



UNISUL
UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
OSVAIR ALMEIDA MATOS

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

Florianópolis
2015

OSVAIR ALMEIDA MATOS

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Aléssio Bessa Sarquis, Dr.

Florianópolis

2015

M38 Matos, Osvair Almeida, 1973-
 Estratégias de marketing interno : estudo de caso no setor de
 educação profissional / Osvair Almeida Matos. – 2015.
 224 f. : il. ; 30 cm

 Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina,
 Pós-graduação em Administração.
 Orientação: Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis

 1. Marketing de serviços. I. Sarquis, Aléssio Bessa, 1960-. II.
 Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

 CDD (21. ed.) 658.8

OSVAIR ALMEIDA MATOS

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO:
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de fevereiro de 2015

Professor e orientador Aléssio Bessa Sarquis, Dr
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, Dr
Universidade de Caxias do Sul

Professora Taisa Dias, Dra
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professora Rosana da Rosa Portella Tondolo, Dra
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela razão de tudo; por estar comigo desde o meu levantar até o meu deitar; por renovar minhas forças nos momentos de cansaço e desânimo.

Ao SENAI/SC por oportunizar a realização deste projeto; À todos os colegas de empresa, funcionários do SENAI/SC que aceitaram participar deste trabalho de pesquisa.

Aos colegas e professores da UNISUL pelas contribuições durante o mestrado e pelas amizades construídas; Ao meu orientador professor Dr. Aléssio Bessa Sarquis, por sua atenção, apoio, ensinamentos e valiosas contribuições durante o desenvolvimento desta dissertação; Aos professores Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo, Dra. Taisa Dias e Dra. Rosana da Rosa Portella Tondolo pelas contribuições na banca de qualificação.

À minha família, amigos e colegas de trabalho pela compreensão, apoio e carinho. Em especial a minha esposa Sirlei pelo apoio em todos os momentos. A minha filha Isabelle, que apesar da pouca idade conseguiu entender os períodos de ausência do pai; Um agradecimento especial aos meus pais Valdevino (*in memoriam*) e Soeli, pela dedicação, carinho e exemplo, e principalmente por terem me ensinado sobre a importância da formação educacional.

Por fim, a todos que de maneira formal ou informal contribuíram para a realização desse estudo. Desculpo-me diante daqueles, que por injusta omissão, tenha deixado de mencionar.

RESUMO

O marketing interno compreende o conjunto de estratégias e ações destinadas a viabilizar, por intermédio do público interno, o cumprimento das promessas de marketing externo da organização. O estudo analisa a aplicação de estratégias de marketing interno em uma instituição de educação profissional durante o processo de implantação de um modelo educacional. Trata-se de estudo exploratório, de abordagem qualitativa e quantitativa, que emprega pesquisa exploratória e levantamento de campo na forma de estudo de caso. A coleta de dados primários envolveu a aplicação de entrevistas em profundidade e questionários autoadministrados disponibilizados na plataforma Google Doc. Os dados primários foram verificados com as técnicas análise de conteúdo (na etapa qualitativa), frequência relativa, média, desvio padrão, teste U de Mann Whitney e análise de *cluster* (etapa quantitativa). Os resultados revelaram que a maioria dos funcionários está moderadamente satisfeita com as estratégias de marketing interno da instituição e que as estratégias mais aplicadas são: desenvolvimento de cultura organizacional, foco no relacionamento instituição-funcionário, integração entre coordenadores e docentes, uso de canais/mídias de comunicação interna e desenvolvimento do clima organizacional. Os resultados apontam também que o marketing interno teve contribuição moderada na implantação do novo modelo educacional e suas principais contribuições incluem aumentar o comprometimento da diretoria, a credibilidade do modelo e o comprometimento dos coordenadores.

Palavras-chave: Marketing de serviços. Estratégias de marketing. Marketing interno. Modelo educacional. Instituição de educação profissional.

ABSTRACT

The internal marketing comprises the set of strategies and actions to enable, by the internal personnel, the fulfillment of the external marketing promises of the organization. The study analyses the application of internal marketing strategies in a professional education institution during the process of implementation of an educational model. This is an exploratory study, in a qualitative and quantitative approach, using exploratory research and field survey in a case study format. The primary data collection was carried out through interviews and self-administered questionnaires available in Google Doc platform. The primary data were analyzed using content analysis techniques (qualitative phase) and relative frequency, average, standard deviation, U Mann-Whitney test and cluster analysis (quantitative phase). The results revealed that most of the employees are moderately satisfied with the institution's internal marketing strategies and that the most applied strategies are: organizational culture development, focus on institution-employee relationship, integration between coordinators and teachers, use of internal communication channels/media and organizational climate development. The results also indicate that internal marketing had a moderate contribution on the implementation of the new educational model and its main contributions include the increase of the commitment of the director and the coordinators and the increase of the credibility of the model. The results show also that the internal marketing had moderate contribution to the implementation of the new educational model and its main contributions include increasing the commitment of the board, increase the credibility of the model and increase the commitment of the coordinators.

Key words: Service marketing. Marketing strategies. Internal marketing. Educational model. Professional education institution

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Papel do marketing de serviços	29
Figura 2 – <i>Framework</i> do estudo.....	60
Figura 3 – Modelo conceitual <i>Research Onion</i>	61
Figura 4 – Distribuição das Unidades do SENAI no Estado de Santa Catarina	75
Figura 5 – Programa conexão SENAI/SC	90
Figura 6 – Programa Educação em Movimento	91
Figura 7 – Blog “A Escola que Queremos”	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos serviços enquanto produto.....	27
Quadro 2 – Métodos de classificação das indústrias de serviços	28
Quadro 3 – Composto de marketing e estratégias de marketing para serviços	32
Quadro 4 – Estratégias de marketing para gestão da demanda e capacidade de atendimento.....	33
Quadro 5 – Benefícios potenciais do marketing interno	38
Quadro 6 – Exemplos de objetivos de marketing interno para serviços	40
Quadro 7 – O composto de marketing interno de Inkotte (2000).....	41
Quadro 8 – Modelo de elaboração de programa de marketing interno de Pessoa (1994).....	44
Quadro 9 – Estratégias e ações de marketing interno para instituições de ensino ...	46
Quadro 10 – Fatores que determinam o desempenho de programas de marketing interno	48
Quadro 11 – Tipologia de modelos educacionais.....	54
Quadro 12 – Públicos-alvo e abordagens de pesquisa do estudo	63
Quadro 13 – Tipo de pesquisa e objetivo específico de cada etapa de pesquisa	64
Quadro 14 – População e amostragem de cada etapa de pesquisa.....	68
Quadro 15 – Método e instrumento de coleta por etapa de pesquisa	70
Quadro 16 – Validação do roteiro de entrevista	70
Quadro 17 – Método de análise dos dados coletados	72
Quadro 18 – Força de trabalho do SENAI/SC.....	76
Quadro 19 – Estratégias, iniciativas e ações de implementação	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de funcionários pesquisados por município de atuação (n = 125).....	102
Gráfico 2 – Percentual de funcionários pesquisados por cargo/função (n = 125) ...	102
Gráfico 3 – Percentual de funcionários pesquisados por tempo de atuação na instituição (n = 125).....	103
Gráfico 4 – Percentual de funcionários pesquisados por regime de trabalho (n = 125)	103
Gráfico 5 – Percentual de funcionários pesquisados por grau de escolaridade/titulação (n = 125)	104
Gráfico 6 – Resultados de estratégias/ações de marketing interno aplicadas pela instituição - por cargo/função (n = 125).....	105
Gráfico 7 – Resultados de mídias de comunicação interna utilizadas - por cargo/função (n = 125)	106
Gráfico 8 – Resultados de canais/mídias de comunicação interna utilizadas - por município de atuação (n = 125).....	107
Gráfico 9 – Resultados da contribuição do marketing interno - por cargo/função (n = 125).....	108
Gráfico 10 – Resultados da contribuição do marketing interno - por município de atuação (n = 125)	110
Gráfico 11 – Resultados de satisfação com as ações de marketing interno da instituição - por cargo/função (n = 125).....	112
Gráfico 12 – Resultados de satisfação com os canais/mídias de comunicação interna da instituição - por cargo/função (n = 125).....	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados da estatística de confiabilidade pelo <i>Alpha de Cronbach</i>	116
Tabela 2 - Resultados dos testes de normalidade	118
Tabela 3 - Resultados do teste estatístico U de <i>Mann Whitney</i>	121
Tabela 4 - Resultados do teste estatístico U de <i>Mann Whitney</i>	122
Tabela 5 - Resultados do processamento de aglomeração dos 50 primeiros estágios	125
Tabela 6 - Resultados de centroides dos <i>clusters</i> finais	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIPTI – Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa Tecnológica

AMA – *American Marketing Association*

BC – Biblioteca Central

CHA – Conhecimento, habilidades e atitudes

CIESC – Centro das Indústrias do Estado de Santa Catarina

CINTERFOR – Centro Inter-Americano

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNI – Confederação Nacional da Indústria

COMAR – Gerência de Comunicação e Marketing

CTMM – Centro de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário

CTS – Ciência-tecnologia sociedade

DR – Direção Regional

FETEP – Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa

FIESC – Federação das Indústrias de Santa Catarina

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

GEDUC – Gerência de Educação

GEPEs – Gerência de Gestão de Pessoas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

IES – Instituição de Ensino Superior

INEM – Instituto Nacional do Empleo

MBA – *Master in Business Administration*

NED – Núcleo de Educação

NRSC – Núcleo Regional de Serviços Compartilhados

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PDL – Programa de Desenvolvimento de Líderes

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

R1 – Região Litoral

R2 – Região Vale do Itajaí

R3 – Região Alto Vale

R4 – Região Norte

R5 – Região Meio Oeste

R6 – Região Oeste

R7 – Região Planalto Norte

R8 – Região Sul

RH – Recursos Humanos

SC – Santa Catarina

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI – Serviço Social da Indústria

SINDICON – Sindicato da Indústria da Construção e do Mobiliário de Rio Negrinho

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UFPB – Universidade Federal da Paraíba (UFPB),

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	22
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	23
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 FUNDAMENTOS DE MARKETING PARA SERVIÇOS.....	26
2.2 FUNDAMENTOS DE MARKETING INTERNO PARA SERVIÇOS	35
2.3 PROGRAMA E ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNO PARA SERVIÇOS.....	43
2.4 CARACTERIZAÇÃO DE MODELO EDUCACIONAL PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	53
2.5 <i>FRAMEWORK</i> DO ESTUDO.....	59
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	61
3.1 FILOSOFIA DA PESQUISA.....	61
3.2 LÓGICA DA PESQUISA.....	62
3.3 ABORDAGEM DO PROBLEMA	62
3.4 OBJETIVO DE PESQUISA.....	64
3.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	65
3.6 HORIZONTE DE TEMPO	66
3.7 OBJETO DE ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	67
3.8 MÉTODO DE COLETA DOS DADOS	69
3.9 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	72
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	74
4.1 APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO – CASO SENAI	74
4.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	79
4.2.1 Modelo de educação profissional do SENAI/SC.....	80
4.2.2 Prática de marketing interno	87
4.2.3 Contribuição do marketing interno.....	95
4.2.4 Recomendações e melhorias necessárias	97

4.3	RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA	101
4.3.1	Perfil dos respondentes	101
4.3.2	Prática de marketing interno da instituição	104
4.3.3	Resultados (contribuições) do marketing interno.....	108
4.3.4	Satisfação com a prática de marketing interno da instituição	111
4.4	ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS	114
4.4.1	Análise das consistências internas.....	115
4.4.2	Análise da normalidade dos dados	117
4.4.3	Análise da diferença estatística (teste de hipóteses)	118
4.4.4	Análise de <i>cluster</i> dos funcionários pesquisados	124
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	128
	REFERÊNCIAS.....	136
	APÊNDICE(S)	146
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	147
	APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	150
	APÊNDICE C – CARTA-CONVITE.....	151
	APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	152

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo faz a apresentação inicial da presente dissertação e descreve a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos do estudo (geral e específicos), a justificativa e relevância do estudo (teórica e prática), a delimitação do estudo e a forma/estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil, o atual ambiente de negócios requer mais produtividade, competitividade e sustentabilidade das organizações, e profissionais mais capacitados para trabalhar de forma criativa e em diferentes tarefas. Nas duas últimas décadas, mudanças ocorridas na economia brasileira requereram transformações no ambiente interno das organizações, principalmente no setor de serviços, incluindo a introdução de programas de racionalização de quadros, redução de níveis hierárquicos, revisão de processos organizacionais e introdução de inovações (KREIN, 2014; MUNIZ e CARVALHO, 2013).

No âmbito do mercado de serviços, exemplos de mudanças ocorridas são a privatização de setores da economia, a abertura de mercado à concorrência internacional, intensificação da aplicação de estratégias de marketing e a consolidação de alguns setores/ramos de atividade por meio de fusões e aquisições.

No Estado de Santa Catarina, as organizações estão se esforçando cada vez mais para manter a competitividade e a participação de mercado, bem como investindo em melhorias na qualidade dos produtos, na atualização tecnológica dos processos e na formação profissional de funcionários (FIESC, 2012).

Segundo o SENAI (2009), em ambientes competitivos, os investimentos em educação profissional de funcionários são maiores, já que estes possibilitam a melhor utilização dos recursos da tecnologia de microinformática, a compreensão dos novos processos de trabalho, a qualificação técnica/comportamental das organizações, a transferência de conhecimentos entre distintas áreas funcionais e a competitividade dos produtos.

De acordo com Bochi (2011), as organizações estão cada vez mais numerosas e buscam elevar a competitividade por meio da especialização de mercado, o que requer profissionais qualificados, comprometidos e que agreguem valor à organização e seus produtos. Segundo Soares (2008), nesse contexto, é necessário também o desenvolvimento de estratégias de relacionamento com o público interno, em processos de comunicação interna, gestão de ruídos/conflitos nas relações com funcionários e na elevação do comprometimento organizacional. Com efeito, há indícios de que a aplicação de marketing interno tem se intensificado nas organizações, principalmente nas organizações de serviços, visando a socialização dos objetivos organizacionais, a implantação das estratégias de mercado, a introdução de novos projetos/produtos e a construção de cultura organizacional orientada para mercado (CERQUEIRA, 2002; SARQUIS, 2009).

O marketing interno envolve a mobilização de pessoas da organização (acionistas, executivos e demais funcionários) para obtenção do posicionamento e desempenho de mercado desejados (BRAMBILLA, 2005). Uma definição de marketing interno utilizada amplamente é a de Berry e Parasuraman (1995), segundo os quais é o processo de atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados por meio de estratégias e recursos que satisfaçam as necessidades dos indivíduos e da organização. Para Grönroos e Ravald (2011), marketing interno é uma estratégia de gestão que busca desenvolver nos empregados a consciência do cliente, e assegurar que todos compreendam o negócio da organização e estejam preparados e motivados para prestar os serviços ofertados.

Winston e Cahill (2012) definiram marketing interno como um programa direcionado para o público interno, similar e paralelo ao programa de marketing externo, e baseado na necessidade de mudanças internas para implementar as estratégias de marketing externo, seja na alocação de recursos, estrutura de pessoal ou cultura organizacional. Para Bennett e Barkensjo (2005), o marketing interno consiste em uma estratégia de gerenciamento de pessoal com propósito de assegurar que todos os funcionários compreendam o negócio da organização e no desenvolvimento de uma cultura orientada para prestação de serviços aos clientes.

Tradicionalmente, a literatura de marketing limitava-se a abordar o relacionamento da organização com os clientes externos, mas isso se modificou com o entendimento de que funcionários são também relevantes para o desempenho das estratégias de marketing externo da organização (BERRY, 1987). Desde o seu surgimento nos anos 1970, o marketing interno passou por várias fases, iniciando pela abordagem da melhoria da qualidade dos serviços (BERRY, 1987; CASOTTI, PORCARO e SUAREZ, 2005), passando pela implementação de estratégias na gestão de funcionários (GEORGE, 1990; RAFIQ e AHMED, 2000; SILVA et al., 2001), até a abordagem da estratégia de desenvolvimento das relações entre as diversas áreas/pessoas da organização, algo que requer conhecimentos, habilidades, atitudes e recursos de suporte necessários, no âmbito gerencial, sistemas, equipamentos e tecnológico (GRÖNROOS e MARQUES, 2004; PIZZINATTO et al., 2005; SARQUIS, 2009). Este conceito evoluiu principalmente graças aos trabalhos de Tansuraj, Randall e McCullough (1988), George (1990), Kotler e Armstrong (1999), Boone e Kurtz (2002), Gummesson (2005) e Beking (2004). Assim, no âmbito deste estudo, o marketing interno compreende a filosofia de tratar os funcionários como clientes, preocupando-se com a sua satisfação, desenvolvimento e valorização.

O processo de gestão do marketing interno pode envolver a aplicação de diferentes tipos de estratégias, incluindo aspectos relacionados à pesquisa de satisfação com funcionários, utilização de canais/mídias de comunicação interna, mudança na política de contratação, mudança na política de remuneração, integração entre coordenadores e docentes, motivação de funcionários, capacitação, valorização, retenção, avaliação de desempenho e gestão do relacionamento instituição-funcionário (GRÖNROOS e RAVALD, 2011; WINSTON e CAHILL, 2012).

Pesquisas acadêmicas sobre marketing interno trouxeram importantes evidências empíricas para a constatação de que a satisfação dos funcionários contribui para a satisfação dos clientes externos e para a melhoria do desempenho de mercado da organização (HENRY, 1994; HESKETT et al., 1994; SCHNEIDER e BOWEN, 1995; HESKETT, SASSER e SCHLESINGER, 1997). O estudo de Casotti, Porcaro e Suarez (2005), por exemplo, apontou que estratégias de marketing interno têm contribuído para a diferenciação

competitiva no setor de serviços e podem incluir aspectos relacionados à contratação, treinamento, empowerment, trabalho em equipe, avaliação de desempenho, recompensa e comunicação interna. Vasconcelos (2008) afirmou que as organizações interessadas em obter melhor desempenho de mercado podem aplicar estratégias de marketing com seus parceiros internos (funcionários, gerentes, dirigentes e proprietários) com a mesma preocupação com que o fazem com os clientes externos. Claro que, marketing interno não é remédio para todos os males organizacionais, nem mesmo pode ser suficiente para melhorar o desempenho de mercado da organização.

O estudo de Huang e Chen (2013) analisou a relação entre marketing interno, orientação ao cliente e comprometimento organizacional, por meio de dois levantamentos (*survey*) de corte transversal com funcionários de organizações de serviço e com o uso de modelagem de equações estruturais. O estudo revelou que o marketing interno contribui para elevar o comprometimento organizacional e a orientação interna para o cliente; que orientação para o cliente está associada ao comprometimento organizacional e parcialmente mediada pela relação entre marketing interno e comprometimento organizacional.

Kale (2012) afirmou, no entanto, que há ainda necessidade de mais estudos acadêmicos sobre a contribuição (resultados) do marketing interno no contexto das organizações, em especial no setor de serviços, seja no desenvolvimento das atividades diárias (processos de serviços), no incentivo aos trabalhadores e no atendimento aos clientes externos da organização. O estudo de Kale (2012) apontou também que as estratégias de marketing interno podem contribuir para reduzir a escassez de mão de obra no setor de serviços.

O estudo de Bochi (2011) analisou a contribuição das estratégias de marketing interno no relacionamento colaborador-organização, aproximando os objetivos individuais e organizacionais, e concluiu que estudos acadêmicos sobre o assunto são ainda necessários. A pesquisa de Hemais, Oliveira e Casotti (2013) revelou que a atuação conjunta entre marketing e gestão de pessoas pode contribuir para implantação de novos projetos ou processos na organização e para tornar os funcionários mais orientados para o mercado/clientes. Estes autores apontaram também a necessidade de ampliar

os estudos acadêmicos sobre o tema, principalmente em organizações cujo contato com o cliente seja intenso, como no caso das instituições de educação profissional.

No Brasil, as instituições de educação profissional necessitam cada vez mais competir no mercado por alunos e funcionários, e enfrentam novos desafios de mercado em função do novo ambiente competitivo. Estas organizações precisam desenvolver, por exemplo, atividades de promoção da marca, prospecção de clientes, competição com outras instituições de ensino e obter diferenciação competitiva com serviços exclusivos e modelos educacionais diferenciados. Neste ramo de atividade, o marketing interno pode contribuir para melhorar a disseminação de políticas, diretrizes e estratégias da organização, apoiar na implantação de novos projetos/programas, elevar a qualidade dos serviços prestados, intensificar o relacionamento com os funcionários e/ou aprimorar o modelo educacional da instituição (DIAS, PEDRON e HENRIQUES, 2013).

O estudo de Dias, Pedron e Henriques (2013,) no setor de instituição de ensino superior, apontou que no processo de planejamento e implantação de estratégias de marketing interno há necessidade de ouvir e obter a participação dos funcionários, e que grande parte dos estudos acadêmicos sobre o tema é feito sob a ótica de recursos humanos e na percepção de dirigentes/gestores da organização. Os autores afirmam também que há ainda necessidade de ampliar o conhecimento acadêmico sobre a aplicação de estratégias de marketing interno no contexto do setor de instituições de ensino.

De acordo com Ramezanali, Barbosa e Silveira (2014), o mercado de instituições de ensino enfrenta alguns desafios como o acirramento da concorrência (inclusive em decorrência da entrada de competidores internacionais), e necessita elevar a qualidade do atendimento aos clientes e promover melhorias no modelo de educação da organização. Neste contexto, o marketing interno pode auxiliar na socialização interna do modelo de ensino/educação, principalmente junto à equipe de coordenadores e docentes da organização. Ramezanali, Barbosa e Silveira (2014) recomendam a realização de novas pesquisas no setor de instituições de ensino, buscando analisar as estratégias de marketing interno aplicadas pela organização, a

satisfação do público interno e a contribuição do marketing interno no desempenho da organização.

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina (SENAI/SC) atua no setor de instituições de ensino, área de educação profissional, dispõe de 1.200 laboratórios didáticos/salas de aula e oferece cursos de aprendizagem industrial, qualificação profissional, técnico de nível médio e tecnológico em nível de graduação e pós-graduação (*lato sensu*). A instituição tem há mais de 10 anos um novo modelo educacional, denominado "Metodologia de Formação Profissional Com Base Em Competências", e aplicou estratégias de marketing interno no processo de implantação deste modelo, principalmente na capacitação e conscientização de coordenadores e docentes. Trata-se de uma organização consolidada no mercado, que já recebeu inúmeros prêmios e que há mais de 10 anos adota estratégias de marketing interno no relacionamento com funcionários (coordenadores, docentes e pessoal administrativo). A instituição adota um modelo educacional diferenciado com propósito de enfrentar os desafios de mercado, elevar a qualidade dos serviços e atender as necessidades profissionais da comunidade empresarial da região.

Um modelo educacional (ou modelo pedagógico) compreende um conjunto de princípios, normas e políticas relacionados ao método de ensino, recursos didáticos, relação professor-aluno e forma de avaliação aplicada pela instituição de ensino no projeto político-pedagógico e no processo de aprendizagem dos alunos (MORAES, 2003; FERNANDES e NETO, 2009). Alguns modelos educacionais privilegiam, por exemplo, aulas expositivo-dialogadas, atividades de produção de texto e debates em sala de aula, com conteúdo programático padronizado; enquanto outros dão mais ênfase às atividades de pesquisa, desenvolvimento de projetos de pesquisa experimentais e focam no estudo do meio-ambiente e na solução de problemas de interesse dos alunos.

No caso do SENAI/SC, o novo modelo educacional busca desenvolver no estudante capacidades técnicas, sociais, organizativas e metodológicas necessárias para o desempenho de atividades/funções profissionais, conforme demanda das organizações industriais. O modelo educacional da instituição é fundamentado na teoria histórico-cultural, ou seja,

no entendimento do homem a partir da interação com o social e mediado pelas relações humanas e pela linguagem, e na abordagem por competências, que compreende a mobilização dos recursos cognitivos na solução de situações reais, como nas situações do mundo do trabalho (SENAI, 2011).

Com base no contexto apresentado, decidiu-se pela realização do presente estudo com o seguinte problema de pesquisa: **Como as estratégias de marketing interno são aplicadas na implantação de um modelo educacional em uma instituição de educação profissional?**

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Tendo em vista a abrangência do problema de pesquisa, os objetivos desta dissertação foram estabelecidos como segue:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a aplicação das estratégias de marketing interno em uma instituição de educação profissional na implantação de modelo educacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar as características do modelo educacional da instituição;
- b) identificar as estratégias de marketing interno aplicadas pela instituição;
- c) verificar a opinião, satisfação e nível de participação dos coordenadores e docentes sobre a prática de marketing interno da instituição;
- d) verificar a contribuição das estratégias de marketing interno na implantação do modelo educacional;
- e) examinar a diferença estatística entre as opiniões dos pesquisados, com base no cargo/função e regime de trabalho;
- f) identificar a existência de agrupamentos (*cluster*) de funcionários com base na satisfação com a prática de marketing interno da instituição.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A justificativa e relevância deste estudo são provenientes de argumentos de natureza teórica e prática. Na perspectiva teórica, este estudo representa uma ampliação do conhecimento acadêmico sobre a aplicação de estratégias de marketing interno. Pois contém várias evidências empíricas de natureza qualitativas e quantitativas sobre a prática de marketing interno de uma organização, na percepção de gestores e na opinião dos funcionários. E isto pode contribuir para futuros estudos acadêmicos, seja na formulação de questões de pesquisa, na elaboração de hipóteses a serem testadas e/ou na replicação dos instrumentos de pesquisa utilizados.

O presente estudo analisa a aplicação das estratégias de marketing interno em uma instituição de educação profissional na implantação de modelo educacional, um contexto que carece ainda de investigação acadêmica como apontado por Franco et al. (2001), Dias, Pedron e Henriques (2013) e Hemais, Oliveira e Casotti (2013). Além disso, conforme Brambilla (2005) e Dias e Duarte (2010), há também necessidade de aprofundamento do conhecimento sobre o tema no âmbito da instituição de ensino a partir do ponto de vista do público interno, que no presente estudo são os coordenadores e docentes da instituição. Assim, o estudo auxilia no entendimento das estratégias e ações de marketing interno no contexto da instituição de educação profissional e na identificação das possíveis formas de contribuição das estratégias de marketing interno para a implantação de um modelo educacional. Além disso, nas considerações finais do estudo contêm direcionamentos para futuros estudos acadêmicos sobre o tema, no contexto de educação profissional.

Na perspectiva prática, os resultados deste estudo podem auxiliar os dirigentes de instituições de ensino a compreender melhor como as estratégias de marketing interno contribuem para a implantação das estratégias de marketing externo da organização, especificamente quando da introdução de novos modelos educacionais. Além disso, como as estratégias de marketing interno podem incluir aspectos relacionados à cultura organizacional, isto é, valores, crenças e princípios da organização. Este estudo pode apontar algumas técnicas/estratégias que, segundo a teoria de marketing, possam contribuir para o aprimoramento da cultura organizacional de serviços no

contexto da instituição de educação profissional. Ademais, como as instituições de ensino e de serviços de educação necessitam elevar a qualidade do atendimento aos clientes e promover mudanças no modelo de educação da organização (RAMEZANALI, 2003), este estudo pode ainda revelar fatores facilitadores e dificultadores da aplicação do marketing interno no contexto das instituições de educação profissional; e orientar os profissionais de marketing do setor sobre como lidar com estes fatores no processo de gestão do marketing interno na organização.

Nas considerações finais do estudo há ainda algumas recomendações gerenciais para melhorar a aplicação do marketing interno no contexto da instituição de educação profissional.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo contém algumas delimitações que merecem ser destacadas. Estas delimitações são de ordem temática (restrições em relação ao tema), de ordem geográfica (restrições da área geográfica de aplicação), e do campo de observação (restrições quanto a perspectiva dos dados coletados/fontes de informações).

Em relação à delimitação temática, a pesquisa analisa a aplicação das estratégias de marketing interno em uma instituição de educação profissional na implantação de modelo educacional, incluindo aspectos como pesquisa de satisfação com funcionários, utilização de canais/mídias de comunicação interna, mudança na política de contratação, mudança na política de remuneração, integração entre coordenadores e docentes, motivação de funcionários, capacitação, valorização, retenção, avaliação de desempenho e relacionamento instituição-funcionário. Assim, não inclui no estudo a análise da aplicação de estratégias de marketing interno com outras finalidades, que não a relacionada à implantação de modelo educacional.

No que diz respeito à delimitação geográfica, este estudo está restrito às unidades de educação profissional do SENAI/SC que estão localizadas na região Planalto Norte do Estado de Santa Catarina, uma área geográfica relevante na instituição e que representa uma das suas oito principais regiões de atuação; área que contempla quatro unidades de

educação profissional e que representa cerca de dez por cento (10%) das unidades de educação profissional da instituição; área sede do pesquisador deste estudo, algo que contribui para a redução de custos e tempo na aplicação da pesquisa de campo.

Quanto ao campo de observação, a pesquisa foi realizada junto à direção das unidades de educação profissional, equipe de marketing e demais responsáveis pela implantação das ações e estratégias de marketing interno na região geográfica estudada, incluindo a coordenação de modalidade, de cursos e pedagógica, bem como os docentes das unidades. Assim, não foram analisados dados provenientes da prática de marketing interno na perspectiva de outros funcionários, nem de dirigentes, gestores e funcionários de outras unidades educacionais da instituição.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, aspectos metodológicos, apresentação e análise dos resultados e considerações finais.

O referencial teórico está dividido em cinco seções, contendo os tópicos conceituais fundamentais para a consecução dos objetivos específicos do estudo: fundamentos de marketing para serviços, fundamentos de marketing interno para serviços, programa e estratégia de marketing interno para serviços, caracterização de modelo educacional para instituições de ensino e *framework* do estudo.

Os aspectos metodológicos descrevem as principais decisões relacionadas ao enquadramento e aos procedimentos metodológicos da pesquisa de campo do estudo. Ele aborda os seguintes tópicos: filosofia e lógica da pesquisa, abordagem do problema, objeto e estratégia de pesquisa, horizonte de tempo, objeto de estudo, população e amostragem, método de coleta de dados e métodos de análise dos dados coletados.

O capítulo de apresentação e análise dos resultados contém a apresentação do objeto de estudo – caso SENAI, depois a apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa, em seguida da pesquisa quantitativa e por fim a análise estatística dos resultados com exame da existência de diferenças

estatísticas entre as opiniões dos pesquisados e de agrupamento de funcionários com base na satisfação.

O capítulo final, denominado considerações finais, contém a síntese dos resultados das análises realizadas, algumas recomendações gerenciais para gestão do marketing interno, a contribuição teórica do estudo, as limitações do estudo e direcionamentos para futuras pesquisas acadêmicas sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Descreve-se neste os fundamentos teóricos do presente estudo, e situa-o dentro da sua grande área de pesquisa. O estudo empírico está fundamentado na teoria do marketing de serviços, focado na área do marketing interno e no contexto da instituição de educação profissional. Assim, este capítulo aborda os seguintes tópicos: fundamentos de marketing para serviços (2.1), fundamentos de marketing interno para serviços (2.2), programa e estratégia de marketing interno para serviços (2.3), caracterização de modelos educacionais para instituições de ensino profissional (2.4) e o *framework* do estudo (2.5).

2.1 FUNDAMENTOS DE MARKETING PARA SERVIÇOS

A *American Marketing Association* (AMA, 2014) define serviços como produtos substancialmente intangíveis, trocados diretamente entre produtor e usuário, que não pode ser transportado ou armazenado, e envolve a participação de clientes na produção; algo desenvolvido com propósito de satisfazer necessidades e que requer na entrega forte interação entre prestador de serviço e cliente. No âmbito deste estudo, serviços compreende enquanto produto como um ato, atividade, ação, esforço, atuação, desempenho ou processo, normalmente de natureza intangível, oferecido à venda na forma de um conjunto de benefícios, sem resultar na propriedade de algo e com o propósito de satisfazer necessidades de clientes (LOVELOCK e GUMMESSON, 2004; SARQUIS, 2009).

Os serviços possuem características diferenciadas que causam impacto no processo de gestão do marketing das organizações. Conforme o Quadro 1, as principais características dos serviços são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A intangibilidade está ligada à ausência de elementos tangíveis nos serviços ofertados, quando comparado aos bens manufaturados; a inseparabilidade à necessidade de interação entre prestador de serviços e cliente, durante a produção e entrega dos serviços; a variabilidade à dependência de pessoas e lugares no processo de produção, algo que gera variação no padrão de qualidade e produtividade dos serviços

ofertados; a perecibilidade ao fato de ser algo que não pode ser armazenado ou estocado, já que tende a ser produzido apenas quando da entrega aos clientes.

Quadro 1 – Características dos serviços enquanto produto

Característica	Descrição
Intangibilidade	Serviços não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.
Inseparabilidade	Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, sendo o prestador de serviços parte integrante dos elementos do serviço ofertado e a necessidade de interação entre prestador de serviços-cliente.
Variabilidade	Serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem o executa e do lugar onde são prestados.
Perecibilidade	Serviços não podem ser armazenados nem estocados e requerem esforço de equilíbrio entre nível de demanda e capacidade de atendimento da organização.

Fonte: Kotler e Keller (2009); Wilson et al. (2012).

Conforme Lovelock e Gummesson (2004) e Lovelock e Wirtz (2006), as características diferenciadas dos serviços tendem a causar impacto na forma de gestão do marketing das organizações do setor, seja nas atividades de planejamento, execução e controle das estratégias de marketing. Como os serviços são intangíveis, as organizações do setor necessitam demonstrar a qualidade dos produtos por meio de provas físicas e apresentação visual. Em função da inseparabilidade, os funcionários precisam trabalhar mais em grupo, executar serviços na presença dos clientes e as organizações investirem mais no aprimoramento dos processos de interação com os clientes. Como há variabilidade, as organizações necessitam investir mais em processos de contratação e treinamento de pessoal, padronizar os processos de execução dos serviços e acompanhar melhor a satisfação dos seus clientes e usuários. Sendo estes serviços perecíveis, as organizações precisam desenvolver estratégias para estabelecer o equilíbrio entre os níveis de demanda e capacidade de atendimento da organização; seja oferecendo preços diferenciados, aproveitando melhor os recursos internos no período de demanda baixa e/ou usando sistemas de reservas de clientes/serviços, principalmente no período de demanda alta.

O mercado de consumo de serviços é relativamente amplo e complexo. Ele é geralmente constituído por um conjunto de diferentes ramos de atividades (denominados aqui de indústrias de serviços), com diversos tipos de organizações, variados portes/tamanhos de organizações e diferentes tipos

de ofertas de serviços, incluindo organizações privadas, governamentais, sem fins lucrativos e organizações que prestam serviços de consumo e serviços empresariais (KUMAR, 2013). De acordo com Lovelock e Wirtz (2006), em função deste grande número e diversidade de ramos e organizações, os estudos acadêmicos sobre a prática de marketing de serviços são mais difíceis e necessitam adotar alguma classificação das organizações caso queiram desenvolver propostas de estratégias e/ou ferramentas de gestão aplicáveis em diferentes contextos de serviços. Assim, o Quadro 2 apresenta dois tradicionais modelos de classificação das indústrias de serviços, segundo o ramo de atividade.

O modelo de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), que é muito citado na literatura de serviços, classifica as indústrias de serviços em cinco diferentes ramos de atividades: empresarial, comercial, infraestrutura, social-pessoal e administração pública. Já o modelo de Etzel, Walker e Stanton (2001), mais amplo e detalhado, classifica as indústrias de serviços em dez ramos de atividades: moradia, operação doméstica, entretenimento, higiene pessoal, saúde, educação particular, empresarial, financeiro, transporte e comunicação. No Brasil, o método de classificação oficial é o proposto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e que está apresentado na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

Quadro 2 – Métodos de classificação das indústrias de serviços

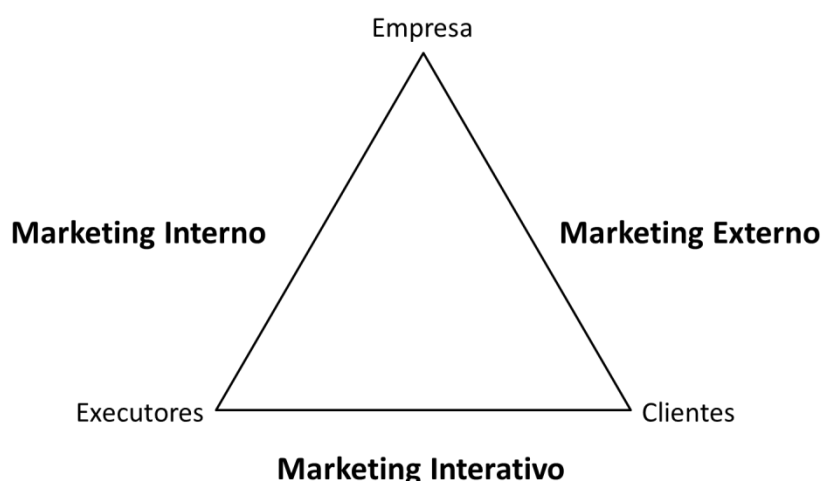
Autores	Ramos	Exemplos de indústrias
Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000)	Serviços empresariais	Consultorias, finanças e bancos.
	Serviços comerciais	Varejo, manutenção e consertos.
	Serviços de infraestrutura	Comunicação e transporte.
	Serviços sociais e pessoais	Restaurantes e saúde.
	Serviços de Adm pública	Educação e governo.
Etzel, Walker e Stanton (2001)	Serviços de moradia	Aluguel de hotéis, motéis, apartamentos, casas e fazendas.
	Serviços de operações domésticas	Utilidades, reformas na casa, consertos de equipamentos da casa, paisagismo e limpeza doméstica.
	Serviços de recreação e entretenimento	Teatro, esportes, parques de diversão, aluguel e consertos de equipamentos de recreação e entretenimento.
	Serviços de higiene pessoal	Lavanderia, lavagem a seco e trat. beleza.
	Serviços de cuidados médicos e com a saúde	Médicos, dentistas, enfermagem, hospitalização e optometria.
	Serviços de educação particular	Escolas vocacion., escolas enfermagem, programas de educação continuada.
	Continua...	

	...Continuação Serviços para empresas e outros serviços profissionais	Consultoria legal, contabilidade e gerenciamento.
	Serviços de seguros, bancos e outros serviços financeiros	Seguro pessoal e de empresas, serviço de empréstimo e de crédito e consultoria financeira.
	Serviços de transportes	Frete de mercadorias e passageiros, consertos e aluguel de automóveis e entrega expressa.
	Serviços de comunicações	Telefone, fax, computador e serviços de cópias.

Fonte: Sarquis (2009).

O marketing de serviços não carece de definição específica e diferenciada, já que os princípios e conceitos básicos que norteiam os fundamentos de marketing são igualmente aplicáveis para bens, serviços, pessoas, lugares, eventos, ideias e organizações (KOTLER e KELLER, 2009). No entanto, o marketing aplicado nas organizações de serviços tem um papel mais amplo, complexo e diferenciado, quando comparado ao das indústrias de bens manufaturados (SARQUIS, 2009; WIRTZ, LOVERLOCK e CHEW, 2012). Como mostra a Figura 1 o marketing, nas organizações de serviços, envolve a realização de tarefas nas áreas de marketing interno, externo e interativo.

Figura 1 – Papel do marketing de serviços



Fonte: Zeithmal, Bitner e Gremler (2013).

O marketing externo é o responsável pelas tarefas relacionadas à geração de promessas aos consumidores dos serviços e compreende as tarefas tradicionais de marketing, geralmente desempenhadas por profissionais especializados no assunto, ou seja: pesquisa de marketing, definição de mercado-alvo, desenvolvimento de novos serviços, estabelecimento de

estratégias de preço, comercialização, distribuição, gerenciamento de intermediários, propaganda, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto e desenvolvimento de marca (ZEITHMAL, BITNER e GREMLER, 2013; SARQUIS, 2009).

O marketing interno compreende as tarefas destinadas a viabilização do cumprimento das promessas de serviços realizadas por intermédio de funcionários e sistemas de serviços da organização e envolve tarefas como: aplicação de ferramentas de marketing na contratação, treinamento, remuneração, motivação, retenção e avaliação de desempenho de pessoal; implementação de ações voltadas para a melhoria da comunicação interna, desenvolvimento da cultura organizacional de serviços e adoção de modelos de liderança apropriado aos serviços; introdução de novos processos e/ou sistemas adequados às promessas de serviços da organização (ZEITHMAL, BITNER e GREMLER, 2013; SARQUIS, 2009).

O marketing interativo envolve as tarefas que asseguram a efetivação das promessas de serviços feitas aos consumidores-alvo, geralmente executadas por pessoas não especializadas em marketing (ex: funcionários e clientes externos) e compreende as ações relacionadas aos processos de produção e entrega dos serviços, tais como: gestão de encontros de serviços, a gestão da participação do cliente na gestão do serviço, a gestão da qualidade dos serviços, a gestão das reclamações de clientes, a recuperação de falhas dos serviços, a gestão da presença de outros clientes no ambiente de serviços e a gestão do cenário de serviços (ZEITHMAL, BITNER e GREMLER, 2013; SARQUIS, 2009).

De acordo com Abreu (2008), os três lados do triângulo dos serviços (direção, clientes e funcionários) são essenciais para o desempenho das organizações de serviços. Como nos serviços há interdependência entre os agentes envolvidos (gestores, funcionários e clientes), estes precisam trabalhar juntos, seja no planejamento, na promoção e na execução dos serviços e na implementação das estratégias de marketing da organização. A ausência ou deficiência de um dos lados deste triângulo pode comprometer o desempenho de marketing da organização e os resultados da organização sob o ponto de vista mercadológico.

Segundo Pontes (2014), as organizações de serviços necessitam de estratégias de marketing apropriadas para ter competitividade de mercado. Essas estratégias para serviços podem incluir aspectos relacionados à segmentação de mercado, seleção de públicos-alvo, diferenciação competitiva, posicionamento da marca e definições sobre produtos, preços, distribuição, logística, comunicação e vendas da organização. Brodie, Coviello e Winklhofer (2008) apontou que estratégias de marketing são essenciais para qualquer empresa de serviços que almeje obter sucesso no mercado, pois estas possibilitam a agregação de valor aos produtos/marca e a diferenciação competitiva frente aos concorrentes.

No âmbito deste estudo, estratégias de marketing compreendem os meios ou métodos abrangentes selecionados pela organização para alcançar os objetivos pretendidos e assegurar as vantagens competitivas desejadas (SARQUIS, 2009). Nos serviços, as estratégias de marketing são ainda mais necessárias em decorrência da internacionalização no setor, da intensificação da concorrência, da expansão do sistema de franquias, do avanço da tecnologia de informação e do aumento das pressões por qualidade e produtividade nas organizações (CARUANA, 2002; SARQUIS, 2009).

Segundo Sarquis (2009) e Souza, Gosling e Gonçalves (2013), o composto de marketing compreende o conjunto de recursos, instrumentos e técnicas controláveis que podem ser utilizados pela organização no estabelecimento das suas estratégias de marketing. Assim, o Quadro 3 apresenta alguns componentes do composto de marketing aplicáveis aos serviços, segundo Freire (2005), e os respectivos exemplos de estratégias de marketing. No caso do *mix* de pessoas, algumas estratégias de marketing aplicáveis são, por exemplo: motivar os funcionários para trabalhar em equipe, contratar ou treinar pessoas para executar diferentes tipos de tarefas/serviços e monitorar regularmente a satisfação dos funcionários. No caso do *mix* de processos, exemplos de estratégias de marketing são: assegurar a qualidade dos serviços, estabelecer padrões elevados para produtividade e verificar a satisfação dos clientes externos. No *mix* de preços, exemplos de estratégias são: ofertar preços diferenciados em função do nível de demanda e facilitar as condições de pagamento ou financiamento de clientes.

Quadro 3 – Composto de marketing e estratégias de marketing para serviços

Composto de marketing	Exemplos de estratégias
<i>Mix de processos</i>	Assegurar a qualidade dos serviços oferecidos.
	Estabelecer padrões elevados de qualidade para os serviços.
	Verificar a satisfação dos clientes externos e a qualidade percebida.
	Monitoramento o desempenho dos serviços em relação aos concorrentes.
<i>Mix de produtos</i>	Incluir características inovadoras nos produtos.
	Lançar novos produtos ou novos serviços de apoio.
<i>Mix de preço</i>	Ofertar condições diferenciadas de preço.
	Ofertar descontos diferenciados por nível de demanda ou condições de crédito.
<i>Mix de comunicação e vendas</i>	Investir mais em propaganda, venda pessoal e/ou eventos.
	Aumentar a cobertura de venda/distribuição dos serviços.
	Desenvolver novas parcerias comerciais (intermediários).
	Buscar novos mercados consumidores ou segmentos de mercados.
<i>Mix de pessoas</i>	Motivar funcionários para trabalhar em equipe.
	Incentivar os funcionários para melhorar o atendimento aos clientes.
	Contratar ou treinar pessoas para execução de diferentes serviços.
	Verificar regularmente a satisfação dos funcionários.

Fonte: Freire (2005).

A segmentação de mercado é uma das estratégias de marketing aplicáveis no setor de serviços (KIM e WATADA, 2013). A segmentação de mercado compreende o processo de identificação de grupos de consumidores que compartilham as mesmas características, necessidades, comportamento de compra e/ou padrões de consumo (WIRTZ, LOVELOCK e CHEW, 2012). Na abordagem de mercado, as organizações de serviços podem adotar, por exemplo, a estratégia marketing indiferenciado, diferenciado e concentrado (KOTLER, HAYES e BLOOM, 2002). No marketing indiferenciado, a organização aborda todo o mercado com uma única oferta de serviço, não dedicando atenção às diferenças entre os clientes. No marketing diferenciado, a organização aborda diversos segmentos de mercado, apresentando diferentes ofertas de serviço. No marketing concentrado, a organização aborda apenas um ou dois segmentos ou nichos de mercado, apresentando a oferta de serviço ideal para cada grupo de clientes.

Segundo Colen (2010), as estratégias de marketing para serviços devem contribuir para ressaltar a qualidade dos produtos, buscar a fidelização dos clientes à marca e promover o crescimento em vendas da organização. Para este autor, a utilização de estratégias de marketing no setor de serviço é estratégico, porque pode impulsionar o diferencial competitivo e o valor de mercado da organização, mas estas precisam envolver a introdução de novas

ideias, fomentar a busca de desafios/produtividade e reconhecer o potencial dos serviços e recursos humanos da organização, pois estes podem ser responsáveis diretos pelo desempenho de mercado da organização.

De acordo com Grabicoski (2008), as características dos serviços exigem geralmente estratégias de marketing para minimizar o desequilíbrio entre a capacidade de atendimento da organização e a demanda do mercado, uma das principais dificuldades no setor de serviços. Assim, o Quadro 4 apresenta um conjunto de estratégias de marketing recomendadas para gestão da demanda e da capacidade de atendimento das organizações de serviços. Por exemplo, na gestão da demanda, estratégias de marketing recomendadas são: dispor de diferentes ofertas de serviços, aumentar a promoção da marca e oferecer descontos especiais ou praticar preços menores no período de demanda baixa. No caso da gestão da capacidade de atendimento, exemplos de estratégias de marketing indicadas são: contratar empregados temporários, alugar equipamentos extras, obter instalações temporárias, aumentar o número de funcionários.

Quadro 4 – Estratégias de marketing para gestão da demanda e capacidade de atendimento

Situação de logística	Exemplos de estratégias
Gerenciamento de demanda	Dispor de diferentes ofertas de serviços durante o período de demanda baixa.
	Aumentar a propaganda da marca no período de demanda baixa.
	Oferecer descontos especiais no período de demanda baixa.
	Praticar preços menores no período de demanda baixa.
Desenvolvimento de inteligência	Buscar segmentos de clientes com restrições de tempo.
	Usar sistemas de reservas para venda antecipada de serviços.
	Estimar a demanda esperada dos serviços por período.
	Aplicar calendário de eventos ou situações especiais para afetar a demanda.
Gerenciamento de capacidade	Contratar empregados temporários para períodos de demanda alta.
	Alugar equipamentos extras para períodos de demanda alta.
	Obter instalações temporárias para períodos de demanda alta.
	Aumentar o número de funcionários nos períodos de demanda alta.
	Ter funcionários em regime de hora-extra.
	Atender somente clientes regulares durante o período de demanda alta.
	Subcontratar outras empresas nos períodos de demanda alta.
	Deixar a realização de treinamentos para o período de demanda baixa.
Redução de riscos	Pagar funcionários conforme a participação nos serviços.
	Manter funcionários temporários ou extras.
	Continua...

	...Continuação
	Treinar funcionários para executar diferentes tarefas.
	Contratar funcionários com horários flexíveis.
	Fazer com que o cliente assuma algumas tarefas na execução dos serviços.

Fonte: Elaboração do autor a partir de Grabicoski (2008).

O estudo de Rocha e Silva (2006) analisou a produção científica no Brasil sobre o tema marketing de serviços no período de 1999 e 2005, e identificou que a maioria dos estudos está focada no comportamento pós-compra de serviços e nos construtos qualidade e satisfação dos clientes, seguindo a linha dos estudos internacionais. Nos estudos brasileiros, há clara preferência pela perspectiva hipotética-dedutiva e pelos métodos quantitativos de análise, com testes empíricos e uso de instrumentos de medida desenvolvidos por pesquisadores de outros países. Os autores sugerem que no Brasil a agenda de pesquisas deveria considerar mais as diferenças culturais e regionais na prática de marketing de serviços pelas organizações.

A pesquisa de Pontes (2014) analisou a relação entre estratégias de marketing e vantagem competitiva no setor de serviços, e revelou que essas estratégias podem contribuir para a obtenção de diferenciação competitiva e para a vantagem competitiva, mas precisam ser implantadas adequadamente e criar valor para produtos e marcas da organização. A criação de valor depende da percepção dos clientes sobre os aspectos/atributos considerados relevantes e do desempenho da organização no relacionamento com seus clientes-alvo.

O estudo de Barboza et al. (2013) analisou a gestão de marketing em instituições de ensino por meio de pesquisa descritiva, quantitativa e levantamento de campo (*survey*). Os resultados revelaram que 92% das organizações pesquisadas utilizam alguma estratégia do composto promocional de marketing e que elementos do *mix* de produtos e preços são estratégias de diferenciação competitiva empregadas pelo setor. Esse estudo aponta também que as estratégias de marketing são importantes e contribuem para melhorar a atuação das organizações de ensino, principalmente quando estas atuam em mercados competitivos.

Sarquis e Ikeda (2009) investigaram a prática de segmentação de mercado e seleção de mercados-alvo em organizações de serviços do ramo de comunicação de marketing; e revelaram que a maioria das organizações estudadas adota estratégias de segmentação de mercado, mas necessita de

sistemáticas de aplicação mais estruturadas e de maior esforço/investimento na implantação. Com relação à abordagem de mercado, a totalidade das organizações pesquisadas adota a estratégia de marketing diferenciado, mas a maioria costuma classificar os clientes em segmentos com diferentes bases de segmentação, incluindo aspectos demográficos, perfil da organização-cliente, processo de compra dos serviços e fatores situacionais (relacionados ao perfil da demanda).

O estudo de Freire (2005) analisou a aplicação de estratégias de marketing em organizações de serviços por meio de entrevistas em profundidade e processo de amostragem não probabilístico. Os resultados mostraram que a ausência de conhecimento em marketing é um obstáculo para a implementação eficiente das estratégias de marketing; que embora o empreendedor costume utilizar intuitivamente ações de marketing, há uma tendência a pensar que sabe totalmente o que o cliente espera; e que a escolha das estratégias de marketing pode implicar na redefinição de estrutura, cultura, processo do trabalho, dentre outros aspectos da organização.

O estudo de Santini et al. (2012) analisou a prática de marketing de relacionamento no setor de ensino superior por meio de pesquisa quantitativa e descritiva com 131 alunos da organização. Os resultados apontaram uma percepção razoável do relacionamento da organização com seus alunos e que as dimensões-chave para a construção e manutenção de relacionamentos duradouros são comprometimento (média 3,60), seguido por confiança (3,57) e investimento no relacionamento (3,42), em uma escala de concordância de 5 pontos. A variável que apresentou maior grau de explicação da satisfação geral do relacionamento foi o esforço/investimento aplicado no relacionamento, ligado à dimensão comprometimento da organização.

2.2 FUNDAMENTOS DE MARKETING INTERNO PARA SERVIÇOS

As campanhas de marketing externo precisam ser previamente apresentadas e vendidas ao público da organização (GRÖNROOS, 2007; KALE, 2012). Quando não são comunicadas previamente aos funcionários, estas campanhas podem ter dificuldades no cumprimento das promessas da organização ao mercado. Atualmente, em função da importância dos serviços e

atendimento aos clientes, as organizações que atuam em mercados competitivos necessitam de funcionários bem treinados, desenvolvidos e comprometidos com a qualidade e produtividade dos serviços oferecidos; não apenas orientados para o manuseio de matéria-prima, uso de tecnologia da produção ou realização formal de tarefas. Os funcionários precisam ter conhecimento e comprometimento com as comunicações e esforços de marketing da organização. O que requer estratégias de marketing interno.

Bekin (2004) definiu marketing interno como a aplicação de ferramentas de marketing para dentro da organização, ou seja, ações e estratégias de marketing direcionadas para funcionários, executivos e acionistas da organização, por exemplo. Kotler e Keller (2009) definiram marketing interno como o processo de treinamento e motivação de funcionários com propósito de apoiar no atendimento aos clientes, algo que deve preceder aos esforços de marketing externo da organização. Segundo eles, o cumprimento dos objetivos de marketing requer a preparação prévia dos funcionários para viabilização das promessas de serviços da organização.

O marketing interno tem sido também definido como projetos e ações para consolidar a base cultural e o comprometimento dos funcionários com a introdução de novas tecnologias e com os processos organizacionais relacionados ao marketing (CERQUEIRA, 2002). Marketing interno foi também descrito como um conjunto de estratégias e ações empregadas pela organização com propósito de disseminar informações e comprometer o pessoal interno com atingimento de determinados objetivos de mercado (BRUM, 2000). Assim, o marketing interno compreende o desenvolvimento de projetos e ações destinadas à promoção de ideias, disseminação de informações e desenvolvimento de relacionamentos (integração/interação) entre as diferentes pessoas/áreas funcionais envolvidas no cumprimento das promessas de marketing externo da organização (SARQUIS, 2009).

De acordo com Zeithmal, Bitner e Gremler (2013), o marketing interno é responsável pelas tarefas de viabilização das promessas de marketing por meio de funcionários, recursos e sistemas de serviços da organização. O que envolve a aplicação de ferramentas de marketing e recursos humanos na contratação, treinamento, remuneração, motivação, retenção e avaliação de desempenho de pessoal. Desta forma, o marketing

interno envolve também a implantação de ações voltadas para a melhoria da comunicação interna, para o desenvolvimento da cultura organizacional e a adoção de modelos de liderança/gestão apropriado aos padrões de serviços da organização. O marketing interno pode contribuir para a introdução de novos processos, sistemas, projetos e produtos da organização (CHAN, SEAN e TIMOTHY, 2013).

Segundo Ferrell e Hartiline (2014), o conceito de marketing interno tem origem nas organizações de serviços e foi aplicado inicialmente como tática para a conscientização dos funcionários sobre a importância da satisfação dos clientes. Grönroos (2007) afirmou também que este marketing tem origem no setor de serviços e derivou da percepção de existência do mercado interno, e da necessidade de assegurar que os funcionários conheçam e aceitem as estratégias de marketing externo da organização. Hemais, Oliveira e Casotti (2013) afirmaram também que o conceito de marketing interno surgiu da preocupação das organizações em manter um alto grau de consistência na entrega dos serviços aos clientes, em termos de qualidade e produtividade, e da percepção da importância do público interno para o cumprimento desta tarefa.

O marketing interno pode envolver esforços para atrair novos funcionários e reter os atuais funcionários da organização (BEKING, 2004). Funcionários satisfeitos tendem a produzir mais e melhor, e a contribuir para os resultados da organização, inclusive em termos de satisfação dos clientes e fidelização de marca (YI e YI, 2012). Segundo Cerqueira (2002), o marketing interno pode também apoiar no desenvolvimento da cultura da organização (promoção de mudanças e consolidação de princípios, valores e condutas organizacionais) e no comprometimento do público interno com a implantação de novas tecnologias, projetos e processos organizacionais. Este marketing pode, ainda, auxiliar no alinhamento do pensamento dos funcionários e gerentes com os objetivos de mercado da organização (KALE, 2012).

Segundo Beking (2004), o marketing interno deve buscar sintonizar os recursos internos com as estratégias de marketing da organização por intermédio da construção de relacionamentos com o este público, compartilhamento de objetivos e internalização de necessidades/expectativas dos clientes, visando facilitar as trocas/interações com o mercado. Assim, este

marketing pode ser uma estratégia para desenvolver relacionamentos exitosos com os clientes externos e demais *stakeholders* da organização (BERRY, 2002; KOENIG, 2015). O fato do pessoal de serviços (funcionários e gestores intermediários) envolver-se diretamente com os clientes da organização no ato da venda e na entrega dos serviços é essencial para que estes sejam sensíveis às necessidades e expectativas dos clientes-alvo e conhecedores das campanhas de marketing da organização (RAFIQ e AHMED, 1993). As ações de marketing internas podem contribuir também para disseminar a percepção do mercado no ambiente interno e cultivar o comprometimento de funcionários e gestores com os objetivos e necessidades de mercado da organização (CARUANA, 2002).

Um programa de marketing interno pode gerar vários benefícios para organização de serviços. Ele pode, por exemplo, esclarecer aos funcionários as necessidades e relevâncias do trabalho/serviço a ser realizado e da satisfação dos clientes (BOGMANN, 2002); pode promover a conscientização e preparação do público interno para a consecução dos objetivos e metas de marketing da organização (RAMEZANALI, 2003); pode auxiliar na identificação das necessidades e percepções dos funcionários e no desenvolvimento de ações adequadas para melhorar o clima organizacional e o desempenho dos funcionários na execução dos serviços (ADAMI, 2001). Assim, o Quadro 5 apresenta um resumo de outros benefícios do marketing interno, segundo Arnett, Laverie e McLane (2002), incluindo queda na rotatividade de funcionários, aumento na qualidade dos serviços e integração entre pessoas e áreas funcionários envolvidos no atendimento aos clientes.

Quadro 5 – Benefícios potenciais do marketing interno

Queda na rotatividade de funcionários;
 Redução do nível de stress dos empregados;
 Aumento na satisfação e comprometimento dos funcionários com o emprego;
 Aumento na qualidade dos serviços;
 Desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para mudança e inovações;
 Disseminação de informações sobre novos produtos, serviços e projetos da organização;
 Ampliar a integração entre área funcionários e gestores-funcionários.

Fonte: Arnett, Laverie e McLane (2002).

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), as organizações de serviços podem obter vantagem competitiva sustentável por meio do público-interno, se forem capazes de: dispor de funcionários que aprimorem constantemente a eficiência dos serviços; dispor de funcionários cujas habilidades, conhecimentos e competências não estão disponíveis aos concorrentes; dispor de gestores cujas capacidades e contribuições não podem ser copiadas pelos concorrentes; dispor de pessoas cujos talentos podem ser combinados e empregados para novas atribuições, produtos e inovações, por exemplo.

Conforme Brambilla (2005), o público-alvo de um programa de marketing interno pode incluir colaboradores (pessoal de linha de frente e de retaguarda), gerentes/gestores intermediários e demais executivos/dirigentes da organização. Na visão de Grönroos (2007), quatro são os principais públicos de um programa de marketing interno: alta administração, média gerência/supervisores, funcionários de contato com clientes e funcionários de suporte. Sarquis (2009) aponta também como públicos-alvo do marketing interno quaisquer pessoas, funções, departamentos e/ou unidades de negócios da organização, desde que estejam envolvidos no cumprimento das promessas e estratégias de marketing da organização. A organização de serviços precisa conhecer bem seu público interno para gerenciá-los e comprometê-los adequadamente (BEKING, 2004). Para se comunicar com determinado público interno, a organização precisa identificá-lo segundo suas características, expectativas e necessidades em relação à organização (PALA, 2006). O conhecimento aprofundado dos diferentes públicos possibilitará certamente a identificação das estratégias de marketing interno mais apropriadas. Isso pode requerer a aplicação de técnicas de pesquisa e segmentação de mercado.

Os programas de marketing interno são desenvolvidos com diferentes finalidades/objetivos. Uma organização de serviços pode, por exemplo, necessitar melhor integrar as diferentes áreas funcionais e o pessoal envolvido no atendimento aos clientes externos (CRESCITELLI, 2005); pode querer harmonizar os interesses de funcionários ou executivos com os objetivos da organização ou necessidades dos acionistas (SARQUIS, 2009); pode precisar incentivar os funcionários para determinados projetos de mudanças ou melhorias necessárias (INKOTE, 2000); pode querer promover

internamente novos produtos ou serviços a serem lançados no mercado (PALA, 2006); ou alinhar as atitudes, valores e comportamentos dos funcionários às estratégias de marketing da organização (ADAMI, 2001).

Grönroos (2007) aponta como principais objetivos de um programa de marketing interno os seguintes: motivar os funcionários para servir o cliente, reter bons funcionários, desenvolver uma cultura organizacional orientada para serviços e tornar mais transparente os objetivos, estratégias e ações de marketing da organização. Brum (2010) considera como relevantes objetivos de marketing interno os seguintes: proporcionar uma consciência empresarial alinhada com a visão, missão, valores, princípios e procedimentos, promover um clima organizacional positivo e consolidar a imagem e o posicionamento de mercado por meio da atuação dos funcionários.

Segundo Kotler e Keller (2009), o marketing interno pode ser utilizado também para orientar todos os processos organizacionais segundo a visão de determinados grupos de clientes ou mercados, alinhando as diferentes instâncias da organização com os objetivos e estratégias estabelecidas (não apenas aquelas diretamente ligadas ao marketing). Herais, Oliveira e Casotti (2013) entendem que o marketing interno deve assegurar que funcionários de todos os níveis e áreas funcionais compreendam o negócio da organização e estejam motivados (e preparados) para prestar os serviços desejados. O Quadro 6 resume vários exemplos de objetivos de um programa de marketing interno aplicáveis à organização de serviços.

Quadro 6 – Exemplos de objetivos de marketing interno para serviços

Objetivos específicos
Assegurar que os funcionários estejam motivados, orientados para o cliente e com mentalidade de serviço.
Atrair e reter bons funcionários.
Assegurar que os serviços internos sejam prestados de um modo orientado para o cliente e entre parceiros no contexto de rede.
Assegurar que todos os colaboradores tenham as informações necessárias.
Aumentar os índices de produtividade e qualidade dos serviços.
Promover e fomentar novas ideias na organização.
Criar canais de comunicação, independentemente do nível hierárquico, eliminando conflitos interpessoais e promovendo a troca de experiências e melhoria nos relacionamentos.
Estimular a participação de todos os colaboradores.
Promover a aceitação da missão, visão, objetivos e estratégias e estratégias de marketing da organização.
Fornecer às pessoas o suporte gerencial e tecnológico necessário para o cumprimento das responsabilidades.

Continua...
...Continuação
Manter um ambiente de trabalho que proporcione motivação, valorização e reconhecimento das pessoas.
Melhorar a atitude e o comportamento dos colaboradores com relação ao emprego.
Identificar necessidades e desejos dos colaboradores.
Vencer resistências internas ao processo de mudanças na organização.

Fonte: Elaboração do autor a partir de Inkote (2000), Pala (2006), Grönroos (2007), Kotler e Keller (2009), Sarquis (2009), Brum (2010) e Hemais, Oliveira e Casotti (2013).

Segundo Inkotte (2000), o composto do marketing interno compreende em um conjunto de atividades/ações que podem ser utilizadas pela organização na consecução de seus objetivos de marketing interno. Este composto foi denominado de “4 Cs” e seus principais elementos são: companhia, custos, coordenadores e comunicação. Companhia compreende o conjunto de atividades destinadas a ofertar a organização aos colaboradores de perfil desejado, com propósito de atraí-los e retê-los. Custos compreende as atividades envolvidas no gerenciamento dos custos do programa de marketing interno, aqueles inerentes à estrutura e investimentos necessários para a retenção do público interno desejado e comprometê-los com os objetivos e metas da organização. Coordenadores compreende as atividades envolvidas na gestão de pessoal (aspectos do modelo de gestão da organização), incluindo ações de motivação, satisfação, capacitação e integração. Por fim, comunicação compreende as atividades de comunicação e disseminação de informações sobre a organização (estratégias, oportunidades, novos produtos) e de acolhimento de ideias ou informações necessárias para o aprimoramento do processo de marketing da organização.

O Quadro 7 reúne os elementos deste composto e suas respectivas características.

Quadro 7 – O composto de marketing interno de Inkotte (2000)

Elementos	Características
Ofertar a companhia ao colaborador	Construir uma organização atraente e capaz de reter os profissionais com perfil desejado.
Gerenciar custos	Monitorar os custos e realizar investimentos necessários para reter os colaboradores.
Atividades dos coordenadores	Garantir que as necessidades dos colaboradores sejam supridas de maneira ágil e eficaz pelos coordenadores, com ações para motivá-los, satisfazê-los, capacitá-los e informá-los.
Comunicação	Promover a organização, seus valores, produtos e estratégias junto ao público interno, e possibilitar o aprimoramento dos processos por meio da retroalimentação.

Fonte: Adaptado de Inkotte (2000).

A gestão do processo de marketing interno deve estar intimamente integrada à gestão de recursos humanos da organização (BRAMBILLA, 2005). O marketing interno é um processo desenvolvido mediante pessoas e áreas funcionais e requer a adoção de práticas/técnicas de recursos humanos, tais como recrutamento/seleção de pessoal e treinamento/desenvolvimento de pessoal. Berry e Parasuraman (1995) e Bansal, Mendelson e Sharma (2001) afirmaram que as atividades de marketing interno devem estar ligadas à gestão de pessoal e alinhadas com as políticas e práticas de recursos humanos da organização. Assim, a integração entre marketing e recursos humanos é fator primordial no desempenho dos programas de marketing interno e depende de quanto estas áreas trabalharem de forma conjunta e integrada.

Cabe destacar que, apesar de atuarem de forma integrada, a gestão de marketing interno e de recursos humanos são processos organizacionais diferentes. Conforme Sarquis (2009), a gestão de recursos humanos compreende o planejamento, a organização, a direção e o controle dos talentos/recursos humanos necessários para as atividades da organização. Ao passo que a gestão de marketing interno compreende o desenvolvimento de programas de marketing dirigidos ao público interno, e que envolve a aplicação de métodos/técnicas de recursos humanos (ex: contratação, treinamento, remuneração, motivação) e de marketing (ex: segmentação, comunicação, pesquisa, incentivo e eventos), com propósito deliberado de apoiar as estratégias e objetivos do marketing externo da organização. Os programas de marketing interno se diferenciam também porque são desenvolvidos numa abordagem coordenada, ativa, baseada em metas/resultados e orientada para eficiência externa da organização (GRÖNROOS, 2007; TSAI, 2014).

De acordo com Bansal, Mendelson e Sharma (2001), a gestão de marketing interno representa uma abordagem nova e complementar à gestão de recursos humanos, pois busca o desenvolvimento de uma orientação interna para o mercado externo, buscando alinhar os interesses dos empregados, clientes e marketing da organização. Segundo estes autores, o marketing interno deve ser entendido como ações complementares às atividades de gestão de pessoas e que são necessárias para melhorar a integração do pessoal e a disseminação de informações orientadas para o mercado-alvo da organização. No entanto, segundo Rafiq e Ahmed (1993),

ainda que na literatura os papéis do marketing interno e da gestão de pessoal possam estar claramente definidos, na prática empresarial há indícios de que falta clareza no entendimento e valorização da importância da integração entre estas áreas funcionais.

Estudo de Huang e Chen (2013) analisou a associação entre os constructos do marketing interno, orientação para cliente e comprometimento organizacional por meio de pesquisa quantitativa, descritiva, transversal e modelagem de equações estruturais em organizações de serviços. Os resultados apontaram que marketing interno foi associado com comprometimento organizacional e orientação para o cliente. O constructo orientação para cliente foi associado com comprometimento organizacional e mediado parcialmente pela relação entre marketing interno e comprometimento organizacional. Além disso, a situação de trabalho é moderada significativamente pelas relações entre marketing interno e orientação para o cliente.

2.3 PROGRAMA E ESTRATÉGIA DE MARKETING INTERNO PARA SERVIÇOS

Um programa de marketing interno compreende um conjunto de projetos/ações de marketing integrados dirigidos para públicos internos e com propósito de assegurar a eficiência externa da organização, geralmente coordenado de forma ativa, com prazo de realização definido e orientado por metas/resultados (SARQUIS, 2009). Conforme Brum (2010), um programa de marketing interno pode conter inúmeras ações/atividades de marketing que serão realizadas em determinado período de tempo, executadas de forma simultânea ou em etapas.

A elaboração de um programa de marketing interno envolve geralmente diferentes etapas/atividades. O modelo de elaboração proposto por Guerrero et al. (1998) contém quatro etapas: avaliação das características do pessoal interno e suas expectativas em relação à organização; desenho dos valores e atitudes que respondam às expectativas do pessoal interno; comunicação de valores e atitudes selecionados para atender as necessidades do pessoal interno e da organização; interiorização de valores e atitudes no

comportamento do pessoal interno por meio de ações/atividades de marketing e recursos humanos. Aparentemente, este modelo é básico e pode ser aplicado por empresas de serviços, de pequeno e médio porte.

O Quadro 8 apresenta o modelo de elaboração de programas de marketing interno de Pessoa (1994), cuja proposta contém nove etapas: análise do ambiente interno (situação interna da organização), análise do ambiente externo (situação do mercado-alvo externo), formulação de estratégias de marketing interno, definição de ações ligadas ao produto, definição de ações de preço, definição de ações de comunicação, definição de ações de vendas/convencimento do pessoal interno, verificação da relação custo-benefício e implantação das estratégias e ações de marketing interno estabelecidas. Este modelo é mais elaborado e aparentemente aplicável em organizações de serviços, em diferentes ramos de atividade.

Quadro 8 – Modelo de elaboração de programa de marketing interno de Pessoa (1994)

Análise interna: está análise envolve a detecção dos pontos fortes e fracos da empresa, dos recursos disponíveis e das dificuldades, inclusive em termos de clima organizacional.
Análise externa: consiste no entendimento do mercado da organização, incluindo as necessidades, desejos e percepções dos clientes-alvo.
Formulação de estratégias: etapa de identificação da estratégia (ou estratégias) capaz de dar coerência, coordenação e execução dos diferentes objetivos de marketing estabelecidos.
Produto: definição de ideias, conceitos, projetos, ações e serviços a serem implementados como parte do programa.
Preço/esforço necessário: definição do que se pedirá aos trabalhadores em termos de mudança, atitude, comportamento e esforços para a implementação dos resultados desejados com o programa de marketing interno.
Comunicação/distribuição: definição dos meios/canais/mídias disponíveis na organização (reuniões, conferências, folhas informativas, jornal da empresa, etc.) a serem utilizados para obter a adesão, cooperação, sentimento de pertencimento do público-alvo do programa.
Vendas: etapa que envolve a venda do programa de marketing interno para os diferentes públicos envolvidos e buscando obter um funcionamento sincronizado entre todos os níveis hierárquicos envolvidos. Pode-se fazer com que cada cliente interno comunique para seu fornecedor interno os propósitos e ações do programa a ser implementado.
Análise custo/benefício: etapa a ser realizada antes de avançar na implementação do programa e que tem o propósito de averiguar qual o custo da implementação das ações e quais os benefícios para a empresa e funcionários.
Implementação: etapa que envolve as seguintes atividades - Preparação e organização das atividades, com recrutamento do pessoal e estruturação das ações necessárias; - Execução, que é operacionalização das atividades programadas, com comprometimento e entusiasmo; - Controle e avaliação dos resultados, incluindo <i>feedbacks</i> e implementação das ações corretivas necessárias.

Fonte: Pessoa (1994).

Há diversas estratégias e ações de marketing interno aplicáveis para organizações de serviços. No âmbito deste estudo, estratégias de marketing interno são meios ou métodos utilizados pela organização com propósito de alcançar os objetivos de marketing interno estabelecidos (SARQUIS, 2009), tais como investir em treinamento de pessoal, integração de áreas funcionais, introdução de novos projetos/mudanças e desenvolvimento de novos valores/princípios organizacionais. Segundo Grönroos (2007) e Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012), alguns exemplos comuns de estratégias/ações de marketing interno são: promover esforços de comunicação direta para os funcionários; capitalizar as ações de comunicação boca a boca envolvendo funcionários; fornecer indícios tangíveis nas ações de comunicação interna da organização; desenvolver continuamente a disseminação de novidades/informações; prometer ao público interno apenas o que possível de realização; integrar os diferentes esforços e mensagens da comunicação interna; investir na motivação e comprometimento dos funcionários; adequar o modelo de gestão de pessoal à estratégia de marketing da organização.

Para Brum (2000) há dois tipos de estratégias de marketing interno. A primeira, aquelas focadas nos objetivos de mercado da organização e que visam basicamente alterar o comportamento dos funcionários para obter mais comprometimento e lealdade com a organização. A segunda, aquelas focadas nas tarefas/serviços a serem realizados e que buscam promover melhorias nos processos de serviços da organização por meio de ações dirigidas a funcionários, gestores, equipamentos, sistemas e tecnologias da organização. De acordo com Vilhena (2014), o treinamento de pessoal é sempre um componente importante dos programas de marketing interno das organizações de serviços, pois este contribui para o desenvolvimento da visão holística da organização, para o melhor entendimento do papel de cada indivíduo em relação aos demais e para reforçar a atitude favorável em relação à estratégia e prestação de serviços.

O Quadro 9 apresenta uma lista de estratégias e ações de marketing interno aplicáveis no ramo de instituições de ensino, elaboradas a partir das propostas de Ramezanali (2003), Grönroos (2007) e Shih, Chen e Chen (2013). Exemplos de estratégias aplicáveis são: promover internamente o sentimento de orgulho na organização; realizar periodicamente pesquisa de satisfação

e/ou clima organizacional; capacitar os funcionários para adotar novas tecnologias, rotinas ou sistemas que contribuam para o desempenho dos processos internos; dar o suporte necessário aos gestores intermediários e fomentar o diálogo entre gestores e subordinados; investir na comunicação interna por meio de Intranet, vídeos institucionais, reuniões setoriais, cartazes motivacionais, palestras e jornais internos, por exemplo.

Quadro 9 – Estratégias e ações de marketing interno para instituições de ensino

Promover palestras e seminários sobre marketing interno, incluindo o uso de estratégias e instrumentos em outras organizações.
Criar campanhas de promoção do orgulho da instituição junto aos funcionários e de envolvimento na história da instituição.
Utilizar instrumentos como clube de ex-alunos, grife da instituição, rádio interna e pesquisa de satisfação.
Introduzir a disciplina de marketing interno nos cursos de administração, comunicação, publicidade e relação pública da instituição.
Fazer com que os funcionários fiquem cientes e aceitem novos produtos oferecidos ao mercado.
Fazer com que os funcionários fiquem cientes e capacitados para adotar novas tecnologias, rotinas ou sistemas que contribuam para aprimorar o desempenho do processo de marketing interativo, aquelas atividades direcionadas aos processos de produção e consumo de serviços e que envolvem pessoas não especializadas em marketing.
Promover o suporte da administração (direção e chefias) e intensificar o diálogo interno entre gestores e subordinados.
Investir em comunicação interna de massa e maior suporte de informações por meio de recursos como intranet, vídeos institucionais, reuniões setoriais, cartazes motivacionais, palestras e jornais internos para intensificar a transmissão de informações entre todas as áreas relevantes envolvidas.

Fonte: Elaboração do autor a partir de Ramezanali (2003), Grönroos (2007) e Shih, Chen e Chen (2013).

Segundo Brambilla (2005), um programa de marketing interno pode ser elaborado sob duas perspectivas de atuação: a perspectiva da cadeia de serviço interno e a perspectiva da gestão estratégica dos recursos humanos. Na perspectiva da cadeia de serviço, o foco do programa está na cadeia de distribuição e nos processos internos, e envolve a implementação da filosofia fornecedor-cliente interno nas diferentes etapas/atividades dos processos de serviços da organização. Na perspectiva da gestão de recursos humanos, o foco do programa é na gestão estratégica dos talentos humanos da organização por meio de ações de motivação, capacitação, comunicação, remuneração e valorização do pessoal. Em verdade, um programa de marketing interno pode conter simultaneamente estas duas perspectivas, conforme necessidades e objetivos de mercado da organização.

De acordo com Ramezanali (2003), a elaboração de programas de marketing interno requer competências na realização de diagnósticos da situação da organização e um esforço integrado das áreas de marketing e recursos humanos. O diagnóstico da situação envolve a avaliação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do ambiente interno da organização. Para Zamberlan et al. (2007), um risco na criação e no lançamento de programas de marketing interno é que estes costumam gerar expectativas que resultam eventualmente, em frustrações para os funcionários. Outro erro comum associar o marketing interno apenas à comunicação interna ou ocorrer a falta de comprometimento da diretoria e gestores relevantes da organização. Ramezanali (2003) entende também que o apoio da alta administração é fundamental para o desempenho do programa de marketing interno.

Na implementação de programas de marketing, Inkotte (2000) recomenda cuidado para não associar o conceito de marketing interno à propaganda interna, algo que geralmente é visto pelos funcionários com desconfiança e que gera resistência. Assim, um erro grave no programa de marketing interno é não investir no fortalecer da confiança e relacionamento entre funcionários e organização. Por isso, na visão de Grönroos (2007), um programa de marketing interno deve sempre nascer no topo da organização e ter o comprometido coletivo do corpo gerencial com a implementação das estratégias e ações de marketing estabelecidas. Cabe também à administração criar um ambiente interno que motive a confiança e o encorajamento do pessoal interno, principalmente aqueles envolvido nas ações de marketing da organização (SHIH, CHEN e CHEN, 2013).

O Quadro 10 apresenta alguns fatores que afetam o desempenho de programas de marketing interno segundo Brum (2000). Tais fatores estão relacionados à cultura organizacional, aos processos de treinamento e seleção de pessoal, aos instrumentos de controle/gestão da organização, à disponibilidade de informações internas, à credibilidade da organização e à forma de apresentação das mensagens a serem comunicadas.

Quadro 10 – Fatores que determinam o desempenho de programas de marketing interno

Fatores determinantes	Descrição e exemplos
Cultura da instituição	Organizações com cultura inteligente e evoluída são mais competitivas e tendem a contribuir mais positivamente para o sucesso dos programas de marketing interno. A escolha de canais, mídias e estratégias de marketing interno deve ser adequados à cultura da organização
Processos educativos e de recrutamento de pessoal	Processos de seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal contribuem para o perfil, qualificação e comprometimento dos recursos humanos da organização, aspectos que afetam o desempenho de marketing externo e dos programas de marketing interno da organização
Instrumentos de controle e gestão	A geração de ideias é relevante no processo de marketing interno, mas o seu desempenho pode ser mais comprometido pela sistemática de controle (se rígida e autoritária) e pelo nível de apego ao cumprimento de política e regras burocráticas da organização
Nível de informações	A disseminação de informações e a manutenção de um programa de comunicação interna podem contribuir fortemente para a aprendizagem e crescimento dos recursos humanos e para a qualidade dos serviços prestados aos clientes
Credibilidade	A comunicação interna formal e informal deve fomentar a verdade, credibilidade e confiança entre colaboradores e organização
Perfil da mensagem	A comunicação deve ser sempre dirigida aos indivíduos (não à massa de colaboradores) e elaborada de forma clara, simples e objetiva

Fonte: Brum (2000).

Bekin (2004) e Grönroos (2007) citam como exemplo de marketing interno bem sucedido os programas desenvolvidos pelas empresas aéreas suecas *Scandinavian Airlines*, *Vingressor Airlines* e *Linjeflyg Airlines*. Segundo os autores, estes programas conseguiram disseminar adequadamente nos funcionários os valores e objetivos de marketing da organização e comprometê-los com a produtividade e qualidade dos serviços. Como parte dos esforços de marketing interno, as organizações promoveram a delegação de tarefas e responsabilidades, a transformação de gerentes em líderes, investiram na melhoria no clima organizacional e no desenvolvimento da confiança dos funcionários.

Ramezanali (2003) estudou a prática de marketing interno em instituições de ensino no Brasil e mostrou que há várias barreiras a serem vencidas na implementação de programas de marketing interno, principalmente a dificuldade de obter o comprometimento dos empregados. As maiores resistências podem estar no corpo gerencial e na base da pirâmide, em especial com aqueles que recebem poucos estímulos e informação da organização.

Cremonesi et al. (2013) investigou a aplicabilidade de programas de marketing interno em estudos de casos múltiplos e apontou que a maioria das empresas investigadas possuem esses programas de marketing e investem neles há mais de um ano. As principais estratégias e ações de marketing interno aplicadas são: investimento na qualidade de vida dos funcionários, treinamentos/capacitação de pessoal, ações de merchandising de produtos para colaboradores, quadro de avisos, jornal/informativo interno, mudanças na cultura organizacional, manuais, panfletos e melhorias no clima organizacional.

Mascarenhas, Zambaldi e Natrieli (2010) analisaram o uso de marketing interno como ferramenta de gestão estratégica de pessoas e concluíram que esse sistema deve ter aderência com a estrutura de pessoal e com cultura organizacional. O estudo apontou que, quando gera resultados efetivos, um programa de marketing interno pode promover melhorias no ambiente interno da organização e diferenciá-la em relação aos seus concorrentes.

O estudo de Hemais e Casotti (2013) analisou a relação entre marketing interno e gestão de pessoas em estudos de caso envolvendo organizações de serviços que adotam marketing interno, uma no setor de serviços de capitalização e outra de seguros. Os resultados apontam que o relacionamento entre marketing interno e gestão de pessoas é maior quando envolve atividades de treinamento de funcionários, recrutamento/seleção de pessoal, avaliação de desempenho e recompensas por desempenho, e que as ações envolvendo este marketing contribuem para tornar os empregados mais orientados para o mercado; e que as práticas de gestão de pessoas podem apoiar na difusão do conceito de marketing e no atingimento dos objetivos de marketing da organização.

Pizzinatto et al. (2005) examinaram a influência da cultura organizacional no desenvolvimento de programas de marketing interno por meio de estudo de caso único. Os resultados indicam, dentre outros aspectos relevantes, que os funcionários sentem-se discriminados quando há atitudes arbitrárias por parte da administração, quando esta não realiza as punições de pessoal cabíveis e quando esta erra na orientação/treinamento dos funcionários. Assim, os pesquisadores recomendam a criação de mecanismos de sugestões de melhorias para obter a participação dos funcionários,

buscando a valorização do capital humano e social da organização, e eliminar a percepção de que a empresa é administrada apenas por dirigentes e empresários.

Weirich, Munari e Bezerra (2004) analisaram o marketing interno como ferramenta de gestão no contexto de serviços de saúde e concluiu que há necessidade de maior investimento no desenvolvimento de habilidades para introdução de tecnologias e nas formas de organização do trabalho/serviços. Segundo os autores, um grande desafio nos programas de marketing interno é conciliar os objetivos e interesses do público interno com as necessidades e expectativas do público externo, o que mostra a relevância do diagnóstico organizacional quando da elaboração de programas de marketing interno.

A pesquisa de Alves (2002) sobre marketing interno como estratégia empresarial revelou que as pessoas são um diferencial competitivo para as organizações, e que a percepção delas sobre a organização afeta o nível de comprometimento do pessoal interno e os resultados de mercado em termos de imagem organizacional e posicionamento da marca. Os resultados da pesquisa sugerem ainda que o marketing interno é uma ferramenta estratégica de elevado potencial competitivo, embora este não seja sempre adequadamente utilizado pelas organizações, e que um programa de marketing interno envolve um processo contínuo e cíclico, e exige maturidade e comprometimento da alta administração.

Estudo realizado por Ramezanali (2003) analisou a aplicação de marketing interno em 14 instituições de ensino superior por meio de levantamento de campo (*survey*). Os resultados revelaram que os gestores de marketing e recursos humanos estão ainda inseguros e carecem de mais conhecimento sobre a filosofia e as estratégias de marketing interno, que nenhuma das instituições pesquisadas adota estratégias de marketing interno de forma planejada e estruturada. O estudo concluiu também que a adoção de marketing interno requer competência e realização prévia de diagnósticos do desempenho de marketing na instituição, e que as IES necessitam aperfeiçoar seus departamentos de Marketing e/ou Recursos Humanos para obter mais eficiência no marketing interno.

Estudo de Mascarenhas, Zambaldi e Natrieli (2010) sobre marketing interno e redes sociais revelou que o desempenho dos esforços deste

marketing depende não somente da efetividade de ações isoladas, mas da integração entre os projetos/ações de médio e longo prazo programados e da aderência com a percepção dos clientes internos em relação à organização. Os autores sugerem que o sucesso do marketing interno depende de um processo consistente de investimentos no capital humano e de um modelo de gestão de pessoal adequado, e que as ações pontuais têm pouco impacto efetivo nos resultados de marketing da organização.

Paixão (2004) analisou as estratégias de marketing interno utilizadas em processos de mudanças e apontou que a falta de compreensão sobre estratégias, objetivos, missão e serviços da organização deixa os funcionários com dificuldades para prover soluções adequadas nos processos de serviços e nas interações com os clientes; e que o treinamento de pessoal e a comunicação interna são estratégias predominantes nos programas de marketing interno das organizações investigadas.

Estudo realizado por Brambilla (2005) analisou a aplicação do marketing interno a partir da produção científica nacional sobre recursos humanos e marketing. O autor aponta que o sucesso das empresas depende, cada vez mais, da adequada utilização da capacidade dos recursos humanos, e que o marketing interno está cada vez mais presente na literatura nacional de recursos humanos e marketing. Segundo o autor, compete aos gestores das organizações a tarefa de elaborar programas de marketing interno eficientes, que comprometam a força de trabalho com a conquista e satisfação dos clientes externos.

O estudo de Pala (2006) analisou os benefícios do marketing interno em empresas eleitas como as melhores para trabalhar no Brasil. Os resultados apontaram que a implementação de programas de marketing interno contribuiu para a geração de resultados positivos nas empresas pesquisadas, incluindo a elevação da satisfação dos colaboradores, a melhoria do ambiente de trabalho e a obtenção de funcionários mais produtivos e envolvidos com os objetivos da organização, mas que isso requer, geralmente, investimento em tempo, planejamento e mudanças na cultura da organização.

Zamberlan et al. (2007) realizou um estudo sobre a percepção do cliente interno por meio de pesquisa qualitativa e levantamento de campo (*survey*) em uma cooperativa agropecuária. Os resultados apontaram que o

marketing interno é uma estratégia empresarial que permite estimular os funcionários e comprometê-los com as atividades de serviços da organização, e que a estrutura de pessoal agrega valor aos produtos, serviços e marcas da organização. Com efeito, falhas na estrutura de pessoal podem comprometer a produtividade e qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes das cooperativas investigadas.

Kobayashi e Oliveira (2008) analisaram o marketing interno no contexto de serviços de hotelaria. O estudo revelou que, embora existam casos de sucesso, há necessidade de implantar programas de marketing interno na hotelaria brasileira, pois este marketing é uma ferramenta essencial para o desempenho das organizações e contribui para a melhora da comunicação interna entre os diferentes membros da organização; e pode requerer investimento reduzido e ser de fácil aplicação no setor de serviços de hotelaria.

Estudo realizado por Dias e Duarte (2010) analisou a prática de marketing interno nos serviços da Biblioteca Central (BC) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com dados primários provenientes de questionários aplicados com clientes internos e externos da organização. Os resultados revelaram um alto nível de inconsistência na opinião dos pesquisados, mas apontou o desconhecimento dos serviços da biblioteca; a falta de concordância sobre a missão da instituição; o descaso por parte da organização com o ambiente de serviços; e a necessidade de apoio aos gestores e de ações de marketing para promover internamente os serviços da biblioteca.

Estudo realizado por Pimenta, Silva e Yokoyama (2011) buscou caracterizar os elementos que afetam a integração entre as áreas de logística e marketing das organizações por meio de estudo de caso múltiplo. Os resultados apontaram, na percepção dos gerentes entrevistados, que há elementos que facilitam e que dificultam o processo de integração das áreas de logística e marketing, incluindo aspectos da estrutura hierárquica (elementos formais) e da relação de confiança e sinergia pessoal entre os gerentes (elementos informais). Os dados coletados indicam também que há necessidade de elevar o nível de interação e colaboração entre gestores e funcionários de ambas as áreas funcionais.

Por fim, Marson, Mayer e Nogueira (2013) analisaram o processo de comunicação interna no âmbito da administração pública por meio de um estudo de caso com análise documental e entrevistas em profundidade. Os resultados apontaram que o planejamento e a gestão são fundamentais na implantação das ações de comunicação interna, e que há necessidade de desenvolver esforços de marketing para sensibilizar os usuários sobre o objetivo e a importância da comunicação interna na organização e para promover agilidade e eficiência nos serviços oferecidos aos usuários.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DE MODELO EDUCACIONAL PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Um modelo educacional (ou modelo pedagógico) compreende um conjunto de princípios, normas e políticas relacionados ao método de ensino, recursos didáticos, relação professor-aluno e forma de avaliação aplicada pela instituição de ensino no projeto político-pedagógico e no processo de aprendizagem dos alunos (MORAES, 2003; FERNANDES e NETO, 2009). Alguns modelos educacionais privilegiam, por exemplo, aulas expositivo-dialogadas, atividades de produção de texto e debates em sala de aula, com conteúdo programático padronizado; enquanto outros dão mais ênfase às atividades de pesquisa, desenvolvimento de projetos de pesquisa experimentais e focalizam no estudo do meio-ambiente e na solução de problemas de interesse dos alunos.

No Brasil, os modelos educacionais das instituições de ensino possuem diferentes denominações e terminologias, conforme os critérios/características adotados pelos autores. O Quadro 11 contém um conjunto de classificações de modelos educacionais presente na literatura da educação, revelando a existência de diferentes tipos de modelos e formas de classificação. As propostas de Fahl (2003) e Fernandes e Neto (2009) apresentam tipos de modelos semelhantes e apontam os cinco modelos de educação mais presentes nas práticas pedagógicas no Brasil: modelo tradicional, da redescoberta, tecnicista, construtivista e modelo ciência-tecnologia sociedade (CTS). Cada um destes modelos têm características

próprias baseados nas teorias, normas e princípios que fundamentaram o seu desenvolvimento.

Quadro 11 – Tipologia de modelos educacionais

Autores	Tipos de modelos
Libâneo (1984)	- Modelo liberal; - Modelo progressista.
Mizukami (1986)	- Modelo tradicional; - Modelo comportamentalista; - Modelo humanista; - Modelo cognitivista; - Modelo sociocultural.
Luckesi (1991)	- Modelo redentora; - Modelo reprodutivista; - Modelo transformador.
Fahl (2003)	- Modelo tradicional; - Modelo da redescoberta; - Modelo tecnicista; - Modelo construtivista; - Modelo ciência-tecnologia sociedade (CTS).
Saviani (2007),	- Modelo tradicional; - Modelo renovador.
Fernandes e Neto (2009)	- Modelo tradicional; - Modelo da redescoberta; - Modelo tecnicista; - Modelo construtivista; - Modelo ciência-tecnologia-sociedade (CTS); - Modelo sociocultural.

Fonte: Elaboração do autor (2014).

O Modelo Tradicional visa transmitir dados/informações atualizados e baseia-se em um processo de aprendizagem que envolve recepção passiva e memorização de informações. Neste modelo, a escola é o local onde se constrói a educação, com processo de transmissão de informações e mais orientado para a variedade e quantidade de conceitos do que para a formação do pensamento reflexivo. O caminho do saber é o mesmo para todos os participantes e cabe ao aluno acumular os conhecimentos científicos considerados acabados. A metodologia compreende frequentemente aulas expositivas com ênfase nos conteúdos curriculares e conceitos definidos previamente. A relação professor/aluno é do tipo vertical, detendo o professor o conhecimento, poder e autoridade. Este modelo educacional acredita que a disciplina imposta é o meio mais eficaz para obter atenção e silêncio necessários para a absorção do conteúdo programado. O processo de avaliação visa mensurar a exatidão da reprodução do conteúdo comunicado e

esta reprodução é o indicador da aprendizagem (FAHL, 2003; FERNANDES e NETO, 2009).

O Modelo da Redescoberta ascendeu no Brasil com a proposta dos projetos de ensino de ciências, que representam um conjunto de materiais elaborados por uma equipe de especialistas com propósito de introduzir um novo currículo e renovar o ensino na área de ciências. Neste modelo, as aulas são precedidas por cursos de treinamento dos professores, que assumem o papel de aplicadores de projetos de ensino. O papel da escola é controlar o aluno para a aquisição do comportamento que pretende instalar-se ou manter, através de estímulos e reforços comportamentais, buscando formar o cidadão e preparar o trabalhador pela vivência do método científico. O professor tem a responsabilidade de planejar e desenvolver o sistema de aprendizagem objetivando maximizar o desempenho do aluno, e controlar a aprendizagem para este redescobrir novos conceitos. Aqui, o conhecimento é visto como resultado direto da experiência e da abordagem investigativa e experimental. A metodologia envolve aplicação de atividades com os alunos, algo semelhante ao trabalho dos cientistas, com roteiros passo a passo, buscando alcançar resultados e redescobrir a lógica da ciência (FAHL, 2003; FERNANDES e NETO, 2009).

O Modelo Tecnista busca produzir indivíduos competentes para o mercado de trabalho, com ênfase no planejamento do ensino e no uso de recursos da tecnologia educacional. O ensino é visto como um processo de condicionamento através de estímulo-reforço, e a metodologia é baseada na tecnologia educacional e na instrução programada. A relação professor-aluno é estrutural e objetiva, atuando o professor como um gerente, que administra as condições de transmissão da matéria/conhecimento. Neste modelo, ambos os agentes são entendidos como espectadores frente à verdade objetiva, não importando as relações afetivas e pessoais. A abordagem pedagógica preponderante no modelo é a comportamentalista, baseada na teoria do reforço, cabendo ao professor o controle do processo de aprendizagem. A metodologia aplicada é baseada no planejamento do processo instrucional e o processo de avaliação consiste em constatar se o aluno atingiu os objetivos de aprendizagem estabelecidos (FAHL, 2003; FERNANDES e NETO, 2009).

No Modelo Construtivista, o conhecimento escolar deixa de ser entendido como um produto e passa a ser visto como um processo, algo de construção contínua e caracterizada pela formação de novas estruturas intelectuais e cognitivas. O modelo entende que o ensino deve desenvolver a inteligência e priorizar as atividades do sujeito, considerando inserido numa dada situação social. Aqui, as abordagens pedagógicas preponderantes são: Cognitivista e Interacionista, e o modelo entende que a aprendizagem só se realiza quando o aluno elabora seu conhecimento. O ensino é baseado na teoria do ensaio e erro, na pesquisa e na investigação, na solução de problemas de interesse do aluno. O trabalho em grupo assume consistência teórica e envolve jogos, simulações e resolução de casos, atuando o professor como mediador entre as situações de ensino/aprendizagem e o aluno. Um dos pressupostos da aprendizagem é a motivação, que resulta do desejo de adequação pessoal na busca da autorrealização (FAHL, 2003; FERNANDES e NETO, 2009).

O Modelo Ciência-Tecnologia- Sociedade (CTS) visa a formação do cidadão e o desenvolvimento da consciência para ação social responsável, com ênfase no conteúdo que confronta o aluno com as realidades sociais. Neste modelo, o conhecimento está ligado ao processo de conscientização do indivíduo e algo considerado, como sempre, inacabado, contínuo e progressivo, mas buscando uma aproximação crítica da realidade. A aprendizagem é mediada por um processo de avaliação grupal, onde o grau de envolvimento depende tanto da prontidão e disposição do aluno, quanto do professor e do contexto da sala de aula. A metodologia adotada privilegia atividades em grupo, jogos, resolução de problemas, e a relação professor-aluno. Os desenvolvimentos científico e tecnológico são contextualizados, os acontecimentos decorrentes dos mesmos e a sua relação com o desenvolvimento social (FAHL, 2003; FERNANDES e NETO, 2009).

De acordo com o SENAI (2011), a evolução tecnológica e o aprimoramento da produção industrial (presenciados na economia contemporânea) e a passagem para uma economia globalizada promoveram importantes transformações no âmbito social e econômico brasileiro, e estas requerem transformações nos modelos educacionais das instituições de ensino. Essas transformações devem levar a transposição da noção de

competência do campo do trabalho para o campo da educação, e demandar um novo perfil profissional. O novo contexto da produção industrial demandará novas capacidades profissionais, como habilidade de participação, criatividade, pensamento crítico, aceitação da crítica, aceitação de ajuda e respeito pelos outros. Neste contexto, a inteligência passa a ser entendida como algo mais amplo, como a capacidade de manifestar afeto, de expressão e controle das emoções e que permite explorar a criatividade, por exemplo, (SENAI, 2011).

Para o SENAI (2011), o ambiente escolar neste novo contexto organizacional não deve ser destinado ao processo de educação passiva e à mera reprodução do conhecimento, centralizado apenas no professor. O ambiente escolar deve doravante assumir a função de formação propedêutica, formação profissional e formação comportamental.

De acordo com Tedesco (1998), a finalidade da educação não é apenas formar trabalhadores, mas também formar cidadãos com capacidades, como domínio da língua, compreensão dos fundamentos das ciências e das novas tecnologias, pensamento crítico, capacidade de analisar problemas, distinguir fatos e consequências, capacidade de adaptar-se a novas situações, capacidade de comunicação, habilidade de trabalhar em equipe, curiosidade, criatividade, espírito de profissionalismo, busca da excelência e sentido do serviço à comunidade. Trata-se de uma visão mais ampliada do modelo educacional Tradicional e Tecnista.

Na percepção de Moraes (2003), o processo de educação requer uma prática pedagógica com enfoque reflexivo, com autonomia, cooperação e criticidade no processo de aprendizagem, e a educação deve ser orientada para a formação da cidadania global. Segundo o autor, muitos analistas e defensores deste paradigma educacional acreditam também que os novos meios de comunicação e informação (ex: Internet, redes sociais e mídias sociais) devem ser empregados como recursos instrucionais na construção da aprendizagem, e que isso deve constar no modelo educacional da instituição de ensino.

Para Assis et al. (2007), a interdisciplinaridade deve também ser incluída no novo modelo educacional, como uma estratégia central na qual diferentes disciplinas e profissionais de ensino são envolvidos na

aprendizagem de determinado conhecimento, atuando de forma integrada e com complementaridade.

Estudo realizado por Fernandes e Neto (2009) buscou conhecer as características e tendências pedagógicas das práticas escolares no Brasil, apontadas em teses e dissertações no período de 1972 a 2005. Os pesquisadores identificaram trinta trabalhos que foram analisados quanto ao método de ensino, recursos didáticos, relação professor-aluno, método de avaliação, referencial teórico e modelo educacional. Os resultados revelaram que o modelo de educação predominante foi o construtivista (63%), seguido do modelo sociocultural (20%) e do modelo da redescoberta (10%). Segundo os autores, as práticas educacionais implementadas distanciaram-se, na maioria das vezes, do preconizado no discurso e que barreiras na implementação de novos modelos educacionais seriam principalmente as mudanças nas relações pessoais e na forma de avaliação do processo de aprendizagem.

O estudo de Fahl (2003), denominado Marcas do Ensino Escolar de Ciências Presentes em Museus e Centros de Ciências, buscou identificar as tendências e os modelos educacionais mais utilizados nos últimos dez anos no Brasil. Os resultados apontaram cinco modelos que exercem grande influência nas práticas pedagógicas dos professores no Brasil: modelo tradicional, da redescoberta, tecnicista e modelo da ciência-tecnologia-sociedade na sua versão tecnocrática e decisionista.

O estudo de Siqueira e Nunes (2011) analisou a consistência entre projetos político-pedagógico de cursos de administração e a legislação pertinente ao ensino superior no Brasil, com base em fontes documentais e entrevistas pessoais. Os resultados apontam a existência de convergência entre os projetos pedagógicos analisados e as Diretrizes Curriculares Nacionais em relação à definição das competências e habilidades a serem formadas; mas nem todos os professores pesquisados apontaram conhecer o projeto pedagógico da instituição e, mesmo entre os que afirmaram conhecê-lo, havia consenso sobre a necessidade de maior aprofundamento no tema, e que o projeto pedagógico não é suficiente para ensejar mudanças no modelo educacional das instituições.

A pesquisa de Nunes (2010) analisou a inserção da noção de competências no modelo educacional de cursos de graduação em

administração por meio de pesquisa qualitativa na forma de estudo de caso. Os resultados apontam que, embora haja indícios da presença de alguns elementos da pedagogia das competências nos cursos pesquisados, há ausência de clareza quanto ao significado de competências e habilidades no processo de aprendizagem. Foi revelada também a falta de articulação entre as habilidades que se propõe desenvolver e a intenção explicitada de formação; a centralização do conhecimento no professor; o foco na transmissão de conhecimento em detrimento da formação de competências; e dificuldades para a operacionalização do modelo educacional desejado.

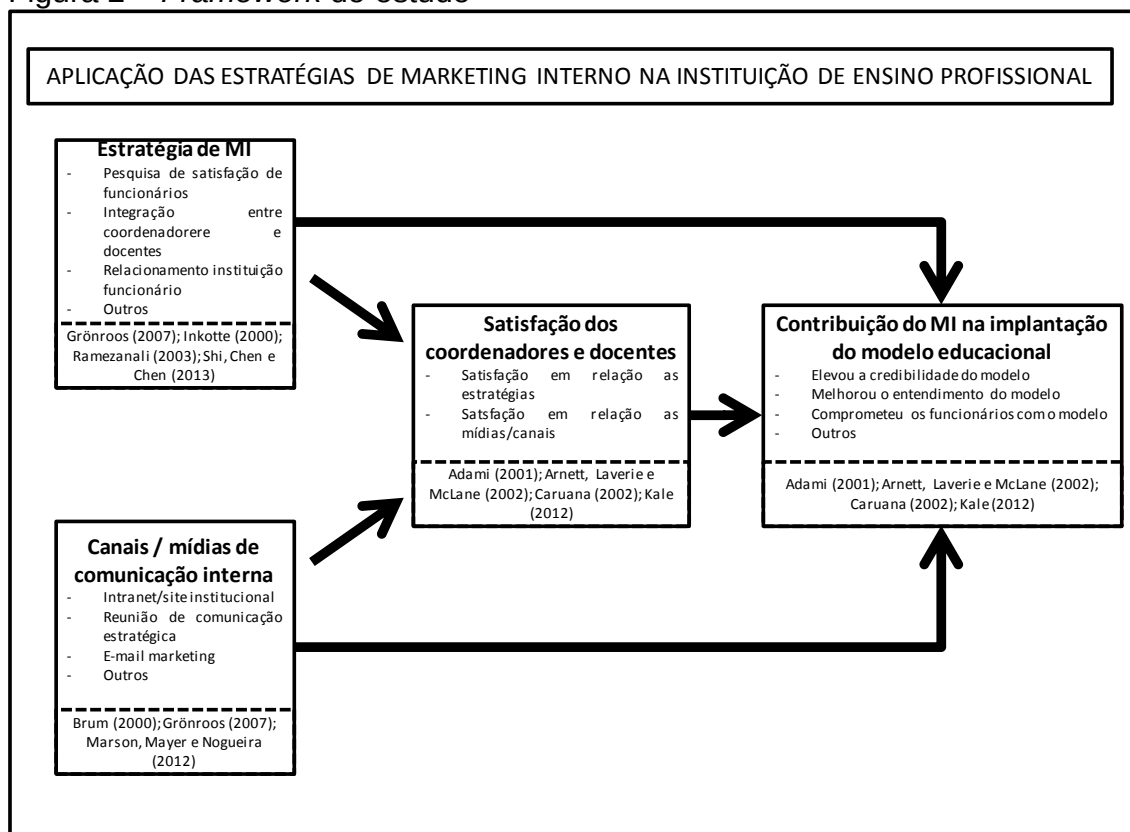
2.5 FRAMEWORK DO ESTUDO

A Figura 2 apresenta o *framework* do presente estudo elaborado a partir do referencial teórico e dos objetivos específicos estabelecidos. Neste estudo, o processo de análise da aplicação das estratégias de marketing interno, no contexto da instituição de ensino profissionalizante, é constituído por quatro dimensões. A primeira compreende as estratégias de marketing interno aplicadas pela instituição, tais como: pesquisa de satisfação de funcionários, integração entre coordenadores e docentes e relacionamento entre instituição e funcionários, como recomendam Grönroos (2007); Inkotte (2000); Ramezanali (2003); Shi, Chen e Chen (2013). A segunda dimensão consiste nos canais de comunicação utilizados pela instituição, por exemplo: intranet/site institucional, reuniões com coordenadores e e-mail marketing, como citados por Brum (2000); Grönroos (2007); Marson, Mayer e Nogueira (2013). A terceira dimensão foi identificada a partir da proposição de Adami (2001); Arnett, Laverie e McLane (2002); Caruana (2002); Kale (2012), e constitui na satisfação dos coordenadores e docentes com as estratégias de marketing interno aplicadas e com os canais/mídias de comunicação interna utilizados. A última dimensão é a contribuição do marketing interno na implantação do modelo educacional, seja na elevação da credibilidade do modelo, na redução das resistências culturais, dentre outras apontadas por Adami (2001); Arnett, Laverie e McLane (2002); Caruana (2002); Kale (2012).

De acordo com o *framework* de estudo apresentado, as estratégias de marketing interno aplicadas e os canais de comunicação utilizados afetam

diretamente o nível de satisfação dos coordenadores e docentes e o nível de contribuição do marketing interno no processo de implantação do modelo educacional. Além disso, a contribuição do marketing interno na implantação do modelo educacional é também afetada pelo nível de satisfação dos coordenadores e docentes com as estratégias aplicadas e as mídias de comunicação utilizadas.

Figura 2 – *Framework* do estudo

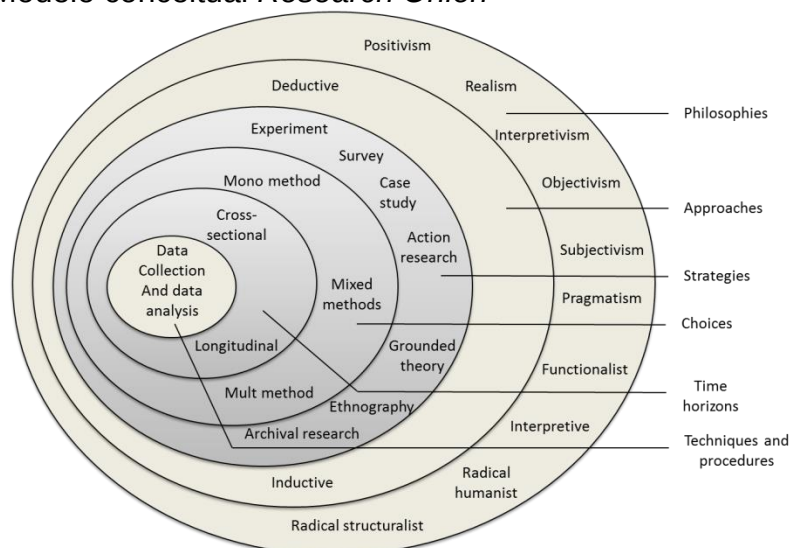


Fonte: Elaboração do autor (2014).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos relacionados à pesquisa de campo do presente estudo. A Figura 3 apresenta o modelo conceitual de *design* de pesquisa, denominado *Research Onion*, proposto por Saunders, Lewis e Thornhill (2009). Tendo por base esse modelo, este capítulo está estruturado como segue: (i) quanto à filosofia da pesquisa; (ii) quanto à lógica da pesquisa; (iii) quanto à abordagem do problema; (iv) quanto ao objetivo da pesquisa; (v) quanto às estratégias da pesquisa; (vi) quanto ao horizonte de tempo; (vii) quanto ao objeto de estudo, população e amostragem; (viii) quanto ao método de coleta de dados; (ix) quanto ao método de análise dos dados coletados.

Figura 3 – Modelo conceitual *Research Onion*



Fonte: Saunders, Lewis e Thornhill (2009).

3.1 FILOSOFIA DA PESQUISA

Quanto à filosofia de pesquisa, este estudo segue o paradigma positivista, epistemologia embasada nas abordagens tradicionais das ciências naturais. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), positivismo é a posição epistemológica que defende o trabalho com uma realidade social observável e que enfatiza o uso de metodologia altamente estruturada para facilitar a replicação, semelhante aos produzidos pelos cientistas físicos e naturais.

Segue-se o paradigma positivista, porque este adota como filosofia de investigação a crença da existência de uma realidade específica; e possível de mensuração em determinado período de tempo e por meio de métodos de pesquisa estruturados (no caso da etapa de pesquisa quantitativa), na identificação das estratégias de marketing interno aplicadas na implantação de modelo educacional no contexto investigado.

3.2 LÓGICA DA PESQUISA

Com relação à lógica de pesquisa, este estudo emprega a lógica indutiva, perspectiva segundo a qual o processo de coleta de dados pode resultar no desenvolvimento de teorias a partir da análise dos dados coletados. Conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2009), a lógica indutiva é uma abordagem analítica que envolve o desenvolvimento de teoria como resultado da observação de dados empíricos. Gonçalves e Meireles (2004) descrevem esta lógica como um método onde o pesquisador parte da observação de fatos ou fenômenos, cujas causas deseja conhecer e/ou busca descobrir a existência de eventuais relações entre variáveis investigadas. As conclusões obtidas por meio desta lógica possibilitam a descoberta de provável verdade sobre o fenômeno investigado.

Esta dissertação aplicou a lógica indutiva porque envolve um estudo de caso único, com etapa qualitativa, com a percepção de que o pesquisador é parte do processo de pesquisa e busca analisar a aplicação das estratégias de marketing interno em uma instituição de educação profissional na implantação de modelo educacional. A lógica indutiva é aqui aplicável porque o estudo está particularmente interessado em analisar o fenômeno investigado no contexto da instituição educacional e busca obter a compreensão dos significados que os pesquisados envolvidos atribuem ao fenômeno investigado por meio de suas opiniões e percepções.

3.3 ABORDAGEM DO PROBLEMA

Este estudo foi dividido em duas etapas de pesquisa, sendo a primeira classificada como qualitativa e a segunda quantitativa. Trata-se de um

estudo que usa métodos de pesquisa mistos, como definido por Creswell e Clark (2013), aquele cuja investigação combina elementos de abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa com o propósito de ampliar e aprofundar o entendimento do fenômeno investigado.

O Quadro 12 mostra as duas etapas de pesquisa do presente estudo, direcionadas para públicos-alvo com objetivos diferentes. O estudo iniciou pela etapa qualitativa, que identificou o modelo educacional da instituição, as suas estratégias/ações de marketing interno e apoiou na elaboração do questionário de pesquisa da segunda etapa. Já a etapa quantitativa levantou a opinião, satisfação e nível de participação do público interno na aplicação das estratégias de marketing interno e a contribuição destas para a implantação do modelo educacional da instituição. A primeira etapa envolveu a coleta de dados qualitativos, ou seja, dados não numéricos e que não serão quantificados; enquanto a segunda envolveu a coleta de dados quantitativos, isto é, dados numéricos que serão quantificados (SAUNDERS, LEWIS e THORNHILL, 2009). Estas duas etapas tem o mesmo nível de importância e se complementam para a consecução do propósito do estudo.

Quadro 12 – Públicos-alvo e abordagens de pesquisa do estudo

Etapa	Abordagem	Público-alvo
1	Qualitativa	Diretor de unidade e gestores de educação, recursos humanos e marketing.
2	Quantitativa	Coordenadores de modalidades, coordenadores de cursos, coordenadores pedagógicos e docentes.

Fonte: Elaboração do autor (2014).

Segundo Creswell (2007), a abordagem qualitativa é aquela que se baseia em dados qualitativos, na forma de textos/imagens e que usa geralmente diferentes estratégias de investigação (ex: entrevistas em profundidade, análise de documentos e observação). Para Cooper e Schindler (2011), a abordagem qualitativa envolve a imersão do pesquisador no fenômeno a ser estudado e a coleta de dados que fornecem a descrição detalhada de fatos, situações e interações entre pessoas e coisas envolvidas. De acordo com Flick (2009), a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo de expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais.

Já a abordagem quantitativa costuma envolver a coleta de dados quantitativos por meio da opinião de pesquisados, e cujas respostas são codificadas, categorizadas e reduzidas a números possíveis de serem manipulados por meio de análises estatísticas apropriadas (COOPER e SCHINDLER, 2011). Para Richardson (2008), a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto na coleta de informações como no tratamento dos dados, por meio de técnicas estatísticas. Em princípio, esta abordagem visa garantir maior precisão dos resultados, evitar distorções na interpretação dos dados coletados e possibilitar maior margem de segurança quanto das inferências estatísticas realizadas.

3.4 OBJETIVO DE PESQUISA

Quanto ao objetivo de pesquisa, o presente estudo é classificado como exploratório e descritivo não conclusivo. O Quadro 13 resume o público, propósito e tipo de pesquisa (quanto ao objetivo) de ambas as etapas do estudo. A primeira etapa é exploratória, pois visa ampliar a compreensão do pesquisador sobre o modelo educacional da instituição e suas estratégias de marketing interno, e apoiar na elaboração do questionário de pesquisa; enquanto a segunda etapa é descritiva não conclusiva, pois visa quantificar a opinião, satisfação e nível de participação do público interno sobre o programa de marketing interno da instituição e a sua contribuição na implementação do modelo educacional. Esta é uma etapa não conclusiva porque envolve a coleta de dados primários por meio de processo de amostragem não probabilístico.

Quadro 13 – Tipo de pesquisa e objetivo específico de cada etapa de pesquisa

Etapa	Público	Propósito	Tipo
1	Diretores de escola e gestores de educação, recursos humanos e marketing.	- Identificar as características do modelo educacional; - Identificar as estratégias de marketing aplicadas; - Verificar a contribuição do marketing interno para o modelo educacional; - Apoiar na elaboração do questionário de pesquisa.	Exploratória
2	Coordenadores de modalidades, de cursos, pedagógicos e docentes	- Identificar as estratégias de marketing aplicadas; - Verificar a opinião, satisfação e nível de participação do público interno; - Verificar a contribuição das estratégias de marketing interno na implantação do modelo educacional; Continua...	Descritiva não conclusiva

		...Continuação Examinar a diferença estatística entre as opiniões dos pesquisados; - Identificar a existência de agrupamento de funcionários, com base na satisfação.	
--	--	---	--

Fonte: Elaboração do autor (2014).

Segundo Robson (2002), um estudo exploratório possibilita ao pesquisador além de maior profundidade no conhecimento de determinado tema, identificar questões importantes na condução da pesquisa de campo. Para Cooper e Schindler (2011), a fase exploratória é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma ideia precisa do fenômeno investigado (seja porque a área de conhecimento é nova ou o contexto não tem sido estudado). E a partir daí desejam ampliar a compreensão sobre variáveis de pesquisa relevantes ou identificar as prioridades na coleta de dados primários. Conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2009), a pesquisa exploratória pode auxiliar no direcionamento do estudo, na identificação de ideias para a etapa descritiva do estudo, e sua grande vantagem é a possibilidade de flexibilidade/adaptação durante a coleta de dados.

Com relação à pesquisa descritiva, conforme Robson (2002), estes estudos possibilitam retratar um perfil mais exato de pessoas, eventos ou situações envolvidos no fenômeno investigado, permitem analisar a relação entre variáveis de pesquisa (sejam relacionadas à classificação, medida ou quantidade) e dimensionar aspectos e características desejados. Segundo Beuren (2010), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, e permitir a análise de relações entre diferentes variáveis pesquisadas. Conforme Rudio (2006), na pesquisa descritiva o pesquisador procura conhecer e interpretar determinada realidade sem interferir ou modificá-la.

3.5 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Quanto à estratégia de pesquisa, o presente estudo emprega o estudo de caso único (*single case*), com levantamento de campo (*survey*). Conforme Robson (2002), estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que envolve investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real e utilizando múltiplas fontes de informação (ex: dirigentes,

funcionários e clientes). Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica com questões do tipo "como" e "por que" sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Conforme o autor, o estudo de caso permite a investigação preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais, modelo de gestão e estratégias aplicadas. O estudo de caso único é justificável quando o pesquisador deseja aprofundar seu conhecimento sobre um contexto específico (BEUREN, 2010), ou quando há um caso raro, exclusivo ou que serve a um propósito revelador (YIN, 2005).

Em relação ao levantamento de campo, Saunders, Lewis e Thornhill (2009) afirmam que se trata de uma estratégia popular em pesquisas sobre negócios/gestão e que é usada tanto em pesquisas exploratórias como descritivas. O *survey* permite de forma econômica a obtenção de grande quantidade de dados de uma população considerável, geralmente por meio de questionário autoadministrado aplicado a uma amostra e contendo dados padronizados. Segundo Mattar (2001), o levantamento de campo é uma pesquisa com grande amplitude e pouca profundidade, que procura dados representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de elementos amostrais quanto à forma de inclusão e resulta em sumários estatísticos, tais como médias, modas, variâncias e percentagens. A estratégia de levantamento de campo requer a seleção de questões adequadas, processo de amostragem com procedimentos de retorno, construção de instrumentos estruturados e coleta de dados com acompanhamento e treinamento do pesquisador (COOPER e SCHINDLER, 2003).

3.6 HORIZONTE DE TEMPO

Quanto ao horizonte de tempo, esse estudo é corte transversal (*cross-sectional studies*), pois envolve dados primários que serão coletados apenas uma vez e em um único momento. De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), o estudo transversal compreende a investigação de determinado fenômeno (ou fenômenos) em um determinado momento. Para Cooper e Schindler (2003), estudos transversais são feitos uma única vez e

representam um instantâneo de determinado momento; eles envolvem a coleta de dados apenas uma vez de determinada amostra de elementos da população. Para Collis e Hussey (2005), este tipo de estudo é indicado quando há limites de tempo ou recursos na condução da coleta de dados, como no presente estudo.

3.7 OBJETO DE ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Este estudo de caso tem como objeto o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina (SENAI/SC), no âmbito da regional do Planalto Norte de Santa Catarina. O SENAI é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos e criada em 22 de janeiro de 1942 para atender as necessidades de formação de mão de obra da indústria de base nacional. Em Santa Catarina, a instituição iniciou suas atividades em 01/01/1954. No âmbito nacional, a instituição é administrada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e no âmbito estadual pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC). O SENAI/SC está estruturado em 08 regionais (R1 Litoral, R2 Vale do Itajaí, R3 Alto Vale, R4 Norte, R5 Meio Oeste, R6 Oeste, R7 Planalto Norte e R8 Sul) e este estudo será aplicado na regional Planalto Norte de Santa Catarina (R7), que é composta pelas unidades de Canoinhas, Mafra, Rio Negrinho e São Bento do Sul.

A escolha do SENAI/SC como objeto de estudo deve-se ao fato de ser uma organização consolidada no mercado (cerca de 60 anos) e que há mais de 10 anos adota estratégias e ações de marketing para o público interno. A instituição já recebeu inúmeros prêmios de mercado, dentre os quais: uma das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, por 8 anos consecutivos; finalista do prêmio Nacional da Qualidade PNQ; 3º colocada em nível nacional na Olimpíada do Conhecimento de 2014; a marca mais lembrada pela 6ª vez consecutiva e também a preferida pelos consumidores catarinenses na categoria “Ensino de Capacitação Profissional”, segundo pesquisa do instituto Impar (Índice de Marcas de Preferência e Afinidade Regional). A instituição implementou também um novo modelo educacional no âmbito de Santa Catarina. Assim, acredita-se que o SENAI/SC pode contribuir para

ampliar o conhecimento acadêmico sobre a contribuição do marketing interno na implantação de modelos educacionais.

O Quadro 14 detalha a população e amostragem das duas etapas de pesquisa do presente estudo. Na primeira etapa, a população foi constituída pelos diretores de escolas da regional Planalto Norte de Santa Catarina e pelos gestores de educação, de recursos humanos e de marketing do SENAI/SC, sediados em Florianópolis/SC (total de cinco pessoas). Estes profissionais foram selecionados para compor a amostra do estudo, porque são estes que melhor dispõem de informações sobre modelo educacional e sobre as estratégias de marketing interno aplicadas pela instituição. Estes gestores entrevistados são os responsáveis pela demanda, planejamento e implantação das estratégias de marketing interno da instituição no processo de implantação do modelo educacional. Trata-se de uma amostragem por saturação teórica empregada na definição do tamanho adequado da amostra e com seleção por julgamento (intencionalidade) dos participantes.

Quadro 14 – População e amostragem de cada etapa de pesquisa

Etapa	População	Amostragem
1	02 diretores de escolas; 01 gestor de educação; 01 gestor de recursos humanos e 01 gestor de marketing. (total de 05 pessoas) .	- Amostra: 01 diretor de escola; 01 gestor de educação; 01 gestor de recursos humanos e 01 gestor de marketing. (total de 04 pessoas) . - Amostragem por saturação teórica e com seleção intencional dos participantes.
2	12 coordenadores de modalidades; 10 coordenadores de cursos; 08 coordenadores pedagógicos e 156 docentes. (total de 186 pessoas) .	- Amostra: 11 coordenadores de modalidades; 10 coordenadores de cursos; 08 coordenadores pedagógicos e 96 docentes. (total de 125 pessoas) . - Amostragem não probabilística e a seleção por conveniência, com nível de confiança de 95% e margem de erro de 5,03% .

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Na segunda etapa de pesquisa, a população é composta pelos coordenadores de modalidades, coordenadores de cursos, coordenadores pedagógicos e docentes da regional Planalto Norte de Santa Catarina (total 186 pessoas) e foi constituída pelos coordenadores e docentes que aceitaram participar do estudo. Nesta etapa, a amostra é classificada como não probabilística, e a seleção foi por conveniência (*convenience*), conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2009). O tamanho amostral do estudo é de 125

peçoas, que representa um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5,03%.

Conforme Cooper e Schindler (2003), a população de pesquisa compreende o conjunto de elementos sobre os quais o pesquisador deseja investigar e/ou fazer inferências em decorrência do estudo. Segundo Hair et al. (2005), a população é o grupo completo de objetos ou elementos relevantes para determinado projeto de pesquisa e que compartilham algum conjunto de características comuns.

Cooper e Schindler (2003) definem amostra de pesquisa como a parte da população que participou efetivamente do estudo, de acordo com regra ou plano de coleta definido; enquanto a amostragem não probabilística envolve a seleção arbitrária, não aleatória e subjetiva, dos elementos selecionados, os quais têm probabilidade de seleção diferente e desconhecida. Segundo Hair et al. (2005) a amostra proporcional estratificada é quando cada estrato na amostra tem tamanho proporcional ao tamanho dos estratos em relação ao tamanho total da amostra; enquanto amostragem por conveniência compreende a seleção de elementos amostrais mais prontamente disponíveis para o estudo ou aqueles que aceitarem fornecer as informações necessárias.

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), a amostragem por julgamento permite que o pesquisador use o julgamento pessoal para selecionar casos/participantes que melhor permitam responder a pergunta de pesquisa e atingir os objetivos do estudo; e esta forma de amostragem é indicada quando se trabalha com amostras pequenas ou quando se deseja selecionar casos que são particularmente informativos, como no presente estudo.

3.8 MÉTODO DE COLETA DOS DADOS

O Quadro 15 descreve os métodos e instrumentos de coleta aplicados nas duas etapas do presente estudo. Na primeira etapa, a coleta de dados primários foi feita por meio de entrevista pessoal em profundidade, aplicada no ambiente da instituição, gravada e apoiada por roteiro de entrevista preparado previamente, contendo perguntas abertas (tipo exploratória e/ou narrativa) e elaborado a partir dos objetivos específicos do estudo e do

referencial teórico, como recomendam Saunders, Lewis e Thornhill (2009). A versão preliminar do roteiro de entrevista está disponível no Apêndice A. Nesta etapa, houve também a coleta de dados secundários por meio da análise de documentos provenientes da Intranet (ex: relatórios, manuais e apostilas), comunicados internos, publicações da instituição e outros materiais disponibilizados pelos entrevistados. Os dados secundários foram coletados apenas com propósito de complementar, sustentar e enriquecer os depoimentos dos entrevistados, e não houve um instrumento de coleta específico.

Quadro 15 – Método e instrumento de coleta por etapa de pesquisa

Etapa	Método	Instrumento
1	- Dado primário: entrevista pessoal em profundidade, gravada e aplicada no ambiente da instituição; - Dado secundário: análise de documentos provenientes da Intranet, instruções internas e publicações da instituição.	Roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado a partir dos objetivos do estudo e da referencial teórico.
2	- Enquete de pesquisa com questionário autoadministrado, disponibilizados em plataforma de Internet e carta convite personalizada.	Questionário com perguntas fechadas, pré-testado e elaborado a partir dos objetivos do estudo, do referencial teórico e dos resultados da etapa qualitativa.

Fonte: Elaboração do autor (2015).

O roteiro de entrevista foi validado com quatro profissionais com formação em marketing e/ou com experiência no ramo de educação profissional e conhecimento do SENAI/SC, mas nenhum deles fez parte da amostra do presente estudo. O Quadro 16 contém a relação dos profissionais que fizeram a validação do roteiro de entrevista.

Quadro 16 – Validação do roteiro de entrevista

Participante	Data	Função	Formação	Tempo na instituição
Validador 1	05/11/2014	Coordenação	Especialização em educação	23 anos
Validador 2	06/11/2014	Coordenação	Especialização em marketing	15 anos
Validador 3	07/11/2014	Docente	Especialização em marketing	10 anos
Validador 4	11/11/2014	Analista	Especialização em marketing	12 anos

Fonte: Elaboração do autor (2015).

Na segunda etapa do estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de enquete apoiada por questionário autoadministrado, estruturado

previamente a partir dos objetivos específicos do estudo, do referencial teórico e dos resultados da etapa qualitativa. O questionário foi elaborado em blocos (perfil dos respondentes, sobre a prática de marketing interno, canais/mídias de comunicação interna, contribuições/resultados do marketing interno, satisfação com as ações de marketing interno e satisfação com os canais/mídias de comunicação interna). Sobre a prática de marketing interno, o questionário foi baseado em Grönroos (2007), Inkotte (2000), Ramezanali (2003) e Shi, Chen e Chen (2013). Sobre os canais/mídias de comunicação interna, o questionário foi elaborado a partir de Brum (2000), Grönroos (2007), Marson, Mayer e Nogueira (2013). Os blocos sobre satisfação de funcionários e contribuições do marketing interno foram fundamentos em Adami (2001), Arnett, Laverie e McLane (2002), Caruana (2002) e Kale (2012). O questionário foi pré-testado por 03 pessoas (professor do SENAI com conhecimento em marketing), aplicado por intermédio da plataforma *Google Docs* (www.docs.google.com) e apoiado por carta-convite personalizada endereçada a todos os elementos da população. O Apêndice C contém a carta-convite enviada aos participantes do estudo.

Conforme Manzini (2003), a entrevista em profundidade é uma interação pessoal focada em determinado assunto e apoiada por roteiro de perguntas abertas, que pode ser complementado, eventualmente, com novas questões produzidas no momento da entrevista. Para Saunders, Lewis e Thornhill (2009), entrevista em profundidade (*in-depth interviews*) compreende uma discussão individual apoiada com lista de temas e/ou questões a serem cobertas, com possibilidade de variação de entrevista para entrevista, seja na omissão de perguntas e/ou na ordem das perguntas, dependendo da situação e do fluxo da conversa.

Conforme Malhotra (2012), a enquete de pesquisa é uma sondagem com questionário estruturado aplicada de forma pessoal (face a face), por telefone ou Internet, contendo predominantemente perguntas fechadas. Esta técnica permite coletar, de uma só vez, grande variedade de dados quantitativos sobre diferentes variáveis, de maneira rápida e relativamente versátil, e é empregada principalmente em estudos descritivos. Para Saunders, Lewis e Thornhill (2009), as enquetes (*structured interviews*) são entrevistas estruturadas que usam questionários com um conjunto predeterminado de

perguntas, com aplicação em sequência padronizada e com respostas pré-codificadas.

3.9 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

O Quadro 17 apresenta o método de análise de dados aplicado nas duas etapas do estudo. Na primeira etapa, os dados primários e secundários foram analisados por meio da técnica análise de conteúdo com categorização temática, como recomendado por Bardin (2002). As categorias de dados e variáveis foram definidas a partir dos objetivos do estudo e do referencial teórico, e estão apresentadas no roteiro da entrevista aplicada. A análise de conteúdo envolveu um procedimento onde os dados coletados foram lidos, codificados e agrupados em categorias temáticas para interpretação e descrição dos resultados.

Como parte da análise de dados, os depoimentos dos entrevistados foram transcritos e previamente verificados. A verificação foi realizada por meio da triangulação dos depoimentos entre as diferentes fontes de informação (quatro entrevistados) e em relação aos dados secundários coletados (documentação disponibilizada).

Conforme Bardin (2002), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utilizam procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de mensagens. Para Vergara (2010), a análise de conteúdo é uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema ou categoria de dados.

Quadro 17 – Método de análise dos dados coletados

Etapas	Método
1	- Análise dos dados: análise de conteúdo com categorização temática; - Depoimentos dos entrevistados: transcritos e verificados; - Resultados: apresentados de forma descritiva, com a ilustração de depoimentos.
2	- Tabulação: feita com Microsoft Office Excel, versão 2007 e SPSS versão 22; - Questões com escalas nominal e ordinal: analisadas com frequência absoluta, e frequência relativa; - Questões com escala intervalar: analisadas com média aritmética, frequência relativa e desvio padrão; - Questionário: verificado pela técnica <i>Alpha de Cronbach</i>; - Análise da normalidade dos dados pelos testes <i>Kolmogorov-Smirnov</i> e <i>Shapiro-Wilk</i>; - Continua...

	...Continuação - Análise da diferença estatística pelo teste de U de <i>Mann Whitney</i> ; - Análise de <i>cluster</i> dos funcionários pesquisados - Resultados apresentados por gráficos/tabelas e de maneira descritiva e comentada.
--	--

Fonte: Elaboração do autor (2014).

Na segunda etapa do estudo, os dados primários coletados foram analisados com auxílio de técnicas estatísticas descritivas. Como recomendam Saunders, Lewis e Thornhill (2009), as questões em escalas nominal e ordinal (*categorical data*) foram analisadas com frequência absoluta e frequência relativa (medidas de dispersão); enquanto as questões em escala intervalar (*interval data*) com as técnicas média aritmética (medida de tendência central), frequência relativa e desvio padrão (medidas de dispersão). Como parte da análise de dados, os questionários foram previamente verificados (erros de preenchimento) e a técnica *Alpha de Cronbach* (CRONBACH, 1951) foi aplicada como indicador estatístico de confiabilidade das escalas de mensuração empregadas (consistência interna). A verificação da normalidade da distribuição dos dados coletados ocorreu por meio dos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, conforme orienta Yazici e Yolacan (2007). Quanto a verificação da diferença estatística entre as opiniões dos pesquisados, aplicou-se o teste U de *Mann Whitney*, de acordo com Hair *et al.* (2009). Em relação aos resultados quantitativos apontaram desvio padrão ligeiramente elevado em diferentes variáveis mensuradas sobre satisfação dos funcionários, a análise estatística do presente estudo buscou identificar a existência de agrupamentos de funcionários (*clusters*) com base na satisfação com as estratégias de marketing interno da instituição, conforme Malhotra (2012). Os dados coletados foram tabulados e analisados por meio dos softwares Microsoft Office Excel, versão 2007 e *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22. A apresentação dos resultados foi feita por meio de gráficos, tabelas e pela descrição comentada dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a instituição de ensino, estudo de caso deste estudo, bem como, os resultados e as análises realizadas dos dados coletados nas etapas qualitativa e quantitativa do presente estudo. A etapa qualitativa do estudo envolveu entrevista pessoal em profundidade, gravada e aplicada no ambiente da instituição com quatro gestores da mesma. Ao passo que, a etapa quantitativa teve a aplicação de questionários (enquete de pesquisa com questionário autoadministrado) disponibilizados em plataforma de Internet e carta convite personalizados, aplicado em uma população de 186 funcionários (coordenadores e docentes) na região do planalto norte. Região esta que compreende Unidades escolares nos municípios de Canoinhas, Mafra, Rio Negrinho e São Bento do Sul.

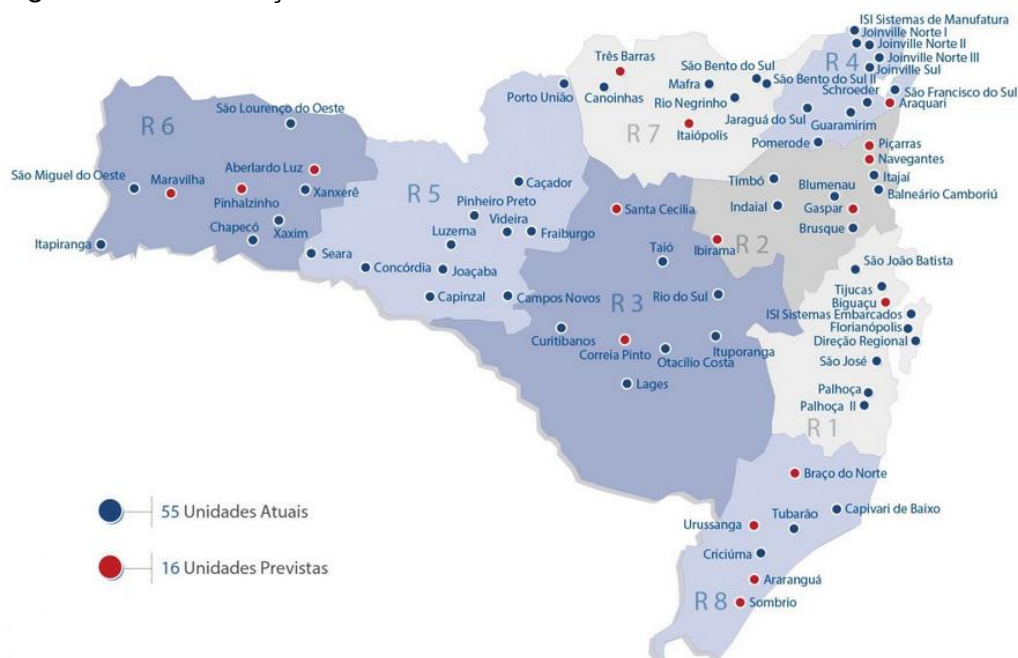
Desta forma, em consonância com os objetivos do presente estudo, este capítulo está estruturado em quatro seções denominadas: apresentação do objeto de estudo – Caso SENAI (4.1), resultados da pesquisa qualitativa (4.2), resultados da pesquisa quantitativa (4.3) e análise estatística dos resultados (4.4).

4.1 APRESENTAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO – CASO SENAI

O SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) é uma entidade de direito privado sem fins lucrativos, criada pelo Decreto-Lei 4.048 de 22/01/1942 com o propósito de apoiar a indústria nacional por meio da formação de recursos humanos e da prestação de serviços como serviços de laboratório, pesquisa aplicada e informação tecnológica. Em âmbito nacional, a entidade é administrada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), mas em Santa Catarina a administração é feita pela FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina) e oferece serviços técnicos, educacionais e tecnológicos para diversos ramos de atividade industrial (ex: metal mecânico, vestuário, alimentos, eletroeletrônico, informática, cerâmico, madeira e mobiliário). Em Santa Catarina, o SENAI está estruturado em 55 unidades, que estão distribuídas em oito regionais, conforme mostra a Figura 4

(R1-Litoral; R2-Vale do Itajaí; R3-Alto Vale; R4-Norte; R5-Meio Oeste; R6-Oeste; R7-Planalto Norte e R8-Sul).

Figura 4 – Distribuição das Unidades do SENAI no Estado de Santa Catarina



Fonte: FIESC (2014).

O SENAI/SC atua em dois principais negócios: Educação profissional e Inovação e tecnologia. Na área de inovação e tecnologia, a entidade oferece serviços de laboratórios, consultorias especializadas e ferramentas conforme a necessidade das empresas de cada região. Na área de educação profissional, a entidade dispõe de 1.200 laboratórios didáticos e salas de aula e oferece cursos de aprendizagem industrial, qualificação profissional, técnico de nível médio e tecnológico em nível de graduação e pós-graduação (*lato sensu*). O Quadro 18 apresenta a quantidade (e percentual) de funcionários do SENAI/SC na data-base de 31/12/2014, incluindo mensalistas (com jornada de trabalho fixa), horistas (com jornada de trabalho variável) e estagiários. Em Santa Catarina, nos cursos de educação profissional, o SENAI/SC já teve mais de dois milhões de alunos matriculados, cerca de 190 mil deles apenas em 2014.

Quadro 18 – Força de trabalho do SENAI/SC

Ordem	Força de Trabalho	Quantidade	%
1	Mensalistas	2.505	49,3%
2	Horistas	2.389	47,0%
3	Estagiários	187	3,6%
Total		5.081	100,0%

Fonte: ERP FIESC (2015).

Ao longo dos 61 anos de atuação, o SENAI/SC obteve várias conquistas, destaques e premiações. A entidade obteve, por exemplo, o prêmio das 100 melhores empresas para trabalhar por oito anos consecutivos; foi finalista no Prêmio Nacional de Direitos Humanos em Educação, da Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, Ciência e Cultura; e foi finalista do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que reconhece as organizações referências em excelência da gestão no Brasil. O SENAI/SC recebeu também o Prêmio Banas de Excelência em Metrologia; medalha de ouro e medalha de excelência no 41º *WorldSkills*, em Londres/Inglaterra; o Prêmio SENAI de Inovação e Serviços, do Departamento Nacional do SENAI; o Prêmio de Excelência na Gestão da Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa Tecnológica (Abipti). Segundo o instituto Ibope (Ibope/RIC, 2014), o SENAI/SC é a marca mais lembrada em ensino técnico e profissionalizante, e é *Top of Mind* em ensino técnico e profissionalizante no Estado de Santa Catarina.

Este estudo foi realizado na regional Planalto Norte do SENAI/SC (R7), que dispõe de cinco unidades, sendo duas em São Bento do Sul, uma em Rio Negrinho, uma em Mafra e uma em Canoinhas. Estas unidades atendem também aos municípios de Bela Vista do Toldo, Campo Alegre, Irineópolis, Itaiópolis, Major Vieira, Monte Castelo, Papanduva, Santa Terezinha e Três Barras.

O SENAI/SC em Canoinhas teve início em 1981, quando a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina instalou, a partir da Resolução nº 24/80, uma unidade de treinamento no município, na área de supervisão, gerência, higiene e segurança no trabalho, e cursos operacionais na área de mecânica industrial. Posteriormente, a direção e os processos administrativo/financeiros de Canoinhas e Mafra foram unificados e criado o

Centro de Educação e Tecnologia de Canoinhas/Mafra, atualmente denominado SENAI/SC em Canoinhas/Mafra. Em Canoinhas, a unidade está instalada na Avenida Ivo D' Aquino, 810, Bairro Industrial I; em Mafra na Rua Tenente Ary Rauen, 1162, Centro.

A Unidade de Canoinhas realiza em torno de três mil matrículas por ano e a estrutura funcional é composta por uma direção de escola, um comitê de gestão/mercado, um comitê de educação, um analista de gestão operacional e coordenadores de modalidade de educação profissional. A unidade possui 43 empregados (sendo 13 mensalistas, 28 horistas e dois estagiários) e atende aos municípios de Bela Vista do Toldo, Canoinhas, Irineópolis, Major Vieira e Três Barras. Em 2014, a unidade atendeu aproximadamente 2.900 alunos nos períodos matutino, vespertino e noturno, nas modalidades de educação presencial e a distância.

O SENAI em Canoinhas oferece os seguintes cursos: técnico em celulose e papel; técnico em eletrotécnica; técnico em eletromecânica; técnico em mecânica; técnico em segurança do trabalho; aprendizagem industrial de assistente administrativo; aprendizagem industrial de eletricista de manutenção; aprendizagem industrial de mecânico de manutenção de máquinas em geral; aprendizagem industrial de operador de máquinas de fabricar papel. Há também cursos de qualificação e aperfeiçoamento profissional nas seguintes áreas tecnológicas: controle e processos industriais; informação e comunicação; infraestrutura; produção alimentícia; produção industrial; automação; automotiva; celulose e papel; construção; eletroeletrônica; gestão; madeira e mobiliário; metalmecânica; segurança do trabalho; tecnologia da informação; têxtil e vestuário.

O SENAI/SC em São Bento do Sul teve início em 1972, quando a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina instalou no município uma unidade de treinamento na rua Augusto Klimmek. Em 1977, o Centro de Treinamento foi inaugurado em instalações próprias no bairro Colonial, com atividades centradas em Aprendizagem Industrial e Treinamento. Em 1995, a unidade assumiu também as atividades da FETEP - Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa, e passou a atuar na Rua Hans Dieter Schmidt, 879, bairro Centenário, sob a denominação Centro de Tecnologia do Mobiliário de São Bento do Sul SENAI CTMM. Em 2009, São Bento do Sul assumiu também

atividades no município de Rio Negrinho, em espaço cedido Sindicato da indústria da construção e do mobiliário de Rio Negrinho (SINDICON). Inicialmente, a unidade foi criada para atender a vocação da região na área da madeira e mobiliário, mas nos últimos anos, em função das necessidades das indústrias da região, a entidade fortaleceu a sua atuação em outros segmentos industriais como metalmecânico, eletroeletrônico, tecnologia da informação, costura e vestuário.

A estrutura funcional da Unidade de São Bento do Sul é composta por uma direção de escola, um comitê de gestão/mercado, um comitê de educação, um analista de gestão operacional e coordenadores de modalidade de educação profissional; e a sua infraestrutura contém laboratórios didáticos móveis e compartilha colaboradores com outras unidades. A força de trabalho do SENAI em São Bento do Sul/Rio Negrinho atende aos municípios de Campo Alegre, Rio Negrinho e São Bento do Sul, e é composta por 160 funcionários, sendo 85 mensalistas, 68 horistas e 07 estagiários. Em 2014, a unidade atendeu aproximadamente 7.200 alunos nos períodos matutino, vespertino e noturno, nas modalidades de educação presencial e a distância.

O SENAI, em São Bento do Sul, desenvolve serviços laboratoriais para o segmento moveleiro e realiza testes/ensaios em laboratório. Através de consultores especializados realiza também atividades de consultoria tecnológica para a indústria da madeira e do mobiliário; consultoria em design parceria com Instituto Italiano *Poli Design*; consultoria em gestão e gerenciamento de manutenção. A unidade oferece os seguintes cursos: tecnólogo em mecatrônica industrial; técnico em móveis; técnico em eletromecânica; técnico em eletrotécnica; técnico em design de móveis; técnico em mecânica, técnico em manutenção e suporte em informática; aprendizagem industrial de mecânico de usinagem; aprendizagem industrial de eletricitista de instalações industriais; aprendizagem industrial em informática; aprendizagem industrial de desenhista industrial de móveis; aprendizagem de prototipista; aprendizagem industrial de operador de máquina de usinagem; aprendizagem de mecânico de manutenção de máquinas em geral. Ela desenvolve também cursos de qualificação e aperfeiçoamento profissional em ambiente e saúde; controle e processos industriais; informação e comunicação; infraestrutura; produção alimentícia; produção industrial; automação; automotiva; construção;

eletroeletrônica; gestão; madeira e mobiliário; metalmecânica; plástico; segurança do trabalho; tecnologia da informação; têxtil e vestuário.

O SENAI/SC em Mafra teve início em 1971, com a instalação de uma unidade de treinamento. Em 1997, a direção e os processos administrativo/financeiros das Unidades de Canoinhas e Mafra foram também unificados e surgiu o Centro de Educação e Tecnologia Canoinhas/Mafra, instalado na Rua Tenente Ary Rauen, 1162, bairro Centro. Em 2012, a Unidade de Mafra passou por uma ampliação e novas salas de aula e laboratórios foram construídos. Em 2014, a unidade atendeu aproximadamente 3.000 alunos nos períodos matutino, vespertino e noturno, nas modalidades de educação presencial e a distância.

A Unidade de Mafra tem infraestrutura com laboratórios didáticos móveis, compartilha colaboradores e estrutura funcional composta por uma direção de escola, um comitê de gestão/mercado, um comitê de educação, um analista de gestão operacional e um coordenador de modalidade de educação profissional. A força de trabalho da unidade é composta por 45 funcionários, sendo 18 mensalistas, 26 horistas e um estagiário, que atendem aos municípios de Itaiópolis, Mafra, Monte Castelo, Papanduva e Santa Terezinha. A unidade oferece os cursos: técnico em eletrotécnica; técnico em eletromecânica; técnico em mecânica; técnico em informática; técnico em vestuário; aprendizagem industrial de assistente administrativo industrial; aprendizagem industrial de mecânico de manutenção de máquinas em geral; aprendizagem industrial de operador de máquinas de industrialização de madeira. Ela desenvolve também cursos de qualificação e aperfeiçoamento profissional em: controle e processos industriais; informação e comunicação; infraestrutura; produção alimentícia; produção industrial; automação; automotiva; celulose e papel; construção; eletroeletrônica; gestão; madeira e mobiliário; metalmecânica; segurança do trabalho; tecnologia da informação; têxtil e vestuário.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Esta seção apresenta os resultados da etapa qualitativa do presente estudo, algo que envolveu a aplicação de entrevista pessoal em profundidade

com quatro gestores da instituição (gerente de educação, gerente de gestão de pessoas, gerente de comunicação/marketing e diretora de escola). De acordo com os objetivos específicos do estudo, os resultados estão apresentados em quatro seções: resultados sobre o modelo de educação profissional do SENAI/SC (4.2.1); resultados sobre a prática de marketing interno do SENAI/SC (4.2.2); resultados sobre a contribuição do marketing interno no processo de implantação do modelo educacional (4.2.3); resultados sobre recomendações e melhorias para prática de marketing interno (4.2.4).

4.2.1 Modelo de educação profissional do SENAI/SC

A pesquisa qualitativa buscou identificar as características do modelo educacional da instituição, na percepção dos gestores entrevistados, incluindo a descrição do modelo educacional, o processo de implantação deste modelo e os diferenciais, limitações e motivos da implantação do novo modelo educacional.

Descrição do modelo educacional. Os dados secundários coletados (a partir de apostilas de capacitação, manuais e normativas disponibilizados pelos entrevistados) apontam que o modelo educacional da instituição, denominado inicialmente "Metodologia SENAI para Formação Profissional com Base em Competências", foi concebido em 1999 por um grupo de técnicos de diferentes Departamentos Regionais do SENAI (Bahia, Distrito Federal, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo) e sob a orientação das consultorias Instituto Nacional do Empleo (INEM) e Organização Internacional do Trabalho/Centro Interamericano (OIT/CINTERFOR). O referido modelo foi depois aprimorado (em 2012) pelo SENAI Departamento Nacional, após diagnóstico realizado com representantes dos diversos estados da federação (Departamentos Regionais), que identificaram dificuldades e oportunidades de melhorias. Na ocasião, o modelo passou a ser denominado "Metodologia SENAI de Educação Profissional".

De acordo com os depoimentos dos gestores entrevistados, algumas premissas básicas do modelo educacional já existiam no DNA do SENAI, pois este sempre buscou o desenvolvimento de capacidades alinhadas com o

mercado de trabalho. O novo modelo educacional da instituição tem também as seguintes premissas: a formação do trabalhador não deve ser regulada apenas por tarefas relativas aos postos de trabalho, nem dominar apenas conteúdos técnicos das atividades profissionais; o aluno deve desenvolver capacidade crítica, autonomia de trabalho, habilidades para atuar em equipe e capacidade para solucionar problemas criativamente. O referido modelo educacional baseia-se também no desenvolvimento de capacidades técnicas, sociais, organizativas e metodológicas necessárias para o desempenho de atividades/funções profissionais demandadas pelas organizações industriais.

A “Metodologia SENAI de Educação Profissional” consiste em três documentos basilares que abordam o processo de criação, desenvolvimento e execução de planos de curso, a saber: Perfil Profissional, Desenho Curricular e Prática Pedagógica. O Perfil Profissional é o documento que identifica as competências profissionais necessárias à determinada função/qualificação, isto é, aquilo que é idealmente necessário o aluno saber em termos de competência profissional. No SENAI, a sua elaboração é feita por um Comitê Técnico Setorial, um fórum destinado à discussão de assuntos ligados aos nexos entre educação e trabalho, e constituído por profissionais de segmentos internos e externos a instituição. Segundo os entrevistados, este documento é, no SENAI, a etapa inicial no processo de ensino e aprendizagem, considerado o ponto de partida para a construção do Desenho Curricular e das Práticas Pedagógicas.

O Desenho Curricular é o documento que descreve sobre o desenvolvimento das competências estabelecidas no Perfil Profissional e que apresenta os fundamentos técnicos e científicos a serem seguidos no curso, incluindo capacidades técnicas, sociais, organizativas e metodológicas. Ele apresenta os módulos de formação e as unidades pedagógicas que compõe o currículo, numa visão interdisciplinar e avaliativa do processo de ensino-aprendizagem. O Desenho Curricular inclui, também, a elaboração do plano de curso, documento produzido pela equipe técnico-pedagógica e que consolida todas as decisões curriculares tomadas para assegurar a organização e continuidade do curso ao longo do tempo.

O último documento é Práticas Pedagógicas, que descreve sobre os princípios pedagógicos fundamentais da instituição, quais sejam:

interdisciplinaridade; contextualização; desenvolvimento de capacidades; aprender a aprender; aproximação da formação ao mundo real, ao trabalho e às práticas sociais; integração da teoria e prática; avaliação da aprendizagem; afetividade entre professor e aluno.

Segundo os gestores entrevistados, o modelo educacional da instituição foca a participação do aluno no processo educacional, por intermédio de atuação prática, desenvolvimento da análise crítica e das condições necessárias para que o aluno saia do curso sabendo, efetivamente, atuar na vida prática profissional (não apenas conhecendo as teorias). Neste contexto, o docente assume o papel de mediador do processo de ensino-aprendizagem (na figura de facilitador e incentivador). Abaixo há alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

[...] Se formos resgatar a história a origem do SENAI desde a criação em 1942 nós vamos perceber que ele foi criado exatamente para poder suprir uma necessidade na época de apoiar a indústria na formação de pessoas. E toda a história em que o SENAI participou sempre foi um agente muito importante nesta capacitação destas pessoas e o modelo educacional foi sempre pautado no desenvolvimento de atividades alinhadas ao mundo do trabalho preconizando não só os conhecimentos, mas também as habilidades do fazer e também as habilidades comportamentais [...] **(Mestre em engenharia de produção, gerente de educação e 19 anos na empresa)**.

[...] a metodologia sempre fez parte da história da instituição. O SENAI sempre teve essa história de atuar de forma prática, de o aluno sair do SENAI sabendo, não só conhecendo as teorias, mas sabendo atuar na vida prática profissional. [...] eu não tenho dúvida que o objetivo do SENAI é gerar competitividade para a indústria e que para isso a educação por competências é um modelo que consegue dar conta desse grande objetivo [...] **(Mestre em administração, gerente de comunicação e 16 anos na empresa)**.

[...] me encantei muito depois que comecei a me aproximar muito do que o SENAI começou a fazer, e principalmente entender uma coisa que eu tinha aprendido na escola diferente, que algumas crianças tinham mais capacidade de absorver conteúdo, de aprender que as outras, e que com esse modelo a gente vê que não é bem isso. Todo mundo tem condições de aprender, às vezes o método usado para ensinar que não é apropriado, então me encanta saber de forma científica que todos podem aprender, que a forma de ensinar que precisa ser diferente **(Especialista em administração de recursos humanos, gerente de gestão de pessoas e 19 anos na empresa)**.

[...] o modelo veio para somar, para que nós tenhamos melhores resultados, para que nós possamos entregar para a indústria os profissionais com perfil que a indústria demanda, então não é do nada, isso tudo foi planejado, foi estudado, então tem um por quê. E o objetivo é atender, estar alinhado às demandas da empresa e atender estas demandas, com profissionais qualificados, e o modelo vem pra isso para dar conta dessa necessidade. **(Socióloga, diretora de escola e 28 anos na empresa)**.

Diferenciais, limitações e motivos da implantação. De acordo com os entrevistados, o novo modelo educacional do SENAI apresenta alguns diferenciais em relação aos modelos tradicionais. Os principais diferenciais são os seguintes: o desenvolvimento profissional é alinhado com as demandas das organizações industriais; o aluno é protagonista do processo de ensino-aprendizagem; o professor atua apenas como mediador deste processo (não como detentor do conhecimento); há o aproveitamento do conhecimento prévio dos alunos; há contextualização dos temas abordados em sala de aula; há interdisciplinaridade e reuniões de integração entre docentes; a empregabilidade dos egressos é elevada; há o desenvolvimento de situações de aprendizagem por meio de práticas pedagógicas inovadoras. O referido modelo educacional preconiza também o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades não cognitivas necessárias ao mercado de trabalho (ex: criatividade e capacidade de crítica).

Quanto à desvantagem, de acordo com os depoimentos dos entrevistados, o modelo educacional do SENAI tem como limitações o seguinte: requer mais tempo aos docentes para planejamento das aulas; requer um programa sistemático de capacitação dos docentes; necessidade de desenvolver grupos de trabalho para aprofundar constantemente a compreensão e alinhar a aplicação junto ao corpo docente; há dificuldades para contratação de docentes recém-formados e com pouco conhecimento prático; há necessidade de romper com os paradigmas da educação tradicional, comuns em muitos docentes com grande conhecimento prático.

Segundo os gestores entrevistados, o novo modelo educacional é uma resposta da instituição às mudanças no mercado de trabalho e às novas exigências das organizações do setor industrial. Por intermédio deste modelo educacional a instituição busca superar os novos desafios do mercado, incluindo a necessidade de melhorar a produtividade, eficiência, competitividade, inovação e sustentabilidade das organizações, e busca atender a necessidade da indústria por profissionais diferentes e capacitados para atuar em vários segmentos econômicos. Assim, o novo modelo educacional possibilita o alinhamento da instituição com as necessidades da indústria, e a criação de programas de educação que atendam as novas

demandas profissionais. Apresenta-se abaixo alguns depoimentos ilustrativos dos gestores entrevistados.

O modelo trás muitos ganhos sobre aspecto do desenvolvimento porque ele possibilita em primeiro lugar avaliar as experiências anteriores. [...] não começa do zero pressupondo que o aluno nada sabe e que o professor é o dono do saber. [...] tem que partir de um diagnóstico, de uma avaliação dos alunos e também com um norte muito bem estabelecido do perfil profissional desejado. [...] propósito é fazer com que os alunos desenvolvam competências que antes ele não possuía e sempre focado na laboralidade, em fazer com que o aluno consiga ter competências que o mercado. [...] trata-se de um modelo complexo que exige uma quebra de paradigmas e por isso é um modelo que requer esforço grande. [...] o modelo exige um trabalho conjunto, um planejamento conjunto entre equipe pedagógica, docentes, área administrativa, entre outros. As limitações estão associadas ao tempo que tem que se dedicar para o planejamento, e requer uma equipe coesa, e que compreenda bem o modelo. **(Mestre em engenharia de produção, gerente de educação e 19 anos na empresa).**

[...] eu vou dar um exemplo de uma matéria que para mim era difícil na época que eu estudava física. Eu nunca me lembro de um professor aplicando, fazendo experiência para mostra como é que aquela fórmula funcionava, como é que a gente poderia ver aquela prática. [...] hoje eu vejo que os professores são preparados para levar o aluno para prática, para desenvolver alguma coisa com aquele conhecimento que eles receberam em sala de aula. [...] uma das principais vantagens é a facilidade na assimilação do conteúdo, o desenvolvimento da pessoa por completo, conhecer, saber como aplicar aquele conhecimento, ter um comportamento, uma atitude condizente com a função, com o trabalho que esta fazendo. Outra vantagem é a qualidade, pois você consegue entregar melhor um conhecimento mais profundo. [...] a principal dificuldade está em formar professores no método, pois muitos docentes que são contratados vem da indústria, com um conhecimento prático muito grande, porém seus métodos de ensino estão vinculados ao modelo tradicional de ensino. **(Especialista em administração de recursos humanos, gerente de gestão de pessoas e 19 anos na empresa)**

Uma grande dificuldade do modelo é justamente a necessidade de ter um docente muito qualificado, o docente ele tem que ter além desse sólido conhecimento técnico teórico, tem que ter o conhecimento técnico prático, tem que ter vivenciado tudo isso. [...] outra desvantagem está no quanto este profissional precisa de tempo para preparação. **(Mestre em administração, gerente de comunicação e 16 anos na empresa).**

[...] uma desvantagem está na mudança do ensino tradicional [...], porque as escolas de onde os alunos vêm ainda trabalham no modelo tradicional, onde o professor é que repassa, é quem sabe e alguns alunos estranham o fato de ter que construir o conhecimento. [...] o aluno passa a ser o protagonista do processo de aprendizagem e para isso nós estamos utilizando às situações de aprendizagem que nós temos vivenciado, temos implantado nas escolas, no decorrer do semestre, do ano. Essas situações de aprendizagem buscam desafiar e estimular esses alunos a pensar a desenvolver conhecimentos e habilidades [...] **(Socióloga, diretora de escola e 28 anos na empresa).**

Processo de implantação do modelo educacional. O SENAI/SC fez parte do grupo que concebeu o novo modelo educacional do

SENAI/Nacional e foi um dos primeiros a promover a sua implantação. De acordo com os entrevistados, o processo de implantação no novo modelo educacional em Santa Catarina envolveu as seguintes ações/atividades: em 2002, a criação de curso superior de tecnologia em automação alinhado com o novo modelo educacional; em 2003 e 2006, a realização de ciclos estaduais de capacitação na metodologia; em 2006, a criação dos projetos de capacitação docente “Pressupostos para uma Educação de Qualidade” e “Conexão SENAI – Série Educação Por Competências”; em 2008, a criação do “Programa Educação em Movimento”, com propósito de consolidar o modelo de educação por competências; em 2012, o programa de desenvolvimento de líderes PDL denominado “Como Consolidar a Metodologia de Educação por Competências no SENAI /SC”. Além disso, no âmbito do marketing interno, foram realizados projetos de capacitação de funcionários, desenvolvimento de seminários e workshops (reuniões de trabalho) em todas as unidades escolares da instituição, dentre outras atividades.

O processo de implantação do novo modelo educacional ocorreu ao longo dos últimos 12 anos e teve alguns fatores facilitadores e dificultadores. Os fatores facilitadores mencionados pelos entrevistados foram: disponibilidade de estrutura física laboratorial; disponibilidade de pessoas para apoiar na implantação; dedicação da estrutura de apoio (coordenadores pedagógicos e de cursos); a criação do grupo de apoio pedagógico regional. Os fatores dificultadores mencionados foram: a fragmentação demasiada do processo de implantação; a fragmentação dos programas de capacitação dos funcionários; o alto índice de rotatividade de pessoal; o elevado ritmo de crescimento da instituição; a cultura de ensino dos novos docentes, acostumados com o modelo tradicional; o baixo nível de envolvimento dos funcionários horistas; o aumento do *mix* de produtos/cursos da instituição; dificuldades para ajustes em algumas políticas internas da instituição (ex: RH); mudanças internas no quadro de gestores/dirigentes da instituição. Apresentam-se, em seguida, alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

Em relação a facilidades, entendo que são as condições para o quadro de profissionais desenvolverem os conhecimentos necessários, até mesmo os treinamentos corporativos feitos, reuniões e capacitações. [...] precisamos trabalhar no acultramento e na questão de formação específica dos docentes e aspectos relacionado a recursos humanos. Aos recursos humanos que eu digo é

remuneração e horas do docente. [...] sempre vai ser necessário estar capacitando e reavaliando as políticas de recursos humanos [...] muitas vezes os docentes até estão engajados, conhecem práticas pedagógicas, mas não tem o tempo necessário para poder praticar. [...] houve uma época que a educação por competências estava em evidência agora acho que deu uma abrandada, eu acho que esse acultramento tem que ser uma constante, essas capacitações nas práticas pedagógicas [...] a gente tem que estar trabalhando isso muito forte. **(Mestre em administração, gerente de comunicação e 16 anos na empresa).**

Percebe-se uma evolução grande na implementação do modelo porque se olhar para o passado nós não tínhamos uma estrutura que pudesse suportar o modelo. Estrutura física e de pessoas. A estrutura física é importante, mas não é o mais importante. O mais importante são as pessoas que fazem com que esse modelo seja implementado [...] Entre as condições favoráveis para implementação do modelo, destacam-se o tempo e a dedicação das pessoas. Atualmente a instituição tem na estrutura coordenadores de cursos, coordenadores de modalidades, equipe pedagógica para se dedicarem a implementação do modelo, bem como diretrizes definidas para o tempo de planejamento dos docentes. [...] entre os fatores que dificultaram a implementação do modelo educacional, penso que a fragmentação das capacitações é um dos mais relevantes. [...] considerando o alto índice de rotatividade da instituição, [...] muitos colaboradores que participaram das capacitações nos primeiros ciclos já saíram da instituição [...]. Outro fator é a necessidade de capacitação sistêmica e o crescimento da instituição nos últimos anos, pois muitos colaboradores novos precisam passar por capacitações. **(Mestre em engenharia de produção, gerente de educação e 19 anos na empresa).**

A implementação do modelo educacional ocorreu por meio de etapas. No início foram realizadas capacitações nas unidades para os coordenadores e professores. Estas capacitações eram conduzidas por uma equipe de especialistas da Direção Regional. Em segundo momento, em função do crescimento do número de colaboradores, adotou-se a estratégia de capacitar multiplicadores. Estes multiplicadores tinham a incumbência de repassar as capacitações nas unidades. Neste momento, percebeu-se que esses multiplicadores voltavam para unidade, mas nem sempre conseguia fazer a multiplicação com a mesma qualidade. Um terceiro momento aconteceu com a criação do apoio pedagógico (grupo de pedagogos da Direção Regional). [...] o SENAI cresceu muito nesses anos, muitas pessoas assumiram outros cargos, inclusive cargos na área de gestão e saíram da educação, então se percebe que o método até hoje não está consolidado. [...] pesquisa realizada com colaboradores revelou que mais de 50% dos entrevistados desconhecem o método de educação, e que daqueles que afirmam conhecer apontaram que não o conhecem totalmente **(Especialista em administração de recursos humanos, gerente de gestão de pessoas e 19 anos na empresa).**

[...] a implementação ficou em alguns momentos fragmentada, eu participei de algumas reuniões quando trabalhava na secretaria escolar [...], mas eu achei isso sempre muito fragmentado. [...] ficavam dúvidas até mesmo sobre o método de avaliação, se seria por nota ou por conceitos, A, B, C. Então sempre foram ficando muitas dúvidas e assim eu vejo que ainda hoje nós temos professores que têm dúvidas sobre isso [...]. Um fator relevante que dificultou a implementação do modelo é o formato de trabalho dos colaboradores horistas. Neste formato, o colaborador trabalha em outra empresa e em um turno específico (geralmente noturno) e ministra algumas

aulas na instituição, porém não dispõe de tempo para o planejamento das aulas. (**Socióloga, diretora de escola e 28 anos na empresa**).

4.2.2 Prática de marketing interno

A pesquisa qualitativa buscou também levantar a prática de marketing interno da instituição, incluindo os responsáveis pelo programa de marketing, as estratégias/ações aplicadas e a participação de gestores e docentes no marketing interno da instituição.

Responsáveis pelo marketing interno. Na instituição, o marketing interno visa contribuir para melhorar a comunicação interna das políticas, diretrizes e estratégias de mercado da organização; apoiar na implantação de novos projetos/programas institucionais; elevar a qualidade dos serviços; intensificar o relacionamento com funcionários; e assegurar que os funcionários estejam informados/atualizados sobre os acontecimentos da organização. Os depoimentos coletados indicam que a gestão do marketing interno é, tradicionalmente, responsabilidade da Gerência de Pessoas (GEPES), também conhecida internamente como Setor de Recursos Humanos. Esta gerência está sediada na regional de Florianópolis (sede do SENAI/SC), e atende por meio de um conjunto de analistas situados na sede e nos Núcleos Regionais de Serviços Compartilhados (NRSC) da instituição. Estes analistas são responsáveis pelo planejamento e execução das estratégias/ações corporativas, incluindo o marketing interno da instituição.

Recentemente, o SENAI/SC promoveu a integração de diversas atividades administrativas da instituição (com propósito de melhorar a eficiência dos trabalhos realizados e otimizar os recursos) e criou uma área específica para planejamento e execução das estratégias/ações de comunicação e marketing, denominada COMAR (Gerência de Comunicação e Marketing). No entanto, a GEPES (Gerência de Gestão de Pessoas) continua respondendo pelo programa de marketing interno da instituição. As demandas por ações de marketing interno são encaminhadas pelas áreas de negócios/unidades à GEPES, que por meio da equipe de analistas (conhecida também como equipe de endomarketing e ambiência) desenvolve propostas de ações, faz a validação das ações propostas com as áreas demandantes e as executa posteriormente com o apoio da COMAR (Gerência de Comunicação e

Marketing). Essa atuação parece, no entanto, ocorrer de forma reativa, somente quando surge demanda das unidades/áreas de negócios, e parece haver ainda dúvidas sobre quem responde efetivamente pelo marketing interno da instituição. Diferente dos depoimentos dos demais entrevistados, a diretora de escola atribui equivocadamente à área COMAR a responsabilidade pelo marketing interno da instituição. Abaixo contém alguns depoimentos ilustrativos do assunto.

[...] o marketing interno é coordenado pela equipe de endomarketing e ambiência, mas a gerencia de educação tem um papel muito importante porque é deles que surge a demanda, pois está mais próxima das unidades. [...] a equipe de gestão de pessoas por si só não executa as ações, ela precisa ser estimulada, [...] o maior papel por incrível que pareça é da equipe da gerencia de educação em trazer essas demandas para depois serem tratadas em conjunto[...]. **(Mestre em administração, gerente de comunicação e 16 anos na empresa).**

[...] quem efetivamente operacionaliza o marketing interno é gestão de pessoas uma área lá que trata da questão marketing interno. Agora as demandas vem das áreas, [...] por exemplo a área de educação pode solicitar e encomendar ações de marketing interno **(Mestre em engenharia de produção, gerente de educação e 19 anos na empresa).**

O marketing interno esta sobre responsabilidade da GEPES. Nós recebemos das áreas de negocio as encomendas do que se quer comunicar, muitas vezes a gente trabalha sobre demanda, a área diz o que quer comunicar e a gente comunica, e algumas vezes a gente trabalha de forma proativa, incentivando a área a comunicar alguma coisa [...] a comunicação sobre novos produtos, eventos e campanhas é da área de gestão de pessoas **(Especialista em administração de recursos humanos, gerente de gestão de pessoas e 19 anos na empresa).**

[...] acredito que é a área de Comunicação e Marketing (COMAR) que faz o marketing interno, [...] nós já tivemos num outro momento que a gestão de pessoas fazia uma parte, a outra parte era feito pelo pessoal de marketing, mas no meu entendimento na COMAR [...] **(Socióloga, diretora de escola e 28 anos na empresa).**

Estratégias e ações aplicadas. Na implantação do novo modelo educacional, diversas estratégias/ações de marketing interno foram realizadas. O Quadro 19 apresenta as estratégias/ações desenvolvidas no período de 1999 a 2014, com base em materiais/documentos disponibilizados pelos entrevistados. As estratégias/ações de marketing interno envolveram principalmente a execução de programas, seminários e workshops para capacitação de funcionários; a estruturação de materiais/apostilas de orientação; a criação de blog especializado (diário virtual) com notícias, orientações e materiais sobre o assunto; a aplicação de pesquisa interna para melhor conhecer a aplicação da metodologia no âmbito da instituição.

Quadro 19 – Estratégias, iniciativas e ações de implementação

ANO	ESTRATÉGIAS/INICIATIVAS/AÇÕES
1999	Composição do grupo piloto de elaboração dos documentos norteadores da metodologia.
2002	Desenvolvimento de projeto piloto na metodologia no SENAI Florianópolis.
2003	Início do primeiro ciclo estadual de capacitação na metodologia
2004	Capacitação de multiplicadores da metodologia de formação com base em competências
2005	Desenvolvimento dos seminários: * Avaliação de Competências na Formação Profissional. * Formação por Competências.
2006	Desenvolvimento dos Projetos: * Pressupostos para uma Educação de Qualidade. * Conexão SENAI – Série Educação Por Competências. Segundo ciclo estadual de capacitação na metodologia
2007	Estruturação da Iniciativa Estratégica de “Fortalecer e Disseminar o Programa Educação por Competências”.
2008	Criação do Programa Educação em Movimento – Consolidar a Educação por Competências. Desenvolvimento dos seminários: * Iº Seminário de Formação Pedagógica “Teoria Histórico-Cultural”. * IIº Seminário de Formação Pedagógica “Educação Por Competências”. * IIIº Seminário de Formação Pedagógica “Planejamento Pedagógico” e “Problematização”. Implementação de Iniciativa Estratégica: Consolidar Modelo Educação Por Competências.
2009	Desenvolvimento do IVº Seminário de Formação Pedagógica “Avaliação por Competências”. Implementação da Iniciativa Estratégica de “Reestruturação de cursos Regulares”.
2010	Desenvolvimento do Workshop “Gestão da Educação Profissional com base em Competências”. Estruturação dos Módulos de Formação Pedagógica “Práticas Pedagógicas” e “Avaliação por Competências”. Definição de Projeto Aplicativo PDL “Sistematização de Projetos Integradores”
2011	Desenvolvimento do Workshop “Brockton High School”. Desenvolvimento da capacitação em: “Práticas Pedagógicas - Situações de Aprendizagem”. Criação do Programa “Academia SENAI” - Itinerários Formativos Docentes.
2012	Atualização do Programa Educação em Movimento. Desenvolvimento de capacitação docente na elaboração e implementação de situações de aprendizagem. Definição de Projeto Aplicativo PDL “Como Consolidar a Metodologia de Educação por Competências no SENAI/SC”. Criação do Blog “A Escola que Queremos”.
2013	Desenvolvimento de itinerários formativos (Trilhas do conhecimento) para docentes e coordenadores.
2014	Implementação de itinerários formativos (Trilhas do conhecimento) para docentes e coordenadores. Pesquisa sobre apropriação da metodologia de educação profissional do SENAI

Fonte: FIESC (2014).

Na percepção dos gestores entrevistados, as estratégias/ações de marketing interno mais relevantes são: capacitações *in loco* de docentes e coordenadores sobre o modelo de educação, sobre práticas pedagógicas e sobre a sistemática de avaliação; capacitação de multiplicadores para repasse de conhecimento para as unidades escolares; estruturação de equipes de

apoio pedagógico para todas as regiões do estado; a criação do programa de consolidação do modelo educacional, denominado “A Educação em Movimento”; a campanha de leitura para colaboradores; os projetos interdisciplinares desenvolvidos segundo as competências profissionais de cada curso; as reuniões da coordenação pedagógica com os docentes. Entre as estratégias/ações mencionadas, algumas ganharam status de programa e envolveram o desenvolvimento de um conjunto de atividades integradas. Os principais programas institucionais mencionados são: o Conexão SENAI, a Educação em Movimento e a Academia SENAI.

O Programa “Conexão SENAI” é um portal de serviços dedicado à formação continuada dos colaboradores, conhecido também como o ambiente virtual de aprendizagem da instituição (SENAI virtual). É uma iniciativa que visa incentivar o autodesenvolvimento dos colaboradores, contribuir para a melhoria da gestão e para a manutenção do capital intelectual. Neste ambiente é abordado o que segue: princípios da formação, informações sobre práticas pedagógicas e orientações para elaboração de perfil profissional, todos com base em competências. A Figura 5 contém a logomarca do programa.

Figura 5 – Programa conexão SENAI/SC



Fonte: FIESC (2014).

O programa “Educação em Movimento” foi criado em 2008 e com o objetivo de promover a qualidade dos cursos pela Educação com base em Competências e a melhoria contínua nos processos educacionais. Este programa foi estruturado em seis dimensões: projetos de cursos, recursos didáticos, formação continuada, processos didático-pedagógicos, sistema de avaliação e documentos norteadores. A Figura 6 contém a ilustração de apresentação do referido programa.

A dimensão Projeto de Curso trata das necessidades de educação profissional do setor industrial, e sobre a elaboração de projetos de cursos corporativos que devem ser desenvolvidos a partir do perfil profissional e do desenho curricular. A dimensão Recursos Didáticos aborda a criação, seleção e utilização de recursos didáticos, segundo as novas tecnologias da informação e comunicação. A Formação Continuada compreende a geração, difusão e aplicação de conhecimento organizacional por meio um processo de ensino-aprendizagem ativo e contínuo. Processos Didático-pedagógicos tratam da integração dos estudantes em ações pedagógicas que contribuam para o desenvolvimento das competências requeridas, nos diferentes níveis e modalidades de ensino. O Sistema de Avaliação aborda a sistemática de verificação da eficácia dos serviços educacionais e da efetividade dos processos de ensino. Documentos Norteadores contêm as instruções/orientações sobre os processos educacionais com base nos requisitos legais e normativos da instituição.

Figura 6 – Programa Educação em Movimento



Fonte: FIESC (2014).

A “Academia SENAI” é um polo permanente de desenvolvimento de pessoas pautado na gestão por competências e nas estratégias da instituição, e com propósito de: institucionalizar a cultura de aprendizagem contínua pela aquisição e desenvolvimento de competências associadas às estratégias organizacionais da instituição; promover a geração, difusão e aplicação de conhecimento organizacional; promover oportunidades de aprendizagem para o alcance dos objetivos críticos do negócio; perpetuar a visão, missão, valores e cultura organizacional; proporcionar atualização técnica e tecnológica dos

colaboradores; certificar docentes e consultores conforme as competências técnicas disponíveis; mapear as funções estratégicas da instituição e o desenvolvimento de lideranças; realizar parcerias com outras instituições de ensino, institutos de tecnologia e certificadoras de renome (nacional e internacional) para a capacitação e certificação de colaboradores.

Segundo os gestores entrevistados, uma estratégia de marketing interno de grande impacto foi a criação do Blog “A Escola que Queremos”, um canal de comunicação direta com docentes e coordenadores. O blog tornou-se um espaço institucional, democrático e acessível a todos os colaboradores e que promove a reflexão sobre temáticas da educação e sobre o novo modelo educacional da instituição. Nele os colaboradores podem refletir, opinar e sugerir ideias/melhorias que contribuam para a consolidação e/ou para o aprimoramento do modelo educacional da instituição. A Figura 7 apresenta o leiaute do blog.

Figura 7 – Blog “A Escola que Queremos”



Fonte: FIESC (2014).

Com relação aos canais de comunicação interna, na opinião dos gestores entrevistados, os canais/mídias mais utilizados são: intranet corporativa, e-mail marketing institucional, videoconferência, reuniões

presenciais, reunião de comunicação estratégica, material impresso (ex: materiais didáticos, panfletos e apostilas), TV interna, *releases* à imprensa (divulgados também internamente), eventos corporativos (exemplo: olimpíada do conhecimento) e carta pessoal do diretor regional aos colaboradores.

A intranet corporativa é a rede interna de computadores da instituição, utilizada pelos gestores e funcionários, e que divulga ações, iniciativas e estratégias organizacionais relevantes. O e-mail marketing institucional é uma ferramenta de comunicação muito utilizada, pois tem grande poder de penetração junto aos funcionários (e docentes) e possibilita comunicar rapidamente notícias/atualizações relevantes sobre a instituição e disseminar campanhas internas específicas. A videoconferência é um sistema interativo de transmissão de imagem e som em circuito fechado e via rede de computadores, que permite colocar em contato diferentes unidades de ensino da instituição separadas geograficamente em situações de reuniões de trabalhos, capacitações corporativas, repasses de informações estratégicas, dentre outras. A reunião de comunicação estratégica é também um canal de comunicação com todos os funcionários, que ocorre mensalmente e é utilizado pela direção da escola para comunicar assuntos corporativos estratégicos e socializar as estratégias e decisões relevantes da instituição. A TV interna apresenta periodicamente programas estruturados (vídeos de curta duração) com propósito de ampliar as possibilidades de contato com o público interno.

Com relação à aderência (eficiência) dos meios/canais de comunicação interna, os depoimentos dos entrevistados indicam que estes nem sempre atingem plenamente o público interno desejado. Há indícios de baixa participação dos docentes e de que a mensagem é predominantemente direcionada para lideranças (coordenadores), na esperança que aconteça o repasse posterior das informações para os demais funcionários. Abaixo apresentam-se alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

A intranet, a gente usa bastante sistema de vídeo conferência, e o e-mail muito [...] e-mail para marketing, e e-mail específico mesmo, dependendo do assunto [...] também mandamos carta direto do professor Arruda para pessoas até para sensibilizar, uma mensagem com convite, com pedido também já foi utilizado, deixa eu me recordar de mais alguma. As comunicações estratégicas, também tem sido um veículo interessante de comunicação, as reuniões com os coordenadores, as reuniões com professores, acho que são esses os principais. **(Especialista em administração de recursos humanos, gerente de gestão de pessoas e 19 anos na empresa).**

[...] o e-mail ele é acessado diariamente por quem é mensalista e aí vem de novo a dificuldade do profissional horista, o profissional horista normalmente tem outro e-mail e o e-mail do SENAI é só pra se comunicar com o SENAI. Então eu acho que por e-mail às vezes nós não conseguimos atingir esse profissional horista porque não é diário que ele acessa o e-mail do SENAI. Outro canal utilizado são as reuniões, mas se nós fizermos uma reunião durante o horário comercial nós não vamos ter participação dos profissionais horistas, então para nós atingirmos os profissionais horistas nós precisamos fazer reuniões e na sua maioria em horário noturno quando é o horário que eles estão disponíveis para nós [...] **(Socióloga, diretora de escola e 28 anos na empresa).**

[...] os meios eles precisam ser talvez melhor adequados pra cada nível, pra cada público [...] que isso a gente precisa melhorar um pouco então no sentido da aderência não dos meios, mas eu acho que a aderência dos meios aos públicos precisa evoluir um pouco [...]. Não é todo mundo que vê tudo a todo o momento. Então, não adianta a gente colocar em todos os meios [...] tem que ser estudado um pouco melhor qual conteúdo, qual atinge este público [...] **(Mestre em administração, gerente de comunicação e 16 anos na empresa).**

[...] eu acho que falando do modelo educacional e do docente que é quem faz acontecer lá na ponta e é quem a gente precisa atingir sensibilizar é a minha percepção é que eles têm uma rotina bem pesada com várias atividades cumprimento de atividades procedimentos, e que estes canais de comunicação eles não atingem, porque nem todo dia o professor entra na intranet para ver um aviso, nem sempre tem tempo para fazer uma leitura de um texto mais alongado de um e-mail [...] nem todos os docentes tem oportunidade de participar de videoconferência nem sempre são envolvidos, está muito associado às lideranças de depois para fazerem a disseminação é então às estratégias mais comuns usadas no marketing interno nem sempre chega com efetividade no público-alvo **(Mestre em engenharia de produção, gerente de educação e 19 anos na empresa).**

[...] A gente tem oportunidade para identificar e medir quais são as estratégias mais eficazes usadas atuais e identificar oportunidades de outras estratégias que podem ser utilizadas e aí, talvez um ponto chave seja ouvir o público-alvo para que eles também possam opinar e sugerir quais são os canais mais eficazes nas disseminações de marketing interno [...] **(Mestre em engenharia de produção, gerente de educação e 19 anos na empresa).**

Nível de participação de gestores e docentes. Os resultados dos depoimentos da totalidade dos entrevistados indicam que não há participação efetiva de coordenadores e docentes no planejamento das estratégias/ações de marketing interno da instituição. Há alguma participação dos coordenadores (principalmente coordenadores pedagógicos e de cursos) quando da implantação das estratégias/ações, seja como multiplicadores em capacitação, transmissores de informações e apoiadores da comunicação interna, mas todos têm oportunidades para apresentar ideias e sugestões de melhorias, em especial por intermédio das gerências de educação e dos treinamentos/encontros estaduais. As evidências indicam, também, que a

participação dos colaboradores é reduzida, não tem sido incentivada e que ocorre mais de forma indireta, apenas quando da implementação das estratégias/ações de marketing interno da instituição. Abaixo contém alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

[...] normalmente a campanha é feita por sugestão da GEPES que conta com o apoio do marketing, [...] hoje a gente até já tem uma pessoa que desenvolve algumas peças gráficas, mas se não a gente sempre conta com o apoio do marketing [...]. GEPES cuida da criação da campanha e a campanha é validada pela educação e pela área que encomendou. Não lembro assim de termos submetido a professores a coordenadores ou ter representante deles para avaliar **(Especialista em administração de recursos humanos, gerente de gestão de pessoas e 19 anos na empresa)**.

Especificamente não me recordo de ter havido participação de docentes e coordenadores, mas como as demandas para estas grandes campanhas provêm da gerencia de educação, certamente nos encontros de coordenadores e encontro de docentes são ouvidas algumas sugestões e alguns encaminhamentos são trazidos. [...] eu acho que diretamente eles não participaram, mas indiretamente eles foram ouvidos sim e até mesmo durante os treinamentos, quando havia interação com a equipe da gerencia de educação. [...] hoje diretamente, não me recordo de docentes e coordenadores da ponta terem participado [...] **(Mestre em administração, gerente de comunicação e 16 anos na empresa)**.

Eu diria que não. Que eles têm pouca participação no sentido de conceber, eles acabam sendo é usuários da informação ou público-alvo para informação, mas, eles têm a liberdade de fazer sugestões. Mas são pouco explorados, pouco instigados e pouco chamado para poder planejar ações de marketing interno **(Mestre em engenharia de produção, gerente de educação e 19 anos na empresa)**.

Não existe uma participação ativa. Essa questão da divulgação interna eu vejo mais a atuação da coordenação pedagógica. Até mesmo os coordenadores de núcleo eu acho que eles estão mais focados na questão de resultados de negócio **(Socióloga, diretora de escola e 28 anos na empresa)**.

4.2.3 Contribuição do marketing interno

A pesquisa qualitativa buscou também obter a opinião dos gestores entrevistados a respeito da contribuição (resultados) das estratégias de marketing interno da instituição na implantação do novo modelo educacional. Os depoimentos indicam que a instituição não dispõe de uma avaliação objetiva e quantitativa dos resultados das estratégias de marketing interno aplicadas. A instituição não costuma avaliar os resultados ou a eficácia das estratégias e não dispõe de indicadores de desempenho definidos nem instrumento/metodologia de mensuração dos resultados.

A percepção da totalidade dos gestores entrevistados é que marketing interno tem papel relevante na instituição e contribuiu de alguma

forma para a implementação do novo modelo educacional. Segundo a avaliação qualitativa dos entrevistados, os esforços do marketing interno possibilitaram: despertar o interesse dos funcionários no novo modelo educacional; alinhar a compreensão interna sobre as características do novo modelo educacional; manter coordenadores e docentes com informações atualizadas e acesso ao processo de implantação do modelo educacional; desenvolver aspectos da cultura organizacional favoráveis ao novo modelo; repassar informações detalhadas do interesse de determinados públicos/unidades educacionais.

Com relação à satisfação pessoal dos entrevistados, os dados coletados indicam que há insatisfação dos gestores com os esforços de marketing interno da instituição. Segundo os depoimentos coletados, no processo de implantação do modelo educacional, o marketing interno não foi aplicado como elemento estratégico, nem suas ferramentas/ações foram plenamente exploradas. Na elaboração do programa de marketing interno, a instituição precisa ouvir melhor os anseios e necessidades do público interno (especialmente coordenadores e docentes), desenvolver um planejamento de trabalho mais adequado e realizar esforços contínuos (sistemáticos) e orientados para as necessidades das unidades educacionais. Abaixo, contém alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

[...] o marketing interno possibilitou ao mesmo tempo despertar o interesse dos colaboradores e obter o engajamento dos colaboradores no processo de implantação **(Mestre em engenharia de produção, gerente de educação e 19 anos na empresa)**.

[...] muito relevante porque a gente está tratando de um tema que vai permear a organização como um todo, se eu não estiver comunicando, se eu não tiver ouvindo esses docentes, se eu não estiver customizando essa comunicação, se eu não estiver aculturando a todo momento, isso não vai ser implantado. A relevância é total. [...] o marketing interno não pode ser apenas uma via de mão única, tem que ser uma via onde além de passar as informações e capacitar os colaboradores dentro do modelo educacional, também precisa ouvir os anseios do público para retroalimentar o sistema, visando corrigir a comunicação melhorar as capacitações. [...] a gente não consegue medir o resultado efetivamente. O marketing interno não é utilizado como uma ferramenta estratégica da própria consolidação do modelo educacional. Ele é muitas vezes tratado como algo complementar e não como uma estratégia para levar a obter informações, então embora seja de extrema relevância ele não é explorado como poderia **(Mestre em administração, gerente de comunicação e 16 anos na empresa)**.

[...] a função é muito importante, pois possibilita o alinhamento de toda a nossa instituição. Esse alinhamento disponibiliza informações

vindas da direção regional do SENAI facilitando o alinhamento dentro da escola. Vai abrir caminho para a percepção de que essa não é uma demanda da escola, mas uma demanda da instituição. Então é muito importante essa divulgação institucional para todos os colaboradores (**Socióloga, diretora de escola e 28 anos na empresa**).

[...] o marketing é um parceiro na implementação do modelo educacional. Ele sempre foi um marketing mais de divulgação e não contínuo, não existiu e não existe um planejamento, um trabalho contínuo para divulgar o modelo, de vez em quando a gente faz alguma coisa, mas é uma necessidade que aparece, uma novidade que aparece, não existe uma estratégia de divulgação como modelo. [...] ter os professores todos formados e atuando com base nesse modelo é a nossa grande meta, e agora eu não posso dizer que isso não está funcionando por conta do marketing interno. Eu acho que é muito mais por falta de uma capacitação que não foi feita como deveria, ou por uma rotatividade alta que a gente tem, ou pela capacitação que a gente fez que acabou de formar já tem gente nova, então eu não consigo fazer uma relação direta com o marketing. (**Especialista em administração de recursos humanos, gerente de gestão de pessoas e 19 anos na empresa**).

4.2.4 Recomendações e melhorias necessárias

Na etapa qualitativa do estudo buscou-se também levantar recomendações e sugestões de melhorias para o marketing interno da instituição. Assim, a entrevista com os gestores abordou sobre melhorias necessárias à prática de marketing interno da instituição, estratégias/ações de que poderiam ter sido realizadas, estratégias/ações de marketing interno que poderiam ainda ser adotadas e eventuais recomendações gerais.

Na **percepção da gerência de comunicação**, a instituição deveria ter mais constância no desenvolvimento das estratégias/ações de marketing interno e desenvolver um planejamento de longo prazo para implantação do modelo de educação, inclusive algo alinhado com o planejamento estratégico da instituição. Atualmente, o planejamento é feito quando da elaboração do orçamento anual, e este não é, muitas vezes, renovado no ano seguinte. Segundo a gerência, há necessidade de uma campanha sistemática de marketing interno, com esforços de apoio ao projeto de educação continuada e com a adoção de pesquisa formal para ouvir a opinião de docentes, coordenadores e diretores de unidades (e eventualmente dos estudantes) sobre o assunto. Há também a necessidade de ajustes nas políticas de recursos humanos da instituição, em especial em aspectos relacionados à política salarial e de incentivo aos funcionários (a instituição tem tido dificuldade

para reter docentes capacitados). Além disso, as capacitações precisam ocorrer de forma mais cíclica (periódica) e melhor alinhada com os aspectos metodológicos do novo modelo educacional. A instituição deveria ainda trabalhar melhor o tema 'educação por competências' no contexto do ambiente virtual, fazer gincanas, web/site específico dentro da intranet, ações de comunicação diferenciadas e capacitação por meio de *smartphone* e/ou *tablet*, por exemplo. Abaixo, há alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

[...] apesar de ter avançado bastante o assunto educação por competências, acho que a gente tem ainda um caminho para percorrer. [...] a comunicação tem que ser mais constante dentro da organização. [...] eu percebo também que precisamos ouvir mais os anseios da base, coordenadores, diretores, gestores lá da ponta, os docentes nós precisamos ouvir, eventualmente inclusive estudantes. [...] as capacitações tem que se tornar um ciclo, algo que se vê a todo o momento. [...] eu acho também que discutir e mudar algumas políticas de recursos humanos [...] ter mais constância no que diz respeito ao marketing interno. Não fazer uma comunicação fracionada, escalonada mas contínua. [...] a principal sugestão que eu daria é manter a educação por competências, uma pauta central dentro do marketing interno [...] hoje ela não é, tem outros assuntos disputando espaço dentro desse marketing interno, e temos uma tendência muito grande nessa área de que tudo é importante e eu acho a gestão é escolhas. [...] essa é a premissa, é isso que se quer, então acho que isso tem que ser uma pauta prioritária na instituição e a partir daí a gente começa a trabalhar o marketing interno na instituição como na educação por competências. **(Mestre em administração, gerente de comunicação e 16 anos na empresa).**

Na **percepção da gerência de pessoas**, o marketing interno da instituição precisa ter uma atuação mais estratégica, com maior envolvimento das áreas de negócios, realização de eventos institucionais como os executados para o público externo e um planejamento de longo prazo (três a cinco anos) do modelo de educação da instituição. Conforme a gerência, não adianta fazer apenas capacitação/formações de um ou dois anos. O esforço de capacitação precisa ser contínuo, abrangente e envolver a formação completa de todos os funcionários da instituição (principalmente os novos docentes). Há também necessidade de um plano de acompanhamento de docentes e coordenadores, com verificação de resultados e apresentação de *feedback* individual. De alguma forma, a instituição deve também fazer com que seus colaboradores conheçam melhor a sua realidade e as mudanças em andamento. Além disso, as unidades de ensino não devem depender apenas dos esforços e iniciativas de marketing interno, mas precisam desenvolver esforços específicos para cada região, e atuar localmente de uma forma mais

arrojada e proativa. Abaixo, contém alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

Acho que precisamos ter uma atuação mais estratégica junto às áreas. [...] eu acho que poderia ser um planejamento de longo prazo, principalmente alinhado com o modelo de educação. [...] nós deveríamos fazer um projeto não só de marketing interno, mas um projeto de marketing interno acompanhado por um projeto de educação continuada. [...] não adianta fazer um ano, dois anos, ela tem que ser continua, todas as pessoas que entram tem que passar pela informação e pela formação completa. [...] planejar uns quatro ou cinco ou fazer junto com o planejamento estratégico. [...] eu sugiro um plano de desenvolvimento, um plano de acompanhamento desses docentes e aí essas ações poderiam ser planejadas para os docentes e para os coordenadores. [...] se o nosso modelo é diferente do modelo, nós teríamos que ter aqui um planejamento de longo prazo tanto na área de formação como na área de acompanhamento do método e na divulgação desse método, aí cabe a campanha na divulgação nesse marketing. [...] uma recomendação é de atuar de forma mais estratégica e fazer alguns eventos como a gente faz para o público externo. [...] você não pode movimentar cinco mil colaboradores, mas de alguma forma fazer com que eles conheçam, com que eles vivam a realidade do SENAI, o que está mudando no SENAI. [...] as unidades não devem depender só do marketing interno corporativo, mas podem fazer aquilo que é específico da região, ter ações lá locais e aquilo que é forte que é impactante dentro da instituição, atuar de uma forma um pouco mais arrojada, isso pode custar um pouco mais, mais o resultado também é maior **(Especialista em administração de recursos humanos, gerente de gestão de pessoas e 19 anos na empresa)**.

Os **depoimentos da gerência de educação** apontam para a necessidade de redefinição das estratégias de marketing interno aplicadas pela instituição e de desenvolvimento de ações de comunicação interna diferenciadas e mais eficientes. As estratégias de marketing interno precisam ser definidas em conjunto com as áreas de negócio da instituição, e haver melhor esclarecimento sobre quem são os responsáveis pelos esforços de marketing interno da instituição. Parece, também, ser necessário ampliar as demandas da área de educação junto à área de recursos humanos, buscando envolvê-la mais no processo de implantação do novo modelo educacional. Foi também mencionado a necessidade de definir uma agenda de trabalho permanente e de medir a eficácia (resultados) das estratégias de marketing interno da instituição, com indicadores de desempenho claros e possíveis de mensuração. Abaixo, contém alguns depoimentos ilustrativos sobre o assunto.

[...] definição de novas estratégias de utilização do marketing interno como uma ferramenta que possa contribuir nas ações de forma geral e especificamente sobre o tema do modelo de educação. [...] A própria área de educação acho que gera poucas demandas acaba não trazendo as possibilidades que existem de estratégias de

marketing interno como uma estratégia de consolidação do modelo. Acho que há necessidade de definição mais clara das metas e que sejam mais mensuráveis. [...] fortalecer mais as ações de marketing interno, pois elas são estabelecidas concebidas muitas vezes dissociadas da estratégia da consolidação. Eu acho que a gente precisa envolver mais é o setor responsável dentro desse processo de consolidação do modelo educacional fazer com que eles estejam envolvidos. Estabelecer estratégias diferenciadas porque as estratégias até hoje utilizadas elas são muitas vezes comuns e pode não atingir muitas vezes o público desejado. [...] a área de educação e a área de gestão de pessoas talvez possam ter uma agenda permanente constante e com responsabilidades definidas para que a gente possa ao mesmo tempo conceber novas estratégias também medir a eficácia, porque a gente define estratégias, implementa as estratégias e não sabe se elas foram eficazes. **(Mestre em engenharia de produção, gerente de educação e 19 anos na empresa).**

Na **percepção da diretora de escola**, como recomendações e sugestões de melhorias, foi mencionada a necessidade de melhorar os esforços de divulgação do novo modelo educacional no âmbito das escolas/unidades, comunicando principalmente que trata de um modelo corporativo, não apenas uma ação pontual da unidade escolar. Segundo a diretora, as ações de marketing interno acontecem, também, de forma genérica, são produzidas no âmbito corporativo para toda a instituição e desconsideram as características/peculiaridades das unidades/escolas. Ela ainda mencionou que precisa ser realizado um trabalho diário de orientação e acompanhamento individualizado aos docentes, com avaliações qualitativas do resultado da aprendizagem e buscando romper os paradigmas do modelo de educação tradicional e tornar a equipe de docentes mais coesa em torno da aplicação do novo modelo educacional.

[...] uma conscientização de que a metodologia não é metodologia da escola, não é demanda criada pela escola, mas de âmbito corporativo seria muito importante para fortalecer as ações dentro da escola. [...] um trabalho diário de consolidação junto a cada professor, com orientações individuais, orientações em equipe e avaliações das situações de aprendizagem que estão ocorrendo na escola, buscando fazer com que a equipe se torne coesa em torno do modelo [...] um desafio que nós temos de estar trabalhando com as pessoas, de estar capacitando e tirando dúvidas [...] e eu acho que o principal desafio é romper com o modelo tradicional. [...] a primeira coisa é a gente resgatar o papel do marketing interno porque nós tivemos e perdemos como SENAI, quando nós fazíamos a divulgação e era a maior parte pelo pessoal de marketing junto com gestão de pessoas [...] isso se perdeu eu acredito que a gente precisa fazer um resgate porque hoje temos é divulgação mais genérica, do sistema como um todo, e talvez a gente também tenha que dar uma melhor atenção para ficarmos focados nas características próprias das unidades escolares. **(Socióloga, diretora de escola e 28 anos na empresa).**

4.3 RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

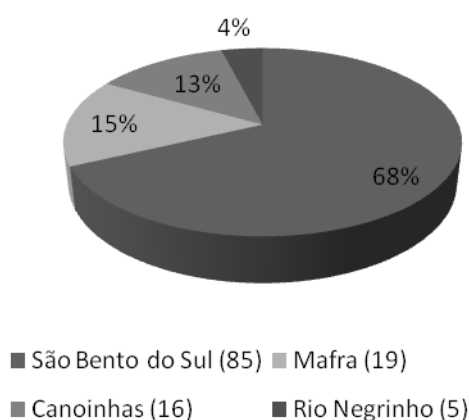
Esta seção apresenta os resultados da coleta de dados e análises realizadas na etapa quantitativa do presente estudo, que buscou identificar as estratégias de marketing interno aplicadas pela instituição; identificar a satisfação dos funcionários com a prática de marketing interno da instituição; verificar as contribuições das estratégias de marketing interno na implantação do modelo educacional, na opinião de coordenadores e docentes.

De início, esta seção contém a descrição do perfil dos respondentes, em seguida a apresentação dos resultados sobre a prática de marketing interno da instituição; resultados sobre os canais/mídias de comunicação interna utilizados; resultados sobre as contribuições do marketing interno na implantação do modelo educacional; resultados de satisfação de coordenadores e docentes com as estratégias/ações de marketing interno da instituição.

4.3.1 Perfil dos respondentes

O Gráfico 1 apresenta os resultados de quantidade e percentual de funcionários participantes do presente estudo por município de atuação. Do total de 125 funcionários participantes, 68% atuam no município de São Bento do Sul, 15% em Mafra, 13% em Canoinhas e 4% em Rio Negrinho. Com efeito, mais de 2/3 dos funcionários participantes da pesquisa são do município de São Bento do Sul, área sede da regional Planalto Norte SENAI/SC e local que detém o maior número de funcionários.

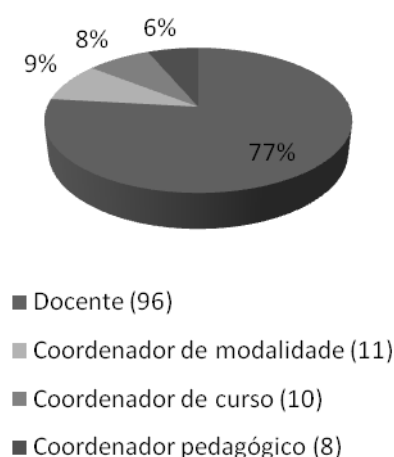
Gráfico 1 – Percentual de funcionários pesquisados por município de atuação (n = 125)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O Gráfico 2 apresenta os resultados de quantidade e percentual de funcionários pesquisados por cargo/função (docentes e coordenadores). Do total de componentes da amostra (n=125), 77% são docentes das diversas unidades escolares da regional, 9% coordenadores de modalidades, 8% coordenadores de cursos e 6% coordenadores pedagógicos. Em relação ao total do universo, 96,6% dos coordenadores e 61,5% dos docentes da regional Planalto Norte SENAI/SC participaram do presente estudo, o que corresponde a uma amostra quantitativamente representativa.

Gráfico 2 – Percentual de funcionários pesquisados por cargo/função (n = 125)

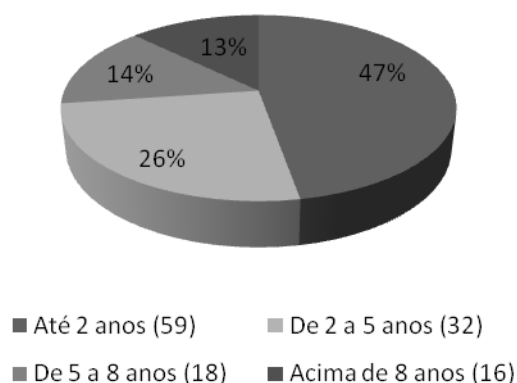


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O Gráfico 3 apresenta os resultados de perfil da amostra por tempo de atuação no SENAI/SC. Dos 125 funcionários participantes, 47% têm até dois anos de atuação na instituição, 26% de dois a cinco anos, 14% de cinco a

oito anos e 13% têm mais de oito anos de atuação. Sendo assim, quase metade dos funcionários pesquisados são relativamente novos na instituição (possuem até dois anos de atuação) e a grande maioria dos participantes (quase 3/4) tem no máximo cinco anos de atuação.

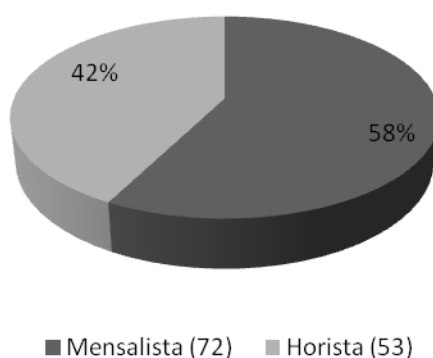
Gráfico 3 – Percentual de funcionários pesquisados por tempo de atuação na instituição (n = 125)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O Gráfico 4 apresenta os resultados de perfil da amostra por regime de trabalho (mensalista ou horista). Observa-se que 58% dos participantes são mensalistas, ou seja, têm jornada de trabalho fixa (equivalente à 40 horas semanais), e 42% são horistas com jornada de trabalho variável. Com efeito, 93,1% dos coordenadores participantes do estudo são mensalistas e 67,7% dos docentes são horistas. No caso de docentes, 20% da carga-horária são destinados à preparação de aulas (atividade exclusivamente pedagógica).

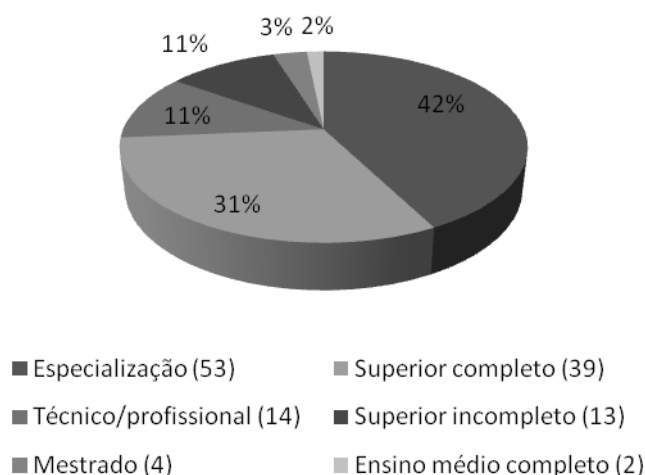
Gráfico 4 – Percentual de funcionários pesquisados por regime de trabalho (n = 125)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O Gráfico 5 apresenta os resultados de perfil da amostra quanto ao grau de escolaridade/titulação dos pesquisados. Do total da amostra, 42% têm especialização, 31% superior completo, 11% técnico/profissional, 11% superior incompleto, 3% mestrado e 2% ensino médio completo. Assim, 76% dos funcionários pesquisados têm no mínimo escolaridade de nível superior completa, conforme esperado considerando tratar-se de uma instituição de ensino que tem cursos superiores na área de tecnologia.

Gráfico 5 – Percentual de funcionários pesquisados por grau de escolaridade/titulação (n = 125)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.3.2 Prática de marketing interno da instituição

Um dos objetivos específicos do presente estudo é identificar as estratégias de marketing interno aplicadas pela instituição na implantação do modelo educacional, denominado internamente de Metodologia de Formação Profissional Baseada em Competências ou simplesmente de Metodologia SENAI de Educação Profissional.

O Gráfico 6 apresenta os resultados de estratégias/ações de marketing interno aplicadas pela instituição por cargo/função e total da amostra (média, desvio padrão e somatório dos percentuais das escala quatro e cinco). Os resultados do total da amostra indicam que, na opinião da grande maioria dos pesquisados (2/3 da amostra), as estratégias/ações mais aplicadas pela instituição são: "desenvolvimento de cultura organizacional e de ensino" (72%), "relacionamento entre instituição e funcionários" (70,4%), "integração e diálogo

entre coordenadores e docentes" (68%), "uso de canais/mídias de comunicação interna" (68%) e "desenvolvimento de clima organizacional" (67,2%).

Gráfico 6 – Resultados de estratégias/ações de marketing interno aplicadas pela instituição - por cargo/função (n = 125)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em termos de média aritmética, os resultados apresentam intensidade de média semelhante às apontadas na análise de frequência apresentada, tendo exatamente médias mais elevadas àquelas estratégias/ações com maior frequência de utilização. A exceção é a variável "participação dos coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno", cuja média apresenta pequena diferença em relação à frequência de citação. Com relação ao desvio padrão, quase totalidade das variáveis mensuradas apresenta baixa dispersão dos valores em relação à média (conforme Hair et al. (2009), inferior a 20% da escala aplicada), indicando possível consistência dos dados coletados.

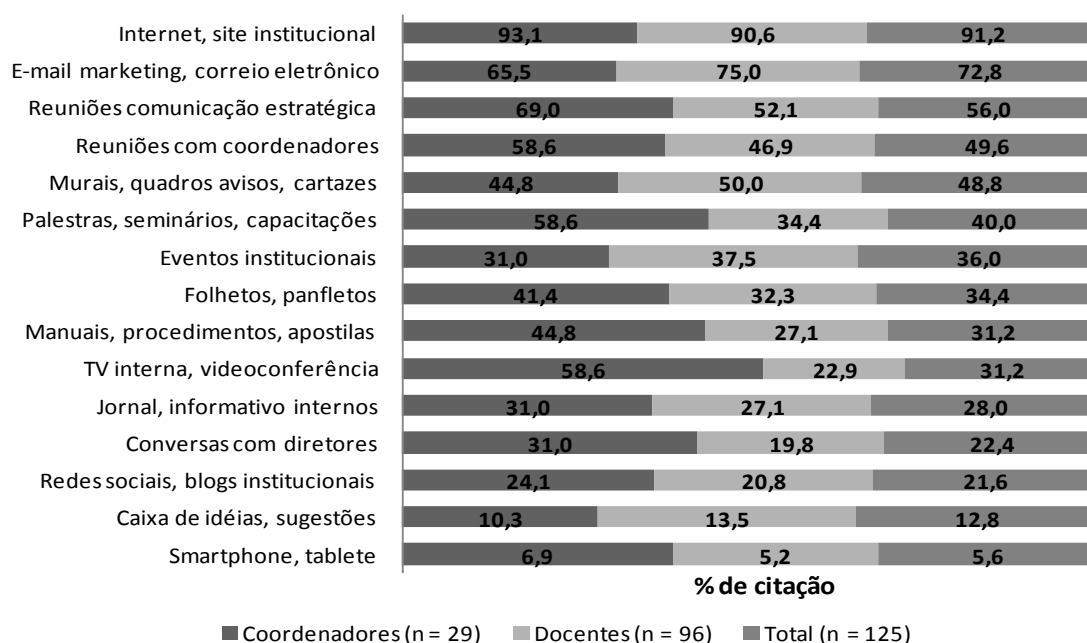
Quanto ao cargo/função, os resultados apontam a existência de diferença numérica entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto. Na opinião da grande maioria dos coordenadores (2/3 da amostra), as estratégias/ações mais aplicadas são: "uso de canais/mídias de comunicação interna" (79,3%) e "capacitação e desenvolvimento de coordenadores e docentes" (72,4%); enquanto na opinião da grande maioria dos docentes, as

estratégias/ações mais aplicadas são: "desenvolvimento da cultura organizacional e de ensino" (74%), "relacionamento entre instituição e funcionários" (71,9%), "integração e diálogo entre coordenadores e docentes" (68,8%) e "desenvolvimento do clima organizacional" (67,7%).

O Gráfico 7 apresenta os resultados de canais/mídias de comunicação interna utilizados pela instituição por cargo/função e total da amostra (percentual de citação). Os resultados do total da amostra indicam que, na opinião da maioria dos respondentes (mais de 50%), os canais/mídias mais usados são: "internet/site institucional" (91,2%), "e-mail marketing/correio eletrônico" (72,8%) e "reuniões de comunicação estratégica" (56%). Ao passo que, os canais/mídias menos apontados são: "*smartphone* e *tablet*" (apenas 5,6% das citações), "caixa de ideias e sugestões" (12,8%), "redes sociais e blogs institucionais" (21,6%) e "conversas com diretoria" (22,4%).

A análise, quanto ao cargo/função, revela que há semelhança numérica entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto. Na opinião da grande maioria dos coordenadores e docentes (2/3 da amostra), os canais/mídias de comunicação mais utilizados são: "internet/site institucional" (coordenadores 93,1%; docentes 90,6%), "reuniões de comunicação estratégica" (69%; 52,1%) e "e-mail marketing/correio eletrônico" (65,5%; 75%).

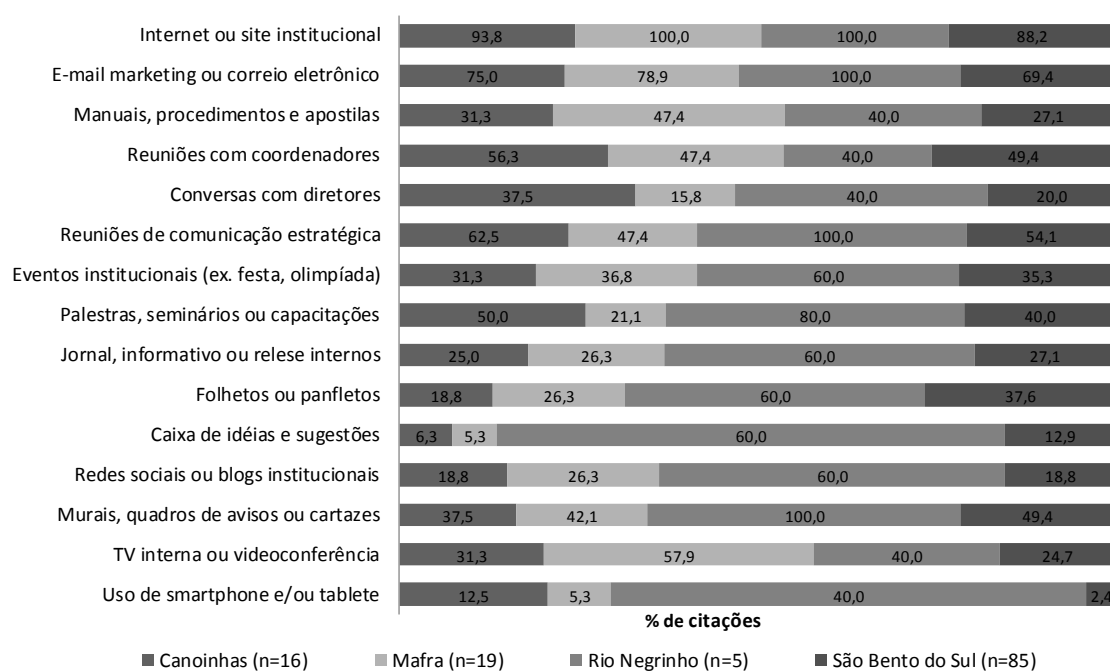
Gráfico 7 – Resultados de mídias de comunicação interna utilizadas - por cargo/função (n = 125)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O Gráfico 8 apresenta os resultados sobre os canais/mídias de comunicação interna utilizados por município de atuação (percentual de citação). Em geral, há semelhança numérica entre as opiniões das diferentes unidades/municípios em relação aos dois principais canais/mídias de comunicação assinalados, quais sejam: "internet/site institucional" (Mafra 100%; Rio Negrinho 100%; Canoinhas 93,8%; São Bento do Sul 88,2%) e "e-mail marketing/correio eletrônico" (Rio Negrinho 100%; Mafra 78,9%; Canoinhas 75%; São Bento do Sul 69,4%). No entanto, diferentemente das demais unidades/municípios, em Canoinhas canais/mídia bastante utilizados são: "palestras, seminários e capacitações" (50% da amostra); em Mafra: "tv interna e videoconferência" (57,9%); em Rio Negrinho: "murais, quadros avisos e cartazes" (100%), "caixa de ideias e sugestões" (60%), "redes sociais e blogs institucionais" (60%), "eventos institucionais" (60%) e "folhetos e panfletos internos" (60%). Isso pode representar uma falta de coerência na opinião dos pesquisados ou significar que a instituição adota canais/mídia de comunicação diferentes em função da necessidade ou característica das unidades escolares.

Gráfico 8 – Resultados de canais/mídias de comunicação interna utilizadas - por município de atuação (n = 125)

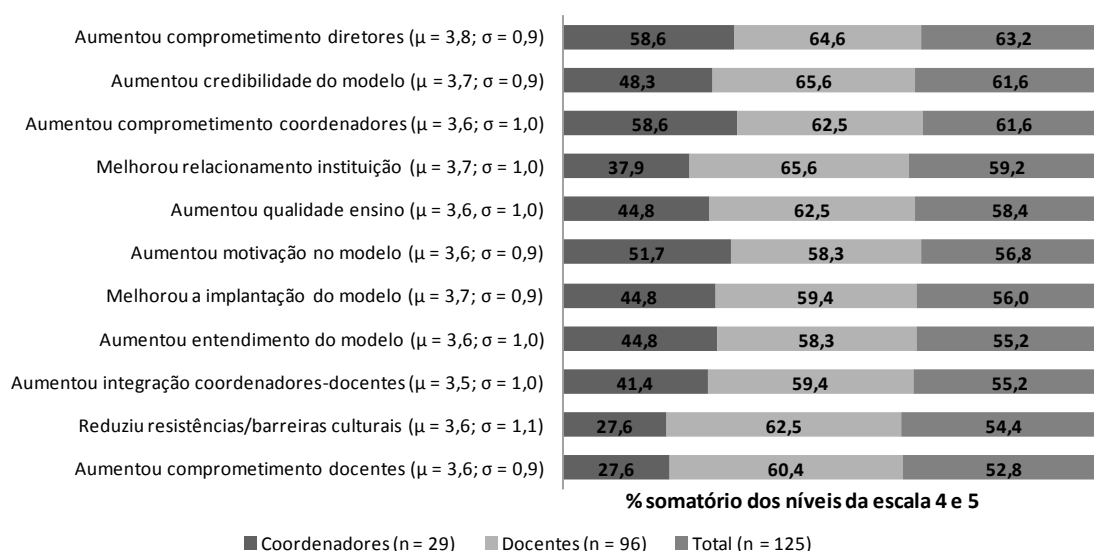


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

4.3.3 Resultados (contribuições) do marketing interno

Outro objetivo específico do presente estudo é verificar a contribuição das estratégias de marketing interno na implantação do modelo educacional, segundo a opinião de coordenadores e docentes da instituição. Desta forma, o Gráfico 9 apresenta os resultados de contribuições/resultados das estratégias/ações de marketing interno por cargo/função e total da amostra (média, desvio padrão e somatório dos percentuais das escala 4 e 5). Os resultados do total da amostra apontam que, segundo a opinião da maioria dos respondentes (3/5 da amostra), as principais contribuições do marketing interno são: "aumento de comprometimento da diretoria com o modelo educacional" (63,2%), "aumento da credibilidade do modelo educacional" (61,6%), "aumento do comprometimento dos coordenadores com o modelo educacional" (61,6%) e "melhora do relacionamento entre a instituição e os funcionários" (59,2%). As contribuições menos assinaladas são: "aumento da integração entre coordenadores e docentes" (55,2%), "redução das resistências/barreiras culturais ao modelo educacional" (54,4%) e "aumento do comprometimento dos docentes com o modelo educacional" (52,8%).

Gráfico 9 – Resultados da contribuição do marketing interno - por cargo/função (n = 125)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em termos de média aritmética, os resultados apresentam intensidade de média semelhante às apontadas na análise de frequência

apresentada, tendo médias mais elevadas aqueles indicadores com maior frequência de citação. Há exceção para as variáveis "aumento do comprometimento dos docentes" e "redução das resistências/barreiras culturais ao modelo", cujas médias apresentam pequena diferença em relação a frequência de citação. Ao passo que, o desvio padrão da quase totalidade das variáveis mensuradas é baixo (inferior a 20% da escala aplicada), indicando baixa dispersão dos valores em relação à média e baixa variabilidade na opinião dos pesquisados.

Os resultados, quanto ao cargo/função, mostram diferença numérica entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto. Na opinião da maioria dos coordenadores (superior a 50%), as contribuições do marketing interno são: "aumento do comprometimento dos coordenadores com o modelo educacional" (58,6%), "aumento do comprometimento da direção com o modelo educacional" (58,6%) e "aumento da motivação/interesse dos funcionários no modelo educacional" (51,7%). Ao passo que, na opinião da maioria dos docentes, o marketing interno contribuiu para implantação do modelo educacional em todos os indicadores mensurados, principalmente em "melhorar o relacionamento entre instituição e funcionários" (65,6%), "aumento da credibilidade dos funcionários no modelo educacional" (65,6%), "aumento do comprometimento da direção no modelo educacional" (64,6%), "redução das resistências/barreiras culturais ao modelo educacional" (62,5%), "aumento da qualidade das aulas/ensino" (62,5%), "aumento do comprometimento dos coordenadores com o modelo educacional" (62,5%) e "aumento do comprometimento dos docentes com o modelo educacional" (60,4%).

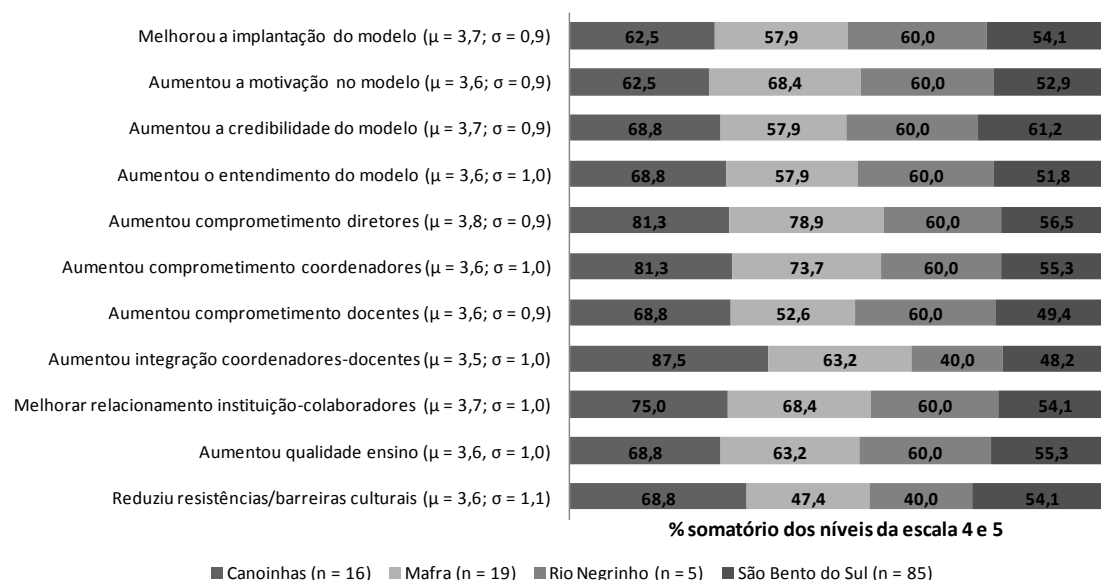
O Gráfico 10 apresenta os resultados sobre contribuições do marketing interno por município de atuação (média, desvio padrão e somatório dos percentuais das escalas quatro e cinco). Há diferença numérica entre as opiniões das diferentes unidades/municípios pesquisados em relação ao assunto. Na opinião da maioria dos funcionários de Canoinhas (3/5 da amostra), o marketing interno gerou contribuições em todos os indicadores mensurados, principalmente em "aumento da integração entre coordenadores e docentes" (87,5%), "aumento do comprometimento dos coordenadores com o modelo educacional" (81,3%), "aumento do comprometimento da direção com

o modelo educacional" (81,3%) e "melhora do relacionamento entre a instituição e os funcionários" (75%).

Em Mafra, no entanto, a maioria dos funcionários assinalou: "aumento do comprometimento da direção com o modelo educacional" (78,9%); "aumento do comprometimento dos coordenadores com o modelo educacional" (73,7%); "melhora do relacionamento entre a instituição e os funcionários" (68,4%); "aumento da motivação/interesse dos funcionários no modelo educacional" (68,4%); "aumento da qualidade das aulas/ensino" (63,2%) e "aumento da integração entre coordenadores e docentes" (63,2%).

Em Rio Negrinho, exceto os indicadores "redução das resistências/barreiras culturais" e "aumento da integração entre coordenadores e docentes" (ambos com apenas 40% das citações), todos os demais foram assinalados pela maioria dos funcionários pesquisados. Já em São Bento do Sul, a maioria dos funcionários apontou apenas a contribuição "aumento da credibilidade do modelo educacional" (61,1%).

Gráfico 10 – Resultados da contribuição do marketing interno - por município de atuação (n = 125)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em termos de média aritmética, os resultados apresentam, também, intensidade de média semelhante às apontadas na análise de frequência apresentada, tendo médias mais elevadas aqueles indicadores com maior frequência de citação. A exceção é a variável "aumento do comprometimento

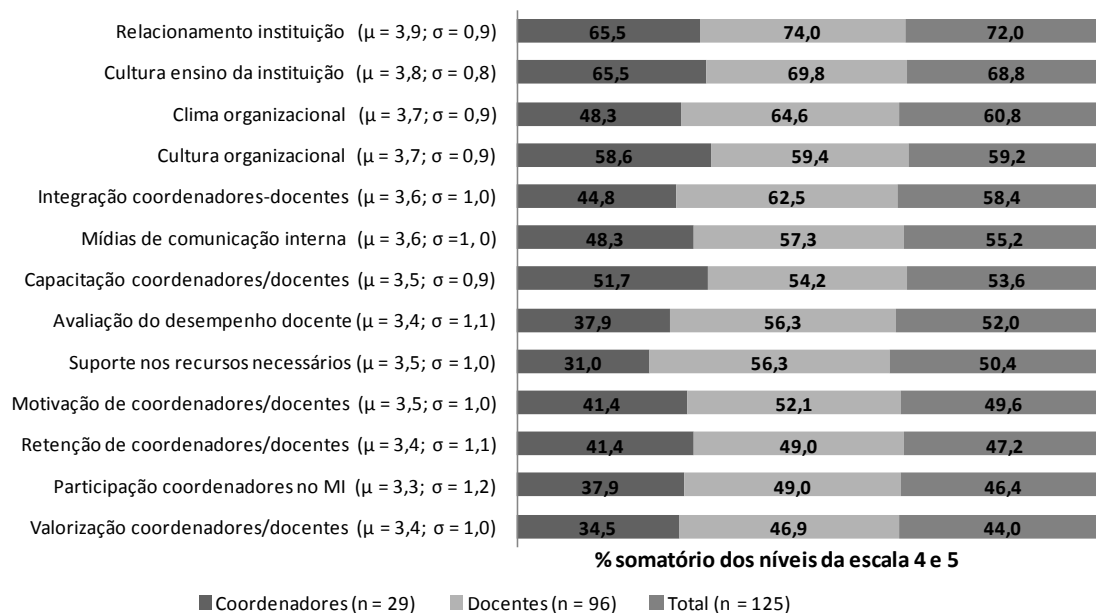
da direção com o modelo educacional", cuja média apresenta pequena diferença em relação à frequência de citação. O desvio padrão da quase totalidade das variáveis mensuradas é também baixo (inferior a 20% da escala aplicada), indicando baixa dispersão dos valores em relação à média e baixa variabilidade na opinião dos pesquisados.

4.3.4 Satisfação com a prática de marketing interno da instituição

Outro objetivo específico do presente estudo é identificar a satisfação de coordenadores e docentes com a prática de marketing interno da instituição. Para isso, a coleta de dados buscou mensurar a satisfação dos funcionários (coordenadores e docentes) com as estratégias/ações de marketing interno aplicadas pela instituição quando da implantação do modelo educacional e com os canais/mídias de comunicação interna utilizados.

No Gráfico 11 apresentam-se os resultados de satisfação com as estratégias/ações de marketing interno da instituição, por cargo/função e total da amostra (média, desvio padrão e somatório dos percentuais das escala quatro e cinco). Os dados do total da amostra indicam que a maioria dos pesquisados (superior a 50% da amostra) está satisfeita com as seguintes estratégias/ações: "relacionamento entre instituição e funcionários" (72%), "cultura de ensino da instituição" (68,8%), "clima organizacional" (60,8%), "cultura organizacional" (59,2%), "integração e diálogo entre coordenadores e docentes" (58,4%), "canais/mídias de comunicação interna" (55,2%), "capacitação e desenvolvimento de coordenadores e docentes" (53,6%), "avaliação do desempenho de docentes e ensino-aprendizagem" (52,0%) e "suporte nos recursos necessários" (50,4%). As estratégias/ações de marketing interno com menor frequência de satisfação são: "motivação e incentivo de coordenadores e docentes" (49,6%), "retenção de coordenadores e docentes" (47,2%), "participação dos coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno da instituição" (46,4%) e "valorização e reconhecimento de coordenadores e docentes" (44%).

Gráfico 11 – Resultados de satisfação com as ações de marketing interno da instituição - por cargo/função (n = 125)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

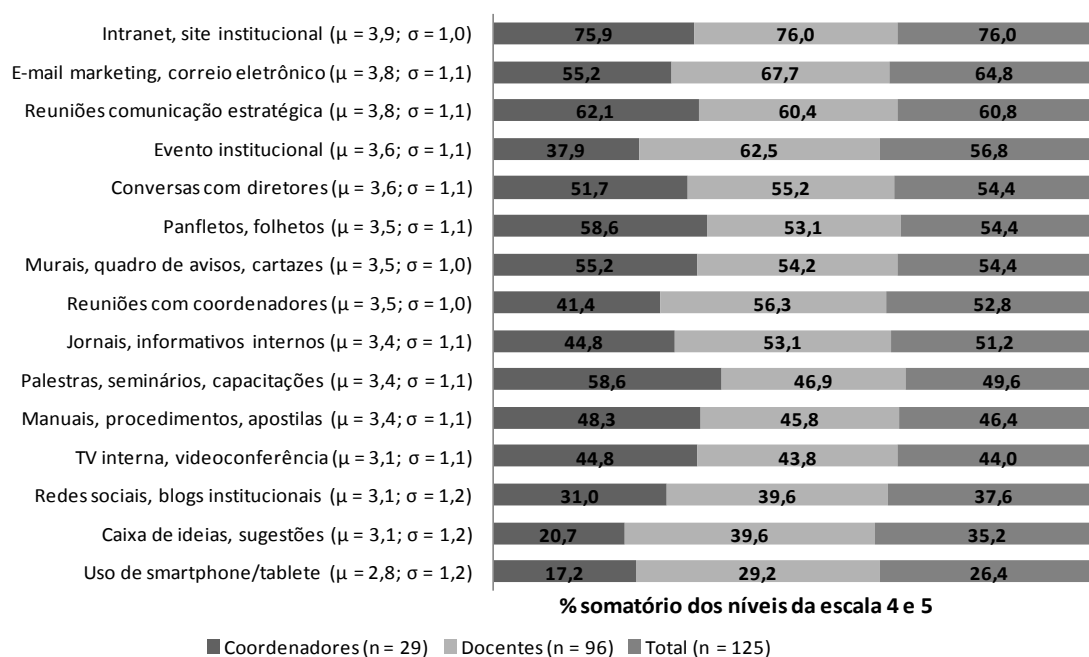
Em termos de média aritmética, os resultados apresentam intensidade de média relativamente semelhante às apontadas na análise de frequência apresentada, com destaque apenas para as variáveis "capacitação de coordenadores e docentes", "valorização de coordenadores e docentes" e "suporte nos recursos necessários", cujas médias apresentaram pequena diferença em relação à frequência de citação. Além disso, a maioria das variáveis mensuradas apresenta desvio padrão baixo (inferior a 20% da escala aplicada), indicando baixa dispersão dos valores em relação à média e baixa variabilidade na opinião dos pesquisados. No entanto, as variáveis "avaliação do desempenho docente" ($\sigma = 1,1$), "retenção de coordenadores/docentes" ($\sigma = 1,1$) e "participação de coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno" ($\sigma = 1,2$) apresentam desvio padrão ligeiramente elevado, apontando tendência de dispersão dos dados coletados e possível presença de *clusters* entre os pesquisados.

Os resultados quanto ao cargo/função mostram também diferença numérica entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto. A maioria dos coordenadores (superior a 50%) está satisfeita com os aspectos "relacionamento entre instituição e funcionários" (65,5%), "cultura de ensino da instituição" (65,5%), "cultura organizacional" (58,6%), "capacitação e desenvolvimento de coordenadores e docentes" (51,7%); enquanto a maioria

dos docentes está satisfeita com quase a totalidade das estratégias/ações mensuradas, exceto as seguintes: "retenção de coordenadores e docentes" (apenas 49% dos pesquisados), "participação de coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno" (49%) e "valorização e reconhecimento de coordenadores e docentes" (46,9%).

O Gráfico 12 apresenta os resultados de satisfação dos pesquisados com os canais/mídia de comunicação interna utilizados pela instituição, por cargo/função e total da amostra (média, desvio padrão e somatório dos percentuais das escala 4 e 5). Os resultados do total da amostra indicam que a maioria dos respondentes (superior a 50% da amostra) está satisfeita com os seguintes canais/mídia de comunicação: "intranet/site institucional" (76%), "e-mail marketing/correio eletrônico" (64,8%), "reuniões de comunicação estratégica" (60,8%), "eventos institucionais" (56,8%), "murais, quadro de avisos e cartazes" (54,4%), "panfletos e folhetos internos" (54,4%), "conversas com diretoria" (54,4%), "reuniões com coordenadores" (52,8%) e "jornais e informativos internos" (51,2%). Os três canais/mídias com menor frequência de satisfação são: "uso de *smartphone/tablet*" (apenas 26,4% dos pesquisados), "caixa de ideias/sugestões" (35,2%) e "redes sociais/blogs institucionais" (37,6%).

Gráfico 12 – Resultados de satisfação com os canais/mídias de comunicação interna da instituição - por cargo/função (n = 125)



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em termos de média aritmética, os resultados apresentam intensidade de média semelhante às apontadas na análise de frequência apresentada, tendo médias mais elevadas os itens com maior frequência de citação. No entanto, cabe destacar que quase todas as variáveis analisadas apresentam desvio padrão ligeiramente elevado (superior a 20% da escala aplicada), principalmente as variáveis "redes sociais/blogs institucionais", "caixa de ideias/sugestões" e "uso de *smartphone/tablet*", indicando possível tendência de dispersão dos dados (variação na opinião dos pesquisados) e de existência de *clusters* com base na satisfação dos funcionários.

Os resultados quanto ao cargo/função mostram, no entanto, relativa semelhança entre as opiniões da maioria dos coordenadores e docentes sobre o assunto. A maioria de coordenadores e docentes (superior a 50%) está igualmente satisfeita com os seguintes canais/mídia de comunicação: "intranet/site institucional" (coordenadores 75,9%; docentes 76%), "reuniões de comunicação estratégica" (62,1%; 60,4%), "panfletos e folhetos internos" (58,6%; 53,1%), "e-mail marketing/correio eletrônico" (55,2%; 67,7%), "murais, quadro de avisos e cartazes" (55,2%; 54,2%) e "conversas com diretoria" (51,7%; 55,2%). No âmbito da maioria da amostra, a diferença numérica na satisfação está apenas nos aspectos: "evento institucional" (coordenadores 37,9%; docentes 62,5%), "reuniões com coordenadores" (41,4%; 56,3%), "jornais e informativos internos" (44,8%; 53,1%) e "palestras, seminários e capacitações" (58,6; 46,9%).

4.4 ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS RESULTADOS

Neste estudo algumas inferências estatísticas foram realizadas com propósito de examinar a existência de diferença estatística entre as opiniões dos pesquisados (coordenadores e docentes) e de agrupamentos de funcionários com base na satisfação com as estratégias de marketing interno da instituição. Antes, porém, o exame preliminar dos dados primários coletados foi realizado e compreendeu a verificação da confiabilidade do instrumento de coleta aplicado e da normalidade da distribuição, como recomendam Hair et al. (2009).

4.4.1 Análise das consistências internas

A consistência interna é um indicador de confiabilidade utilizado na avaliação de escalas de mensuração e da magnitude da correlação de variáveis pesquisadas. No presente estudo, a análise da consistência interna do questionário foi realizada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, que expressa, por meio de um fator, o grau de confiabilidade das respostas com base na variância atribuída aos sujeitos pesquisados e na variância atribuída à interação entre sujeitos e itens mensurados (CRONBACH, 1951). Conforme Murphy e Davidsholfer (1988), um questionário de pesquisa tem confiabilidade conforme o valor do *Alpha de Cronbach*: se este valor é >0.7 , nível de confiabilidade é baixo, mas aceitável; se entre 0.8 e 0.9, a confiabilidade é moderada; se >0.9 , a confiabilidade é elevada.

A Tabela 1 apresenta os resultados da estatística de confiabilidade para as 52 variáveis mensuradas em escala intervalar e aplicadas nas inferências estatísticas a serem realizadas (questões 07 a 19 e 21 a 59). Os resultados indicam que o instrumento de pesquisa aplicado tem confiabilidade elevada, pois o valor do *Alpha de Cronbach* para o conjunto de variáveis é 0,946 e por variável este valor ficou sempre entre 0,939 e 0,968, atendendo o nível de confiabilidade elevada apontado por Murphy e Davidsholfer (1988).

Tabela 1 - Resultados da estatística de confiabilidade pelo *Alpha de Cronbach*

Estatística geral					
Alfa de Cronbach	Nr. variáveis				
,946	52				
Estatísticas por variável					
Variáveis	Média se item excluído	Variância se item excluído	Correlação item total	Correlação múltipla	Alfa de Cronbach
Pesquisa_satisfação	46,138	97,379	,600	,483	,945
Comunicação_interna	46,064	96,098	,675	,562	,943
Integração	46,083	93,373	,787	,702	,940
Motivação	46,202	91,977	,823	,772	,939
Capacitação	46,138	93,786	,731	,608	,942
Valorização	46,220	92,358	,770	,703	,941
Retenção	46,477	94,955	,649	,522	,944
Avaliação_desempenho	46,284	94,076	,701	,588	,943
Relacionamento_instituição	46,009	94,565	,796	,798	,940
Clima_organizacional	46,064	93,913	,789	,810	,940
Cultura_organizacional	46,018	95,277	,819	,759	,940
Recursos	46,367	93,586	,690	,540	,943
Participação_coordenadores	46,376	92,181	,772	,643	,941
Contribui_implantação	37,275	78,164	,885	,844	,965
Contribui_motivação	37,330	79,594	,788	,772	,968
Contribui_credibilidade	37,202	78,551	,812	,755	,967
Contribui_entendimento	37,330	76,779	,865	,794	,966
Contribui_comprometimento_diretor	37,147	78,812	,804	,780	,967
Contribui_comprometimento_coordenador	37,239	76,980	,864	,843	,966
Contribui_comprometimento_docente	37,339	77,467	,885	,825	,965
Contribui_integração	37,385	76,498	,858	,819	,966
Contribui_relacionamento_instituição	37,220	76,303	,893	,829	,965
Contribui_qualidade_ensino	37,294	76,394	,823	,814	,967
Contribui_resistenciais	37,330	76,149	,846	,824	,966
Canais_mídias_internos	44,182	100,792	,710	,623	,962
Satisf_integração	44,136	97,440	,847	,785	,958
Satisf_motivação	44,182	97,600	,890	,827	,957
Satisf_capacitação	44,200	99,794	,838	,771	,959
Satisf_valorização	44,282	97,782	,877	,852	,957
Satisf_retenção	44,291	99,346	,721	,585	,962
Satisf_avaliação_desempenho	44,300	97,827	,789	,686	,960
Satisf_relacionamento_instituição	43,864	102,633	,768	,690	,960
Satisf_clima_organizacional	44,055	99,428	,826	,795	,959
Satisf_cultura_organizacional	44,082	100,296	,857	,845	,958
Satisf_cultura_ensino	43,909	102,414	,814	,766	,960
Satisf_recursos	44,273	100,696	,707	,580	,962
Satisf_participação_coordenador	44,391	96,405	,807	,699	,959
Intranet_site	49,540	159,135	,740	,743	,960
Email_marketing	49,678	155,895	,772	,748	,960
Manuais_apostilas	50,000	156,837	,702	,631	,961
Reuniões_coordenadores	49,862	154,516	,828	,778	,959
Conversa_diretores	50,000	155,163	,721	,726	,961
Comunicação_estratégica	49,736	154,941	,768	,670	,960
Evento_institucional	49,816	157,245	,701	,594	,961
Palestras_seminários	50,103	155,140	,734	,664	,960
Jornais_informativos	50,011	154,663	,832	,753	,959
Panfletos	50,000	153,791	,839	,813	,958
Caixa_sugestões	50,425	152,526	,780	,799	,960
Redes_sociais	50,230	152,481	,826	,821	,959
Murais_cartazes	49,954	155,812	,809	,782	,959
TV_videoconferência	50,161	152,485	,863	,805	,958
Smartphone_tablete	50,690	152,240	,776	,677	,960

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

4.4.2 Análise da normalidade dos dados

Um exame fundamental na análise estatística é a verificação da normalidade da distribuição dos dados coletados, algo que envolve a forma de distribuição dos dados de cada variável mensurada e a sua correspondência com a curva de distribuição normal (HAIR et al., 2009). No presente estudo, este exame foi realizado por intermédio dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk aplicados para as 52 variáveis mensuradas em escala intervalar e aplicadas nas inferências estatísticas a serem realizadas, conforme recomendações de Yazici e Yolacan (2007). As hipóteses estabelecidas para os testes de normalidade são:

H0: Os dados da variável analisada se originam de uma distribuição normal;

H1: Os dados da variável analisada não se originam de uma distribuição normal.

A Tabela 2 contém os resultados dos testes de normalidade realizados. Decidiu-se pela rejeição da hipótese nula (H0) sempre que o valor de Sig (*p-value*) é menor a 0,05, em favor da hipótese alternativa (H1), aquela que afirma que a distribuição dos dados não se origina de uma distribuição normal. Os resultados de ambos os testes de normalidade aplicados apontam para rejeição de H0 em todas as variáveis analisadas, indicando que possivelmente os dados das variáveis analisadas não se originam de uma distribuição normal.

Tabela 2 - Resultados dos testes de normalidade

Variáveis	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Pesquisa_satisfação	,233	80	,000	,837	80	,000
Comunicação_interna	,226	80	,000	,840	80	,000
Integração	,218	80	,000	,846	80	,000
Motivação	,218	80	,000	,858	80	,000
Capacitação	,230	80	,000	,840	80	,000
Valorização	,209	80	,000	,848	80	,000
Retenção	,235	80	,000	,878	80	,000
Avaliação_desempenho	,199	80	,000	,866	80	,000
Relacionamento_instituição	,220	80	,000	,841	80	,000
Clima_organizacional	,216	80	,000	,853	80	,000
Cultura_organizacional	,258	80	,000	,825	80	,000
Recursos	,231	80	,000	,868	80	,000
Participação_coordenaadores	,174	80	,000	,885	80	,000
Contribui_implantação	,221	80	,000	,877	80	,000
Contribui_motivação	,235	80	,000	,885	80	,000
Contribui_credibilidade	,227	80	,000	,878	80	,000
Contribui_entendimento	,214	80	,000	,882	80	,000
Contribui_comprometimento_diretor	,267	80	,000	,858	80	,000
Contribui_comprometimento_coordenaador	,300	80	,000	,838	80	,000
Contribui_comprometimento_docente	,230	80	,000	,880	80	,000
Contribui_integração	,247	80	,000	,878	80	,000
Contribui_relacionamento_instituição	,201	80	,000	,870	80	,000
Contribui_qualidade_ensino	,222	80	,000	,858	80	,000
Contribui_resistencia	,206	80	,000	,879	80	,000
Canais_mídias_internos	,200	80	,000	,883	80	,000
Satisf_integração	,212	80	,000	,875	80	,000
Satisf_motivação	,183	80	,000	,876	80	,000
Satisf_capacitação	,212	80	,000	,884	80	,000
Satisf_valorização	,202	80	,000	,880	80	,000
Satisf_retenção	,171	80	,000	,880	80	,000
Satisf_avaliação_desempenho	,260	80	,000	,872	80	,000
Satisf_relacionamento_instituição	,268	80	,000	,840	80	,000
Satisf_clima_organizacional	,233	80	,000	,856	80	,000
Satisf_cultura_organizacional	,232	80	,000	,871	80	,000
Satisf_cultura_ensino	,261	80	,000	,844	80	,000
Satisf_recursos	,203	80	,000	,885	80	,000
Satisf_participação_coordenaador	,181	80	,000	,878	80	,000
Intranet_site	,274	80	,000	,802	80	,000
Email_marketing	,237	80	,000	,845	80	,000
Manuais_apostas	,187	80	,000	,887	80	,000
Reuniões_coordenaadores	,201	80	,000	,871	80	,000
Conversa_diretores	,188	80	,000	,879	80	,000
Comunicação_estratégica	,229	80	,000	,842	80	,000
Evento_institucional	,216	80	,000	,863	80	,000
Palestras_seminários	,262	80	,000	,879	80	,000
Jornais_informativos	,215	80	,000	,896	80	,000
Panfletos	,240	80	,000	,888	80	,000
Caixa_sugestões	,165	80	,000	,911	80	,000
Redes_sociais	,186	80	,000	,906	80	,000
Murais_cartazes	,200	80	,000	,888	80	,000
TV_videoconferência	,192	80	,000	,899	80	,000
Smartphone_tablete	,166	80	,000	,911	80	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

4.4.3 Análise da diferença estatística (teste de hipóteses)

Como os resultados da etapa quantitativa apontaram algumas diferenças numéricas entre as opiniões dos pesquisados, a análise estatística

do presente estudo, buscou-se utilizar a liberdade do pesquisador no uso de amostragem não probabilística para verificar se há diferença estatística entre as opiniões dos pesquisados, em função do cargo/função e do regime de trabalho (em função do tamanho da amostra, a análise da diferença estatística entre municípios não foi realizada). Assim, o teste U de *Mann Whitney* de amostras independentes (também chamado de *Mann-Whitney-Wilcoxon*) foi aplicado, tendo o intervalo de confiança de 95% e margem de erro de 5%.

O teste U de *Mann Whitney* é um teste estatístico não paramétrico indicado para comparação de dois grupos não pareados (amostras estatisticamente independentes) e permite verificar se os grupos pertencem ou não à mesma população. Diferente do teste t de *Student*, o teste U de *Mann Whitney* pode ser aplicado para dados que não se originam de distribuição normal, com variáveis mensuradas por intermédio de escalas ordinais e cuja hipótese nula estabelece que a distribuição de ambos os grupos seja a mesma (HAIR et al., 2009). A seguir apresentam-se os dois testes de hipóteses realizados.

Teste 1: Diferença de opiniões em função do cargo/função

O primeiro teste estatístico realizado procurou analisar a existente de diferença estatística na opinião dos pesquisados em função do cargo/função (coordenador versus docente) para as variáveis mensuradas sobre: a prática de marketing interno da instituição (questões 7 a 19); a contribuição do marketing interno na implantação do modelo educacional (questões 21 a 31); a satisfação dos pesquisados com as estratégias de marketing interno da instituição (questões 32 a 59). As hipóteses nula e alternativa estabelecidas são as seguintes:

H0: Não há diferença estatística entre as opiniões de coordenadores e docentes.

H1: Há diferença estatística entre as opiniões de coordenadores e docentes.

Como recomendam Hair et al, (2009), decidiu-se por rejeitar a hipótese nula (H0) sempre que o valor de Sig. (p-value) for menor que 5% (ou

seja: $\alpha < 0,05$), em favor da hipótese alternativa (H1), aquela que aponta para possível diferença estatística na opinião dos pesquisados. A Tabela 3 apresenta os resultados do teste estatístico realizado, incluindo os percentuais das opiniões de coordenadores e docentes (somatório dos níveis da escala quatro e cinco), o p-value calculado e a decisão sobre as hipóteses estabelecidas.

Os resultados do teste U de *Mann Whitney* indicam que há diferença estatística apenas nas variáveis: "participação dos coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno da instituição" ($p = 0,008$); "contribuiu para melhorar o entendimento no modelo educacional" ($p = 0,022$); "comprometeu a diretoria com o modelo educacional" ($p = 0,028$); "comprometeu coordenadores com o modelo educacional" ($p = 0,031$); "satisfação com a cultura de ensino da instituição" ($p = 0,023$); "satisfação com manuais, procedimentos e apostilas" ($p = 0,041$); "satisfação com panfletos ou folhetos internos" ($p = 0,05$). Nas demais variáveis analisadas, os resultados apontam para aceitação da hipótese nula, aquela que estabelece a não existência de diferença estatística entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto.

Tabela 3 - Resultados do teste estatístico U de *Mann Whitney*

Variável	Coordenador (%)	Docente (%)	Sig	Decisão
Pesquisa_satisfação	55,2	64,6	0,193	Aceitar a hipótese nula
Comunicação_interna	79,3	64,6	0,947	Aceitar a hipótese nula
Integração	65,5	68,8	0,748	Aceitar a hipótese nula
Motivação	62,1	63,5	0,940	Aceitar a hipótese nula
Capacitação	72,4	61,5	0,839	Aceitar a hipótese nula
Valorização	55,2	61,5	0,598	Aceitar a hipótese nula
Retenção	48,3	57,3	0,964	Aceitar a hipótese nula
Avaliação_desempenho	51,7	58,3	0,910	Aceitar a hipótese nula
Relacionamento_instituição	65,5	71,9	0,698	Aceitar a hipótese nula
Clima_organizacional	65,5	67,7	0,503	Aceitar a hipótese nula
Cultura_organizacional	65,5	74,0	0,868	Aceitar a hipótese nula
Recursos	58,6	53,1	0,240	Aceitar a hipótese nula
Participação_coordenadores	62,1	52,1	0,008	Rejeitar a hipótese nula
Contribui_implantação	44,8	59,4	0,331	Aceitar a hipótese nula
Contribui_motivação	51,7	58,3	0,105	Aceitar a hipótese nula
Contribui_credibilidade	48,3	65,6	0,506	Aceitar a hipótese nula
Contribui_entendimento	44,8	58,3	0,022	Rejeitar a hipótese nula
Contribui_comprometimento_diretor	58,6	64,6	0,028	Rejeitar a hipótese nula
Contribui_comprometimento_coordenador	58,6	62,5	0,031	Rejeitar a hipótese nula
Contribui_comprometimento_docente	27,6	60,4	0,383	Aceitar a hipótese nula
Contribui_integração	41,4	59,4	0,120	Aceitar a hipótese nula
Contribui_relacionamento_instituição	37,9	65,6	0,752	Aceitar a hipótese nula
Contribui_qualidade_ensino	44,8	62,5	0,323	Aceitar a hipótese nula
Contribui_resistencia	27,6	62,5	0,689	Aceitar a hipótese nula
Canais_mídias_internos	48,3	57,3	0,741	Aceitar a hipótese nula
Satisf_integração	44,8	62,5	0,278	Aceitar a hipótese nula
Satisf_motivação	41,4	52,1	0,136	Aceitar a hipótese nula
Satisf_capacitação	51,7	54,2	0,099	Aceitar a hipótese nula
Satisf_valorização	34,5	46,9	0,524	Aceitar a hipótese nula
Satisf_retenção	41,4	49,0	0,225	Aceitar a hipótese nula
Satisf_avaliação_desempenho	37,9	56,3	0,646	Aceitar a hipótese nula
Satisf_relacionamento_instituição	65,5	74,0	0,235	Aceitar a hipótese nula
Satisf_clima_organizacional	48,3	64,6	0,515	Aceitar a hipótese nula
Satisf_cultura_organizacional	58,6	59,4	0,056	Aceitar a hipótese nula
Satisf_cultura_ensino	65,5	69,8	0,023	Rejeitar a hipótese nula
Satisf_recursos	31,0	56,3	0,273	Aceitar a hipótese nula
Satisf_participação_coordenador	37,9	49,0	0,224	Aceitar a hipótese nula
Intranet_site	75,9	76,0	0,218	Aceitar a hipótese nula
Email_marketing	55,2	67,7	0,212	Aceitar a hipótese nula
Manuais_apostilas	48,3	45,8	0,041	Rejeitar a hipótese nula
Reuniões_coordenadores	41,4	56,3	0,142	Aceitar a hipótese nula
Conversa_diretores	51,7	55,2	0,649	Aceitar a hipótese nula
Comunicação_estratégica	62,1	60,4	0,974	Aceitar a hipótese nula
Evento_institucional	37,9	62,5	0,147	Aceitar a hipótese nula
Palestras_seminários	58,6	46,9	0,287	Aceitar a hipótese nula
Jornais_informativos	44,8	53,1	0,493	Aceitar a hipótese nula
Panfletos	58,6	53,1	0,050	Rejeitar a hipótese nula
Caixa_sugestões	20,7	39,6	0,846	Aceitar a hipótese nula
Redes_sociais	31,0	39,6	0,615	Aceitar a hipótese nula
Murais_cartazes	55,2	54,2	0,341	Aceitar a hipótese nula
TV_videoconferência	44,8	43,8	0,748	Aceitar a hipótese nula
Smartphone_tablete	17,2	29,2	0,693	Aceitar a hipótese nula

Obs.: Percentuais (%) são resultados do somatório das opiniões dos pesquisados nas escalas 4 e 5

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Teste 2: Diferença em função do regime de trabalho

O segundo teste estatístico procurou analisar a existente de diferença estatística na opinião dos pesquisados em função do regime de trabalho (mensalista versus horista) para as 52 variáveis mensuradas em escala intervalar. As hipóteses nula e alternativa estabelecidas são as seguintes:

H0: Não há diferença estatística entre as opiniões de mensalistas e horistas.

H1: Há diferença estatística entre as opiniões de mensalistas e horistas.

Decidiu-se por rejeitar a hipótese nula (H0) sempre que o valor de Sig. for menor que 5%, em favor da hipótese alternativa (H1), que afirma possível diferença estatística na opinião dos pesquisados. A Tabela 4 apresenta os resultados do teste estatístico realizado, incluindo os percentuais das opiniões de mensalistas e horistas (somatório dos níveis da escala quatro e cinco), o p-value calculado (Sig) e a decisão sobre as hipóteses estabelecidas.

Os resultados do teste U de *Mann Whitney* indicam que há diferença estatística apenas nas variáveis: "satisfação com capacitação e desenvolvimento de coordenadores e docentes" ($p = 0,038$); "satisfação com suporte nos recursos necessários" ($p = 0,018$); "satisfação com a participação dos coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno da instituição" ($p = 0,042$); "satisfação com os manuais, procedimentos e apostilas" ($p = 0,002$); "satisfação com as reuniões com coordenadores" ($p = 0,021$); "satisfação com os eventos institucionais" ($p = 0,001$); "satisfação com o uso de redes sociais/blogs institucionais" ($p = 0,027$). Nas demais variáveis analisadas, os resultados apontam para aceitação da hipótese nula, aquela que estabelece a não existência de diferença estatística entre as opiniões de mensalistas e horistas sobre o assunto.

Variável	Mensalista (%)	Horista (%)	Sig	Decisão
Pesquisa_satisfação	34,5	31,1	0,402	Aceitar a hipótese nula
Comunicação_interna	39,0	30,1	0,395	Aceitar a hipótese nula
Integração	33,6	34,4	0,949	Aceitar a hipótese nula
Motivação	34,4	28,8	0,384	Aceitar a hipótese nula
Capacitação	35,2	28,8	0,934	Aceitar a hipótese nula
Valorização	29,0	31,5	0,366	Aceitar a hipótese nula
Retenção	30,1	26,0	0,186	Aceitar a hipótese nula
Avaliação_desempenho	29,5	28,7	0,668	Aceitar a hipótese nula
Relacionamento_instituição	37,9	33,1	0,407	Aceitar a hipótese nula
Clima_organizacional	34,7	33,1	0,791	Aceitar a hipótese nula
Cultura_organizacional	37,7	36,1	1,000	Aceitar a hipótese nula
Recursos	30,4	24,0	0,298	Aceitar a hipótese nula
Participação_coordenadores	31,4	24,8	0,186	Aceitar a hipótese nula
Contribui_implantação	31,4	28,0	0,109	Aceitar a hipótese nula
Contribui_motivação	30,1	27,6	0,139	Aceitar a hipótese nula
Contribui_credibilidade	31,7	30,9	0,369	Aceitar a hipótese nula
Contribui_entendimento	28,5	27,6	0,273	Aceitar a hipótese nula
Contribui_comprometimento_diretor	37,1	31,0	0,251	Aceitar a hipótese nula
Contribui_comprometimento_coordenador	33,3	32,5	0,205	Aceitar a hipótese nula
Contribui_comprometimento_docente	25,4	28,7	0,467	Aceitar a hipótese nula
Contribui_integração	26,8	29,3	0,087	Aceitar a hipótese nula
Contribui_relacionamento_instituição	29,0	30,6	0,309	Aceitar a hipótese nula
Contribui_qualidade_ensino	26,6	32,3	0,287	Aceitar a hipótese nula
Contribui_resistencia	25,8	30,8	0,425	Aceitar a hipótese nula
Canais_mídias_internos	27,2	27,2	0,305	Aceitar a hipótese nula
Satisf_integração	27,4	31,5	0,399	Aceitar a hipótese nula
Satisf_motivação	23,4	26,6	0,372	Aceitar a hipótese nula
Satisf_capacitação	28,5	26,0	0,038	Rejeitar a hipótese nula
Satisf_valorização	22,6	21,8	0,145	Aceitar a hipótese nula
Satisf_retenção	26,4	22,3	0,199	Aceitar a hipótese nula
Satisf_avaliação_desempenho	24,6	28,7	0,135	Aceitar a hipótese nula
Satisf_relacionamento_instituição	38,7	33,9	0,300	Aceitar a hipótese nula
Satisf_clima_organizacional	27,9	34,4	0,423	Aceitar a hipótese nula
Satisf_cultura_organizacional	28,5	31,7	0,954	Aceitar a hipótese nula
Satisf_cultura_ensino	36,6	33,3	0,441	Aceitar a hipótese nula
Satisf_recursos	24,2	26,6	0,018	Rejeitar a hipótese nula
Satisf_participação_coordenador	25,6	23,9	0,042	Rejeitar a hipótese nula
Intranet_site	40,8	35,2	0,109	Aceitar a hipótese nula
Email_marketing	32,0	34,4	0,697	Aceitar a hipótese nula
Manuais_apostilas	27,4	19,4	0,002	Rejeitar a hipótese nula
Reuniões_coordenadores	29,3	24,4	0,021	Rejeitar a hipótese nula
Conversa_diretores	33,6	23,5	0,904	Aceitar a hipótese nula
Comunicação_estratégica	38,0	24,8	0,656	Aceitar a hipótese nula
Evento_institucional	30,9	26,8	0,001	Rejeitar a hipótese nula
Palestras_seminários	29,2	22,5	0,198	Aceitar a hipótese nula
Jornais_informativos	26,6	25,0	0,360	Aceitar a hipótese nula
Panfletos	30,9	24,4	0,096	Aceitar a hipótese nula
Caixa_sugestões	20,7	18,9	0,214	Aceitar a hipótese nula
Redes_sociais	18,4	22,8	0,027	Rejeitar a hipótese nula
Murais_cartazes	28,2	26,6	0,406	Aceitar a hipótese nula
TV_videoconferência	25,6	21,4	0,399	Aceitar a hipótese nula
Smartphone_tablete	13,4	20,6	0,692	Aceitar a hipótese nula

Obs.: Percentuais (%) são resultados do somatório das opiniões dos pesquisados nas escalas 4 e 5

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

4.4.4 Análise de *cluster* dos funcionários pesquisados

Como os resultados quantitativos apontaram desvio padrão ligeiramente elevado em diferentes variáveis mensuradas sobre satisfação dos funcionários, a análise estatística do presente estudo buscou identificar a existência de agrupamentos (*cluster*) de funcionários com base na satisfação com as estratégias de marketing interno da instituição, mensuradas por intermédio das questões 32 a 59. Conforme Malhotra (2012), a análise de *cluster* é uma técnica estatística apropriada para classificar casos ou objetos em grupos relativamente homogêneos, e que tem sido aplicada frequentemente em pesquisas de marketing com o propósito de identificar segmentos ou agrupamentos com base em determinados critérios.

Nesse estudo, na aplicação da Análise de *Cluster*, o procedimento de aglomeração hierárquico foi usado para o estabelecimento da estrutura hierárquica dos casos analisados. Como critério métrico de semelhança, a distância euclidiana quadrática foi aplicada para determinar quão semelhantes são os casos agrupados. A distância euclidiana é a raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças dos valores para cada variável mensurada (HAIR et al., 2009). E o método Ward (ou ligação de Ward) foi usado como procedimento de aglomeração para fornecer informações sobre os casos combinados em cada estágio do procedimento de classificação.

O processo de aglomeração resultou em uma tabela com 109 estágios e 110 casos classificados. A título de ilustração, a Tabela 5 contém os resultados nos 50 primeiros estágios. A primeira linha representa o estágio um que combina os casos 83 e 123; enquanto a segunda linha o estágio dois que contém os casos 103 e 116, e assim sucessivamente. Considerando as distâncias apresentadas e a evolução dos coeficientes entre estágios, três *clusters* de funcionários foram identificados. O primeiro *cluster* contém 47 funcionários (o maior deles, com 42,7% da amostra), o segundo *cluster* com 43 funcionários (39,1% da amostra) e o terceiro *cluster* com 20 funcionários (o menor deles, com 18,2% da amostra).

Tabela 5 - Resultados do processamento de aglomeração dos 50 primeiros estágios

Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	Cluster de estágio exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	83	123	0,000	0	0	9
2	103	116	0,000	0	0	4
3	98	106	0,000	0	0	5
4	29	103	0,000	0	2	13
5	59	98	0,000	0	3	7
6	86	96	0,000	0	0	7
7	59	86	0,000	5	6	11
8	39	84	0,000	0	0	25
9	11	83	0,000	0	1	14
10	71	81	0,000	0	0	11
11	59	71	0,000	7	10	12
12	59	65	0,000	11	0	19
13	29	46	0,000	4	0	18
14	11	17	0,000	9	0	37
15	93	111	,500	0	0	40
16	44	100	1,000	0	0	62
17	80	99	1,500	0	0	63
18	28	29	2,300	0	13	40
19	59	107	3,189	12	0	20
20	38	59	4,100	0	19	21
21	38	55	5,027	20	0	79
22	61	118	6,027	0	0	38
23	8	22	7,027	0	0	70
24	2	10	8,027	0	0	67
25	39	52	9,361	8	0	39
26	67	125	10,861	0	0	54
27	54	120	12,361	0	0	78
28	32	108	13,861	0	0	61
29	6	101	15,361	0	0	95
30	64	78	16,861	0	0	56
31	57	75	18,361	0	0	59
32	36	56	19,861	0	0	59
33	43	47	21,361	0	0	60
34	24	37	22,861	0	0	55
35	34	35	24,361	0	0	82
36	5	19	25,861	0	0	52
37	11	21	27,461	14	0	57
38	61	85	29,127	22	0	67
39	15	39	30,794	0	25	48
40	28	93	32,637	18	15	70
41	87	124	34,637	0	0	62
42	97	114	36,637	0	0	57
43	63	112	38,637	0	0	56
44	49	102	40,637	0	0	63
45	62	95	42,637	0	0	71
46	27	88	44,637	0	0	68
47	74	77	46,637	0	0	64
48	15	30	48,837	39	0	79
49	40	122	51,337	0	0	69
50	58	121	53,837	0	0	65

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A Tabela 6 apresenta os resultados dos centroides dos três *clusters* finais identificados. Os centroides representam os valores médios dos casos para cada variável analisada, e auxilia na descrição de cada *cluster*, incluindo na atribuição de nomes (denominações) e identificação das características (perfil). Assim, o primeiro *cluster* foi denominado "Os insatisfeitos" (representa 42,7% dos funcionários pesquisados) e é constituído pelos funcionários mais insatisfeitos com as estratégias de marketing interno da instituição (média geral de satisfação: 2,5). Este grupo está principalmente insatisfeito com os seguintes aspectos: "uso de *smartphone/tablet*" (média 2,1); "caixa de ideias e sugestões" (2,3); "cultura de ensino da instituição" (2,3); "uso de redes sociais/blogs institucionais" (2,3); "palestras, seminários e capacitações" (2,3); "avaliação do desempenho de docentes no ensino-aprendizagem" (2,4); "cultura organizacional" (2,4); "capacitação e desenvolvimento de coordenadores e docentes" (2,4); "relacionamento entre instituição e funcionários" (2,4); "murais, quadro de avisos e cartazes" (2,4); "tv interna e videoconferência" (2,4).

O segundo *cluster* foi denominado "Os satisfeitos" (39,1% dos funcionários pesquisados) e é composto pelos funcionários mais satisfeitos com as estratégias de marketing interno da instituição (média geral de satisfação: 4,6). Este grupo está principalmente satisfeito com os seguintes aspectos: "capacitação e desenvolvimento de coordenadores e docentes" (média 5,0); "intranet/site institucional" (5,0); "reuniões de comunicação estratégica" (5,0); "avaliação do desempenho de docentes no ensino-aprendizagem" (4,8); "relacionamento entre instituição e funcionários" (4,8); "murais, quadro de avisos e cartazes" (4,8); "integração e diálogo entre coordenadores e docentes" (4,8); "reuniões com coordenadores" (4,8); "motivação e incentivo de coordenadores e docentes" (4,8); "eventos institucionais" (4,8); "valorização/reconhecimento de coordenadores e docentes" (4,8); "e-mail marketing/correio eletrônico" (4,8); "participação dos coordenadores nas estratégias/ações do marketing interno da instituição" (4,7).

O terceiro *cluster* foi denominado "Os moderados" (18,2% dos funcionários pesquisados) e é composto pelos funcionários que estão moderadamente satisfeitos com as estratégias de marketing interno da instituição (média geral de satisfação: 3,5). Este grupo está mais satisfeitos

com os seguintes aspectos: "reuniões de comunicação estratégica" (média: 5,0); "cultura de ensino da instituição" (5,0); "cultura organizacional" (5,0); "integração e diálogo entre coordenadores e docentes" (4,5); "clima organizacional" (4,5); "reuniões com coordenadores" (4,2); "conversas com diretores" (4,2); "relacionamento entre instituição e funcionários" (4,0); "motivação e incentivo de coordenadores e docentes" (4,0); "suporte nos recursos necessários" (4,0); "manuais, procedimentos e apostilas" (3,8); "retenção de coordenadores e docentes" (3,8).

Tabela 6 - Resultados de centroides dos *clusters* finais

Variáveis	Cluster		
	1 Insatisfeitos	2 Satisfeitos	3 Moderados
Satisf_integração	2,5	4,8	4,5
Satisf_motivação	2,6	4,8	4,0
Satisf_capacitação	2,4	5,0	3,2
Satisf_valorização	2,7	4,8	2,5
Satisf_retenção	2,7	4,5	3,8
Satisf_avaliação_desempenho	2,4	4,8	2,5
Satisf_relacionamento_instituição	2,4	4,8	4,0
Satisf_clima_organizacional	2,6	4,6	4,5
Satisf_cultura_organizacional	2,4	4,6	5,0
Satisf_cultura_ensino	2,3	4,6	5,0
Satisf_recursos	2,6	4,2	4,0
Satisf_participação_coordenador	2,5	4,7	3,5
Intranet_site	2,6	5,0	3,5
Email_marketing	2,7	4,8	3,5
Manuais_apostilas	2,6	4,6	3,8
Reuniões_coordenadores	2,5	4,8	4,2
Conversa_diretores	2,5	4,6	4,2
Comunicação_estratégica	2,7	5,0	5,0
Evento_institucional	2,7	4,8	3,3
Palestras_seminários	2,3	4,3	2,0
Jornais_informativos	2,5	4,4	2,7
Panfletos	2,5	4,3	2,7
Caixa_sugestões	2,3	4,4	2,5
Redes_sociais	2,3	4,5	2,7
Murais_cartazes	2,4	4,8	3,0
TV_videoconferência	2,4	4,5	2,3
Smartphone_tablete	2,1	3,6	2,3
Média geral de satisfação	2,5	4,6	3,5

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais do estudo realizado e contém a síntese dos resultados das análises realizadas, algumas recomendações gerenciais para a gestão do marketing interno, a contribuição teórica do estudo, as limitações do estudo e direcionamento para futuras pesquisas acadêmicas sobre o tema.

O estudo buscou analisar a aplicação das estratégias de marketing interno em uma instituição de educação profissional na implantação de modelo educacional. Especificamente, o estudo buscou responder aos seguintes objetivos: identificar as características do modelo educacional da instituição; identificar as estratégias de marketing interno aplicadas pela instituição; verificar a opinião, satisfação e nível de participação dos coordenadores e docentes; verificar a contribuição das estratégias de marketing interno na implantação do modelo educacional; examinar a diferença estatística entre as opiniões dos pesquisados, com base no cargo/função e regime de trabalho; identificar a existência de agrupamentos (*cluster*) de funcionários com base na satisfação com a prática de marketing interno da instituição.

Com relação às características do modelo educacional, os resultados indicam tratar-se de um modelo educacional inovador e diferenciado, que enfatiza o desenvolvimento de competências profissionais a partir das necessidades do mercado de trabalho (setor industrial) e que envolve a elaboração de perfil profissional, o desenvolvimento de desenho curricular e a execução de prática pedagógica baseada nos seguintes princípios: mediação da aprendizagem pelo docente, desenvolvimento de capacidades profissionais previamente definidas, interdisciplinaridade, contextualização do conteúdo ensinado, uso do método aprender a aprender, proximidade do conteúdo com o mercado de trabalho e com as práticas sociais, integração entre teoria e prática, incentivo ao pensamento crítico do estudante e sistemática diagnóstica e evolutiva do processo de avaliação da aprendizagem.

Com relação às estratégias/ações de marketing interno aplicadas, os resultados da pesquisa quantitativa revelaram que as estratégias mais aplicadas são: desenvolvimento de cultura organizacional e de ensino; foco no relacionamento entre instituição e funcionários; integração/diálogo entre

coordenadores e docentes; uso de canais/mídias de comunicação interna; desenvolvimento do clima organizacional. Os resultados apontam diferença numérica entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto. Na opinião dos coordenadores, as estratégias/ações mais aplicadas são: uso de canais/mídias de comunicação interna e capacitação/desenvolvimento de coordenadores e docentes. Na opinião dos docentes, as estratégias/ações mais aplicadas são: desenvolvimento da cultura organizacional e de ensino; foco no relacionamento entre instituição e funcionários; integração/diálogo entre coordenadores e docentes; desenvolvimento do clima organizacional.

Quanto à satisfação dos funcionários, os resultados da pesquisa quantitativa revelaram que a maioria dos pesquisados está moderadamente satisfeita com as estratégias/ações de marketing interno da instituição (média geral de satisfação: 3,6), e estão principalmente satisfeitos com os seguintes aspectos: relacionamento entre instituição e funcionários; cultura de ensino da instituição; clima organizacional; cultura organizacional; integração/diálogo entre coordenadores e docentes; canais/mídias de comunicação interna; capacitação/desenvolvimento de coordenadores e docentes; avaliação do desempenho de docentes e do ensino-aprendizagem; suporte nos recursos/tecnologia necessários. Os resultados mostram, no entanto, diferença numérica entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto. A maioria dos coordenadores está satisfeita com: relacionamento entre instituição e funcionários; cultura de ensino da instituição; cultura organizacional; capacitação/desenvolvimento de coordenadores e docentes. Enquanto a maioria dos docentes está satisfeita com a totalidade das estratégias/ações mensuradas, exceto com a retenção de coordenadores/docentes, participação de coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno e valorização/reconhecimento de coordenadores e docentes.

Quanto à satisfação com os canais/mídias de comunicação interna, os resultados das análises realizadas revelaram que a maioria dos funcionários está satisfeita com os seguintes canais: intranet/site institucional; e-mail marketing/correio eletrônico; reuniões de comunicação estratégica; eventos institucionais; murais, quadro de avisos e cartazes; panfletos e folhetos internos; conversas com diretoria; reuniões com coordenadores; jornais e informativos internos. Com relação ao cargo/função, os resultados mostram

relativa semelhança numérica entre as opiniões dos coordenadores e docentes pesquisados. A maioria dos coordenadores e docentes está igualmente satisfeita com: intranet/site institucional; reuniões de comunicação estratégica; panfletos e folhetos internos; e-mail marketing/correio eletrônico; murais, quadro de avisos e cartazes; conversas com diretoria.

Com base na satisfação dos funcionários pesquisados, três segmentos de funcionários foram identificados a partir da aplicação da técnica análise de *cluster*. O primeiro, denominado "Os insatisfeitos", representa 42,7% dos funcionários e é constituído pelos mais insatisfeitos com as estratégias de marketing interno da instituição, principalmente com os seguintes aspectos: uso de *smartphone/tablet*; caixa de ideias/sugestões; cultura de ensino da instituição; uso de redes sociais/blogs institucionais; palestras, seminários e capacitações; avaliação do desempenho de docentes. O segundo, denominado "Os satisfeitos", 39,1% dos funcionários, é constituído por aqueles que estão mais satisfeitos com as estratégias de marketing interno da instituição, em especial com a capacitação/desenvolvimento de coordenadores/docentes, com a intranet/site institucional e com as reuniões de comunicação estratégica. O terceiro *cluster*, denominado "Os moderados", contém 18,2% dos funcionários e é composto pelos que estão moderadamente satisfeitos com as estratégias de marketing interno da instituição, e mais satisfeitos com os seguintes aspectos: reuniões de comunicação estratégica; cultura de ensino da instituição; cultura organizacional; integração/diálogo entre coordenadores e docentes; clima organizacional; reuniões com coordenadores; conversas com diretores.

Quanto à participação dos funcionários, na pesquisa qualitativa as evidências coletadas indicam que não há participação direta de coordenadores e docentes no planejamento das estratégias/ações de marketing interno da instituição. Os depoimentos revelam que há alguma participação dos coordenadores na implantação das estratégias/ações, seja como multiplicadores em capacitação, transmissores de informações e/ou apoiadores das ações de comunicação interna. E que todos os funcionários têm oportunidades para apresentar ideias e sugestões de melhorias por intermédio das gerências de educação e de pessoas, e quando dos treinamentos de docentes e dos encontros estaduais. No entanto, as evidências indicam que a

participação dos colaboradores é reduzida, não tem sido incentivada e ocorre apenas de forma indireta e eventual.

Quanto à contribuição (resultados) do marketing interno, os resultados da pesquisa quantitativa revelaram que, na opinião da maioria dos pesquisados, o marketing interno teve contribuição moderada na implantação do novo modelo educacional (média geral de contribuição: 3,7). Na opinião da maioria dos pesquisados, as principais contribuições das estratégias/ações de marketing interno foram: aumento do comprometimento da diretoria com o modelo educacional; aumento da credibilidade do modelo educacional; aumento do comprometimento dos coordenadores; melhora do relacionamento instituição-funcionário; aumento da integração entre coordenadores e docentes; redução das resistências/barreiras culturais ao modelo educacional; aumento do comprometimento dos docentes.

Os resultados quanto ao cargo/função revelaram que, na opinião dos coordenadores, as principais contribuições do marketing interno foram: aumento do comprometimento dos coordenadores; aumento do comprometimento da direção; aumento da motivação/interesse dos funcionários. Ao passo que, na opinião dos docentes, as principais contribuições foram: melhora do relacionamento entre instituição-funcionário; aumento da credibilidade do modelo educacional; aumento do comprometimento da direção; redução das resistências/barreiras culturais; aumento da qualidade das aulas/ensino; aumento do comprometimento dos coordenadores; aumento do comprometimento dos docentes.

Os resultados da pesquisa quantitativa sobre a contribuição do marketing interno mostram diferença numérica entre as opiniões das diferentes unidades/municípios pesquisados. Na opinião da maioria dos funcionários de Canoinhas, o marketing interno contribuiu em todos os indicadores mensurados, principalmente no aumento da integração entre coordenadores e docentes, aumento do comprometimento dos coordenadores, aumento do comprometimento da direção e melhora no relacionamento instituição-funcionário. Em Mafra, a maioria dos funcionários apontou o aumento do comprometimento da direção, aumento do comprometimento dos coordenadores, melhora do relacionamento instituição-funcionário, aumento da motivação/interesse dos funcionários, aumento da qualidade das aulas/ensino

e aumento da integração entre coordenadores e docentes. Em Rio Negrinho, exceto os indicadores redução das resistências/barreiras culturais e aumento da integração entre coordenadores e docentes, todos os demais mensurados foram assinalados pela maioria dos pesquisados. Já em São Bento do Sul, a maioria dos funcionários apontou apenas o aumento da credibilidade do modelo educacional.

Quanto à diferença estatística entre as opiniões dos pesquisados, os resultados dos testes de hipóteses realizados indicam que há diferença estatística em função do cargo/função apenas nas variáveis: "participação dos coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno"; "contribuiu para melhorar o entendimento no modelo educacional"; "comprometeu a diretoria com o modelo educacional"; "comprometeu coordenadores com o modelo educacional"; "satisfação com a cultura de ensino da instituição"; "satisfação com manuais, procedimentos e apostilas"; "satisfação com panfletos ou folhetos internos". Nas demais variáveis analisadas, os resultados apontam para aceitação da hipótese nula, aquela que estabelece a não existência de diferença estatística entre as opiniões de coordenadores e docentes sobre o assunto.

Em relação à diferença em função do regime de trabalho, os resultados sugerem que há diferença estatística apenas nas variáveis: "satisfação com capacitação de coordenadores e docentes"; "satisfação com suporte nos recursos necessários"; "satisfação com a participação dos coordenadores nas estratégias/ações de marketing interno"; "satisfação com os manuais, procedimentos e apostilas"; "satisfação com as reuniões com coordenadores" "satisfação com os eventos institucionais"; "satisfação com o uso de redes sociais/blogs institucionais". Nas demais variáveis analisadas, os resultados apontam para aceitação da hipótese nula, aquela que estabelece a não existência de diferença estatística entre as opiniões de mensalistas e horistas sobre o assunto.

Com base nos resultados da pesquisa qualitativa, algumas recomendações gerenciais foram identificadas para a gestão de marketing interno na instituição de ensino e no processo de implantação de modelos educacionais. Neste contexto, a gestão de marketing interno requer: um planejamento de longo prazo (três a cinco anos) e alinhado com o

planejamento estratégico da instituição; incentivo à participação de funcionários (principalmente diretores e coordenadores) no planejamento e na implementação das estratégias/ações de marketing interno; a criação de instrumentos/canais para obter periodicamente opiniões/sugestões de docentes, coordenadores, diretores e alunos; adequação das políticas de recursos humanos da instituição, em especial na seleção de pessoal, remuneração, incentivo e retenção de docentes; definição clara de papéis e responsabilidades das áreas de educação, recursos humanos e marketing no planejamento e implementação das estratégias/ações; programa contínuo, sistêmico e de longo prazo de capacitação de funcionários (principalmente coordenadores e docentes) na aplicação do modelo educacional, e mecanismos de orientação/acompanhamento individual dos docentes; equipe de marketing que atue de forma alinhada com as áreas de negócio e que desenvolva campanhas locais e específicas para as necessidades das diferentes áreas/unidades escolares; estabelecimento prévio de objetivos, metas e indicadores de desempenho das estratégias/ações de marketing interno e com a mensuração de resultados.

Esse estudo representa uma contribuição teórica sobre o tema. O mesmo contém diversas evidências empíricas qualitativas e quantitativas sobre a aplicação de estratégias de marketing interno (incluindo estratégias/ações aplicadas, canais/mídias de comunicação utilizados e níveis de satisfação dos funcionários) que podem auxiliar na realização de futuros estudos acadêmicos e na formulação de hipóteses de pesquisa. Como apontado por Dias, Pedron e Henriques (2013), há poucos estudos acadêmicos sobre marketing interno no contexto da instituição de ensino e este trabalho serviu para ampliar o entendimento sobre a aplicação de estratégias de marketing no processo de implantação de modelo educacional. Corroborando com os achados de Huang e Chen (2013), os resultados do presente estudo apontaram que estratégias de marketing interno contribuem para ampliar o comprometimento dos funcionários e para melhorar o relacionamento instituição-funcionário. O estudo apontou também que a gestão de marketing interno no contexto da instituição de ensino requer participação de diretores de escola, coordenadores e docentes, confirmando o que foi apontado por Shin, Chen e Chen (2013). O

estudo contribuiu ainda para a identificação de alguns direcionamentos para futuros estudos acadêmicos sobre o tema no contexto da instituição de ensino.

Embora os cuidados metodológicos necessários tenham sido tomados, algumas limitações do estudo devem ser destacadas. Os resultados do estudo são exploratórios e não podem ser generalizados para outras instituições de ensino, nem mesmo para as outras regionais/unidades de ensino da instituição pesquisada. Na pesquisa quantitativa, o processo de amostragem é não probabilístico (seleção dos participantes por conveniência) e há possibilidade dos docentes participantes não representarem o perfil dos funcionários do SENAI/Regional Planalto Norte de Santa Catarina (R7), sendo seus resultados não conclusivos. O problema de pesquisa pode envolver outras variáveis não investigadas, mas relevantes para compreensão do fenômeno investigado. Os resultados da etapa qualitativa são essencialmente interpretativos e podem conter falhas na interpretação e/ou classificação dos dados coletados nas categorias temáticas de análise.

Como sugestão para futuros estudos acadêmicos propõe-se a replicação deste estudo em outras regionais da instituição no Estado de Santa Catarina ou em outros departamentos regionais do SENAI no Brasil e a comparação dos resultados com as conclusões do presente estudo. Recomenda-se a realização de novos estudos qualitativos com amostra mais ampliada (participação de mais gestores das áreas de educação, recursos humanos, marketing e direção de escola) para melhorar a compreensão sobre o processo de gestão do marketing interno em instituições de educação profissional e/ou obter explicações para resultados do presente estudo.

Estudos longitudinais são também recomendados, pois poderiam auxiliar na melhor avaliação da contribuição (desempenho) de determinadas estratégias/ações de marketing interno durante e após a implantação de um modelo educacional. Recomenda-se, ainda, aprimorar a interpretação dos resultados do presente estudo com a aplicação de outras técnicas de estatística multivariadas, como a Análise Fatorial na identificação das dimensões de estratégias de marketing interno que mais contribuem para o desempenho do processo de implantação de modelos educacional e/ou o Escalonamento Multidimensional na representação espacial da opinião dos

funcionários (coordenadores e docentes) sobre a prática de marketing interno da instituição.

REFERÊNCIAS

- ABREU, S. **Satisfação dos clientes**: O caso da auto elétrica abreu. Biguaçu, 2008. Trabalho de conclusão de estágio apresentado ao curso de administração do Centro de Ciências Sociais Aplicada. <siaibib01.univali.br/pdf/Sabrina%20de%20Abreu.pdf>. Acesso em: 7/11/2014 às 08h40
- ADAMI, J. **Endomarketing**: Aplicação do marketing interno nas maiores empresas de Santa Catarina. Blumenau: 2001. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Regional de Blumenau – FURB.
- ALVES, Fabiana Letícia Pereira. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002
- AMA. **Americam Marketing Association**. Dictionary. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>. Acessado em: 11 nov 2014
- ARNETT, D. B.; LAVARIE, D. A.; McLANE, C. **Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Ithaca: [s.n.], v.43, n. 2, p. 87-96, April 2002
- ASSIS, M. et al. **Ações educativas em promoção da saúde no envelhecimento**: a experiência do núcleo de atenção ao idoso da UNATI/UERJ. O Mundo da Saúde São Paulo, 31, 3, p. 438-47, 2007.
- BANSAL, H.; MENDELSON, M.; SHARMA, B. **Impact of internal marketing activities on external marketing outcomes**. Journal of Quality Management, v. 6, n. 1, p. 61-76, 2001.
- BARBOZA, Mariana Monfort; ORMAY, Camila Garcia da Silva; ARRUDA, Élcia Esnarriaga de; TOALDO, Ana Maria Machado; SILVA, Danielle Mantovani Lucena da. **Análise da gestão de marketing das escolas privadas através da operacionalização das estratégias do composto de marketing**. Revista Brasileira de Administração Científica. Aquidabã – SE. V. 4, n. 1, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: 2002.
- BEKING, S. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall; 2004.
- BENNETT, R.; BARKENSJO, A. **Internal marketing, negative experiences, and volunteer's commitment to providing high-quality services in a UK helping and caring charitable organization**. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, v. 16, n. 3, p. 251-274, 2005.
- BERRY, L. **Big ideas in services marketing**, Journal of Services Marketing, v.1, n.1, p.5-9, 1987

BERRY, L. **Relationship marketing of services**: perspectives from 1983 to 2000. *Journal of Relationship Marketing*, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade São Paulo: Maltese, 1995

BEUREN, I. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

BOCHI, A. **Marketing interno e a relação colaborador**: organização na empresa certelnet. *Revista destaques acadêmicos*, v. 3, n. 1, 2011.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOONE, L.; KURTZ, D. **Contemporary marketing**. Cincinnati: Thomson Learning, 2002.

BRAMBILLA, F. **Abordagem conceitual de marketing interno**. *REAd*, v. 11, n. 1, 2005.

BRODIE, R. J.; COVIELLO, N. E.; WINKLHOFER, H. **Contemporary marketing practices research program**: a review of the first decade. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara, v. 23, n. 2, p. 84-94, 2008.

BRUM, A. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUM, A. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.

CARUANA, A. **Service loyalty**: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 7/8, p. 811-828, 2002.

CASOTTI, L.; PORCARO, J.; SUAREZ, M. **Ampliando as fronteiras do marketing interno**: um estudo de caso na Viação Águia Branca. In: Margarida Gutierrez; Hélène Bertrand. (Org.). *Estudos em Negócios IV*. Rio de Janeiro: Mauad, , v. 4, 2005, p. 249-270.

CERQUEIRA W. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2002. 161p.

CHAN, E.; SEAN A.; TIMOTHY, H. **Internal Marketing & Collective Efficacy's Impact on Department Effectiveness & Manager Performance**. *Academy of Management Proceedings*. v. 1, n. 1, p. 10608, 2013.

COLEN, Aline Gazel. **Serviço ao cliente e marketing de relacionamento:** aplicações em um banco de varejo. Dissertação apresentada ao curso de mestrado em administração das faculdades integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo – RS, 2010.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; GIULIANI, Antonio Carlos; SPERS, Valéria Rueda Elias; OSWALDO, Yeda Cirera. **As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing:** estudo de múltiplos casos. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756 • Vol. 9, n. 17, jan.-jun. 2013.

CRESCITELLI, E. **A importância do público interno na Comunicação de Marketing.** FACOM, n. 15, p. 13-19, 2005.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J.; CLARK, V. **Pesquisa de métodos mistos.** São Paulo: Penso, 2013.

CRONBACK, L. **Coefficient alpha and the internal structure of tests.** Psychometrika, 16, 297-37, 1951.

DIAS, José Heládio Costa; DUARTE, Emeide Nóbrega. **Marketing e endomarketing na biblioteca central da UFPB:** subsídios para uma ação na divisão de Serviços ao Usuário. Biblionline, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 25-52, 2010 ISSN – 1809-4775.

DIAS, L.; PEDRON, C.; HENRIQUES, P. **Quebrar barreiras:** o marketing interno no apoio ao CRM. XXXVII EnANPAD (Encontro da Anpad), Rio de Janeiro/RJ, 2013.

ETZEL, M. J.; WALKER, B. J.; STANTON, W. J. **Marketing.** 11. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAHL, D. D. **Modelos de Educação Escolar em Ciências.** In Marcas do ensino escolar de Ciências presentes em Museus e Centros de Ciências. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

FERNANDES, Rebeca Chiacchio Azevedo; NETO, Jorge Megid. **Modelos educacionais nas pesquisas sobre práticas pedagógicas no ensino de**

ciências nos anos iniciais da escolarização (1972-2005). Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências. Florianópolis, 2009.

FERRELL, O.; HARTLINE, M. **Marketing strategy.** Mason/USA: Cengage Learning, 2014.

FIESC, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Base do Conhecimento.** Disponível em: < <https://bc.tic.fiescnet.com.br/361/> >. Acesso em: 22/12/2014 às 23h47>.

FIESC, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Desempenho e perspectivas da indústria catarinense:** investimentos industriais 2011-2014: a economia em 2011 e perspectivas para 2012. Florianópolis: FIESC, 2012.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, Mário José B. et al. **Marketing interno:** Uma abordagem teórica. Departamento de Gestão e Economia (DGE). Universidade da Beira Interior, polo das ciências sociais e humanas, estrada do sineiro 6200-209, Covilhã, Portugal, 2001.

FREIRE, Solange Maria Santos. **Estratégias de marketing como ferramenta para a melhoria da gestão estratégica dos pequenos hotéis de Fortaleza.** Dissertação, 2005. Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará.

GEORGE, W. **Internal marketing and organizational behavior:** a partnership in developing customer conscious employees at every level. Journal of Business Research, v. 20, n. 1, p. 63-70, 1990.

GONÇALVES, C.; MEIRELES, A. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

GRABICOSKI, José Marcos. **Estratégias de marketing para minimização do desequilíbrio entre demanda e a capacidade no setor de serviço no Brasil.** Dissertação de Mestrado em Administração Estratégica da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba – PR, 2008.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition.** New Delhi/India: Wiley India PVT LTD, 2007.

GRÖNROOS, C.; MARQUES, A. S. **Marketing:** gerenciamento e serviços, Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. **Service as business logic**: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.

GUERRERO, F.P. et al. **El marketing interno de las cooperativas de enseñanza de Andalucía**. Comunicação apresentada nas VIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Porto - 1998.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. Porto Alegre: Bookman, 2005

HAIR, J.; BLACK, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.; BLACK, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEMAIS, M.; OLIVEIRA, L.; CASOTTI, L. **Marketing interno e gestão de pessoas**: estudo de caso em empresa de serviços. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n.3, p. 101-127, 2013

HENRY, J. **The service employee's pivotal role in organizational success**. *Journal of Services Marketing*, v. 8, n. 4, p. 25-35, 1994.

HESKETT, J. et al. **Putting the Service-Profit Chain to Work**. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, pp. 164-174, 1994.

HESKETT, J.; SASSER JR. W.; SCHLESINGER, L. **Service profit chain**. New York/USA: Free Press, 1997.

HUANG, M.; CHEN, M. **Internal marketing, customer orientation, and organizational commitment**: moderating effects of work status. *Psychological Reports*, v 113, n. 1, p. 180-198, 2013.

INKOTE, A. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3009.pdf>>. Acesso em: março de 2011.

KALE, S. **Internal marketing**: an antidote for Macau's labor shortage. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, v. 11, n. 1, p. 1, 2012.

KIM, I.; WATADA, J. **Consumer and service characteristic segmentations in services marketing using a biologically systematic computational method**. *Systems Journal IEEE*, n. 99, p. 1-9, 2013.

KOBAYASHI, Thomaz Massato Takayama; OLIVEIRA, Diney Adriana Nogueira de. **Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria**. Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica, Volume III – Número 4 – Dezembro de 2008.

KOENIG, T. M. **How Sporting Events Contribute to Internal Marketing**: The Critical Role of Teambuilding—Evidence from Seven Corporate Runs. *The Sustainable Global Marketplace*, p. 488-488, 2015.

KOTLER, P.; Armstrong, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

KOTLER, P.; HAYES, T.; BLOOM, P. **Marketing professional services**. New Jersey/USA: Prentice Hall Press, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management**. New Jersey/USA: Pearson Prentice Hall, 2009.

KREIN, J. **As transformações no mundo do trabalho e as tendências das relações de trabalho na primeira década do século XXI no Brasil**. *Revista NECAT-Revista do Núcleo de Estudos de Economia Catarinense*, v. 2, n. 3, p. 6-25, 2014.

KUMAR, V. et al. **Data-driven services marketing in a connected world**. *Journal of Service Management*, v. 24, n. 3, p. 330-352, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da Escola Pública**: A Pedagogia Crítico-social dos conteúdos. São Paulo: Loyola, 1984.

LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. **Whither services marketing?** In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, v. 7, p. 20-41, 2004.

LOVELOCK, Christopher, WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUCKESI, C. C. **Filosofia da Educação**. São Paulo: Cortez, 1991

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre/RS: Bookman, 2012.

MANZINI, E. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: Marquezine, M. C.; Almeida, M. A.; Omote, S. (Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: eduel, 2003.

MARSON, Priscila Reinaldo; MAYER, Verônica Feder; NOGUEIRA, Heloísa Guimarães Peixoto. **Comunicação interna no âmbito da gestão pública**: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. *REGE São Paulo – SP, Brasil*, v. 20, n. 1, p. 43-60, jan./mar. 2013.

MASCARENHAS, André Ofenhejm, ZAMBALDI, Felipe; NATRIELI, Fábio. **Marketing, endomarketing e redes sociais**: fundamentos teóricos à concepção de uma estratégia de gestão de pessoas. *Organizações em contexto*, Ano 6, n. 11, janeiro-junho 2010.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo/SP: Atlas, 2001.

MIZUKAMI, M. **Ensino**: As abordagens do processo. São Paulo, EPU/EDUSP, 1986.

MORAES, M. **O Paradigma educacional emergente**. Campinas/SP: Papirus, 2003.

MORGAN, N.; KATSIKEAS, C.; VORHIES, D. **Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012.

MUNIZ, E.; CARVALHO, M. **Gestão da Informação através das comunidades virtuais**: novas perspectivas nas organizações contemporâneas. Biblionline, v. 9, n. 2, 2013

NUNES, S. **O ensino em administração**: análise à luz da abordagem das competências. Revista de Ciências da Administração, v. 12, n. 28, p. 198-223, 2010.

MURPHY, K.; DAVIDSHOFER, C. **Psychological testing**: Principles and applications (4th Ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **O marketing interno e a mudança organizacional**. 4 Congresso Vistual Brasileiro de Administração – COVIBRA – 14 a 17 de outubro de 2004.

PALA, S. **Marketing interno**: os colaboradores embalam a empresa. Brasília, 2006.

PESSOA, Luis. **O marketing interno**: novos actores para novos desafios. Revista Pessoal, nº 67, jan/mar, pp. 8-9, 1994.

PIMENTA, Márcio Lopes; SILVA, Andrea Lago da; YOKOYAMA, Marcos Hideyuki. **Integração entre logística e marketing**: fatores críticos na perspectiva de interação e colaboração. REAd | Porto Alegre – Edição 70 – N° 3 – setembro/dezembro 2011 – p. 716-741.

PIZZINATTO, A. et al. **Marketing interno e cultura organizacional**: um estudo de caso em empresa de multimarcas. Revista de Administração Mackenzie, v. 6, n. 1, p. 79-105, 2005.

PONTES, Andréa Simone Machiavelli. **Análise da relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo**. Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2014.

RAFIQ, M; AHMED, P. K. **Advances in the internal marketing concept**: definition, sythesis and extension. The Jornal of Services Marketing, Santa Barbara: [s.n.], v.14, n. 6, p. 449-463, 2000.

RAFIQ, M; AHMED, P. **The scope of internal marketing**: defining the boundary between marketing and human resource management. Journal of Marketing Management, v.9, n.3, p.219-232, 1993

RAMEZANALA, Mehran. **Endomarketing**: Aplicação de marketing interno nas instituições de ensino superior de Santa Catarina, Brasil. Blumenau, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração PPGAd, Universidade Regional de Blumenau. Disponível em: <<http://busca.ibict.br/SearchBDTD/search.do?command=search&q=+assunto:%22Marketing%20interno%22>>. Acesso em: 08/04/2014 às 21h24>.

RAMEZANALI, M.; BARBOSA, S.; SILVEIRA, A. **Os desafios da marca na instituição de ensino superior**. Revista Brasileira de Marketing, v. 13, n. 3, p. 78-89, 2014.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBSON, Colin (2002). **Real World Resear** ch. 2nd edition. Blackwell Publishers Inc., Malden, Massachusetts.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. **Marketing de serviços**: retrospectiva e tendências. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, SP, 2006.

RUDIO, F. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2006.

SANTINI, F. et al. **Marketing de relacionamento no setor de ensino superior**: a percepção dos alunos de uma faculdade da serra gaúcha. **Revista UNIABEU**, v.5, n. 11, p. 171-186, 2012.

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

SARQUIS, Aléssio Bessa; IKEDA, Ana Akemi. **Segmentação de mercado no ramo de agências de comunicação**. Revista de Gestão USP. São Paulo – SP. V. 16, n. 2, p. 101 -119, 2009.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Prentice Hall, 2009.

SAVIANI, D. **Pedagogia**: O espaço da Educação. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 37, n.130, p.13-14, jan/abr, 2007.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. **Winning the service game**. Boston/USA: Harvard Business School Press, 1995

SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina. **Elaboração de desenho curricular**. Brasília, DF: SENAI/DN, 2009.

SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina. Departamento Regional de Santa Catarina. **Manual de Educação**. Revisão 3. Florianópolis, SC: SENAI/SC, 2011.

SHIH, B.; CHEN, C.; CHEN, Z. **An empirical study of an internet marketing strategy for search engine optimization**. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, v. 23, n. 6, p. 528-540, 2013.

SILVA, J. et al. **Preparação das pessoas para mudança: marketing interno e desenvolvimento do foco na integração em uma organização de serviços**. Anais do EnANPAD, Campinas, SP, 2001.

SIQUEIRA, L.; NUNES, S. **Um olhar sobre o Projeto Pedagógico e as práticas docentes baseados na proposta de formação por competências**. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 12, n. 3, p. 415-445, 2011.

SOARES, P. **Mídia organizacional: o agendamento estratégico** in Aberje. Comunicação Interna: a força das empresas. São Paulo: Aberje Editorial, 2008.

SOUZA, Bruno Brito Pereira de; GOSLING, Marlusa Mendonça; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Mensuração do mix de marketing de serviços, da satisfação e da lealdade em clientes de um banco de varejo**. Revista Brasileira de Marketing. REMar, São Paulo – SP, V. 12, n. 2, p. 108-132, 2013.

TANSUHAJ, P.; RANDALL, D.; MCCULLOUGH, J. **A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions**. Journal of Services Marketing, v. 2, n. 1, p. 31-38, 1988.

TEDESCO, João Carlos. **O Novo Pacto Educativo**. São Paulo: Ática, 1998.

TSAI, Y. **Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals**. BMC health services research, v. 14, n. 1, p. 152, 2014.

VASCONCELOS, A. **Broadening even more the internal marketing concept**. European Journal of Marketing, v. 42, n. 11/12, p. 1246-1264, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010. Cap.1, 2, 7, 10 e 22.

VILHENA, João B. **Ajudando a área de RH a fazer marketing**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/prh6.htm>, acessando em 27 de novembro de 2014, 23h50.

WEIRICH, Claci Fátima; MUNARI, Denize Bouttelet; BEZERRA, Ana Lúcia Queiroz. **Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem**. Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004 nov/dez;57(6):754-7.

WILSON, A. et al. **Services marketing: Integrating customer focus across the firm**. McGraw Hill, 2012.

WINSTON, W.; CAHILL, D. **Internal marketing**: your company's next stage of growth. Routledge, 2012.

WIRTZ, J.; LOVELOCK, C.; CHEW, P. **Essentials of Services Marketing**. Pearson Prentice Hall, 2012.

YAZICI, B.; YOLACAN, S. **A comparison of various tests of normality**. Journal of Statistical Computation and Simulation, v. 77, n. 2, p. 175-183, 2007.

YI, E.; YI, Y. **Influence of Internal Marketing Perception**, Empowerment, and Job satisfaction on Customer Orientation of Clinical Nurses. Korean Journal of Occupational Health Nursing, v. 21, n. 3, p. 299-307, 2012.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZAMBERLAN, L. et al. **A Percepção do Cliente Interno como Subsídio para a Gestão**: uma Avaliação do Endomarketing em uma Cooperativa Agropecuária. In : XXXI Encontro da ANPAD - Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro, 2007

ZEITHMAL, V.; BITNER, M.; GREMLER, D. **Services Marketing**: integrating customer focus across the firme. New York/USA: The McGraw-Hill, 2013

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista



ESTRATÉGIAS DE MARKETING INTERNO Roteiro de Entrevista com Gestores da Organização (Diretor de unidade e Gestores de educação, recursos humanos e marketing)

Entrevista nº

Data:...../...../.....

Horário de início:h

Horário de término:h

Local:.....

Dados do Entrevistado:

Nome:..... Unidade/local:.....

Setor/área:..... Função:.....

E-mail:..... Fone: (....)

Tempo no SENAI:..... Formação:.....

Tarefas/atribuições:.....

.....

SOBRE MODELO EDUCACIONAL DO SENAI/SC

(objetivo: identificar as características do modelo educacional da instituição)

Como você descreve o novo modelo educacional do SENAI/SC? Como é o funcionamento desse modelo (aplicação na prática)? Quais as principais características do modelo? Quais seus diferenciais em relação ao modelo anterior? Qual a sua opinião sobre esse modelo? Quais suas vantagens/benefícios? Quais suas limitações/desvantagens? Como tem sido a implementação do novo modelo? Que fatores internos ou externos dificultaram a implementação do modelo? Que fatores facilitaram a implementação do modelo? Qual o nível de participação/envolvimento do público interno na implementação do modelo educacional? Na sua percepção o modelo irá auxiliar o SENAI a atingir os seus objetivos? Na sua percepção existe clareza nas informações repassadas sobre o modelo educacional?

SOBRE MARKETING INTERNO NO SENAI/SC

(objetivos: levantar as estratégias de marketing interno aplicadas pela instituição; levantar a opinião, satisfação e nível de participação dos coordenadores e docentes sobre a prática de marketing interno da instituição)

Quem são os responsáveis pelo marketing interno no SENAI/SC? Quais os objetivos/metaspelo marketing interno na implementação do novo modelo educacional? Quais as estratégias/ações de marketing interno aplicadas na implementação do modelo educacional? Especificamente, quais as estratégias/ações aplicadas junto aos coordenadores de modalidade, curso e pedagógico? Quais as estratégias/ações aplicadas junto aos docentes? Quais os canais de comunicação usados? Que tipo de conteúdo/informações são comunicados? Qual a participação de docentes e coordenadores no desenvolvimento das estratégias/ações de marketing interno? Quais os desafios/dificuldades enfrentados? Na sua percepção, qual a aderência dos meios (canais) utilizados atualmente?

SOBRE CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING INTERNO

(Objetivo: verificar a contribuição das estratégias de marketing interno na implantação do modelo educacional)

Qual o papel (funções) do marketing interno na implementação do novo modelo educacional? Quais os resultados alcançados junto aos coordenadores de modalidade, curso e pedagógico? Quais os resultados alcançados junto aos docentes? Como são avaliados os resultados do marketing interno? Qual a relevância das estratégias/ações de marketing interno na implementação do novo modelo? Na sua percepção, qual a satisfação do público interno (docentes e coordenadores) com as estratégias/ações de marketing interno para o novo modelo educacional?

SOBRE MELHORIAS NECESSÁRIAS E RECOMENDAÇÕES:

(Objetivo: obter recomendações para aplicação de estratégias de marketing interno no contexto da instituição de educação profissional)

Que melhorias são ainda necessárias no programa de marketing interno da instituição, no âmbito da regional do Planalto Norte de Santa Catarina? O que poderia ter sido feito para melhorar os resultados na implementação do novo modelo? Que estratégias/ações de marketing interno poderiam ainda ser adotadas para os coordenadores de modalidade, curso e pedagógico? Que estratégias/ações de marketing interno poderiam ainda ser adotadas para os docentes? Que recomendações gerais você poderia dar para melhorar a aplicação do marketing interno no contexto da instituição de educação profissional?

Existe algum comentário adicional que você gostaria de mencionar que não foi questionado anteriormente?

Obrigado pela participação!

APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas

APÊNDICE C – Carta-convite



São Bento do Sul, xx de xx de 2014.

Prezado colega **NOME COMPLETO**

Estamos **realizando pesquisa interna sobre a contribuição do marketing para a implementação do modelo educacional do SENAI/SC**. A pesquisa está sendo realizada apenas na regional Planalto Norte de Santa Catarina, mas tem o apoio da diretoria do SENAI/SC e faz parte de um projeto de dissertação do Programa de Pós-graduação Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina/UNISUL.

Há poucos de estudos acadêmicos em nível nacional sobre o assunto e há necessidade de ampliar o entendimento sobre a contribuição das estratégias de marketing interno no setor de instituição de educação profissional. **Você tem o perfil do público-alvo do presente estudo e gostaríamos de solicitar a sua valiosa participação.** A sua contribuição consiste apenas em fornecer algumas informações objetivas e opiniões sincera sobre a prática de marketing interno do SENAI/SC, por meio do **preenchimento do questionário de pesquisa que está disponível na plataforma Google Docs no link abaixo, até __/__/__**. O tempo estimado de preenchimento é __ minutos. A identificação dos participantes será mantida em sigilo e as respostas serão analisadas apenas no conjunto dos dados coletados.

https://docs.google.com/a/sc.SENAI.br/forms/d/1-cSMcAxyzA2bbiRU1OMWDMaYKNBbmJqEvlgiuHZdfE/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link

Antecipadamente, agradecemos a sua valiosa participação e abaixo contém nossos dados de contato. Favor nos contatar no caso de dificuldade ou necessidade de informações adicionais.

Abraços,

OSVAIR ALMEIDA MATOS
Diretor do SENAI em São Bento do Sul
Regional Planalto Norte do SENAI/SC
osvair@sc.SENAI.br;
47-3631.1609; 8431.9810

APÊNDICE D – Questionário de pesquisa**AVALIAÇÃO DO MARKETING INTERNO NO SENAI/SC****PERFIL DO RESPONDENTE****01. Qual seu município de atuação? ***

- ☐ Canoinhas
- ☐ Mafra
- ☐ Rio Negrinho
- ☐ São Bento do Sul

02. Cargo/função no SENAI *

- ☐ Coordenador de curso
- ☐ Coordenador de modalidade
- ☐ Coordenador pedagógico
- ☐ Docente

03. Tempo de atuação no SENAI: *

- ☐ Até 2 anos
- ☐ De 2 a 5 anos
- ☐ De 5 a 8 anos
- ☐ Acima de 8 anos

04. Regime de trabalho: *

- ☐ Mensalista
- ☐ Horista

10. Motivação e incentivo de coordenadores e docentes *

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente**11. Capacitação e desenvolvimento profissional (coordenadores e docentes) ***

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente**12. Valorização ou reconhecimento profissional (coordenadores e docentes) ***

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente**13. Retenção de profissionais (coordenadores e docentes) ***

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente**14. Avaliação do desempenho de docentes no processo de ensino-aprendizagem ***

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente**15. Relacionamento entre instituição e colaboradores ***

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente**16. Desenvolvimento do clima organizacional ***

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente**17. Desenvolvimento da cultura organizacional e de ensino ***

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

18. Suporte nos recursos necessários (estrutura, tempo e tecnologia) *

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente**19. Participação dos coordenadores nas ações do marketing interno ***

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente**20. Na sua opinião, quais canais/mídias de comunicação interna foram utilizados pelo SENAI/SC na implantação do atual modelo educacional? (ASSINALE QUANTAS ALTERNATIVAS DESEJAR) ***

- ☐ Intranet ou site institucional
- ☐ E-mail marketing ou correio eletrônico
- ☐ Manuais, procedimentos e apostilas
- ☐ Reuniões com coordenadores
- ☐ Conversas com diretores
- ☐ Reuniões de comunicação estratégica
- ☐ Evento institucional (ex: festa, olimpíada)
- ☐ Palestras, seminários ou capacitações
- ☐ Jornal, informativo ou release internos
- ☐ Folhetos ou panfletos
- ☐ Caixa de ideias e sugestões
- ☐ Redes sociais ou blogs institucionais
- ☐ Murais, quadro de avisos ou cartazes
- ☐ TV interna ou videoconferência
- ☐ Uso de *smartphone* e/ou *tablet*
- ☐ Outro:

CONTRIBUIÇÃO/RESULTADOS DO MARKETING INTERNO

Abaixo contém uma lista de POSSÍVEIS RESULTADOS DO MARKETING INTERNO. Considerando 5 = "concordo totalmente", 1 = "discordo totalmente" e 0 = "não sei", NA SUA OPINIÃO até que ponto o marketing interno do SENAI/SC gerou os resultados abaixo:

21. Contribuiu para implantação do modelo educacional *

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

22. Contribuiu para motivação/interesse no modelo educacional *

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

23. Contribuiu para credibilidade do modelo educacional *

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

24. Contribuiu para entendimento do modelo educacional *

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

25. Contribuiu para aumentar o comprometimento dos diretores com o modelo educacional *

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

26. Contribuiu para aumentar o comprometimento dos coordenadores com o modelo educacional *

0 1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concordo Totalmente

33. Integração e diálogo entre coordenadores e docentes *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

34. Motivação e incentivo de coordenadores e docentes *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

35. Capacitação e desenvolvimento de coordenadores e docentes *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

36. Valorização ou reconhecimento de coordenadores e docentes *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

37. Retenção de coordenadores e docentes

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

38. Avaliação do desempenho de docentes no processo de ensino-aprendizagem *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

39. Relacionamento instituição-colaborador *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

40. Clima organizacional *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

41. Cultura organizacional *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

42. Cultura de ensino da instituição *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

43. Suporte nos recursos necessários (estrutura, tempo e tecnologia) *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

44. Participação dos coordenadores na elaboração das ações do marketing interno

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

E QUAL A SUA SATISFAÇÃO COM OS CANAIS/MÍDIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DO SENAI/SC?

Considerando 5 = "Totalmente Satisfeito", 1 = "Totalmente Insatisfeito" e 0 = "não sei", QUAL O SEU NÍVEL DE SATISFAÇÃO com os canais/mídias de comunicação interna do SENAI/SC abaixo:

45. Intranet e/ou site institucional *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

46. E-mail marketing e/ou correio eletrônico *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

47. Manuais, procedimentos e apostilas *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

48. Reuniões com coordenadores *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

49. Conversas com diretores *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

50. Reuniões de comunicação estratégica *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

51. Evento institucional (ex: olimpíada do conhecimento, confraternizações) *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

52. Palestras, seminários e/ou capacitações *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

53. Jornais e/ou informativos internos *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

54. Panfletos e/ou folhetos *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

55. Caixa de ideias e sugestões *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

56. Redes sociais e/ou blogs institucionais *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

57. Murais, quadro de avisos ou cartazes *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

58. TV interna e/ou videoconferência *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito

59. Uso de *smartphone* elou *tablet* *

0 1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito ○ ○ ○ ○ ○ Totalmente Satisfeito