes à UE;
- Avaliar se existem diferenças no grau de Orientação para o Mercado Interno entre IES públicas e privadas no contexto da EU;
- Avaliar a relação entre a Orientação para o Mercado Interno e a Qualidade do Serviço Interno das IES pertencentes à UE;
- Investigar a relação entre a Orientação para o Mercado Interno e as atitudes dos docentes, particularmente a sua Satisfação perante o trabalho e o seu Compromisso para com a instituição;
- Analisar a relação entre a Qualidade do Serviço Interno e as atitudes dos docentes no contexto da EU;
- Por último, avaliar a relação existente entre a Satisfação e Compromisso dos docentes no contexto da EU.

1.3 JUSTIFICATIVA

Partindo do que já existe publicado em relação às investigações relacionadas à OMI e seus efeitos sobre a Qualidade do Serviço interno, Satisfação no trabalho e Compromisso organizacional nas IES, justifica-se esta investigação pelo fato da OMI, na medida em que a prática do Marketing Interno é realizada com sucesso, em instituições educacionais, ainda ser considerado como fato novo (Malvezzi & Zambald, 2013). Ao buscar através da literatura publicações de autores brasileiros sobre o marketing interno na educação foi possível identificar que, apesar dos avanços ocorridos nos últimos anos, no Brasil pouco se tem publicado sobre o assunto (Trevisan, 2002). Acredita-se que a lacuna sobre o tema se justifica pelo fato do marketing na educação, de forma geral, ainda ser considerado como um fato novo (Franco, 2014).

Rodrigues (2004), numa concepção voltada para os objetivos das IES, diz que as Instituições Educacionais que abraçam a ideia de implantação de um plano de Marketing podem atingir com sucesso seus objetivos. Acrescenta o autor que as IES devem continuamente atrair novos recursos, motivar os funcionários e professores e conquistar consumidores.

Franco (2014) pondera que a necessidade de adaptação da Orientação para o Mercado em instituições de ensino superior é relevante pela ampla expansão do ensino superior na maior parte do mundo e pela crescente necessidade de formação de pessoal especializado em grande parte dos setores organizacionais da sociedade, ultrapassando os limites das tradicionais áreas de formação. Acrescenta o autor que essa ocorrência tem sido extremamente necessária à adaptação das IES à dinâmica de mercado para destacarem-se da concorrência acirrada deste setor.

Costa *et al.* (2011) alertam que a aplicação do *Marketing* para o meio educacional ainda é tímida, porém muito necessária. Explicam os autores que essa timidez provém do preconceito da utilização de uma ferramenta comercial, incluída no meio educacional acrescentando que desde o surgimento do Marketing existe uma visão equivocada de sua definição. Por falta de conhecimento existe uma visão estereotipada que o Marketing é uma ferramenta utilizada pelas empresas apenas para vender seus produtos, nem que para isso, seja utilizado de artifícios para enganar o cliente, o que não é verdade. Isso vem de encontro ao publicado por Kotler e Fox (1994) quando consideraram como principais fatores de resistências ao Marketing no meio acadêmico: 1. A crença de que o Marketing é incompatível

com a missão educacional, pois as Instituições de Ensino não são empresas comerciais e não vendem seus produtos, ao contrário, transferem um valor superior à sociedade, na forma de conhecimento, desenvolvimento de competências, habilidades, reflexão, racionalidade, e, para tal, não há necessidade de se utilizarem de nenhum tipo de estratégia de Marketing; 2. A educação é uma necessidade latente na sociedade, bastando que seja despertada e disponibilizada para ser imediatamente consumida, não havendo necessidade de utilização de estratégia de Marketing para introduzi-la no mercado.

Mainardes *et al.* (2009), na conclusão de um trabalho de investigação na área do Marketing aplicado às IES, afirmam que estudos na referida área deverão continuar a progredirem e a amadurecerem e, para tal, faz-se necessário a coragem de questionar, modificar, ampliar e melhorar os princípios orientadores da filosofia de Marketing aplicada àquelas instituições.

Malvezzi e Zambalde (2013) afirmam que, em um ambiente cada vez mais competitivo, é conhecido o papel do Marketing como ferramenta de gestão para assegurar o desenvolvimento de qualquer organização. Para estes autores nas Universidades, principalmente nas públicas, as finalidades do Marketing não se encontram bem definidas.

Nesta mesma conotação, anteriormente foi dito por Ahmed e Rafiq (2003) que o Marketing Interno é importante para qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, mas, apesar da importância do Marketing para as Instituições Educacionais, encontramos posições favoráveis e desfavoráveis ao seu uso e, ainda, existe o mito que em Instituições Públicas Educacionais não se faz necessário o Marketing (Trevisan, 2002), porém há comprovações que aquelas organizações que têm um bom programa de Marketing Interno têm saído à frente das demais (Kotler & Fox, 1994).

Lings (2004), reforçando ideias de Doyle (1994) e Gummesson (1994), diz que apesar do crescente reconhecimento de que serviços geram vantagem competitiva nos mercados modernos e que os funcionários dirigem tais serviços, a literatura sobre a implementação de Marketing permanece focada nos clientes e concorrentes, pois a maior parte, dos pesquisadores tem ignorado a necessidade de focar internamente sobre os trabalhadores de serviços, especialmente aqueles que entram em contacto com os clientes.

A nossa escolha pelo Ensino Superior foi reforçada pela Magna Charta Universitatum de 18 de setembro de 1988 assinada por reitores das universidades europeias, onde está escrito sobre a dependência da humanidade em relação ao desenvolvimento cultural, científico e técnico da humanidade e que são as universidades que forjam este saber, o que mostra a importância deste nível de ensino não só para educação, mas como garantia da espécie humana em todo

planeta.

A opção por IES da União Europeia, antes de tudo, se justifica pela credibilidade que a educação em todos os níveis e em especial ao nível de educação superior ser aquela que, diante do compromisso que este continente informalmente assumiu, com uma política educativa comum em direção ao nível supranacional (Antunes, 2006a; Dias Sobrinho, 2005), se encontra em destaque ao nível internacional.

1.4. ESTRUTURA DA TESE

Para melhor entendimento a tese foi dividida em capítulos e estes em itens e subitens conforme o necessário:

O Capítulo I – Introdução – apresenta a introdução da problemática em estudo, sendo este ponto organizado da seguinte forma: descrição do problema da pesquisa, enumeração dos objetivos da investigação, justificativa do tema em estudo e estrutura da Tese.

No Capítulo II, Fundamentação Teórica – são apresentadas teorias fundamentais para melhor compreensão dos conceitos abordados nesta Tese, tais como a Orientação para o Mercado Interno, o Marketing Interno, o Marketing Interno no Ensino Superior, a importância da Orientação para o Mercado Interno, a Qualidade do Serviço Interno, as atitudes do trabalhador como resultado da prática eficaz do Marketing Interno, a Satisfação no trabalho, o Compromisso Organizacional, e o Ensino Superior no contexto da União Europeia. O capítulo se encerra com a apresentação das hipóteses e do modelo de investigação.

No Capítulo III – Metodologia – procede-se à descrição da amostra e dos passos adoptados na recolha de dados, é feita a caracterização dos instrumentos de recolha de dados e dos métodos de análise de dados.

O Capítulo IV – Resultados – apresenta os resultados obtidos na investigação, incluindo o perfil da amostra, a consistência das medidas, a média dos constructos em estudo, a comparação entre instituições públicas e privadas ao nível da OMI e, por fim, a análise do modelo de investigação.

Por fim, no Capítulo V – Considerações Finais - são apresentadas as conclusões, as limitações e perspectivas para investigação futura.

Capítulo II - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO

Para um melhor entendimento da Orientação para o Mercado Interno (OMI), foco principal deste estudo, este Capítulo foi construído com base na revisão literária. O capítulo foi iniciado com a apresentação de estudos de nomeados autores sobre Marketing Interno (MI), uma vez que a OMI consiste na avaliação da medida em que a prática do MI foi alcançada com sucesso numa organização (Naudé, Desai & Murphy, 2003). Ao focar no MI, houve uma atenção especial para o MI em Instituições de Ensino Superior (IES), pelo fato da investigação ser direcionada para instituições prestadoras de serviços educacionais. Com este percurso chegou-se à importância da OMI e conforme as hipóteses apresentadas nesse trabalho é esperado que a OMI tenha uma relação positiva sobre as variáveis qualidade dos serviços internos (QSI), satisfação no trabalho (SAT) e o Compromisso Organizacional (CO) e que tais variáveis influenciem positivamente entre si. Neste ponto houve a abordagem a estas variáveis. O grupo focado foi constituído por docentes das IES da União Europeia (UE). Considera serem estes profissionais os criticamente mais adequados para avaliarem as atitudes dos demais colegas de instituições e a escolha da UE por, de forma geral, ser considerado um dos continentes mais respeitados no universo no que se refere à educação de nível superior. Sendo assim, esse capítulo trás teorias básicas para realização desta tese. Encerra o capítulo com a apresentação das hipóteses e do modelo da pesquisa.

1.1 MARKETING INTERNO

Nos anos 70, o MI foi visto como a solução para devolver elevados níveis de qualidade ao nível dos serviços (Berry, Hensel & Burke, 1976; Santos & Gonçalves, 2010), sendo abordado como uma ferramenta de gestão de pessoas, centrada no recrutamento, na formação, na Motivação, na comunicação e na retenção de colaboradores (Sasser & Arbeit, 1976; Santos & Gonçalves, 2010).

Inicialmente, o MI foi definido como uma estratégia de venda da empresa dirigida aos colaboradores (Grönroos, 1981; Santos & Gonçalves, 2010); já definições mais recentes veem-no como uma iniciativa que visa motivar os colaboradores a serviço do cliente (Grönroos, 1990; Santos e Gonçalves, 2010). Trabalhos publicados por vários autores, entre eles Kotler e Fox (1994) e Ahmed & Rafiq (2003), também defendem o uso do MI como

motivador para melhoria dos serviços de uma instituição, inclusive as instituições educacionais.

Schlessenger e Heskett (1991) apontam a importância de funcionários motivados, argumentando que isso leva a um "ciclo de sucesso", que resulta no aumento da consciência de papéis dos trabalhadores e em Satisfação do cliente, na integração de funcionários em equipes vencedoras, e numa concentração na qualidade como núcleo de um serviço.

O conceito de MI apresenta dois níveis de análise: a concepção dos ativos humanos como clientes internos e a necessidade organizacional de satisfazer o cliente interno no intuito de melhor prepará-lo para servir o cliente externo (Fisk, Brown & Bitner, 1993; Santos & Gonçalves, 2010).

Berry *et al.* (1976), os primeiros autores a utilizarem o termo MI na literatura, enfatizam que a capacidade de uma empresa satisfazer as necessidades de seus clientes depende, parcialmente, da sua habilidade em satisfazer as necessidades de seus clientes internos, ou seja, seus colaboradores.

Na mesma altura, Sasser e Arbeit (1976), afirmam que a vantagem competitiva no mercado de serviços encontra-se em alcançar a satisfação e motivação dos colaboradores, sendo este um requisito necessário para lhes oferecer um bom serviço ao cliente.

Berry (1981) utiliza do termo "marketing interno" para definir o comportamento de gestão que visa alcançar a satisfação dos colaboradores, por tratá-los como clientes considerando o trabalho como um produto interno, em cuja natureza dependerá da melhoria na qualidade do serviço oferecido pelos trabalhadores para os clientes externos.

Pondera Grönroos (1981) que, para uma prestação de serviços eficaz, não basta ter funcionários conscientes dos clientes, se faz necessário ter uma coordenação eficaz entre o pessoal de contato e pessoal de apoio. Sendo assim, o conceito de MI é visto como um meio de integrar as diferentes funções que são vitais para as relações com os clientes em uma empresa de serviços.

Segundo Berry (1987), os departamentos de Marketing mais eficazes em empresas de serviços não são aqueles que são excepcionalmente inteligentes em praticar o Marketing, mas sim, aqueles que são excepcionalmente inteligentes no envolvimento de todas as pessoas da organização para a prática de Marketing. Para o autor, o papel do departamento de Marketing é facilitar um bom Marketing, enquanto a prática de Marketing é responsabilidade de todos, uma vez que, em uma empresa de serviços, todos são responsáveis pelo o cliente externo.

Ainda na visão de Berry (1987), os diretores de serviços de Marketing não só devem

persuadir os clientes a comprar, mas também devem convencer os funcionários a realizarem seus serviços. Gerentes de serviços de Marketing devem facilitar a comercialização em toda a organização, em, pelo menos, três maneiras. Primeiro, eles podem tomar medidas formais para educar os funcionários sobre conceito, propósitos e aplicações de Marketing. Os servidores diretos não podem ser comprometidos com o Marketing, se eles não sabem o que é. Em segundo lugar, os gerentes de Marketing podem se esforçar para tornar mais fácil para os funcionários serem comerciantes através de programas eficazes de treinamento de vendas, ferramentas de vendas e outros meios. Em terceiro lugar, os gerentes de Marketing podem empurrar a responsabilidade de Marketing para baixo na organização, na linha que se encontra mais perto do cliente.

Na concepção de Berry (1987), o MI pode ser visto como um meio para atrair, motivar e reter pessoal qualificado através de produtos de emprego destinados a satisfazer os seus desejos e necessidades. Para este autor, as empresas podem atualizar a sua capacidade para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes externos por primeiro satisfazerem os desejos e necessidades dos clientes internos. Nesta mesma obra, Berry cita como exemplo de empreendimentos bem sucedidos os Parques temáticos da Disney, onde é usada uma linguagem especial. Ali os clientes são chamados de "convidados" e os funcionários de "anfitriões". A Disney tem um departamento de "elenco" em vez de um departamento de pessoal, isto mostra a importância do MI nesta empresa.

Em comunhão com o pensamento do último autor acima citado, Grönroos (1990) refere que, para uma empresa ter um bom desempenho na percepção do cliente e construir um relacionamento sólido com ele, é imprescindível a participação ativa e reflexiva de seus funcionários. Para este autor os funcionários devem ter uma visão holística de seus trabalhos, compreender o objetivo de servir bem aos clientes e possuir os meios e as habilidades adequadas para alcançá-lo. Neste trabalho, Grönroos faz uma distinção entre abordagens estratégicas e táticas na aplicação do MI. Para o autor, no nível tático, MI pode incluir a formação contínua, o incentivo das comunicações formais e informais, enquanto no nível estratégico, o MI se estende até a adoção de estilos de apoio de gestão e políticas de pessoal, treinamento de atendimento ao cliente e planejamento de procedimentos.

Na visão de Tansuhaj *et al.* (1991) o maior impulso do conceito de MI é garantir que os funcionários sintam que a gestão se preocupa com eles e suas necessidades sejam atendidas. O sucesso da aplicação do conceito é traduzido em atitudes positivas em relação ao trabalhador no seu trabalho, incluindo o Compromisso organizacional, envolvimento com o trabalho, motivação no trabalho e satisfação no trabalho.

Piercy e Morgan (1991) apontam que muitos defensores do MI seguem o raciocínio original de Berry nos anos 80 enfatizando sua relevância para as empresas de serviços, em particular, e, em geral, ao ver o funcionário como cliente interno que é um ponto de partida importante para garantir a Satisfação dos clientes externos, e cujo apoio da estratégia global de Marketing é essencial para que este seja bem sucedido.

No mesmo ano, Kotler (1991) define MI como a tarefa de contratar com sucesso, treinar e motivar os funcionários capacitando-os para bem servir ao cliente, enfatizando que o MI deve preceder ao Marketing externo, uma vez que não faz sentido prometer excelência nos serviços antes que o pessoal da empresa esteja pronto para fornecê-lo.

Para Berry e Parasuraman (1991), MI é atrair, motivar e reter funcionários qualificados por meio de produtos de emprego que satisfaçam as suas necessidades. Acrescentam os autores que MI é a filosofia de tratar os funcionários como clientes, bem como é a estratégia de formação de produtos de emprego para atender as necessidades humana.

Rafiq e Ahmed (1993) manifestam-se sobre o rápido crescimento da literatura que se refere ao MI. No entanto, na visão destes autores, enquanto que a necessidade de comercialização interna é bem compreendida, raras organizações realmente aplicam o conceito na prática. Para os autores, a principal razão que leva a isto é o fato de que não existe um único conceito para MI e a maior confusão é causada pelo fato de que várias formalizações existentes de MI parecem sugerir que as funções tradicionalmente desempenhadas pelo Setor de Recursos Humanos (como atrair, desenvolver e motivador) estão subordinadas ao Marketing.

Rafiq e Ahmed (1993) apresentam alguns problemas relacionados aos conceitos de MI provocados pelo fato de funcionários serem considerados como clientes, o que, no ponto de vista dos autores, pode provocar certos inconvenientes. Para estes autores, o MI implica um esforço planejado para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os colaboradores para a implementação eficaz de estratégias corporativas e funcionais.

Rafiq e Ahmed (1993) afirmam que o uso efetivo de técnicas de marketing dirigidas para o interior pode resolver todos os problemas dos funcionários que se encontram relacionados à qualidade e satisfação do cliente, argumentando que não há limites para o que pode ou não ser alcançado por meio de técnicas de marketing por si só, e que é de importância crucial notar que o marketing exige o envolvimento de vários departamentos que trabalham com o mesmo propósito e pensamentos em comum.

Kotler (1994) considera que não faz sentido prometer um serviço excelente antes que os funcionários da empresa estejam prontos para fornecê-lo e, reafirmou o autor que o MI é a tarefa de contratações acertadas, treinamentos e motivações de funcionários para torná-los hábeis para atenderem bem aos clientes. Na mesma linha de pensamento Kotler e Keller (2006) defendem que o MI deve preceder o Marketing externo, ou seja, antes de pensar em satisfazer do cliente externo se faz necessário que o interno tenha suas necessidades satisfeitas.

Bekin (1995) difundem as ideias do MI no Brasil utilizando o termo “Endomarketing”. Para este autor, a promoção de valores formados para o bem estar do cliente pode ser transferida a partir do tratamento dado aos funcionários e estimulando o trabalho em equipe, a cooperação e a integração dos diversos setores, com a utilização de instrumentos fornecidos pelo Marketing.

Foreman e Money (1995) destacam que, essencialmente, as ferramentas e conceitos de Marketing podem ser usados eficientemente tanto com os funcionários como com os clientes externos.

Schneider, Brief e Guzzo (1996) alertam que a importância do MI pode ser mais facilmente reconhecida em tempos de mudança organizacional, uma vez que a cultura é dependente das percepções dos indivíduos dentro das organizações, o que significa que se as pessoas não mudam não poderá haver nenhuma mudança organizacional.

Reynoso e Moores (1996) identificam seis etapas que são comuns nas campanhas de MI: 1. Criação de consciência interna; 2. Identificação dos clientes internos e fornecedores; 3. Identificação das expectativas dos clientes internos; 4. Comunicação dessas expectativas a fornecedores internos, a fim de discutir as suas próprias capacidades e/ou obstáculos para cumprir esses requisitos; 5. Resultado do ponto anterior, onde fornecedores internos devem trabalhar para fazer as mudanças necessárias, de modo a serem capazes de fornecer o nível de serviço exigido; 6. Obtenção de uma medida para a qualidade do serviço interno.

Em concordância com vários autores mencionados, Atkinson *et al.* (1997) afirmam que o MI é um caminho de motivação dos clientes internos, servidores de uma empresa, para melhor se envolverem na qualidade dos serviços prestados por estas instituições.

Hogg, Carter e Dunne (1998) reforçam que o MI foi introduzido pela primeira vez na literatura acadêmica no início de 1980 por Berry (1981) e Grönroos (1981) e acrescentam que, na década dos anos 90, aconteceu um renovado interesse pelo tema por Grönroos (1990; 1994) e Rafiq e Ahmed (1995), Ballantyne *et al.* (1995), Ballantyne (1997), Para Hogg, Carter e Dunne (1998) o MI pode ser genericamente descrito como atividades que melhoram a

comunicação interna, promovendo a consciência da importância do cliente externo entre os funcionários, e a ligação entre estas atividades e o desempenho no mercado externo. Ainda na visão destes autores, um elemento chave de um programa de MI bem sucedido é adotar dois sentidos, ou seja, os pontos de vista da gestão devem ser comunicados à força de trabalho e os pontos de vista da força de trabalho devem ser comunicados de volta à gestão.

Mais tarde, já no segundo milênio, surgem novos estudos sobre o MI e a sua boa aceitação como forma de promover o desenvolvimento das organizações através da valorização dos seus colaboradores internos.

Para Dunne e Barnes (2000) uma iniciativa de MI bem-sucedida serve para valorizar os interesses da organização e dos funcionários, em um processo contínuo de transformar toda a organização em uma entidade voltada para o cliente.

Grönroos (2003) defende que toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que devem receber a primeira atenção.

Spiller *et al.* (2004) se referem às mudanças de denominações de “empregado” para “funcionário” e de “funcionários” para “colaborador”, como consequência dos efeitos da conscientização pelas organizações da importância do Compromisso e da Satisfação de seu público interno para atingir suas metas, manter uma boa imagem e implementar a qualidade dos processos.

Brambilla (2005) define o MI como a parcela do Marketing que estabelece ações voltadas para dentro da empresa, possibilitando a criação e promoção de novos valores, projetos e ideias, além de possibilitar o aperfeiçoamento dos colaboradores, melhorando o atendimento e possibilitando o desenvolvimento da empresa.

Dotto e Silva (2007), afirmam que a cultura organizacional deve estar muito bem sedimentada perante a equipe de funcionários e que essa percepção deve acontecer antes deste produto ou serviço chegar ao cliente externo, pois para alcançar um desempenho satisfatório dos funcionários, esses devem estar cientes da dimensão de sua importância no processo produtivo e cooperar para atingir os objetivos da organização.

Gounaris (2008), ao se referir à filosofia de MI, expressa que embora todos os recursos sejam importantes numa organização, às pessoas se destacam por ser o motor de trabalho e o corpo do serviço prestado ao cliente. A concepção original do MI surgiu como uma abordagem gerencial para garantir a satisfação do cliente durante a satisfação das necessidades dos funcionários de primeira linha (Berry, 1981; Gounaris, 2008).

Para Batista (2008), o MI é o processo de satisfazer o cliente interno (colaboradores)

como pré-requisito para satisfazer clientes externos, uma vez que o MI não procura simplesmente o fim da cadeia produtiva da empresa e, sim, de forma especial, o quadro funcional da empresa. Ainda na visão do autor, a equipe de trabalho é vista como o coração da empresa e, como tal, esta deverá ser cuidadosamente tratada para, assim, a prestação do serviço chegue ao cliente externo com toda qualidade que o mercado exige.

Para Grönroos (2009), o MI é a filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes, uma vez que eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com todos seus colegas de trabalho, independente dos níveis hierárquicos, bem como seu relacionamento com o seu empregador, ou seja, com toda a organização.

Na visão de Matos (2009), funcionários motivados e satisfeitos sentem-se como parte da empresa e tendem a passar para o público externo um alto grau de Satisfação com relação à empresa onde trabalham, favorecendo a imagem da organização perante a sociedade.

Reforçando esta linha de pensamento, Mendes (2009) referi que para agradar o cliente externo primeiramente é preciso envolver o pessoal interno, ou seja, os colaboradores com os objetivos da organização.

Kotler (2009) conceitua o MI como a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores.

Mishra (2010) define o MI como um meio de utilizar o Marketing para motivar, alinhar e integrar os colaboradores com as estratégias da empresa, com o propósito de satisfazer o cliente através do processo de Motivação do colaborador.

Leão *et al.* (2010) defendem que, para uma empresa ter um bom desempenho na percepção do cliente e construir um relacionamento sólido com este, é imprescindível a participação ativa e reflexiva de seus funcionários, pois a empresa não deve se concentrar no gerenciamento apenas das atitudes dos trabalhadores, mas no de sua aprendizagem. Os autores mencionam o termo “funcionários robôs” como aqueles indesejáveis que só sabem executar aquilo para o qual são programados sendo incapazes de pensar por conta própria.

Na visão de Moresi e Mendes (2010), atitudes como espírito de cooperação, confiança e altruísmo, entre outras, podem ser despertadas nos trabalhadores a partir de uma política específica ou programa de MI. Sendo que para obter da força de trabalho as respostas favoráveis às demandas da organização se faz necessário que haja motivação, atitudes adequadas e comunicação eficiente.

Abzari *et al.* (2011) referem que o maior impulso do conceito de MI é garantir que os funcionários sintam que a gestão se preocupa com eles e suas necessidades sejam atendidas.

Para Bohn, Marzari e Kelm (2011), o MI recebe várias nomenclaturas e incorpora diversificadas funções. Pode ser visto como um processo de informação, educação ou estímulo para um maior Compromisso do funcionário com a empresa. Promove a ligação entre o funcionário, o produto e o cliente que fortalece a responsabilidade de cada profissional sobre o resultado final do negócio. Para os autores, as estratégias de MI devem influenciar diretamente na inteligência competitiva das organizações, uma vez que estas promovem a ligação dos três elementos fundamentais deste contexto: Funcionário, Produto e Cliente.

Sarraceni (2011) consideram o MI como uma ferramenta de gestão que as empresas utilizam para melhorar o clima organizacional e como forma de aproximar a relação entre os funcionários e a empresa.

Para Mendes (2012) o objetivo do MI é manter os trabalhadores informados e conscientes da política, da filosofia e dos objetivos da empresa, criar programas amplos e abrangentes para que os trabalhadores se sintam integrados, comprometidos e apaixonados pelo que fazem dentro da organização, assim como atender os trabalhadores em suas necessidades e aspirações para que estes possam se sentir orgulhosos de trabalhar e colaborar com a organização.

Chaves, França e Carvalho (2013) defendem que o grande desafio das organizações é criar um ambiente interno favorável e estimulante onde o colaborador possa ser favorecido, tornando-se satisfeito, reconhecido e valorizado, resultando em sentimento de inclusão, o que é fundamental para o sucesso da organização. Vislumbraram estes autores que as organizações perceberam que o grande desafio é desenvolver e valorizar o público interno, tornando os satisfeitos, motivados e reconhecidos, uma vez que o principal cliente é o cliente interno e, sendo este conquistado, passa a ser um fiel alinhado na criação da imagem da organização o que promove resultados positivos para a empresa.

1.1.1 Marketing Interno nas Instituições de Ensino Superior

As ações de Marketing, quando bem empregadas, contribuem para a validação e legitimação das instituições de ensino, sendo que estas deixam de serem vistas somente pelos aspectos tradicionais ou de reputação, mas também passam a serem vistas pelo papel que representam para a sociedade. A adoção dessas ações pode levar tais instituições a mudanças drásticas e revolucionárias (Martins, 1989).

Segundo Kotler (1998), a seleção e treinamento de alto nível dos trabalhadores, um ambiente de trabalho de qualidade e forte apoio aos que lidam com os clientes são os fatores

importantes na qualidade de serviço prestado e, são estes pontos, entre outros, que têm levado as Instituições de Ensino Superior a tentarem conhecer, compreender e aplicar estratégias de Marketing, especialmente, Endomarketing ou MI.

Para Colombo (2004), o aluno quer receber um serviço educacional sério e de qualidade, oferecido por um corpo docente qualificado e capacitado, assessorado por funcionários treinados e motivados, com instalações adequadas e, obviamente, ver a sua escola incluída entre as melhores.

Oliveira (2007) refere que as ações de MI na gestão educacional estão vocacionadas para atingir uma interação entre todos os setores da escola e, assim, garantir o atendimento ao aluno, neste caso considerado como principal cliente externo. Para esta metodologia de gestão ser bem sucedida, se faz necessário disseminar os valores e objetivos da escola entre todos os seus colaboradores internos; levá-los a assumir compromisso com estes valores e incentivá-los, delegando tarefas e transformando gerentes em líderes, o que criará um clima de confiança e levará ao aumento de produtividade e à qualidade máxima desejada.

Silva e Silva (2010) alertam que de nada adianta o esforço para captação de alunos se as evasões não forem combatidas. A satisfação e motivação dos colaboradores com a empresa podem ser o caminho para promover a retenção. Colaboradores satisfeitos e motivados são capazes de desenvolverem atividades que encantam os alunos. Com uma boa estratégia de Endomarketing ou MI pode-se trabalhar a motivação, o compromisso e o entusiasmo dos referidos colaboradores e atingir bons resultados.

A transição do mercado competitivo de hoje, no contexto de IES, que enfrentam um acréscimo notável de novos concorrentes em nível nacional e internacional, na visão de Steinke (2010), tem por necessidade integrar a valorização e visão abrangente quanto ao cliente interno, sendo esse fator importante para manter as IES no mercado. Para a autora, os mantenedores, dirigentes, professores e funcionários, dos mais diversos níveis hierárquicos das IES, precisam estar engajados no processo de ensino – aprendizagem, pesquisa e extensão para obtenção do sucesso escolar.

Silva e Añez (2010) salientam que a conjuntura econômica, atrelada a novos meios de produção e relações trabalhistas, provocaram novas demandas educacionais, exigindo das instituições profissionais atualizadas e novas ofertas de ensino.

Afirmam Bohn, Marzari e Kelm (2011) ser imprescindível destacar que de nada adianta realizar promessas para os atuais ou possíveis consumidores, se o público interno, compreendido pelo quadro de profissionais que atua na IES, não estiver preparado e em

sintonia com os objetivos e princípios institucionais, uma vez que são estes que atuam diretamente junto ao cliente externo.

Nas instituições de ensino públicas, Bohn, Marzari e Kelm (2011) referem que o Endomarketing pode ser realizado através de benefícios, como por exemplo, o plano de carreira, apoio à continuidade da formação acadêmica, de relacionamento com a comunidade, elaboração de projetos, entre outros; enquanto nas instituições de ensino da rede privada, a dinâmica é outra, iniciando pelo processo de administração, passando por objetivos de benefícios, relacionamento com a comunidade, atendimento das exigências governamentais e, ainda, a sinergia de políticas capazes de garantir a permanência e satisfação do público interno, o que aumenta o desafio das IES privadas ao definirem seus objetivos quanto ao uso do Endomarketing ou MI.

1.2 IMPOTÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO

Na busca de uma definição para Orientação para o Mercado Interno, muitas podem ser encontradas na literatura, que embora diferentes em seus detalhes, têm um tema comum subjacente: OMI é sobre como identificar e satisfazer os desejos e necessidades dos funcionários como um pré-requisito para satisfazer os desejos e necessidades dos clientes (Lings, 2004).

Alicerçados na literatura, Ahmed e Rafiq (2003) referem que os comportamentos orientados para o mercado interno evidenciam várias consequências internas e externas. Internamente, é bem reconhecido que o comportamento dos gerentes para o seu pessoal subordinado influencia as atitudes e comportamentos desses trabalhadores.

Gounaris (2006) afirma que a OMI estimula as organizações a produzir um relacionamento eficaz com os seus funcionários, com base no compromisso de oferecer valores superiores a estes, compreendendo e satisfazendo as suas necessidades.

Greene *et al.* (1994) referem à OMI como um meio de criar a Satisfação dos funcionários que constitui uma competência central da organização, criando um potencial de vantagem competitiva através de clientes mais satisfeitos e leais, o que, por sua vez, elevará os lucros em comparação aos concorrentes.

Os encontros entre clientes e funcionários são fundamentais para a satisfação do cliente (Chandon, Leo & Phillippe, 1997; Lings & Grenley, 2005). Isto é especialmente verdadeiro no contexto dos serviços de varejo, onde a sensibilidade ao serviço ao cliente aumentou em todos os mercados (Wilcox & O'Callaghan, 2001; Lings & Grenley, 2005), e os clientes muitas

vezes avaliam os fornecedores de serviços de varejo com base no comportamento do pessoal da linha de frente (Thomas *et al.*, 2002), especialmente em termos de sua simpatia, auxílio e natureza geralmente agradável (Davies *et al.* 2001; Larson & Sasser, 2000; Lings & Grenley, 2005).

Lings e Greenley (2005) definiram OMI por meio de cinco dimensões: geração de informação informal, geração de informação formal (*face-to-face*), geração de informação formal escrita, divulgação de informações e implementações de respostas a essas informações. Nesta linha de pensamento, foi considerado pelos autores que a geração de informação decorre das interações do dia-a-dia e da proximidade física entre clientes internos e gestores, oferecendo assim oportunidades adicionais para a geração de informação, com base nas atitudes, valores e situações individuais. Já a informação formal, esta tem uma manifestação bidimensional através da utilização dos meios de comunicação escritos, como os questionários e estudos de Satisfação no trabalho, e interações cara a cara, como entrevistas, avaliações e reuniões, sendo complementares estes dois métodos de geração de informação formal. A divulgação da informação é um fator fundamental para criar um perfil das atitudes e dos comportamentos dos clientes internos com os objetivos da organização, e as proximidades entre gestores e clientes internos aumentam as oportunidades para a comunicação, promovendo a oportunidade para recolha de informações sobre os anseios e necessidades dos trabalhadores e também para divulgar informações. No que se refere a implementações de respostas, o foco principal vai de encontro às necessidades e desejos dos clientes internos e envolvem atividades como o desenvolvimento de sistemas de recompensas individualizados, avaliações de desempenho, mudanças de horário de trabalho e fornecimento de treinamento.

Neste mesmo estudo Lings e Greenley (2005) referindo à operacionalização de MI, sugerem que a Orientação para o Mercado pode ser transportada para o contexto de trocas entre empregador e trabalhador no mercado interno, desenvolvendo uma OMI. Acrescentam os autores que do desenvolvimento da OMI se esperam consequências positivas para a empresa e seus colaboradores, da mesma maneira que a Orientação para o Mercado Externo tem consequências positivas para a empresa e seus clientes externos. Já em 1978, Thomas abordou que a relação entre as estratégias de marketing externo e interno são de essencial importância para as empresas de serviços, porque estas dependem muito da qualidade e do desempenho de sua equipe.

Estudos mostram que o desenvolvimento de uma OMI que visa satisfazer as necessidades dos trabalhadores precede a implementação eficaz de MI. De acordo com estes estudos, o conceito OMI reflete um sistema de valores que orientam o comportamento da

empresa em relação aos seus funcionários, enquanto que o objetivo final permanece sempre aumentar o valor para o cliente externo (Gounaris, 2006; Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris *et al.*, 2010).

A OMI é uma estratégia da empresa que está por trás de seus esforços de MI, enquanto também tem uma influência direta sobre a eficácia desses esforços. A adoção de uma OMI diz respeito à medida que a organização se compromete a produzir valor para os seus funcionários, buscando administrar com sucesso as relações entre funcionários, supervisores e gerência. A adoção da OMI complementa a Orientação para o Mercado da empresa, e, direta ou indiretamente, influencia o desempenho do mercado da organização. Além disso, a noção de OMI refere-se à orientação da organização em relação ao mercado interno e demonstra o compromisso da gestão com os trabalhadores. Especificamente, esse compromisso se refere à compreensão do que valorizam os funcionários, tornando-se sensível às suas necessidades individuais, e garantindo, ao mesmo tempo, que eles tenham todos os meios necessários para fornecer o tipo e nível de serviço definido pelos objetivos e pela estratégia de Marketing externo da organização (Gounaris, 2008).

1.3 QUALIDADE DO SERVIÇO INTERNO

Para Parasuraman *et al* (1988), o conceito de Qualidade nos Serviços difere da qualidade objetiva. Ele representa a percepção de qualidade do consumidor e é definida como uma forma de atitude, relacionada, mas não equivalente, a satisfação, resultando da comparação entre expectativas e percepções de desempenho.

Salientam Kang, James e Alexandris (2002) que a qualidade de serviço é importante para satisfazer o cliente externo, de modo que a Qualidade do Serviço Interno, um componente crítico do MI, satisfaz o cliente interno. Já Carlos (2014) disse que, se organizações orientadas para o mercado interno são as que implementam com sucesso o conceito MI, a QSI deverá ser considerada um componente crítico da OMI.

No olhar de Finn *et al.* (1996), a QSI foi identificada como um dos elementos essenciais de uma estratégia global de qualidade de serviços, o que para Davis (1994) propicia uma economia de custos a longo prazo e aumenta ganhos financeiros.

A QSI é caracterizada pelas atitudes que as pessoas têm para com o outro e como os indivíduos servem uns aos outros dentro da organização, o que se torna necessário para melhorar a qualidade de serviço externo (Strauss, 1995; Varey, 1995; Andronikidis & Bellou, 2010).

Conduit e Mavondo (2001) indicam a existência de associações positivas entre QSI, Satisfação dos funcionários, e retenção de clientes. A retenção do cliente está relacionada com a satisfação dos funcionários, como o resultado da satisfação dos funcionários é dependente do nível de qualidade do serviço prestado pelas outras unidades internas. Por outro lado, de acordo com Kuei (1999), o nível de QSI vivido pela equipe nos principais sistemas de distribuição pode melhorar as performances de qualidade global da empresa.

2. AS ATITUDES DO TRABALHADOR COMO RESULTADO DA PRÁTICA EFICAZ DO MI

A Satisfação no trabalho dos clientes internos de uma organização refletem os clientes externos e a sua satisfação (Reynoso, 1994). Por outro lado, funcionários que estão comprometidos com suas organizações podem mais facilmente aceitar e aderir aos objetivos e metas organizacionais (Valentine *et al.*, 2002). Khan, Nawaz e Khan (2013) acrescentam que o Compromisso dos acadêmicos no Ensino Superior tem-se tornado crítico com a globalização da Educação. Neste sentido, ambos os conceitos são fundamentais para a entrega de um serviço mais eficaz ao cliente externo.

2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Zairi (2000) defende que a Satisfação do cliente interno é uma fonte de excelente qualidade, porque a organização ao satisfazer as necessidades dos seus clientes internos, estará permitindo que estes clientes internos possam executar suas tarefas e as redes de unidades da organização se tornam mais propensas a trabalharem eficazmente em conjunto para alcançar a satisfação do cliente externo. Também Arnett, Laverie e Mclane (2002) e Berry e Parasuraman (1991) acreditam que a satisfação dos trabalhadores é um aspecto crucial para a geração de excelência no serviço. Para Faria (2003), as instituições de ensino, no sentido de sobreviverem à forte competição de mercado, como outras, devem focar na qualidade de seus serviços e na satisfação de seus clientes.

Lortie (1975) apresenta a definição de satisfação no trabalho - SAT como um estado emocional relacionado com a avaliação positiva ou negativa de experiências de trabalho.

Já Wiener (1982) define Satisfação no trabalho como uma atitude em relação a condições de trabalho, facetas ou aspectos do trabalho.

Kreis e Brockopp (1986) sugerem que a satisfação no trabalho está relacionada com a

auto percepção das necessidades de realização através do trabalho. Já Pennington e Riley (1991) contemplaram a satisfação no trabalho como um valor externo ou interno. Na opinião destes autores, a avaliação geral de uma pessoa de quão satisfeito ela está no trabalho é feita de acordo com um quadro de referência absoluto, enquanto a avaliação de uma pessoa do nível de satisfação com aspectos individuais de trabalho é baseada em um padrão relativo, que é específico para contexto do trabalho e que envolve a comparação com a situação de outros funcionários.

Numa definição posterior (Argyle, 1994) caracteriza a satisfação no trabalho como um dos domínios da satisfação global das pessoas, e esta dimensão depende da satisfação das necessidades relacionadas ao que se é desejado e valorizado.

Markovits *et al.* (2007) destacam que a satisfação no trabalho é um dos conceitos mais amplamente pesquisados em comportamento organizacional. Ponderaram os autores que a satisfação no trabalho é normalmente interpretada tanto como uma atitude afetiva ou emocional de um indivíduo para com o seu trabalho ou como uma atitude geral para um trabalho e alguns aspectos particulares do mesmo. A posição dos autores é que a Satisfação no trabalho tem duas facetas relacionadas com as características extrínsecas e intrínsecas de um trabalho, uma formulação que pode ser rastreada até Herzberg (1968).

A satisfação no trabalho extrínseca refere-se à satisfação com, por exemplo, salários, condições físicas do ambiente organizacional, políticas e procedimentos de gestão de recursos humanos, relações interpessoais, entre outros; satisfação intrínseca representa a satisfação do trabalhador com aspectos não monetários, qualitativos do trabalho, tais como a criatividade, a oportunidade de desenvolvimento, a utilização da capacidade, o sentimento de realização pessoal, a realização, entre outros. Esses recursos são internos a um trabalho específico e são vistos e sentidos individualmente e de forma diferente por cada funcionário (Arvey *et al.*, 1989).

Evans (1998) define a Satisfação no trabalho docente como um estado de espírito determinado pelo grau em que o indivíduo percebe suas necessidades relacionadas com o trabalho a ser cumprido.

Em 1975, Lortie afirma que existem três tipos de recompensas que atendem às necessidades relacionadas com o trabalho que os professores podem usufruir nas suas carreiras profissionais: extrínsecas, auxiliares e psíquicas (intrínseca). Recompensas extrínsecas são as relacionadas com renda, prestígio e poder sobre os outros; estas, geralmente, são "objetivas". Recompensas auxiliares são objetivas e subjetivas porque se referem a qualidades objetivas de trabalho que podem ser vistas como recompensas que para uns podem funcionar

positivamente e para outros não são interessantes ou em nada contribui. Recompensas psíquicas são vistas como as avaliações subjetivas feitas no dia-a-dia de trabalho de um professor, por exemplo, o valor da relação professor-aluno; estas variam de pessoa para pessoa.

2.1.1 Determinantes da Satisfação no trabalho

Carlos (2010), ao desenvolver a sua dissertação de Mestrado, fez um levantamento de investigações pré-existentes sobre satisfação no trabalho e pondera que, devido às múltiplas perspectivas existentes acerca do conceito de satisfação, são muitas as variáveis que se consideram pertinentes como determinantes e consequências da satisfação.

Malik *et al.* (2010) chamam atenção sobre o papel do professor dizendo ser este o elemento central do sistema educacional, que detém várias responsabilidades importantes. Em comunhão com o pensamento desses autores, Tsui e Cheng (1999) defendem que o desempenho global das universidades depende de seus professores e, particularmente, do seu nível de compromisso e satisfação no trabalho.

Num outro estudo realizado por VanderPutten e Wimsatt (1999) com professores de 16 países, foram classificadas seis variáveis como fatores importantes para o corpo docente no que se refere à satisfação no trabalho: filiação institucional, nível de estresse no trabalho, renda, clima de cooperação, locus de controle e localização geográfica. Foram, ainda, observados fatores que não preveem a satisfação no trabalho do docente: instrução como um papel fundamental, cursos ministrados, instalações institucionais e qualidade dos benefícios de aposentadoria.

Especificamente no setor da educação, a Satisfação no trabalho é aumentada quando a renda é maior do que o rendimento previsto (Bender & Heywood, 2006).

Malik *et al.* (2010) reforçam que o Ensino Superior não é imune ao problema da baixa Satisfação no trabalho. Para os autores, na verdade, os líderes educacionais têm aumentado o número de pesquisas que tentam identificar os fatores que afetam a Satisfação no trabalho. Pesquisas realizadas neste contexto têm procurado identificar variáveis específicas e a relação dessas variáveis com a Satisfação no trabalho dos docentes. Essas variáveis podem incluir o suporte organizacional a remuneração, a qualidade de seu relacionamento com seu supervisor, a qualidade do ambiente físico em que se trabalha e o grau de cumprimento do seu trabalho.

2.2. COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Na abordagem de custo-benefício, Compromisso Organizacional - CO é o resultado da percepção de benefício associado com a permanência e a percepção do custo associado ao sair de uma organização (Kanter, 1968).

De acordo com Buchanan (1974) Compromisso é definido como um anexo partidário ou afetivo com os objetivos e valores de uma organização, para o seu papel em relação a esses objetivos e valores de uma organização para o seu próprio bem.

Porter *et al.* (1974) definem o conceito como uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, disposição de exercer um esforço considerável em nome da organização, e um desejo de manter a filiação organizacional.

Mowday *et al* (1979) afirmam que Compromisso Organizacional pode ser caracterizado por pelo menos três fatores relacionados: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) a disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; e (3) um forte desejo de manter a participação na organização. Quando definido desta forma, o Compromisso representa algo além da mera lealdade passiva a uma organização. Trata-se de uma relação ativa com a organização, de tal forma que os indivíduos estão dispostos a dar algo de si mesmos, a fim de contribuir para o bem-estar da organização. Assim, para um observador, o Compromisso pode ser inferido não apenas das expressões de crenças e opiniões de um indivíduo, mas também a partir de suas ações. É importante notar aqui que esta definição não exclui a possibilidade (ou mesmo probabilidade) de que os indivíduos também estarão comprometidos com outros aspectos do seu ambiente, como a família ou a união ou partido político. Ele simplesmente afirma que, independentemente destes possíveis Compromissos, o indivíduo comprometido com a organização tenderá a apresentar os três tipos de comportamento identificados nesta definição.

Enquanto isso, numa abordagem normativa; Compromisso é o agregado de pressões normativas internalizadas para conduzir de uma forma que atenda aos objetivos e interesses organizacionais (Wiener, 1982).

Já Jans (1989), define o Compromisso Organizacional como o ponto em que um trabalhador aceita, interioriza, e percebe o seu papel com base em valores e objetivos organizacionais.

Allen e Meyer (1990) conceituam o Compromisso organizacional englobando não só Compromisso afetivo e Compromisso de continuidade, mas também o Compromisso normativo. O Compromisso normativo refere-se a sentimentos de obrigação dos funcionários

para ficar com a organização. Tais sentimentos de obrigação resultam de um processo de internalização de pressões normativas filiadas anterior ou posteriormente por uma organização.

No olhar de Meyer e Allen (1997) os indivíduos podem tornar-se comprometidos com a organização por muitas razões: a pessoa pode ficar numa organização, pois os valores da organização, missão e objetivos se encontram alinhados aos seus; pode ficar na mesma organização, porque ao deixá-la pode haver consequências sobre seus prestígios, benefícios, ou redes sociais; e pode ser comprometida com a organização devido a um sentimento de obrigação. Cada um desses três tipos de Compromisso – de continuidade, afetivo e normativo - são experimentados em diferentes níveis por todos os indivíduos de uma organização.

Para Malik *et al.* (2010) o Compromisso Organizacional refere-se à penhora emocional do trabalhador, a identificação com e o envolvimento na organização. Acredita-se que os funcionários afetivamente comprometidos continuam a trabalhar com grande devoção, numa base voluntária. O Compromisso de continuidade garante que os funcionários mantenham a sua filiação organizacional. Aqueles que normalmente são geralmente comprometidos se sentem na obrigação de permanecerem na organização.

Malik *et al.* (2010), Robbins e Coulter (2003), Jans (1989), Hunt e Morgan (1994) e Mowday *et al.* (1982) compartilham a ideia de que os funcionários ficam comprometidos com a sua organização quando (a) eles próprios têm convicção sobre a missão e os valores das suas organizações, (b) são mutuamente prontos para exercer seus esforços dedicados na realização dos objetivos organizacionais, e (c) têm intenso desejo de continuar a trabalhar em suas organizações.

3. O ENSINO SUPERIOR NA UNIÃO EUROPÉIA

Considerando que a investigação que fundamentou esta tese aconteceu na União Europeia (UE), este capítulo foi construído com base na legislação do ensino superior deste continente (EU Law and publications).

Em 18 de setembro de 1988, no 900º aniversário da Universidade de Bolonha, os reitores das universidades europeias assinaram a Magna Charta Universitatum. Nela consideram que o futuro da humanidade, neste fim de milénio, depende em larga medida do desenvolvimento cultural, científico e técnico da humanidade. São as universidades que forjam este saber.

Em 25 de maio de 1998, nas comemorações do 800º aniversário da Universidade de

Paris, os ministros responsáveis pelo ensino superior da Alemanha, França, Itália e Reino Unido adotaram a Declaração da Sorbonne. Esta declaração pretendia harmonizar a arquitetura do sistema europeu do ensino superior. Os ministros lembraram que a Europa que nós construímos não é apenas a Europa do euro, dos bancos e da economia, mas também a Europa do saber.

A Declaração de Bolonha de 19 de junho de 1999 foi assinada por 30 países europeus, entre os quais os 15 Estados-Membros da UE da época (Áustria, Bélgica, Alemanha, Dinamarca, Grécia, Espanha, Finlândia, França, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Países Baixos, Portugal, Suécia e Reino Unido), bem como, outros 10 países aderiram à UE em 1º de maio de 2004 (Chipre, República Checa, Estónia, Hungria, Lituânia, Letónia, Malta, Polónia, Eslovénia e Eslováquia), a Bulgária e a Roménia aderiram em 1º de janeiro de 2007, e a Croácia em 1 de julho de 2013. São igualmente signatárias a Islândia, a Noruega e a Confederação Suíça.

Hoje, mais de quarenta e sete países participam no Processo de Bolonha depois de terem cumprido as condições e os trâmites de adesão. Os países que fazem parte da Convenção Cultural Europeia, assinada em 19 de dezembro de 1954 sob a égide do Conselho da Europa, podem tornar-se membros do Espaço Europeu do Ensino Superior - EEES desde que declarem a sua intenção de aplicar os princípios do Processo de Bolonha no respetivo sistema de ensino superior. Os seus pedidos de adesão devem apresentar informações de como irão colocar em prática esses princípios e intenções.

O Processo de Bolonha que estabelece o ensino superior europeu tem como principais objetivos, ajudar a fazer convergir os sistemas de ensino superior divergentes para sistemas mais transparentes, baseados em três ciclos: Licenciatura, Mestrado e Doutoramento.

A Declaração de Bolonha de 19 de junho de 1999, declaração conjunta dos ministros da educação europeus, lançou o processo com o mesmo nome visando introduzir um sistema de graus académicos facilmente reconhecíveis e comparáveis, promover a mobilidade dos estudantes, dos professores e dos investigadores, assegurar a elevada qualidade da docência e incorporar a dimensão europeia no ensino superior.

A Declaração de Bolonha se encontra articulada pelas seguintes ações: 1. Criação de um sistema de graus académicos facilmente reconhecíveis e comparáveis, que inclui a criação de um suplemento de diploma partilhado a fim de aumentar a transparência; 2. Criação de um sistema essencialmente baseado em dois ciclos: um primeiro ciclo útil para o mercado do trabalho, de uma duração mínima de 3 anos, e um segundo ciclo (mestrado) dependente da conclusão do primeiro ciclo; 3. Criação de um sistema de acumulação e de transferência de

créditos curriculares do tipo ECTS utilizado no âmbito dos intercâmbios; 4. Promoção da mobilidade dos estudantes, dos professores e dos investigadores através da supressão de todos os obstáculos à liberdade de circulação; 5. Cooperação em matéria de garantia da qualidade; 6. Incorporação da dimensão europeia no ensino superior, aumentando o número de módulos, os cursos e as vertentes cujo conteúdo, cuja orientação ou cuja organização apresente uma dimensão europeia.

3.1 REFORMA DOS SISTEMAS DE ENSINO SUPERIOR NA EUROPA (EU LAW AND PUBLICATIONS)

A Declaração de Bolonha é um compromisso voluntário de cada país signatário no sentido de reformar o seu próprio sistema de ensino. A reforma não é imposta aos governos nacionais nem às universidades. Quanto aos Estados-Membros da União Europeia, o artigo 165º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia estipula que a União contribuirá para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, incentivando a cooperação entre Estados-Membros e, se necessário, apoiando e completando a sua ação.

Contudo, os Estados-Membros mantêm-se plenamente responsáveis pelo conteúdo do ensino e pela organização do respectivo sistema educativo, assim como da sua diversidade cultural e linguística. A União tem por objetivos: a. desenvolver a dimensão europeia na educação, nomeadamente através do ensino e divulgação das línguas dos Estados-Membros; b. propiciar a mobilidade dos estudantes e dos professores, através do incentivo ao reconhecimento académico de diplomas e períodos de estudo; c. promover a cooperação entre estabelecimentos de ensino; d. promover a troca de informações e experiências sobre aspetos comuns aos sistemas educativos dos Estados-Membros.

O Comunicado de Praga de 19 de maio de 2001 acrescentou alguns aspectos ao Processo de Bolonha: 1. A aprendizagem ao longo da vida como elemento essencial do Espaço Europeu do Ensino Superior, para aumentar a competitividade económica; 2. O envolvimento dos estabelecimentos de ensino superior e dos estudantes: os ministros destacaram a importância do envolvimento das universidades, dos outros estabelecimentos de ensino superior e, nomeadamente, dos estudantes, na criação construtiva do EEES; 3. A promoção do carácter atrativo do EEES entre os estudantes da Europa e entre os de outras partes do mundo.

O Comunicado de Berlim de 19 de setembro de 2003 foi um instrumento utilizado na Conferência de Berlim de 2003 pelos ministros responsáveis pelo ensino superior com

objetivo de integrar os estudos de doutoramento bem como as sinergias entre o EEES e o Espaço Europeu da Investigação (EEI) no Processo de Bolonha. Os ministros ressaltaram a importância da investigação, da formação em investigação e da promoção da interdisciplinaridade para manter e melhorar a qualidade do ensino superior e reforçar a sua competitividade. Apelaram a uma mobilidade maior em nível de doutoramento e pós-doutoramento, e incentivaram as instituições interessadas a aumentarem a sua cooperação nos domínios dos estudos de doutoramento e da formação dos jovens investigadores.

Através do Comunicado de Bergen os ministros manifestaram seus desejos a serem alcançados até 2007: 1. Elaboração das referências e das linhas de orientação para a garantia da qualidade, tal como proposto pelo relatório da Rede Europeia para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior; 2. Estabelecimento dos quadros nacionais de qualificações; 3. Emissão e reconhecimento de diplomas conjuntos, incluindo em nível de doutoramento, 4. Criação de oportunidades para percursos flexíveis de formação no ensino superior, incluindo existência de disposições para validação dos acervos.

O Comunicado de Londres de 18 de maio de 2007 focou em aspectos para promoção global rumo ao Espaço Europeu do Ensino Superior apontando os seguintes desafios: 1. Promoção da mobilidade dos estudantes e pessoal docente, assim como o desenvolvimento de medidas para avaliar esta mobilidade; 2. Avaliação da eficácia das estratégias nacionais sobre a dimensão social da educação; 3. Desenvolvimento de indicadores e dados para avaliar a evolução a respeito da mobilidade e da dimensão social; 4. Análise de formas para melhorar a empregabilidade relacionada com o sistema de três ciclos e aprendizagem ao longo da vida; 5. Melhoria da divulgação das informações sobre o EEES e o seu reconhecimento em todo o mundo; 6. Continuação da avaliação dos progressos realizados rumo ao EEES e desenvolvimento de análises qualitativas a este respeito.

O Comunicado de Leuven/Louvain-la-Neuve de 28 e 29 de abril de 2009 destacou que se verificaram progressos no Processo de Bolonha e que o EEES tem sido bem desenvolvido desde a Declaração de Bolonha de 1999. No entanto alguns objetivos devem ser revistos ao nível europeu, nacional e institucional. Com isso, o comunicado alertou que o Processo de Bolonha continuará depois de 2010, definindo como prioridades para a década 2011-2020: 1. Proporcionar oportunidades iguais para uma educação de qualidade – a participação no ensino superior deve ser alargada, nomeadamente, devem ser dadas as necessárias condições de participação aos estudantes de grupos sub-representados; 2. Aumentar a participação na aprendizagem ao longo da vida – deve ser assegurada a acessibilidade e qualidade, assim como a transparência, das informações sobre a aprendizagem ao longo da vida. Devem ser

aplicadas as políticas relevantes juntamente com quadros de qualificações nacionais e parcerias sólidas entre todas as partes interessadas; 3. Promover a empregabilidade – as partes interessadas devem cooperar para aumentar as qualificações iniciais e renovar a mão-de-obra qualificada, assim como para melhorar o fornecimento, a acessibilidade e a qualidade da orientação prestada em termos de carreiras profissionais e emprego. Além disso, deve-se encorajar mais os estágios profissionais incluídos nos programas de estudos e em contexto laboral; 4. Desenvolver resultados de aprendizagem centrados no estudante e missões de ensino – deve englobar o desenvolvimento de referenciais internacionais para diferentes áreas de estudo e a melhoria da qualidade de ensino dos programas de estudo; 5. Articular a educação, a investigação e a inovação – deve aumentar-se a aquisição de competências de investigação, a investigação deve estar mais bem integrada nos programas de doutoramento e a evolução da carreira dos investigadores em início de carreira deve ser mais atrativa; 6. Abrir as instituições de ensino superior aos fóruns internacionais – as instituições de ensino europeias devem internacionalizar ainda mais as suas atividades e colaborar a nível mundial; 7. Aumentar as oportunidades para a mobilidade e a sua qualidade – até 2020, 20% de todos os licenciados devem ter passado um período de estudo ou estágio no estrangeiro; 8. Melhorar a recolha de dados – devem ser recolhidos dados de forma a monitorizar e avaliar os progressos realizados face aos objetivos do Processo de Bolonha; 9. Desenvolver ferramentas de transparência multidimensionais – devem ser desenvolvidas ferramentas de transparência, juntamente com as principais partes interessadas, para a obtenção de informações pormenorizadas acerca das instituições de ensino superior e dos seus programas. Estas ferramentas devem assentar em dados comparáveis e indicadores adequados, assim como abarcar os princípios de garantia da qualidade e reconhecimento do Processo de Bolonha; 10. Garantir o financiamento – devem ser identificadas novas e diferentes soluções de financiamento para complementar o financiamento público.

A Declaração de Budapeste-Viena de 12 de março de 2010 sobre o Espaço Europeu do Ensino Superior assinalou o final da primeira década do Processo de Bolonha e lançou, oficialmente, o Espaço Europeu do Ensino Superior, como preconizado na Declaração de Bolonha de 1999. Nessa declaração, os ministros: a. deram as boas-vindas ao Cazaquistão como o 47º país participante no Espaço Europeu do Ensino Superior; b. destacaram a natureza específica do Processo de Bolonha, ou seja, uma singular parceria entre as autoridades públicas, instituições de ensino superior, estudantes e docentes, juntamente com empregadores, agências de garantia da qualidade, organizações internacionais e instituições europeias; c. realçaram que, constituindo exemplos sem precedentes de cooperação transfronteiriça e regional em matéria de ensino superior, o Processo de Bolonha e o

subsequente Espaço Europeu do Ensino Superior aumentaram consideravelmente o interesse noutras partes do mundo e a visibilidade do ensino superior europeu no mapa mundial. Os ministros declararam de forma unânime que pretendem intensificar o seu diálogo político e cooperação com parceiros de todo o mundo; d. reconheceram os resultados de vários relatórios, que indicam que algumas linhas de ação de Bolonha tinham sido implementadas de diferentes formas e que os protestos recentes em alguns países demonstravam que os objetivos e reformas de Bolonha não tinham sido ainda devidamente implementados e explicados. Os ministros prometeram escutar as críticas feitas por docentes e estudantes; e. reiteraram o seu compromisso para uma implementação plena e adequada dos objetivos e da agenda acordada para a próxima década, que foi estipulada no Comunicado de Leuven/Louvain-la-Neuve.

Nessa mesma declaração os ministros ponderaram sobre os seguintes aspetos: 1. A liberdade académica assim como a autonomia e responsabilidade das instituições de ensino superior como princípios do EEES; 2. O papel decisivo da comunidade académica – líderes institucionais, professores, investigadores, pessoal administrativo e estudantes – para tornar o EEES uma realidade; 3. O ensino superior como uma responsabilidade pública, ou seja, as instituições de ensino superior devem estar munidas dos recursos necessários no âmbito de um quadro estabelecido e supervisionado pelas autoridades públicas; 4. A necessidade de se intensificar os esforços ao nível da dimensão social, de forma a promover a igualdade de oportunidades para uma educação de qualidade, prestando uma especial atenção aos grupos sub-representados.

No comunicado de Bucareste, de abril de 2012, os ministros identificaram três prioridades essenciais: a mobilidade, a empregabilidade e a qualidade. Sublinharam também a importância que o ensino superior assume no que diz respeito à capacidade da Europa para responder à crise económica e contribuir para o crescimento e o emprego. Os ministros comprometeram-se também a tornar o reconhecimento automático de graus académicos comparáveis num objetivo de longo prazo do EEES.

O Comunicado de Bucareste tem como base o Comunicado de Leuven de 2009, que estabeleceu um conjunto de prioridades para o período 2010-2020: a. dimensão social: acesso e conclusão equitativos; b. aprendizagem ao longo da vida; c. empregabilidade; d. aprendizagem centrada no estudante e missão de ensino do ensino superior; e. educação, investigação e inovação; f. abertura internacional; g. mobilidade; h. recolha de dados; i. ferramentas de transparência multidimensionais; j. financiamento.

4. HIPÓTESES E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Embora se reconheça, de forma crescente, a necessidade de aumentar a qualidade no Ensino Superior, poucas são as instituições que se focam no cliente interno (Sahney, Banwet e Karunes, 2008; Carlos e Rodrigues, 2012), o que leva a crer que a OMI não é elevada neste contexto. É assim que surge a primeira hipótese de investigação:

H₁: O Grau de OMI no Ensino Superior não é elevado.

Conforme Bohn, Marzari e Kelm (2011) existe uma visão diferenciada entre as instituições de ensino públicas e instituições de ensino privadas quando se referem ao MI. Para estes autores o Endomarketing ou MI pode ser realizado nas instituições de ensino públicas através de benefícios, como por exemplo, o plano de carreira, apoio à continuidade da formação académica, de relacionamento com a comunidade, elaboração de projetos, entre outros; enquanto nas instituições de ensino da rede privada, a dinâmica é outra, iniciando pelo processo de administração, passando por objetivos de benefícios, relacionamento com a comunidade, atendimento das exigências governamentais e, ainda, a sinergia de políticas capazes de garantir a permanência e satisfação do público interno, o que aumenta o desafio das IES privadas ao definirem seus objetivos quanto ao uso desta estratégia. Por outro lado, o facto de o Ensino privado não depender de fundos públicos, e dever, por isso, esforçar-se por obter recursos próprios, sugere que as IES privadas poderão investir mais em aplicar o MI na administração das instituições, em comparação com as instituições públicas. Na sua Tese de Doutoramento, Carlos (2014) analisou 1135 IES e concluiu isso mesmo. Com base no estudo apresentado, é proposta a segunda hipótese. Isso nos leva a formular a hipótese 9.

H₂: O grau de OMI nas IES privadas é mais elevado do que nas IES públicas.

A Qualidade do Serviço Interno - QSI é um componente crítico do MI (Kang, James & Alexandris, 2002). Considerando que a OMI mede o grau em que o MI é praticado de forma eficaz numa organização, supõe-se que a OMI influencie positivamente a QSI. Estes resultados foram apresentados por Carlos (2014). Com base nos estudos apresentado, é proposta a seguinte hipótese:

H₃: Um maior grau de OMI aumenta a QSI.

Um programa de MI representa uma estratégia de Marketing com foco em satisfazer as

necessidades dos colaboradores (clientes internos), de modo que, eventualmente, o serviço da empresa e os objetivos relacionados com os clientes possam ser atendidos (Berry *et al.*, 1976). Desta forma, o sucesso da aplicação desse conceito é traduzido em atitudes positivas em relação ao trabalhador e seu trabalho, incluindo o Compromisso organizacional – CO (Tansuhaj *et al.*, 1991; Hogg, 1996), envolvimento com o trabalho, Motivação no trabalho e Satisfação no trabalho - ST (Tansuhaj *et al.*, 1991). Bohn, Marzari e Kelm (2011) reforçam que o MI pode ser perspectivado como um processo de informação, educação ou estímulo para um maior Compromisso do funcionário relativamente à empresa. Também a relação entre o conceito de OMI e atitudes no trabalho foi investigada, tendo sido verificado que a OMI influencia a Satisfação no trabalho (Greene *et al.*, 1994; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2008; Carlos & Rodrigues, 2012) e o Compromisso Organizacional (Chang & Chang, 2007; Carlos & Rodrigues, 2012). Ahmed e Rafiq (2003) reforçam esta ideia, referindo que os comportamentos orientados para o mercado interno evidenciam várias consequências de ordem interna e externa. Internamente, o comportamento dos gerentes para o seu pessoal subordinado influencia as atitudes e comportamentos desses trabalhadores. Especificamente no contexto da Educação, Silva e Silva (2010) mencionaram que uma boa estratégia de MI pode influenciar o Compromisso dos docentes. Neste enquadramento são propostas as seguintes hipóteses:

H₄: Um maior grau de OMI aumenta a Satisfação no trabalho.

H₅: Um maior grau de OMI aumenta o Compromisso Organizacional.

De acordo com Conduit e Mavondo (2001), Jun e Cai (2010) e Carlos (2014), uma maior QSI aumenta a Satisfação do trabalhador. Da mesma forma, aumenta o Compromisso Organizacional (Bai e Brewer, 2006). Estes estudos permitem formular as seguintes hipóteses:

H₆: Um maior grau de QSI aumenta a Satisfação no trabalho.

H₇: Um maior grau de QSI aumenta o Compromisso Organizacional.

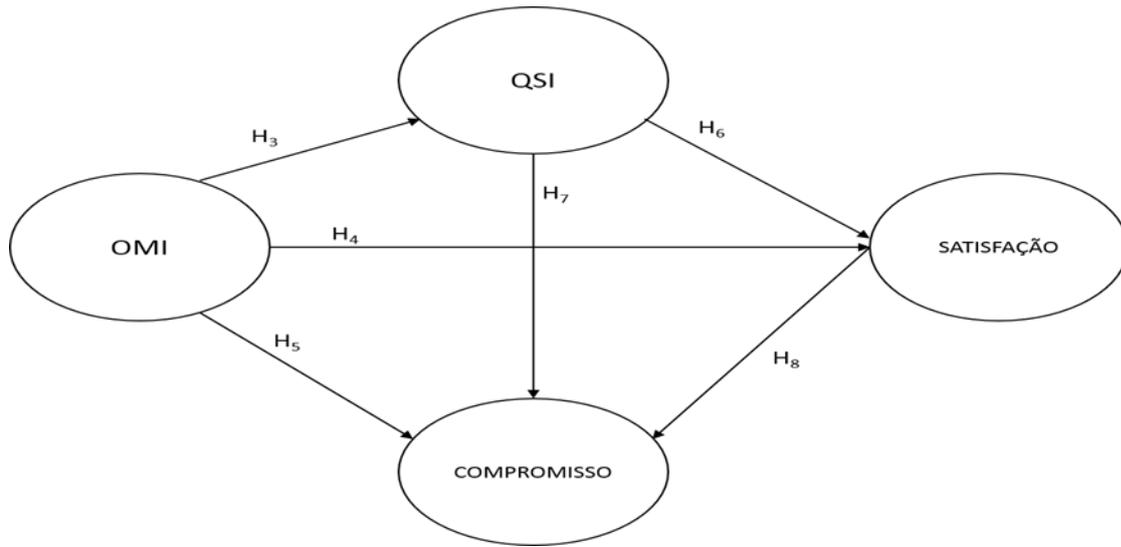
Na visão de Ahmed *et al.* (2010) a Satisfação no trabalho é um elemento importante do ponto de vista organizacional, uma vez que leva a um maior Compromisso organizacional dos colaboradores e este alto Compromisso leva ao sucesso global da organização. Também Chang e Chang (2007) e Malik, Nawab e Naeem (2010) e comprovaram a relação positiva entre Satisfação e Compromisso Organizacional nos seus estudos. Carlos e Rodrigues (2012) averiguaram a relação no contexto do Ensino Superior, e obtiveram os mesmos resultados.

Estes estudos permitem formular a hipótese 8.

H₈: Um maior grau de Satisfação no trabalho aumenta o Compromisso Organizacional.

As hipóteses 3, 4, 5, 6, 7 e 8 estão refletidas no modelo de investigação proposto (ver figura 1).

Figura 1 – Modelo de investigação



Capítulo III – METODOLOGIA

1. AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS

A pesquisa foi baseada em um modelo que postula a existência de relações positivas entre as variáveis orientação para o mercado interno (OMI), Qualidade do serviço interno (QSI), satisfação no trabalho (SAT) e Compromisso organizacional (CO). A avaliação das variáveis foi feita de acordo com a percepção do corpo docente, dado que os docentes têm uma maior propensão a ter uma visão global de como as IES atuam em relação aos trabalhadores.

Neste estudo usaram-se dados secundários, recolhidos para outro estudo (Carlos, 2014), tendo sido usados dados relativos a docentes do Ensino Superior da União Europeia. Relativamente à base de dados inicial, os contatos das IES foram recolhidos online, a partir de uma lista criada por Bonaccorsi et al. (2010). Inicialmente, foram recolhidos os contatos gerais das IES (informações, gabinete de comunicação e reitoria). No caso de países com mais de 150 IES, foram escolhidas 90 IES aleatoriamente. Numa segunda fase, o programa *Atomic E-mail Hunter*, versão 3.5, foi utilizado para recolher os contatos contidos nos Websites das IES, utilizando o domínio do Website de cada IES. Em muitos casos, a extração de contatos não foi possível. Quando a extração foi bem-sucedida, os e-mails que, claramente, não pertenciam a docentes foram eliminados. O questionário (cf. Anexo A) foi disponibilizado online, sendo assegurada a confidencialidade e anonimato dos dados. Procedeu-se ao envio de e-mails dirigidos às IES, solicitando que o estudo fosse divulgado aos docentes. Posteriormente, foram enviados e-mails diretamente aos docentes, solicitando que participassem na investigação. Entre maio e agosto de 2013 foram recolhidos os dados dessa investigação. A parcela da amostra válida pertencente à União Europeia perfaz um total de 762 investigados.

2. CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

O questionário que gerou os dados incluía quatro instrumentos diferentes, adaptados por Carlos (2014) conforme se detalha a seguir. Todas as variáveis foram medidas através de uma escala de Likert composta por sete pontos. Para medir a OMI foi utilizada uma escala

desenvolvida por Gounaris (2006), que contém 43 itens divididos por três dimensões (geração de inteligência de mercado interna - 17 itens, divulgação da inteligência interna - 10 itens, e resposta à inteligência - 16 itens). A fim de tornar o instrumento mais adequado para o contexto das IES, alguns termos foram modificados: “empresa” para “instituição”, “indústria” para “campo do Ensino Superior”, “gestão de nível sênior” para “mais elevado nível de gestão” e “empregado” para “servidor”. Seis dos itens estão escritos na forma negativa, e a sua pontuação foi revertida para fins de análise estatística.

A QSI foi medida usando o serviço de Bateria de Qualidade do Serviço Interno (Kang, James & Alexandris, 2002). O instrumento contém 22 itens divididos por cinco dimensões (Confiabilidade – 5 itens, garantia - 4 itens, tangíveis - 4 itens, empatia - 5 itens, e capacidade de resposta - 4 itens).

O Inquérito de Diagnóstico do Trabalho (JDS) foi desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) para medir três classes de variáveis: características objetivas de trabalho, estados psicológicos críticos e necessidades individuais para o crescimento. O instrumento avalia a satisfação global e satisfação com as facetas de emprego. A satisfação no trabalho global é medida através de três dimensões, que incluem a satisfação geral (5 itens), a motivação interna de trabalho (6 itens) e satisfação com o crescimento (4 itens). A escala também mede a satisfação com várias facetas do trabalho: segurança no trabalho (2 itens), a remuneração (2 itens), social (3 itens) e supervisão (3 itens). Três dos itens estão escritos na forma negativa, pelo que a sua pontuação foi revertida para fins de análise estatística. O termo “chefe” foi alterado para “supervisor”, uma vez que se considerou mais adequado ao contexto das IES. O Compromisso foi medido utilizando a escala de Allen e Meyer (1990). O instrumento contém 24 itens divididos por três dimensões de Compromisso (contínuo - 8 itens, normativas - 8 itens, afetivas - 8 itens). O termo "organização" foi alterado para "instituição". Nove dos itens são escritos na forma negativa, pelo que a sua pontuação foi revertida para fins de análise estatística.

Para além das questões relacionadas com as variáveis mencionadas, o corpo docente foi questionado acerca de algumas características pessoais. O nome da IES não foi questionado por que isso poderia criar alguma preocupação quanto à divulgação de informações de caráter interno.

3. MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados foram utilizados os pacotes estatísticos SPSS e AMOS, versões 19.0.

Procedeu-se à análise descritiva dos dados, particularmente à observação de médias relativas às variáveis em estudo. Foi, também, utilizado o teste *t student* para amostras independentes no sentido de compreender diferenças entre grupos, particularmente em relação às diferenças relativas ao grau de OMI entre as IES públicas e privadas.

Para analisar o modelo foi utilizado o método de modelagem de equações estruturais (SEM), conhecida como modelagem de caminhos (*path modeling*), análise de caminhos (*path analysis*) e análise de variáveis latentes de equações estruturais (*latent variable analysis of structural equations*). Para Maruyama (1998), o termo particular utilizado reflete tanto a filosofia do pesquisador quanto o período em que este aprendeu a utilizar esta análise. Na década dos anos 70, com o avanço dos computadores e outros aplicativos, o que tornou possível a realização de análises complexas, o termo “modelagem causal” foi utilizado, porém este termo foi rejeitado por alguns cientistas sociais que não aceitavam o uso da denominação “causal” em estudos não experimentais. Assim, a denominação “equações estruturais” passou a ser usada (Maruyama, 1998). As relações nesta abordagem são definidas por uma série de equações que descrevem as estruturas hipotéticas das relações, o que especifica a análise de equações estruturais ou modelagem de equações estruturais. A força e a convicção com as quais um pesquisador pode assumir a causalidade entre duas variáveis baseiam-se na justificativa teórica que apoia as análises (Hair Jr. *et al.*, 1998). Na atualidade os principais programas que desempenham a SEM são o LISREL (Jöreskog & Sörbom, 1993), o EQS (Bentler, 1989), e o AMOS (Arbuckle, 1997; SPSS, 1998). Estes programas têm em comum o fato de utilizarem modelos de regressão linear em suas análises com o objetivo de verificar as relações hipotéticas entre as variáveis.

Capítulo IV – RESULTADOS

1. PERFIL DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 762 docentes de IES de países da União Europeia. As tabelas que se seguem descrevem o perfil dessa amostra.

1.1. TIPO DE EDUCAÇÃO

Conforme Tabela 01, os investigados desta pesquisa lecionam em instituições de ensino públicas - 86%; instituições de ensino privadas – 13,4%; instituições de ensino combinadas – 0,4% e fundações – 0,1%.

Tabela 1 – Tipo de Educação

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Público	655	86,0	86,1	86,1
Privado	102	13,4	13,4	99,5
Combinado	3	0,4	0,4	99,9
Fundação	1	0,1	0,1	100,0
Total	761	99,9	100,0	
Não responderam	1	0,1		
Total	762	100,0		

1.2. TIPO DE IES

Como mostra a Tabela 02, o maior número de participantes desta investigação se encontra nas universidades - 81,8%. Os demais investigados se encontram em colégios – 7,6%; politécnicos – 7,7%; instituições especializadas – 1,4%; Colégios Universitários – 0,1%; Instituições Superiores Profissionais – 0,4% e Institutos – 0,7%.

Tabela 2 – Tipo de IES

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Cumulativa
Universidade	623	81,8	82,0	82,0
Colégio	58	7,6	7,6	89,6
Politécnico	59	7,7	7,8	97,4
Escola Especializada	11	1,4	1,4	98,8
Colégio Universitário	1	0,1	,1	98,9
Escola Superior Profissional	3	0,4	,4	99,3
Instituto	5	0,7	,7	100,0
Total	760	99,7	100,0	
Não responderam	2	0,3		
Total	762	100,0		

1.3. PAÍS DE ORIGEM

A pesquisa foi efetuada com profissionais de 28 países da União Europeia. Os três países com maior número de participantes foram Portugal – 9,7%; Reino Unido – 9,4%; Irlanda – 9,2% (ver Tabela 3).

Tabela 3 – País de origem

	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Austria	24	3,1	3,1
Bélgica	48	6,3	9,4
República Checa	11	1,4	10,9
Itália	36	4,7	15,6
Bulgária	21	2,8	18,4
Lituânia	41	5,4	23,8
Portugal	74	9,7	33,5
Hungria	14	1,8	35,3
Holanda	31	4,1	39,4
Dinamarca	23	3,0	42,4
Chipre	13	1,7	44,1
Reino Unido	72	9,4	53,5
Estônia	3	,4	53,9
Finlândia	12	1,6	55,5
França	12	1,6	57,1
Alemanha	12	1,6	58,7
Grécia	19	2,5	61,2
Espanha	41	5,4	66,5
Irlanda	70	9,2	75,7
Letônia	22	2,9	78,6
Malta	10	1,3	79,9
Eslovenia	27	3,5	83,5
Polónia	10	1,3	84,8
Eslováquia	15	2,0	86,7
Suécia	45	5,9	92,7
Luxemburgo	1	0,1	92,8
Romênia	24	3,1	95,9
Croácia	31	4,1	100,0
Total	762	100,0	

1.4. IDADE

Como pode se ver na tabela 4, a faixa etária dos participantes foi bem variada, estendendo desde os 25 anos até pessoas com mais de 60 anos de idade.

Tabela 4 – Idade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Valida	Porcentagem Cumulativa
25-28	20	2,6	2,8	2,8
29-32	55	7,2	7,7	10,5
33-36	68	8,9	9,5	19,9
37-40	81	10,6	11,3	31,2
41-44	70	9,2	9,8	41,0
45-48	99	13,0	13,8	54,8
49-52	86	11,3	12,0	66,8
53-56	90	11,8	12,6	79,4
57-60	73	9,6	10,2	89,5
>60	75	9,8	10,5	100,0
Total	717	94,1	100,0	
Não responderam	45	5,9		
Total	762	100,0		
Total	762	100,0		

1.5. QUALIFICAÇÕES

A tabela 5 mostra diversificação na qualificação dos investigados, porém os docentes com Doutorado (69,3%) e os Mestres (25,9%) constituíram o maior montante da amostra.

Tabela 5 – Qualificações

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Valida	Porcentagem Cumulativa
Bacharelado	13	1,7	1,7	1,7
Mestrado	197	25,9	26,3	28,1
Doutorado	528	69,3	70,6	98,7
Pós-Doutorado	1	,1	,1	98,8
Licenciatura	6	,8	,8	99,6
<i>Doctor of Science</i>	1	,1	,1	99,7
Agregação	1	,1	,1	99,9
<i>Foundation Degree</i>	1	,1	,1	100,0
Total	748	98,2	100,0	
Total	762	100,0		

1.6.ÁREA DE FORMAÇÃO

Os profissionais com formações na área de Ciências Sociais e Humanas tiveram uma maior participação na investigação, estes representam 59,8% da amostra. Em segundo lugar, com 15,9% estão os formados em Ciências Aplicadas. O restante da amostra está distribuída entre aqueles com as seguintes formações: Ciências Psicológicas – 8,3%; Ciências da Vida – 3,3%; Ciências formais – 6,3% e Interdisciplinar – 1,4% (ver tabela 6).

Tabela 6 – Área de formação

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Cumulativa
Ciências Psicológicas	63	8,3	8,7	8,7
Ciências da Vida	25	3,3	3,5	12,2
Ciências Sociais e Humanas	456	59,8	63,0	75,1
Ciências Aplicadas	121	15,9	16,7	91,9
Ciências formais	48	6,3	6,6	98,5
Interdisciplinar	11	1,4	1,5	100,0
Total	724	95,0	100,0	
Não responderam	38	5,0		
Total	762	100,0		

1.7.ÁREA DE ENSINO

Com relação à área de ensino, os investigados, a exemplo da área de formação, que mais contribuíram foram os das Ciências Sociais e Humanas – 59,7% e das Ciências Aplicadas – 14%. Os demais ensinam nas seguintes áreas: Ciências Psicológicas – 8,9%; Ciências da Vida – 3,3%; Ciências formais – 7,1% e Interdisciplinar – 1,8% (ver Tabela 7).

Tabela 7 – Área de Ensino

	Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Cumulativa
Ciências Psicológicas	68	8,9	9,4	9,4
Ciências da Vida	25	3,3	3,5	12,9
Ciências Sociais e Humanas	455	59,7	62,9	75,8
Ciências Aplicadas	107	14,0	14,8	90,6
Ciências formais	54	7,1	7,5	98,1
Interdisciplinar	14	1,8	1,9	100,0
Total	723	94,9	100,0	
Não responderam	39	5,1		
Total	762	100,0		

1.8.TEMPO DE CARREIRA

O tempo que os investigados se encontram na carreira das IES variou entre aqueles com menos de 3 anos de atuação àqueles com mais de 39 anos atuando nestas instituições (ver Tabela 8).

Tabela 8 – Tempo de carreira

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Valida	Porcentagem cumulativa
<3 anos	40	5,2	5,3	5,3
3-6 anos	101	13,3	13,3	18,6
7-10 anos	110	14,4	14,5	33,0
11-14 anos	107	14,0	14,1	47,1
15-18 anos	97	12,7	12,8	59,9
19-22 anos	80	10,5	10,5	70,4
23-26 anos	65	8,5	8,6	78,9
27-30 anos	55	7,2	7,2	86,2
31-34 anos	47	6,2	6,2	92,4
35-38 anos	26	3,4	3,4	95,8
>39 anos	32	4,2	4,2	100,0
Total	760	99,7	100,0	
Não responderam	2	,3		
Total	762	100,0		

2. CONSISTÊNCIA DAS ESCALAS

Não foi necessário utilizar o teste MCAR de Little para analisar os dados em falta considerando que todas as questões relativas às medidas dos conceitos são de resposta obrigatória.

Foi efetuada a análise de colineariedade entre os itens, tendo-se verificado existirem problemas de multicolineariedade entre vários itens, que foram eliminados. Especificamente, foram eliminados os seguintes: item 19 da escala que mede a OMI, itens 5, 6 e 21 da escala que mede a QSI e itens 24 e 25 da escala que avalia a SAT.

De seguida, foi realizada a análise fatorial confirmatória para cada uma das medidas dos conceitos em estudo, utilizando o método da Máxima Verossimilhança. De acordo com Arbuckle (2010), a utilização deste método pressupõe que as variáveis observadas apresentem uma distribuição normal multivariada, o que implica valores de curtose e assimetria próximos de 0. Sempre que houve problemas ao nível de variância negativa, a variância foi estabelecida em

0, como sugerido por Gerbind e Anderson (1987).

Embora a eliminação dos itens implique perda de validade de conteúdo – definida como na medida em que os elementos de um instrumento de avaliação são relevantes para e representativos de um dado construto, utilizado com um determinado propósito de avaliação (Haynes, Richard e Kubany, 1995) - este procedimento foi necessário para a depuração das escalas. Ao ajustar o modelo de 1ª ordem, foram eliminados, um a um, os itens que apresentavam *loadings* mais baixos - abaixo de 0,5 -, tendo sido eliminados 13 itens dos 43 que constituem a escala que mede a OMI, 7 de 22 itens da escala que mede a QSI, 11 dos 25 itens que constituem a escala que mede a satisfação no trabalho, e 14 de 24 itens incluídos na escala que mede o compromisso para com a organização. Sempre que permaneceram apenas 2 itens numa dimensão, a mesma foi eliminada do modelo.

Foi, então, especificado o modelo de 2ª ordem para cada escala. Na tabela 9, são apresentados os valores das medidas de ajustamento para cada um dos modelos.

Tabela 9 – Medidas de ajustamento para as escalas

MEDIDAS DE AJUSTAMENTO	OMI	QSI	SAT	CO
Qui quadrado	2,789	3,593	2,851	5,578
p	0,000	0,000	0,000	0,000
GFI	0,909	0,964	0,971	0,974
NFI	0,917	0,976	0,966	0,958
TLI	0,939	0,975	0,969	0,943
CFI	0,945	0,982	0,978	0,957
RMSEA	0,048	0,058	0,049	0,078
Alfa de Cronbach	0,951 (29 itens)	0,946 (12 itens)	0,851 (12 itens)	0,615 (10 itens)
Viabilidade composta	0,981 (29 itens)	0,988 (12 itens)	0,971 (12 itens)	0,957 (10 itens)

Os valores das medidas de ajustamento para os modelos indicam um ajustamento adequado para todas as medidas, estando o GFI, o NFI (Bentler & Bonnett, 1990), o TLI (Bentler, 1990) acima de 0,9 e o RMSEA abaixo de 0,6 (Hu e Bentler, 1999). Note-se que o valor do Qui Quadrado (superior a 5 para a escala que mede o CO) é pouco fiável em condições de dependência (Hu & Bentler, 1995).

A fiabilidade composta é superior a 0,95 para todas as escalas, ou seja, é bastante elevada (Raykov, 2000). No que respeita ao valor do Alfa de Cronbach, este varia entre 0,85 e 0,95 para todas as medidas, o que indica um nível de consistência interna alto a muito alto

(Cronbach, 1951), exceto para a escala que mede o CO. No entanto, como menciona Raykov (2004), esta medida tem várias limitações, e não pode ser considerada confiável no que respeita à fiabilidade de instrumentos com vários componentes de medida, i.e., os vários itens que constituem a escala.

3. MÉDIA DOS CONSTRUTOS EM ESTUDO

Tabela 10 – Média para os constructos em estudo

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
OMI	762	1,10	6,62	3,6001	1,11925
SAT	762	1,33	7,00	5,1644	,89396
QSI	762	1,00	7,00	4,9135	1,08826
CO	762	1,30	6,70	4,1440	0,84223
Amostra válida	762				

Como se verifica na tabela 10, a média para o conceito OMI é de, apenas, 3,6001. Este resultado está de acordo com H_1 . Considerando que a escala utilizada é de 7 pontos, este valor indica que a percepção de OMI no Ensino Superior Europeu é algo baixa. Ao contrário, os docentes consideram que a QSI na sua instituição é algo elevada ($\bar{x} = 4,9134$), apresentando, também, em média, uma satisfação perante o trabalho algo elevada ($\bar{x} = 5,1644$). Relativamente ao compromisso para com a organização, em média, este valor não se apresenta baixo ou elevado ($\bar{x} = 4,1440$).

4. COMPARAÇÃO ENTRE GRUPOS

Como referido, foi utilizado o Teste t-student para amostras independentes, no sentido de compreender se existem diferenças no nível de OMI entre as IES públicas e privadas.

Tabela 11 – Teste T para amostras independentes

	Teste de Levene		Teste T para a igualdade de médias				
	F	Sig.	t	df	p	Diferença de médias	Diferença de erro padrão
Variâncias iguais assumidas	4,308	,038	-2,621	755	,009	-,29103	,11102
OMI Variâncias iguais não assumidas			-2,384	126,420	,019	-,29103	,12208

Como se verifica na tabela 13, $p < 0,05$, o que significa que existe uma diferença de médias estatisticamente significativa na percepção de OMI por parte dos docentes pertencentes à IES públicas e privadas. Especificamente, a média é mais elevada nas IES privadas ($\bar{x} = 3,7915$) em comparação com as IES públicas ($\bar{x} = 3,5660$). Estes resultados levam à rejeição da hipótese nula, e, portanto, se aceita H_2 .

5. ANÁLISE DO MODELO

Tabela 12 – Efeitos do modelo

	Significância da relação (p)	Efeitos Diretos	Efeitos Indiretos	Efeitos Totais
OMI -> QSI	<0,001	0,158	-	0,158
OMI -> SAT	<0,001	0,117	0,034	0,117
OMI -> CO	>0,05	Removida		
QSI -> SAT	<0,001	0,074	-	0,074
QSI -> CO	>0,05	Removida		
SAT -> CO	>0,05	Removida		

Utilizando o método da Máxima Verosimilhança, foi especificado o modelo estrutural contendo 188 variáveis, 67 variáveis observadas e 121 variáveis não observadas. A variável OMI apresenta-se como a variável independente, e a QSI, a SAT e o CO assumem-se como as variáveis dependentes.

De acordo com os resultados obtidos na análise do modelo, verifica-se que existem relações positivas significativas entre as variáveis em estudo, exceto no que diz respeito ao compromisso. As relações estabelecidas entre OMI e CO, QSI e CO e SAT e CO, não sendo significativas ($p > 0,05$), foram removidas, uma a uma, do modelo.

Relativamente às restantes relações, verifica-se que a OMI tem um efeito total e direto de 15,8% na QSI, ou seja, por cada unidade que acresce em OMI, a QSI aumenta em

0,158 unidades; a OMI tem um efeito total de 0,117 na SAT; e a QSI tem um efeito total e direto de 0,074 unidades na satisfação. O efeito total da OMI na SAT é explicado por um efeito direto de 0,083 unidades e, também, por um efeito indireto de 0,034 unidades, através da QSI, ou seja, a OMI influencia diretamente a SAT, e indiretamente, através da QSI.

Tabela 13 – Medidas de ajustamento

Qui-Quadrado	2,35 p = 0,00
GFI	0,853
NFI	0,872
RMSEA	0,042
TLI	0,918
CFI	0,922

O modelo apresenta alguns valores aceitáveis ao nível do seu ajustamento, estando o Qui Quadrado próximo de 2, o TLI e o CFI acima de 0,9 (Bentler, 1990) e o RMSEA abaixo de 0,6 (Hu & Bentler, 1999). Salienta-se, no entanto, que o GFI e o NFI estão abaixo de 0,9, indicando que o modelo pode, ainda, ser melhorado,

Neste sentido, as hipóteses H₃, H₄ e H₆ são suportadas e H₅, H₇ e H₈ são rejeitadas.

Capítulo V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. CONCLUSÕES

A Tese se iniciou com revisões literárias pertinentes ao assunto e foi complementada com a aplicação de um questionário, tendo como público alvo os docentes de diversas Instituições de Ensino Superior (IES) da União Europeia (UE). Com estas ações conseguimos cumprir com os objetivos deste trabalho.

A opção por IES pertencentes a EU deve-se ao facto de estas serem instituições que, desde longos tempos, desfrutam de grande credibilidade no mundo educacional e, que, portanto, devem procurar manterem-se competitivas num contexto de crescente concorrência a nível internacional. Salienta-se, ainda, que o Marketing no contexto do Ensino Superior, particularmente o Marketing Interno, é uma área, que requer, portanto, mais investigação, no sentido de aumentar o conhecimento, a importância e a credibilidade relativamente a esta área de estudo.

O principal objetivo desta Tese consistiu em analisar a OMI no contexto do Ensino Superior da UE. A um nível específico, um dos objetivos consistiu na análise do grau de OMI. A média para o conceito OMI foi algo baixa, o que indica que as IES pertencentes à UE não estão orientadas para o cliente interno, sugerindo que a gestão destas instituições necessita de investir em identificar e satisfazer os desejos e necessidades dos seus funcionários, como pré-requisito para satisfazer os desejos e necessidades dos seus clientes externos (Lings, 2004), aumentando, assim, a sua capacidade competitiva. Os resultados obtidos corroboram estudos realizados anteriormente (e.g.: Carlos & Rodrigues, 2012; Chaves, França & Carvalho, 2013).

Ainda foi possível constatar que existe uma diferença de médias estatisticamente significativas na percepção de OMI por parte dos docentes pertencentes à IES públicas e privadas. Especificamente, a média é mais elevada nas IES privadas. Estes resultados vão de encontro ao estudo de Carlos (2014). Como sugerido pela autora, os resultados obtidos fazem sentido, considerando que as IES privadas têm de obter recursos financeiros próprios e, portanto, é possível que estas IES adoptem uma estratégia de Marketing com um maior foco no cliente interno por se estarem a aperceber de que pode contribuir positivamente para a atração e retenção dos estudantes. No entanto, salienta-se que a média apresentada pelas IES privadas, embora seja mais elevada do que a média relativa às IES públicas, não é

propriamente elevada, o que significa que é, ainda insuficiente para fazer face à crescente competitividade internacional no sector da Educação. Salienta-se, neste âmbito, o estudo de Bohn, Marzari e Kelm (2011), que identifica diferenças na perspectiva de MI entre instituições públicas e privadas. Neste enquadramento, deve ser colocada a possibilidade de que os resultados obtidos se devam ao fato de a dinâmica ao nível do MI ser diferente nos dois tipos de instituição e, portanto, a percepção dos docentes ser, também, diferenciada.

Quanto à análise do modelo de investigação, i.e., a análise das relações entre OMI, QSI e atitudes dos docentes, esta exerceu um papel facilitador para o alcance do objetivo principal. Verificou-se que a OMI potencia a QSI, assim como a Satisfação dos docentes. No que respeita ao Compromisso, não foi encontrada qualquer relação no contexto estudado.

Especificamente no que respeita à relação entre OMI e QSI, verificou-se que existe um efeito direto bastante elevado entre as variáveis. Relativamente à relação entre OMI e Satisfação, foi possível verificar que existe um efeito direto positivo bastante elevado, mas também um efeito indireto positivo com a mesma intensidade entre a OMI e a Satisfação dos docentes, efeito este que é mediado pela QSI. Os resultados obtidos salientam, então, algumas das consequências positivas da adopção de uma estratégia de Marketing com um foco interno, já que a orientação para o cliente interno no contexto do Ensino Superior, particularmente na UE, aumenta bastante a qualidade do serviço a um nível interno e, também, a Satisfação dos docentes, o que, naturalmente, poderá ter efeitos bastante positivos na qualidade do serviço prestado ao cliente externo e, conseqüentemente, na capacidade competitiva destas instituições.

Como já visto anteriormente atitudes positivas podem ser despertadas nos trabalhadores a partir de uma política ou programa de MI. Sendo que para obter da força de trabalho as respostas favoráveis às demandas da organização se faz necessário que haja motivação, atitudes adequadas e comunicação eficiente (e.g.: Moresi & Mendes, 2010).

Ao investigar e avaliar a relação entre OMI e a QSI e atitudes dos docentes no contexto do Ensino Superior, ficaram reafirmados os resultados apresentados por Carlos (2014) na sua Tese de Doutoramento, inclusivamente no que diz respeito às relações entre OMI e CO e QSI e CO, inexistentes. A relação entre Satisfação e Compromisso foi, no entanto, verificada pela autora, ao contrário dos resultados obtidos nesta investigação. Poderá atribuir-se este resultado ao contexto, já que a autora utilizou uma amostra maior, abrangendo docentes de IES pertencentes à Europa, Estados Unidos da América e Brasil ou ao fato de o modelo delineado por si conter diferentes variáveis, o que poderá ter condicionado os resultados.

As conclusões obtidas nesta investigação permitiram, então, reforçar a ideia, anteriormente apresentadas por vários autores (e.g.: Berry *et al.*, 1976), de que um bom programa de MI como estratégia – com foco em satisfazer os trabalhadores – tem efeitos positivos nas atitudes do trabalhador, particularmente ao nível da sua satisfação.

Ao estudar a OMI em IES, reforça-se, também, o que Martins (1989), que referiu que a adoção de ações de Marketing pode levar as Instituições de Ensino a mudanças drásticas e revolucionárias. Neste sentido, salienta-se que a adoção de uma estratégia de Marketing com um foco interno poderá contribuir para que estas mudanças, fundamentais perante o aumento da competitividade no contexto educacional, ocorram.

Diante do apresentado conclui-se que, de forma geral, a OMI é uma estratégia de MI que em muito pode contribuir para bons resultados, inclusive em instituições voltadas para as atividades educacionais. Porém, as IES, ainda, se encontram deficientes neste sentido, sendo, portanto, necessário que estas instituições invistam em mudanças ao nível dos hábitos e cultura de marketing, principalmente ao que se refere ao Marketing Interno.

O confronto destas conclusões com o que nos motivou ao desafio desta Tese, a situação crítica enfrentada pelo Ensino Superior, com crescente concorrência e aumento de pressão para usar recursos de forma mais eficaz e eficiente no propósito de melhorar a qualidade dos serviços a serem prestados aos seus consumidores, nos leva a reflexões voltadas, principalmente, para o Ensino Superior na UE, uma vez que, na busca de melhores resultados, as IES podem colocar em prática um plano eficaz de estratégia de OMI, na perspectiva de que a OMI afete positivamente sobre a QSI e SAT e, conseqüentemente a Qualidade do Serviço entregue ao cliente externo.

2. LIMITAÇÕES

Apesar dos resultados apresentados pela investigação indicarem influências positivas da OMI nas variáveis QSI e SAT, considera-se como fatores que podem ter contribuído de forma limitante nesta investigação:

1. O perfil da amostra, onde em sua maioria, os docentes são profissionais que atuam em escolas públicas (86,1%), nas universidades (81,8%), qualificados entre doutoramento e mestrado (69,3% e 25,9%), formados na área de ciências sociais e humanas (59,8%) e ensinam na área das de ciências sociais e humanas (59,7%), além do fato de todos docentes serem de IES da UE. Sabe-se que a diversidade cultural entre os povos é bastante significativa, o que pode afetar em mudanças de atitudes entre cada população. Ainda, no

que se refere à desigualdade entre instituições privadas e instituições públicas, o comprometimento se relaciona com as visões diferenciadas destas instituições no que se referem ao MI.

2. Ainda em relação à amostra, apesar da importância do corpo docente como elemento de visão crítica nas IES, o fato desta amostra ser constituída apenas por estes profissionais. O tratamento igualitário entre colaboradores de uma instituição pode ser considerado positivo nos resultados da mesma, até mesmo por ser uma pesquisa voltada para o MI onde se defende que todos os colaboradores da empresa devem ser envolvidos para que haja resultados positivos neste tipo de estratégia de marketing.

3. PERSPECTIVAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

No que se refere à primeira limitação acima apresentada sugerimos que futura investigação com o mesmo foco, OMI nas IES, aconteça, porém, com uma amostra que apresente perfil com maior grau de heterogeneidade e com participação em equilíbrio entre IES públicas e privadas.

Com relação à segunda limitação fica a sugestão que em uma nova investigação com foco na OMI nas IES seja realizada, porém não se limitando apenas aos docentes, dando aos servidores administrativos espaço para manifestarem a sua percepção. Da mesma forma, sugere-se que a investigação seja replicada, utilizando uma amostra maior, num âmbito internacional.

Ainda, de cunho pessoal, considerando as dúvidas existentes quanto à visão dos gestores das IES no que se refere a influencia positiva da OMI em relação às variáveis QSI, SAT e CO recomenda-se que nova investigação com o mesmo foco seja realizada, utilizando, no entanto, uma amostra constituída por gestores destas instituições.

Sugere-se, ainda, que sejam realizados novos estudos envolvendo outras atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho nas IES, uma vez que outras atitudes e comportamentos poderão contribuir para a melhoria da qualidade entregue ao cliente externo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abzari, M., Ghorbani, H., & Madani, F. A. (2011). The effect of Internal marketing on Organizational commitment from Market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3 (1), 147–155.
- Ahmed, I., Nawaz, M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., & Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees Job Satisfaction: a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business & Management*, 5(3), 70–81.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1177-1186.
- Albrecht, K. A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa. São Paulo: Pioneira, 1995.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18.
- Andronikidis, A., & Bellou, V. (2010). Verifying alternative measures of the service-quality construct: consistencies and contradictions. *Journal of Marketing Management*, 26 (5-6), 570-587.
- Antunes, F. (2006^a). Governação e espaço europeu de educação: regulação da educação e visões para o projeto “Europa”. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, Portugal, n. 75, p. 63-93.
- Arbuckle, J. L. (2010). *IBM SPSS AMOS User Guide*. Amos Development Corporation.
- Argyle, M. (1994). *The psychology of happiness*. London: Routledge, 256 p.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & Mclane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal- marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, p. 87-96, abril.
- Arvey, R.D., Abraham, L.M., Bouchard, Jr. T.J., & Segal, N.L. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187-192.
- Atkinson, A.A. Waterhouse, J.H. Wells, R.B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, Spring, 25-37.
- Azevedo, M.L.N. (2006). A integração dos sistemas de educação superior na Europa. De Roma a Bolonha ou da integração económica à integração académica. In: SILVA JR., J. dos R.; OLIVEIRA, J. F.; MANCEBO, D. (Orgs.). Reforma universitária. dimensões e perspectivas. Campinas, SP: Alínea, p. 171-186
- Bai, B., & Brewer, K. P. (2006). Job satisfaction, Organizational commitment, and Internal service quality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5 (2), 37–54.
- Ballantyne, D. (1997). Internal networks for internal marketing, *Journal of Marketing Management*, 13, 343-66.
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1995). Improving the quality of services marketing: service (re) design is the critical link, *Journal of Marketing Management*, 2 (1), 7-24.
- Batista, E. M. de F. (2008). Política de Marketing Interno: como conseguir melhorar a fidelização do cliente a partir de uma melhora na prestação do serviço educacional. Monografia. Universidade Candido Mendes. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. Diretoria De Projetos Especiais. Instituto A Vez Do Mestre.

Goiânia.

- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 150 p.
- Bender, K. A.; Heywood, J. S. (2006). Job satisfaction of highly educated. *Scottish Journal of Political Economy*, 53 (2), 253-279.
- Bentler, P.M. (1990), "Comparative Fit Indexes in Structural Models," *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-46.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, Arlington: [s.n.], 3 (1) 33-40.
- Berry, L. L. (1984). The Employee as Customer. In: *Services Marketing*, Lovelock, C. (Boston, Massachusetts), Kent Publishing Co., 271-278.
- Berry, L. L. (1987). Big Ideas In Services Marketing. *The Journal of Services Marketing*, Summer.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press, 212 p.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52 (3), 3–14.
- Bohn, C. L. Z., Marzari, C., Kelm, M. L. (2011). Endomarketing: um novo paradigma para inteligência competitiva. XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul, II Congresso Internacional IGLU “Gestão Universitária, Cooperação Internacional e Compromisso Social”. Florianópolis, 7 a 9 de dez.
- Bonaccorsi, A., Brandt, T., Filippo, D. D., Lepori, B., Molinari, F., Schmoch, A. N. U., Schubert, T., et al. (2010). *Feasibility study for Creating a European University Data Collection*. European Commission.
- Braga, R. (2002). O marketing nas instituições de ensino. *Revista Aprender*, Edição de Jul./Ago.
- Brambilla, F. R. (2005). Abordagem conceitual de marketing interno. *Revista Eletronica de Administração*, 1-56.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533–546.
- Carlos, V. S. & Rodrigues, R. G. (2012). Internal Market Orientation in Higher Education Institutions – its Inter-Relations with other Organisational Variables. *Public Policy And Administration*, 11(4), 690–702.
- Carlos, V. S. (2010). *Marketing Interno e Variáveis Organizacionais: Um estudo empírico acerca das suas inter-relações*. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Carlos, V. S. (2014). *Internal market orientation and Market orientation in Higher education institutions: implications on workers' Attitudes, Behaviour and on Internal service quality*. Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Chandon, J. L., Leo, P. Y., & Philippe, J. (1997). Service encounter dimensions – a dyadic perspective: Measuring the dimensions of service encounters as perceived by customers and personnel. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (1), 65-86.

- Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of Internal marketing on nurse Job satisfaction and Organizational commitment: example of medical centers in southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265–274.
- Chaves, E. de P. E S., França, A. V. da S., & Carvalho, K. A. P. (2013). O Endomarketing Alinhado as Estratégias de Reconhecimento e Valorização do Capital Humano nas Organizações: Uma Análise Bibliográfica. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 5 (1), jan/abr.
- Colombo, S. S. (2004). *Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed,
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Costa, M. da C., Silva, S. O., & Costa, T. G. M. (2011). Competências de marketing exigidas para os gestores de Instituições de Ensino Superior (IES). *VÉRTICES*, Campos dos Goytacazes/RJ, 13(1), 39-62, jan./abr.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Davies, F. M., Goode, M. M. H., Moutinho, L, A., & Ogbonna, E. (2001). Critical factors in consumer supermarket shopping behaviour: A neural network approach. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 35-49, março,
- Davis, V. (1994). Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost. *Organisational Dynamics*, 20 (2), 5-22.
- Dias Sobrinho, J. (2005). *Dilemas da educação superior no mundo globalizado: sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?* São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Dotto, D. M. R., & Silva, A. G. (2007). Marketing interno - Um estudo da relação com o cliente interno, através da identificação de programas de benefícios disponibilizados aos funcionários nas empresas do Vale do Rio Pardo – Rio Grande do Sul. *REDES*, Santa Cruz do Sul, 12(3), 36 - 57, set./dez.
- Doyle, P. (1994). *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall Publishing, London.
- Dunne, P. A. & Barnes, J. G. (2000). Internal marketing: A relationship and value-creation view. In R. Varey & B. Lewis (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management* (192–220). London: Routledge.
- EU law and publications. Processo de Bolonha: estabelecimento do Espaço Europeu do Ensino Superior. EUR-Lex. Europa. C11088-EN. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=URISERV:c11088> acessado em 18/06/2015.
- Evans, L. (1998). *Teacher morale, job satisfaction and motivation*. London: SAGE Publications.
- Faria, S. E. (2003). Aplicação do composto de marketing nas instituições de ensino superior. In: Seminários em Administração, 6º, *Anais do VI SEMEAD*. São Paulo: FEA-USP.
- Finn, D.W., Baker, J., Marshall, G.W., & Anderson, R. (1996). Total quality management and internal customers: measuring internal service quality”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4 (3), 36-51.
- Fisk, R.P., Brown, S.W., & Bitner, M.J. 1993. Tracking the Evolucion of the Services Marketing Uterature”, *Journal of Retailing*, 69, Spring, 61-103.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768.

- Franco, G. de S. (2014). Orientação para o Mercado em Instituições de Ensino Superior. Tese de Doutorado em Gestão na UTAD. Vila Real.
- Gerbind, D. W., & Anderson, J. C. (1987). Improper solutions in the analysis of covariance structure: their interpretability and a comparison of alternate respecifications. *Psychometrika*, 52(1), 111.
- Gounaris, S. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.
- Gounaris, S. (2008). The notion of Internal market orientation and employee Job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68–90.
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of Marketing theory. *European Journal of Marketing*, 44 (11/12), 1667–1699.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8 (4), 5-13.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing – an integral part of marketing theory. In: Donnelly, J. H., & George, W. E. (Eds.). *Marketing of services*, American Marketing Association Proceedings Series, 236-238.
- Grönroos, C. (1982.). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in service competition*, Massachusetts, MA: Lexington Books.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision* 32 (2): 4-20.
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Grönroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gummesson, E. (1994). Is Relationship Marketing Operational? Paper presented at the EMAC Conference, Maastficht, the Netherlands, May.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Haynes, S. N., Richard D. S. e Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assesement: a functional approach to concepts and methods. *Psychological Assesement*, 7(3), 238-247
- Hampton, G. M., Wolf, M., Albinsson, P. A., & Mcquitty, S. (2009). Market orientation and professionalism in Higher Education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(1), 87–103.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Hogg, C. (1996). Selling your soul. *Human Resources*, 96 (25), 88-90.
- Hogg, G., Carter, S., & Dunne, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture, *Journal of Marketing Management*, 14, 879-895.

- Hu, L.T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating Model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *The Structural Equation Modeling Approach* (pp. 76–88). California: Sage Publications.
- Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994). Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Marketing Management* 3 (1), 19-28.
- Jans, N.A. (1989). Organizational Commitment, Career Factors, and Career/Life Stage. *Journal of Organizational Behavior*. 10(3), 247-266.
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between Internal service quality and its dimensions, and internal customer Satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 205–223.
- Kang, G.-D., James, J., Alexandris, K. (2002). Measurement of Internal service quality: application of the SERVQUAL battery to Internal service quality. *Managing Service Quality*, 12 (5), 278–291.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Khan, I., Nawaz, A. & Khan, M. S. (2013) Determining the Organizational Commitment of Academicians in Public Sector Universities of Developing Countries like Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3 (1), 280–289.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7 ed., Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall Inc.
- Kotler, P. (1994). *Administração de marketing*. São Paulo, Atlas,
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed., São Paulo, Atlas.
- Kotler, P. (2009). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 726.
- Kotler, P., & Fox, K.F.A. (1994). *Marketing estratégico para instituições educacionais*. Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kreis, K., & Brockopp, D.Y. (1986). Autonomy: A component of teacher job satisfaction.
- Kuei, C.H. (1999). Internal service quality – an empirical assessment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (8), 783-791.
- Larson, J. A., & Sasser, W. E. (2000). Building trust through committed employees, *Marketing Management*, 9 (3), 40-45.
- Leão, A. L. M. de S., Neto, A. F. de S., Fonsêca, F. R. B., & Mello, S. C. B. (2010). Marketing interno e a formação de sujeitos reflexivos. *Organizações em contexto*, Ano 6 (11), janeiro-junho.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290–305.

- Lortie, D. (1975). *School teacher*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mainardes, E. W., Deschamps, M., & Tontini, G. (2009). Percepções dos Stakeholders sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior. *RECADM*, ISSN-e 1677-7387, 8(1), 90-105.
- Malik, M., Nawab, S., & Naeem, B. (2010). Job satisfaction and Organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business & Management*, 5(6), 17–26.
- Malvezzi, F. de A., & Zambald, A. L. (2013). Abordagem de Marketing no Processo de Inovação Tecnológica em Uma Universidade Mineira. *www2.fsnet.com.br/revista Revista FSA*, Teresina, 10(1), art. 2, 25-39, Jan./Mar.
- Markovits, Y., Davis, A. J., & Van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and Job satisfaction among Greek Private and Public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7 (1), 77–99.
- Martins, G. A. (1989). Adoção do *Marketing* pelas Instituições de Ensino Superior. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, 29 (3), 41-48.
- Matos, G. G. (2009). *Comunicação Empresarial sem Complicação*. 2 ed., São Paulo: Manole.
- Mckenna R. (1992). *Relationship Marketing*. Century Books. London.
- Mendes, J. V. (2009). A Importância do Endomarketing nas Fusões Empresariais. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas). Universidade Candido Mendes.
- Mendes, M. R. M. (2012). *O Marketing Relacional e a Fidelização dos Estudantes: Um Estudo Aplicado ao CCSO da UFMA-Brasil e à ESTG do IPL-Portugal*. Dissertação Mestrado em Marketing Relacional. Leiria, nov.
- Meyer, J.P., & Allen, J.N. (1997). *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Mishra, S. (2010). Internal Marketing- A Tool to Harness Employees’ Power in Service Organizations in India. Institute of Management Technology Rajnagar, Ghaziabad, Índia.
- Moresi, E. A. D., & Mendes, S. R. P. (2010). Compartilhamento do conhecimento em portais corporativos. *TransInformação*, Campinas, 22(1): 19-32, jan/abr.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, v. 35, n. 4, p. 493-512.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Turnover, and Absenteeism*. New York: Academic Press.
- Naudé, P., Desai, J. & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of Internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205–1220.
- Oliveira, A. R. F. (2007). A Gestão de Recursos Humanos Docentes na Administração e Gestão Educacional - Marketing Interno como Modelo de Abordagem. Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional. Universidade Aberta Lisboa.
- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of Service quality. *Journal of Retailing*,

64(1), 12–40.

- Pavicic, J., Alfirevic, N., & Mihanovic, Z. (2009). Market orientation in managing relationships with multiple constituencies of Croatian Higher Education. *Higher Education*, 57(2), 191–207.
- Pennington, M.C., & Riley, V.P. (1991). Measuring job satisfaction in ESL using the Job Descriptive Index.
- Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 1 n. 1, p. 22-44.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1990). Internal marketing: making marketing happen. *Marketing Intelligence and Planning*, 8(1), 4-6.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing – the missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, Great Britain: [s.n.], v. 24, n. 2, p. 82-93.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rafiq, M.; Ahmed, P. K. (1993). The scope of Internal marketing: defining the boundary between marketing and Human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232.
- Rafiq, M.; Ahmed, P. K. (1995). The limits of internal marketing”, in Kunst, P. and Lemmink, J. (Eds), *Managing Service Quality*, Paul Chapman Publishing, London.
- Ramaswami, S. N. (1996). Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates. *Journal of Marketing*, 60 (2), 105-120.
- Raykov, T. (2000). A method for examining stability in reliability. *Multivariate Behavioral Research*, 35(3), 289-305.
- Reis, A. R. (2005). Estratégia de Marketing nas Instituições Privadas de Ensino Superior. *Domus On Line: rev. Teor. pol. soc. Cidad.*, Salvador, 2(1), 21-45, jan./jun.
- Reynoso, J.F. (1994). Development of a multiple-item scale for measuring internal service quality in hospitals, paper presented at the 3ed International Seminar on Service Management & Marketing, Aix-en-Provence, 24-27, maio.
- Reynoso J.F., & Moores, B. (1996). Internal relationship. In *Relationship Marketing: Theory and Practice*. Edited by Buttle F. London: Paul Chapman Publishing, 55–73.
- Robbins, S.P.; Coulter, M. (2003). *Management*, 7 ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rodrigues, F. (2004). A educação e o marketing. Disponível em <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigomarkeducacionalflaviarodrigues.htm>> acesso em 16 março 2012.
- Rossi, C.; Slongo, L. (1998). Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n.1, p. 101-125.
- Sahney, S., Banwet, D. K., & Karunes, S. (2008). An integrated framework of indices for quality management in Education: a faculty perspective. *The TQM Journal*, 20(5), 502–519.
- Santos, J. V. Dos; Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de orientação de marketing interno de Lings e Greenley (2005). *Revista Psicologia*,

10(2), 9-20.

- Sarraceni, J. M. (2011). Endomarketing: Ferramenta de Gestão Estratégica para as Empresas. III Encontro Científico e Simpósio De Educação Unisalesiano. Lins.
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65.
- Schlessenger, L.A., & Heskett, J.L. (1991). Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, 32 (3), 17-28.
- Schneider, B., Brief, A.P., & Guzzo, R.A. (1996). Creating a Climate for Sustainable Organisational Change. *Organisational Dynamics*, Vol.24, No.4, pp.6-20.
- Silva, A. K. M., & Silva, Fabiana F. (2010). Marketing Promocional como Ferramenta Gerencial para Aumentar A Produtividade e a Qualidade em Serviços Educacionais. *Revista Gestão Industrial. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR*, Campus Ponta Grossa - Paraná – Brasil, 6(3), 79-99.
- Silva, M. E. S. F., & Añez, M. E. M. (2010). Co-evolução e as práticas isomórficas de gestão: um estudo sobre os processos de mudanças institucionais no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RN. *Revista Holos*, ano 26, 4.
- Spiller, E. S., da Luz, J. F., & Pla, D. (2004). Gestão de serviços e marketing interno. Rio de Janeiro: FGV.
- Steinke, E. (2010). O Endomarketing na Cultura Organizacional de uma Instituição de Ensino Superior (IES): O Caso Uri- Santo Ângelo-Rs. Dissertação de Mestrado, UNIJUI – Universidade Regional do Noroeste do Estado Do Rio Grande do Sul, Curso de Mestrado em Desenvolvimento, Ijuí.
- Strauss, B. (1995). Internal services: classification and quality management, *International Journal of Service Industry Management*, 6 (2), 62-78.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & Mccuough, J. (1988). A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and Externzil Marketing Functions. *Journal of Services Marketing*, 2, V\toer, 31-38.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & Mccuough, J. (1991). Applying the Internal Marketing Concept Within Large Organizations: As AppUed to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.
- Thomas, D. (1978). Strategy is different in service businesses. *Harvard Business Review*, Watertown, MA (USA), .56 (4), 158-165, Jul/Ago.
- Thomas, J. L., Vitell, S. J., Gilbert, F. W., & Rose, G. M. (2002). The Impact of Ethical Cues on Customer Satisfaction with Service. *Journal of Retailing*, 78, 167-173.
- Trevisan, R. M. (2002). Marketing em Instituições Educacionais. *Rev. PEC*, Curitiba, 2 (1), .93-103, jul.
- Tsui, K. T. & Cheng, Y. C. (1999). School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study with Multi-level Analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
- Vanderputten, J.; Wimsatt, L. (1999). *Cross-national faculty departure: Development of a new model*. Paper presented at the annual meeting of the Association for the Study of Higher Education, San Antonio, TX.
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research

challenges. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 1, p. 40-63,

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations : A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.

Wilcox, M., & O’callaghan, E. (2001). The strategic response of Dublin’s traditional department stores to intensifying competition. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 8, 213-225.

Zairi, M. (2000). Managing customer satisfaction: a best practice perspective, *The TQM Magazine*, 12 (6), 389-394.

ANEXOS

ANEXO A– ESCALAS

Internal market orientation

Below, there are some questions about the degree to which the Higher Education Institution you work for is committed to create value for its workers. Tick the best answer considering that 1 means 'strongly disagree', 2 means 'disagree', 3 means 'slightly disagree', 4 means 'neither agree nor disagree', 5 means 'slightly agree', 6 means 'agree' and 7 means 'strongly agree'.

1. This institution emphasizes on understanding our needs.
2. My supervisor sees that we all meet regularly so that we have the chance to say what we expect from the institution.
3. At least once per year, we fill in questionnaires regarding our needs and wants from the institution.
4. Our management seeks to find out what competitors do to keep their workers satisfied.
5. Assessing our job satisfaction is an important task for our supervisor.
6. This institution is informed on legal development in the labor market.
7. This institution is aware of employment rates in the Higher Education field.
8. This institution is informed about new jobs created in other fields that could attract workers from this institution.
9. This institution is systematically analysing the working conditions of workers working in competition.
10. In this institution workers are identified in groups based on our individual characteristics and needs.
11. Before any policy change is introduced our individual characteristics have always been considered in advance.
12. All workers are treated exactly the same way. Individual needs are ignored.
13. Our individual needs are systematically assessed in this institution.
14. Every important decision regarding human-resource policies is always adapted according to our individual needs.
15. Specific human-resource policies are always considered for specific groups of workers with a common set of needs.
16. No action is ever taken unless its impact on specific groups of workers with common needs is evaluated.
17. The human-resource related policies apply to everyone. Individual needs are never considered.
18. Before any policy change, my supervisor informs me phase-to phase in advance.
19. My supervisor is sincerely listening about the problems I have doing my job.
20. My supervisor is sincerely concerned about personal problems I have that may affect my performance.
21. My supervisor is never too busy to talk with me when I need him/her.
22. My supervisor spends time informing me about my tasks, my objectives and to reach an agreement with me.
23. The supervisors in this institution meet regularly to discuss subordinates' problems and listen to what the other supervisors have to say.

24. If a worker in this institution is faced with a serious problem, the supervisors from other departments will become aware of it in no-time.
25. This institution encourages our supervisors to meet and discuss among them issues concerning their subordinates.
26. In many occasions, the solution to a problem I had came from a supervisor from a different department, not from my direct supervisor.
27. My job description allows me to satisfy my personal needs and goals through my work.
28. Nothing has ever been assigned to me unless my supervisor and I had agreed that I could really do it.
29. The tasks I am assigned with help me to advance my career with this institution.
30. My supervisor is expected to justify my job description and the tasks I am assigned with to higher levels of management.
31. When I do something extraordinary I know that I will receive some financial bonus/reward.
32. My income and the annual increases are dependent only on the Union's bargaining with the employers side.
33. My income and the annual increases are very closely tied to my qualifications and my performance.
34. Everyone gets an annual bonus regardless of their performance.
35. My income and the annual increases are much related to those of people with similar qualifications working in this or any other field.
36. The management of this institution is really indifferent to our problems.
37. Nothing is too expensive for our management if this would satisfy specific needs of specific groups of workers.
38. The management is really considering about our individual needs and makes policies that reflect it.
39. The management is resolved to solving our problems and giving us all required support necessary for our job.
40. In this institution, training is closely related to the individual needs of each worker. Massive training seminars are avoided when possible.
41. A newly hired worker will have to find his own answers to the requirements of the job.
42. Before the implementation of a major change in service rules, we always get significant training regarding its impact on our daily activities and job description.
43. If one is moved from one department to another, the new supervisor will personally train him/her for a pre-specified period of time.

If you didn't answer to one or more questions, please specify your motives.

Job Satisfaction

Each of the statements below is something that a person might say about his/her job. You are to indicate your own personal feelings about your job by marking how much you agree with each of the statements. Tick the best answer considering that 1 means 'strongly disagree', 2 means 'disagree', 3 means 'slightly disagree', 4 means 'neither agree nor disagree', 5 means 'slightly agree', 6 means 'agree' and 7 means 'strongly agree'.

1. Generally speaking, I am very satisfied with this job.

2. I am generally satisfied with the kind of work I do in this job.
3. I frequently think of quitting this job.

Now please think of the other people in your organisation who hold the same job you do. If no one has exactly the same job as you, think of the job which is most similar to yours. Please think about how accurately each of the statements describes the feelings of those people about the job. It is quite alright if your answers here are different from when you described your own reactions to the job. Often different people feel quite differently about the same job.

4. Most people in this job are very satisfied with this job.
5. People on this job often think of quitting.

Now please indicate how you personally feel about your job. Each of the statements below is something that a person might say about his/her job. You are to indicate your own personal feelings about your job by marking how much you agree with each of the statements.

6. My opinion of myself goes up when I do this job well.
7. I feel a great sense of personal satisfaction when I do this job well.
8. I feel bad and unhappy when I discover that I have performed poorly on this job.
9. My own feelings generally are not affected much one way or the other by how well I do on this job.

Now please think of the other people in your organisation who hold the same job you do. If no one has exactly the same job as you, think of the job which is most similar to yours. Please think about how accurately each of the statements describes the feelings of those people about the job. It is quite alright if your answers here are different from when you described your own reactions to the job. Often different people feel quite differently about the same job.

10. Most people on this job feel a great sense of personal satisfaction when they do the job well.
11. Most people on this job feel bad or unhappy when they find that they have performed the work poorly.

Now please indicate how satisfied you are with each aspect of your job listed below. Tick the best answer given that 1 means 'extremely dissatisfied', 2 means 'dissatisfied', 3 means 'slightly dissatisfied', 4 means 'neutral', 5 means 'slightly satisfied', 6 means 'satisfied' and 7 means 'extremely satisfied'.

12. The amount of personal growth and development I get in doing my job.
13. The feeling of worthwhile accomplishment I get from doing my job.
14. The amount of independent thought and action I can exercise in my job.
15. The amount of challenge in my job.
16. The amount of security I have.
17. How secure things look for me in the future in this organisation.
18. The amount of pay and fringe benefits I receive.
19. The degree to which I am fairly paid for what I contribute to this organisation.
20. The people I talk to and work with on my job.
21. The chance I get to know other people while on the job.
22. The chance to help other people while at work.
23. The degree of respect and fair treatment I receive from my supervisor.
24. The amount of support and guidance I receive from my supervisor.
25. The overall quality of the supervision I receive in my work.

Organisational Commitment

Below, there are some questions regarding how you feel about the institution you work in. Tick the best answer considering that 1 means 'strongly disagree', 2 means 'disagree', 3 means 'slightly disagree', 4 means 'neither agree nor disagree', 5 means 'slightly agree', 6 means 'agree' and 7 means 'strongly agree'.

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this institution.
2. I enjoy discussing my institution with people outside it.
3. I really feel as if this institution's problems are my own.
4. I think that I could easily become as attached to another institution as I am to this one.
5. I do not feel like 'part of the family' at my institution.
6. I do not feel like 'emotionally attached' to this institution.
7. This institution has a great deal of personal meaning to me.
8. I do not feel a strong sense of belonging to my institution.
9. I think that people these days move from company to company too often.
10. I do not believe that a person must always be loyal to his or her institution.
11. Jumping from institution to institution does not seem at all unethical to me.
12. One of the major reasons I continue to work in this institution is that I believe loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.
13. If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my institution.
14. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organisation.
15. Things were better in the days when people stayed in one institution for most of their careers.
16. I do not think that to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore.
17. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.
18. It would be very hard for me to leave my institution right now, even if I wanted to.
19. Too much in my life would be disrupted if I decided to leave my institution now.
20. It wouldn't be too costly for me to leave my institution now.
21. Right now, staying with my institution is a matter of necessity as much as desire.
22. I feel that I have very few options to consider leaving this institution.
23. One of the few serious consequences of leaving this institution would be the scarcity of available alternatives.
24. One of the major reasons I continue to work for this institution is that leaving would require considerable personal sacrifice—another institution may not match the overall benefits I have here.

Internal Service Quality

Now, please rate your overall perception of internal service quality, in what concerns the institution you work in. Tick the best answer considering that 1 means 'strongly disagree', 2 means 'disagree', 3 means 'slightly disagree', 4 means 'neither agree nor disagree', 5 means 'slightly agree', 6 means 'agree' and 7 means 'strongly agree'.

1. My coworkers provide the service that is promised.
2. My coworkers are dependable for handling my problems.
3. My coworkers perform services right the first time, to avoid having to make corrections later.
4. My coworkers provide correct and necessary information.
5. My coworkers are reliable.
6. I can trust my coworkers.
7. I feel safe in dealing with my coworkers.
8. My coworkers are polite and kind.
9. My coworkers are knowledgeable.
10. We have up-to-date equipment
11. The working environment is comfortable and attractive.
12. My coworkers have a neat, professional appearance.
13. The materials used in the workplace are visually appealing.
14. My coworkers are sincerely concerned about my problems.
15. We have convenient working hours.
16. My coworkers give me individual attention.
17. My coworkers seem to have each other's best interests in mind.
18. My coworkers are sensitive to my work-related needs.
19. My communication with coworkers is appropriate, accurate and clear.
20. My coworkers respond quickly and efficiently to my request.
21. My coworkers are willing to help me.
22. My coworkers are willing to accommodate special requests and needs.