

ARTIGO ORIGINAL

RELAÇÃO DO MERCADO INTERNO COM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO ENTRE PROFESSORES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Taisa Fachetti Pavan¹

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES- Brasil

RESUMO – Relação do mercado interno com a satisfação no trabalho entre professores em instituições de ensino superior. O estudo propõe medir a relação da adoção das ações de marketing interno, como o treinamento, a comunicação entre gestores e professores, comunicação interna e o sistema de remuneração com a satisfação no trabalho de professores em duas Instituições de Ensino Superior. As consequências da implementação de estratégias de Marketing Interno tem sido consideradas como o fator de mais alto impacto para o sucesso da organização. O capital humano tem sido o foco da atenção das empresas, sendo tratado como vantagem competitiva potencial para prestação de serviço. Esse estudo aborda a importância dada às variáveis que são consideradas como fatores influentes no comportamento dos funcionários. O estudo demonstrou que duas das variáveis medidas, Treinamento e Comunicação Gestor e Professor influenciam a Satisfação no Trabalho corroborando com a literatura revista. Admitindo a possibilidade de novos estudos em detrimento do baixo ajustamento da pesquisa (R^2 Ajustado), que demonstra que 86,7% da Satisfação no Trabalho pode ser explicada por outras variáveis que possivelmente se relacionam com a Satisfação no Trabalho, desta forma considera-se esta uma pesquisa inicial, tendo em vista, as diversas abordagens que poderão surgir para futuras demonstrações, sugerem-se novos estudos sobre esta perspectiva.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho treinamento e comunicação professor e gestor.

ABSTRACT – Ratio of the internal market with job satisfaction among teachers in higher education institutions. The study proposes to measure the relationship between the adoption of internal marketing actions, such as training, communication between managers and teachers, internal communication and the remuneration system with the satisfaction of teachers work in two higher education institutions. The consequences of the implementation of Internal Marketing strategies have been considered as the factor of highest impact to the organization's success. Human capital has been the focus of attention of companies, being treated as a potential competitive advantage for service. This study addresses the importance given to the variables that are considered influential factors in the behavior of employees. The study showed that two of the variables measured, Training and Communication Manager and Professor influence Job Satisfaction corroborating the literature reviewed. Admitting the possibility of further studies at the expense of low adjustment of the research (R^2 adjusted), which shows that 86.7% of Job Satisfaction can be explained by other variables that possibly relate to Job Satisfaction, thus it is considered this initial research, in order, the various approaches that may arise for future demonstrations, suggest new studies on this perspective.

Keywords: Job Satisfaction, training and communication teacher and manager.

¹ Fisioterapeuta, coordenadora do curso de Fisioterapia da Estácio de Sá de Vitória.

1 INTRODUÇÃO

A importância dada ao capital humano tem sido o foco da atenção das empresas, sendo tratado como vantagem competitiva potencial para prestação de serviço (Barzoki, & Ghujali, 2013). O interesse das empresas sobre a influência do mercado interno no comportamento do funcionário tem aumentado na medida em que especialmente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional tem se tornado indicadores para escolhas estratégicas das empresas, que vem se especializando para manter o cliente.

As mudanças no comportamento dos funcionários podem ser observadas como resultado dos programas de marketing interno. Quanto maior o grau de implementação de ações de marketing interno, maior é a satisfação no trabalho (Gounaris, 2006). A força de trabalho gerada pela implementação dos programas de MI influencia o cliente e o marketing externo (TORTOSA, 2009).

Esses aspectos tem sido estudados desde 1990 com o propósito de mensurar os impactos dos programas de Marketing Interno nas empresas sobre a percepção dos funcionários. A influência gerada pela disseminação de ações, como a participação do funcionário na tomada de decisão e a capacitação são os principais influenciadores na satisfação no trabalho, assim como a percepção sobre o sistema de remuneração (GOUNARIS, 2008).

A importância dada às variáveis que são consideradas como fatores influentes no comportamento dos funcionários, de acordo Berry (1981), tem antecedentes na definição de valor determinado pelo funcionário, que diz respeito à visão de que os empregados, independente de sua posição organizacional e hierárquica, influenciam o valor que os clientes da empresa irão receber. Dentre todas as influências, a pesquisa está baseada especificamente na relação das ações do marketing interno com a satisfação no trabalho.

O estudo propõe mensurar a relação da adoção das ações de MI, tais como a capacitação ou treinamento, a comunicação entre gestores e funcionários e o sistema de remuneração com a satisfação no trabalho docentes em duas IES.

As ações no mercado interno não são consequências somente das percepções de elementos externos, estudos anteriores dão maior atenção ao Mercado Externo, tornando-se o objetivo da empresa (Gronroos, 1983). Entretanto, as pesquisas vem enfatizando a avaliação da utilização da ferramenta de MI em ambiente de Ensino Superior, pois a educação assume características de um negócio, tal alegação é admitida, levando em consideração as taxas exponenciais de crescimento do setor, o elevado número de ofertantes, a consequente e intensa competição pelo alunado, os maciços investimentos em mídia e a tentativa de preservação diferenciada da marca (Friga, Bettis e Sullivan, 2003) e a oferta de conteúdo em múltiplos meios de acesso entre outros aspectos, pois a performance dos docentes é decisiva para eficácia do programa de MI.

A necessidade de concentrar-se na influência do capital humano como recurso principal e não somente no componente externo, tem levado a discussões sobre as decisões e escolhas estratégicas, considerando a satisfação no trabalho, de acordo com Lings (2004).

A implementação de estratégias relacionadas ao capital humano tem trazido aos funcionários a melhora na relação com os gerentes, com os outros funcionários e com os clientes (Rafiq e Ahmed, 2000). A filosofia do marketing interno valoriza e trata o funcionário como um intermediário na relação do conjunto de clientes internos, assim como uma influência de encorajamento para manutenção dos interesses da organização (Lings, 2010). Do ponto de vista prático, o recurso humano precisa ser considerado o foco da organização, desde que as atividades nas quais estejam envolvidas estejam direcionados ao mercado externo (BARZOKI, & GHUJALI, 2013).

A estrutura do artigo está dividida em seções, a primeira apresenta a literatura e os principais estudos relacionados com o intuito de esclarecer os aspectos relacionados

ao Mercado Interno. Na seção seguinte são apresentados o método e a análise dos dados, em sequência estão a discussão e limitações do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

2.1 MARKETING INTERNO

De acordo com Soriano e Soriano (1992), o marketing Interno consiste num conjunto de métodos e técnicas de gestão que tem como propósito conseguir com que os Recursos Humanos adotem uma atitude voluntária e espontânea orientada para qualidade de um produto ou serviço, que é necessário para alcançar altos, consistentes e estáveis níveis de qualidade, quer internamente, quer externamente em todos os departamentos de uma empresa.

O Marketing Interno não envolve apenas a adesão por parte dos colaboradores, mas leva a organização à necessidade desenvolver ações no sentido de manter fidelidade ao longo do tempo (Berry, 1981), tendo em vista, as suas necessidades e expectativas cada vez maiores e mais exigentes e em confronto com ofertas da concorrência cada vez mais sofisticada.

Berry (1981) considerou empregados como clientes internos e empregos como produtos que devem satisfazer às necessidades e desejos daqueles, mas sem perder de vista os objetivos da organização.

De acordo com Grönroos (1993), o Marketing Interno, que também é conhecido pelo termo endomarketing, consiste em um conceito do tipo “guarda-chuva”, o qual foi criado para abranger uma variedade de atividades internas, que não são novas em si próprias, mas que, enfocadas desta maneira, oferecem uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços, gerando um interesse por clientes e por marketing entre os funcionários da empresa.

Ainda para Grönroos, (1993), o endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O foco é sobre como desenvolver nos empregados, uma consciência do cliente e deve se tornar parte da filosofia gerencial estratégica.

Grönroos (1993) salienta que um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade dos processos internos de endomarketing, primeiro no setor tradicional de serviços, e depois seguido pelos fabricantes de bens industriais.

Atualmente, prevalece a convicção de que tratar o funcionário como cliente interno é uma atitude inteligente. É a melhor maneira de reter o capital humano.

Para Grönroos, (1993), os objetivos gerais do endomarketing são assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, portanto desempenhem com êxito suas responsabilidades de “marqueteiros de plantão” em suas tarefas no marketing interativo; atrair e reter bons empregados. O principal objetivo é gerenciar os recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiros de plantão”. Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados.

2.2 TREINAMENTO

A perspectiva de Boog (1999), apresenta a relação entre o cliente interno e T&D e como otimizar essa interação que examina a questão da interação T&D – cliente interno visualizando o profissional de Gestão de Pessoas executando as funções de T&D. Tratando-se de um processo interativo, o autor afirma que é fundamental que se examine essa relação também sob a ótica do cliente interno. Cabendo então, fazer algumas observações, que podem concorrer para a otimização dessa relação cliente-fornecedor, o cliente interno deve calcar essa relação dentro dos princípios da parceria, como de resto devem ser todas as relações internas da organização. Assim, atitudes como transparência, vontade autêntica de colaborar e confiança recíproca são fundamentais.

O cliente deve ter sempre em mente a possibilidade de ajuda por parte de T&D. Mesmo nas questões que pareçam pequenas à primeira vista, uma palavra, uma recomendação podem ser bem-vindas. Não é necessário recorrer a T&D somente em situações críticas ou em grandes projetos.

O autor afirma que quanto mais próxima do nascedouro de um projeto for a participação de T&D, maiores serão as chances de uma contribuição eficaz. Uma mudança de sistema de trabalho, por exemplo, poderá ser implantada sem traumas se a função T&D envolver-se logo nas primeiras discussões.

2.3 COMUNICAÇÃO

2.3.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é a transmissão de uma informação de uma pessoa a outra. É o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada.

A empresa em suma nada mais é do que um agrupamento de pessoas por um propósito único desempenhado para a possibilidade da obtenção dos propósitos individuais de seus integrantes, neste contexto faz sentido mencionar Howard (2000), quando o autor afirma que a empresa não é uma máquina e dá a conotação de que seja um organismo vivo.

Neste contexto, Grönroos (1993) diz que tanto o gerenciamento de atitudes quanto o gerenciamento da comunicação são necessários para que surjam bons resultados.

Segundo Drucker (1999), a menos que sejam organizadas, as informações ainda não passam de dados. Para terem significado, elas precisam ser organizadas, e para que estas informações sejam disponibilizadas adequadamente existem canais formais de comunicação.

Keegan e Green (2000) mencionam a informação como um ingrediente crucial na formulação e implementação de uma estratégia de marketing bem-sucedida, e

complementam dizendo que a informação é um dos principais ingredientes do sucesso de uma estratégia de marketing interno.

De acordo com Boog (1999), a comunicação somente será considerada eficaz quando valoriza a participação dos empregados e integra os objetivos destes aos da empresa.

2.3.2. COMUNICAÇÃO ENTRE OS GESTORES E PROFESSORES

A percepção de que o relacionamento e a comunicação mereciam atenção, foi observada por Hooley, Saunders e Piercy (2001), que alertaram para o fato de que a construção de relacionamentos bem sucedidos com consumidores e parceiros de aliança dependem, em grande parte, da força e dos tipos de relacionamentos erguidos com os funcionários e gerentes dentro das organizações. A observação é plenamente justificada considerando-se que os quadros internos nem sempre estão devidamente informados, preparados, envolvidos e principalmente motivados a dar o melhor de suas capacidades.

Outro aspecto crucial que compõe o relacionamento portanto a comunicação, e que é desprezado, é o da confiança. Ahmed e Rafiq (2002) afirmam que o MI, portanto a comunicação é construído sobre a confiança. E, como sugere Ferraresi & Pereira (2002), eles estão absolutamente certos, pois, caso contrário, o MI passa ser visto apenas como mais um instrumentos de manipulação ou como forma de persuasão.

2.4 SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

Os sistemas tradicionais de remuneração fixa podem provocar problemas diante das necessidades da empresa, por possuírem regras padronizadas e rígidas, sendo inflexíveis às especificidades e demandas das organizações. Como ressaltam Wood Jr. e Pereira Filho (1996), esses sistemas podem se tornar obstáculos aos processos de mudança, por não estarem alinhados à estratégia empresarial, dificultando, portanto, a convergência de ações para objetivos comuns e o enfoque em processos crítico se no cliente.

Como observou Albuquerque (1991), o sistema de remuneração variável pode refletir no crescimento da competitividade da empresa, devido à focalização na qualidade, produtividade e satisfação do cliente.

Em especial, remuneração variável, considerada como alternativa para o modelo tradicional de remuneração fixa deve ser entendida como o processo pelo qual os trabalhadores são remunerados por meio de uma parte fixa, advinda da estrutura salarial da organização, e outra variável, relacionada, geralmente, ao desempenho individual do trabalhador e/ou de sua equipe de trabalho e, principalmente, ao desempenho da empresa como um todo.

A administração salarial é um instrumento para a obtenção de ganhos com a produtividade do trabalho para Martins (2000), bem como para permitir uma maior satisfação profissional e melhor controle de custos. A remuneração variável incentiva o trabalhador a se adaptar às mudanças no cenário organizacional e a buscar a melhoria de sua performance para o alcance das metas empresariais. O aumento da produtividade alcançado por meio da melhoria do desempenho dos trabalhadores tem sido considerado o principal objetivo da adoção da flexibilização da remuneração no plano internacional, segundo Tuma (1999).

2.5 MI NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Bons professores são peças-chave nas instituições de ensino. Como qualquer outro profissional, o docente também tem objetivos, necessidades e expectativas com relação a sua atividade e ao seu ambiente de trabalho. As IESs, por outro lado, não devem negligenciar tais aspectos se, de fato, atribuem valor aos seus mercados internos (funcionários).

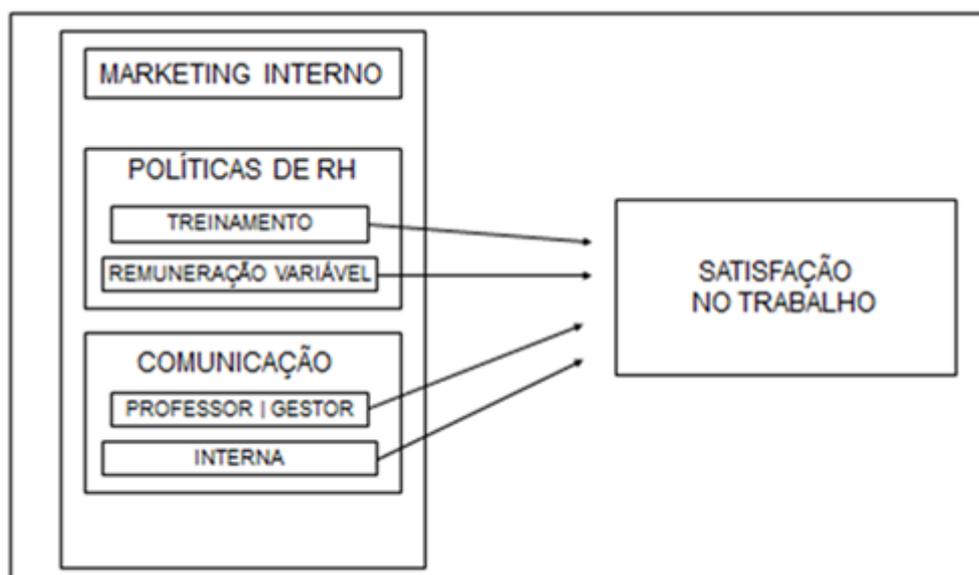
No caso das IESs ter os docentes e não seria diferente em nenhum outro setor alinhados às metas gerais parece-nos indispensável. Afinal de contas, a performance desses profissionais é decisiva para a eficácia da estratégia de marketing e ao alcance de resultados satisfatórios à medida que eles adicionam valor estratégico ao mercado (alunado e empresas) e a própria organização às quais estão vinculados (VASCONCELOS, 2004).

O sucesso nos negócios está relacionado com boas políticas de reconhecimento e remuneração, bom ambiente de trabalho, treinamento e desenvolvimento, segurança financeira, saúde, bem-estar e qualidade de vida dos funcionários na opinião de Vasconcelos (2004), e todas as evidências vão nessa direção. Segundo os autores, as mais bem-sucedidas empresas do Brasil e do mundo estão provando isso com todas as letras e números.

3. METODOLOGIA

O estudo admite as hipóteses de que os aspectos enfatizados influenciam a satisfação no trabalho de professores de IES, como observado no modelo conceitual, entretanto o debate sobre os fatores que podem influenciar a satisfação no trabalho ainda permanece aberta. Este estudo propõe que os aspectos e os benefícios alcançados com as ações específicas de MI, bem como as consequências na satisfação do trabalho atribuídos pelos autores por essas ações, podem ser admitidos como uma consequência. No entanto, a revisão da literatura revelou também que alguns aspectos são mais relevantes.

Figura 01. Modelo conceitual:



Fonte: autor.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada é descritiva, quantitativa e com corte transversal.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Para interpretação dos resultados foram realizadas análise descritiva básica e avaliação de correlação múltipla e regressão. Foram utilizados o Teste de Aleatoriedade como resultado, aceita a hipótese de aleatoriedade, o Teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov que aceita hipótese de aderência a distribuição normal e o Teste de Homocedasticidade que aceita a hipótese de homocedasticidade, o Teste ANOVA que demonstrou-se significativo.

3.3 COLETA DE DADOS

A fim de testar o modelo proposto e suas respectivas hipóteses, foi elaborado um questionário para coletar dados sobre a percepção dos professores sobre os aspectos enfatizados. Aos professores entrevistados foram dadas as opções de responder ao questionário com doze questões sobre a sua percepção relacionada às variáveis como a Comunicação Interna, Comunicação entre o Professor e o Gestor, Treinamento e Remuneração, sendo 3 (três) afirmativas sobre o Treinamento, 3 (três) afirmativas sobre Remuneração, 3 (três) afirmativas sobre Comunicação Interna e 3 (três) afirmativas sobre Comunicação Gestor e Professor que poderiam influenciar a variável dependente Satisfação no Trabalho (Sat). E uma última questão diretamente relacionada à Satisfação no Trabalho. Em busca desta avaliação, foi adotado o modelo de Escala tipo Likert para a constatação da percepção. Após as adaptações necessárias no questionário, o mesmo foi respondido presencialmente pelos professores entrevistados em seus locais de trabalho, respectivas IES.

3.4 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Dado o objetivo do questionário de capturar as respostas dos professores sobre Comunicação, Treinamento e Remuneração, em termos de relação com a Satisfação no Trabalho, definiu-se a população da amostra para este estudo como

Professores em duas IES. O questionário foi colocado à disposição de todos os professores das duas IES, que incluem turnos e duas cidades diferentes. A amostra final contou com 146 respondentes

Tabela 01. Questionário:

Dimensão	Sub-dimensão	Questões
Políticas de RH	Treinamento	Os treinamentos oferecidos pela IES são elaborados de acordo com as necessidades profissionais do professor.
		Os treinamentos oferecidos pela IES são produtivos, aumentam a capacidade profissional e são representativos para o currículo do professor.
		Os treinamentos oferecidos pela IES aumentam a qualidade do trabalho do professor.
	Remuneração	Quanto mais o professor melhora seu desempenho, maior é a recompensa financeira ou bônus (sistema de remuneração variável) pago pela IES.
		O reconhecimento por meio de remuneração variável é a melhor forma de compensação pelo bom desempenho do professor.
		A remuneração variável estimulada pelo desempenho do professor pode ser considerada um benefício.
Comunicação	Comunicação Professor e Gestor	Sempre que necessário, o Gestor está à disposição do professor.
		As orientações do Gestor são claras e auxiliam na solução dos problemas e conflitos com alunos, aumentando a satisfação no trabalho.
		O número de reuniões realizadas pelo Gestor com os professores para ouvir as solicitações de cada professor é satisfatória.
	Comunicação Interna	Nos casos de necessidade, a comunicação é efetiva entre colaboradores e professores.
		A comunicação interna proporcionada pela IES é eficiente para solução de conflitos e problemas.
		Me sinto satisfeito com relação a comunicação interna entre os setores, funciona de acordo com as necessidades do professor.
		Me sinto muito satisfeito por trabalhar nesta IES.

Fonte: autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao testar o modelo conceitual proposto estimou-se a média e o desvio padrão dos resultados apresentados pelos participantes da amostra. A Tabela 2 apresenta a média e o desvio padrão das diferentes variáveis destacadas, Treinamento (T1, T2 e T3), Remuneração (R1, R2 e R3), Comunicação Professor e Gestor (CP1, CP2 e CP3) e Comunicação Interna (CI1, CI2 e CI3).

Tabela 02. Estatística Descritiva:

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
T1	145	3,7862	,93680
T2	145	3,9103	,74458
T3	145	4,0483	,68039
TM	145	3,9149	,57972
R1	145	3,9517	,95256
R2	145	3,4828	,96540
R3	145	3,7724	,94093
RM	145	3,7356	,64776
CP1	145	3,9379	,81837
CP2	145	4,0069	,80361
CP3	145	3,9793	,96802
CPM	145	3,9747	,57612
CI1	145	3,9655	,82843
CI2	145	4,0621	,83517
CI3	145	4,3655	,84009
CIM	145	4,1310	,67277
SAT	145	4,2966	,59072
Valid N (listwise)	145		

Fonte: autor.

O estudo demonstrou que o treinamento (TM) é uma das variáveis que influencia na Satisfação no Trabalho. Boog (2009), afirma que o treinamento aumenta a interação do funcionário com a função, como consequência aumenta a performance do funcionário e a satisfação no Trabalho. Esse estudo corrobora com os autores que admitem esta hipótese, entretanto levando em consideração a relevância entre as variáveis, o treinamento não é considerado como a variável com maior impacto sobre a satisfação no trabalho em revisão, contrário do que foi observado na pesquisa sobre esta amostra.

Em se tratando da variável Remuneração (RM), sob o ponto de vista desta pesquisa, considerando a amostra, não houve relevância significativa para demonstrar a influência dessa variável na Satisfação do Trabalho. Não é o que afirma a literatura, que admite que a administração salarial é um instrumento para a obtenção de ganhos com a produtividade do trabalho conforme Martins (2000).

Em contraponto ao que afirma Albuquerque (1999), a Remuneração é vista como o mecanismo de mudança para aumentar a satisfação do funcionário e do cliente, aumentando a performance da empresa. Em se tratando dessa variável, esse estudo não apresenta influência significativa para Satisfação no Trabalho.

Em outra análise, sobre a observação da mesma variável, Remuneração, Wood Jr. e Pereira Filho (1996), abordam que o sistema de remuneração pode se tornar obstáculo aos processos de mudança, ao não estarem alinhados à estratégia empresarial, dificultando a convergência de ações para objetivos comuns. A remuneração sob o ponto de vista deste autor, caso a organização não esteja com os objetivos comuns alinhados, podem não influenciar a Satisfação no Trabalho, como visto também nessa pesquisa.

Tabela 03. Correlações:

		Correlations				
		TM	RM	CPM	CIM	SAT
TM	Pearson Correlation	1	,145	,409**	,270**	,331**
	Sig. (2-tailed)		,081	,000	,001	,000
	N	145	145	145	145	145
RM	Pearson Correlation	,145	1	,329**	,287**	,037
	Sig. (2-tailed)	,081		,000	,000	,659
	N	145	145	145	145	145
CPM	Pearson Correlation	,409**	,329**	1	,170*	,315**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,041	,000
	N	145	145	145	145	145
CIM	Pearson Correlation	,270**	,287**	,170*	1	,006
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,041		,939
	N	145	145	145	145	145
SAT	Pearson Correlation	,331**	,037	,315**	,006	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,659	,000	,939	
	N	145	145	145	145	145

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: autor.

A comunicação, vista na literatura como aspecto importante que exerce influência em vários aspectos da relação de trabalho, autores admitem, especialmente, que influencia na Satisfação no Trabalho, conforme Keegan e Green (2000), que atribuem a comunicação o sucesso das ações de MI. Admitidos nessa pesquisa, duas variáveis para observação da Comunicação na Organização, a Comunicação Interna não apresentou relevância significativa que influencie a Satisfação no Trabalho na perspectiva da amostra estudada.

Tabela 04. Regressão Múltipla e Linear:

		Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
		1	(Constant)	2,776			,438		6,332	,000	1,909	3,642	
	TM	,270	,089	,265	3,045	,003	,095	,446	,331	,249	,236	,789	1,267
	RM	-,050	,077	-,054	-,643	,521	-,202	,103	,037	-,054	-,050	,835	1,198
	CPM	,245	,091	,239	2,691	,008	,065	,426	,315	,222	,208	,758	1,319
	CIM	-,079	,073	-,090	-1,084	,280	-,224	,065	,006	-,091	-,084	,864	1,157

a . Variable Dependent: Sat

Fonte: Autor

Em se tratando da variável Comunicação Professor e Gestor, a pesquisa corrobora com a literatura como observado nas visões de Keegan e Green (2000), além de Boog (1999) que comungam da perspectiva de que a Comunicação entre Gestor e funcionário são os pontos cruciais para a garantia dos resultados da empresa e estão baseados na satisfação do funcionário.

Partindo da premissa admitida por Hooley, Saunders e Piercy (2001), que confirmam a hipótese de que a Comunicação Gestor e Professor influenciam na Satisfação no Trabalho, confirmando a afirmativa de que a construção de relacionamentos bem sucedidos com consumidores e parceiros de aliança dependem, em grande parte, da força e dos tipos de relacionamentos erguidos com os funcionários e gerentes dentro das organizações, admitindo que a satisfação do funcionário está relacionada com a informação, com o relacionamento dentro da organização que depende da comunicação, como apresentado pelos resultados nesse estudo.

O ajustamento (R^2 Ajustado) baseado nos dados avaliados, demonstrou que outras variáveis não implicadas neste estudo se relacionam com a Satisfação no Trabalho. O Treinamento e a Comunicação Professor e Gestor se relacionam e explicam a Satisfação no Trabalho. Entretanto, a escolha das 4 (quatro) variáveis para este estudo está baseada na revisão de literatura realizada que admitem o relacionamento destas variáveis com a Satisfação.

Tabela 05. Sumário Modelo:

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,401 ^a	,161	,137	,54890	,161	6,694	4	140	,000	2,108

a. Predictors: (Constant), CIM, CPM, RM, TM

b. Dependent Variable: SAT

Fonte: Autor.

Esse estudo demonstrou que cerca de 86,7% da Satisfação do Trabalho pode ser explicada por outras variáveis não identificadas neste estudo. Sugere-se, desta forma, que outros estudos possam identificar estas variáveis e possíveis influências sobre a Satisfação no Trabalho.

Em se tratando de pesquisa baseada na percepção de ações de MI entre professores de IES, admite-se que outros aspectos podem se relacionar com a Satisfação no Trabalho, tendo em vista o perfil específico do profissional abordado na amostra.

5. CONCLUSÕES

O estudo demonstrou que duas das variáveis medidas, Treinamento e Comunicação Gestor e Professor influenciam a Satisfação no Trabalho corroborando com a literatura revista. Admitindo a possibilidade de novos estudos em detrimento do baixo ajustamento da pesquisa (R^2 Ajustado), que demonstra que 86,7% da Satisfação no Trabalho pode ser explicada por outras variáveis que possivelmente

se relacionam com a Satisfação no Trabalho, desta forma considera-se esta uma pesquisa inicial, tendo em vista, as diversas abordagens que poderão surgir para futuras demonstrações, sugere-se novos estudos sobre esta perspectiva.

6 REFERÊNCIAS

AHMED, P. K. **Internal marketing**. Routledge, 2002.

BARZOKI, A. S., & GHUJALI, T. **Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior**.

BERRY, L. L. The employee as customer. **Journal of Retail Banking**, 1981.

DRUCKER, P. F. **Knowledge-worker productivity**: The biggest challenge. The knowledge management yearbook 2000.

FERRAREZI, R. S., SANTOS, L. N. S. D., SOUSA, A. C. M. D., PEREIRA, F. F. S., ELAIUY, M. L. C., TORREL, U., & MATSURA, E. E. **Water depth, filling time and volume of wick irrigation equipment and determination of water distribution uniformity in substrates**. Bragantia, 2012.

FRIGA, P. N., BETTIS, R. A., & SULLIVAN, R. S. **Changes in graduate management education and new business school strategies for the 21st century**. Academy of Management Learning & Education, 2003.

GOUNARIS, S. P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, 2006.

GOUNARIS, S. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. **International Journal of Service Industry Management**, 2008.

GRÖNROOS, C., & SHOSTACK, G. L. **Strategic management and marketing in the service sector**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1983.

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

HOOLEY, G., GREENLEY, G., FAHY, J., & CADOGAN, J. Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. **Journal of Marketing Management**, 2001.

KRAUSS, R. M., ECKEL, R. H., HOWARD, B., APPEL, L. J., DANIELS, S. R., DECKELBAUM, R. J., ... & BAZZARRE, T. L. AHA **.Dietary guidelines revision 2000**: a statement for healthcare professionals from the Nutrition Committee of the American Heart Association. *Circulation*, 2000.

LINGS, I. N. Internal market orientation: construct and consequences. **Journal of**

Business Research, 2004.

LINGS, I. N., & GREENLEY, G. E. Internal market orientation and market-oriented behaviours. **Journal of Service Management**, 2010.

MARTINS, M. L., & MARTINS, H. M. Aflatoxin M₁ in yoghurts in Portugal. **International journal of food microbiology**, 2000.

RAFIQ, MOHAMMED, and PERVAIZ K. Ahmed. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of services marketing**, 2000

TORTOSA, V., MOLINER, M. A., & SÁNCHEZ, J. Internal market orientation and its influence on organisational performance. **European Journal of Marketing**, 2009.

TUMA, F. M. M. **Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas no cenário de flexibilização das relações de trabalho**, 1999.

VASCONCELOS, A. F. **Processos de trocas intra-organizacionais**: atualizando o conceito de marketing interno. Caderno de Pesquisa em Administrac, 2004.

WOOD Jr, T., PEREIRA FILHO, J. L., & PICARELLI Filho. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. Atlas, 2004.