

ESTRÁTEGIA DE MARKETING INTERNO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: OPTICA DO DOCENTE

Amanda de Melo Alves de Oliveira¹

Alyne Bento de Lima Brianezzi²

RESUMO

Uma das principais preocupações das empresas atualmente está em atrair, selecionar e manter seus clientes, e o mesmo desafio ocorre quando se trata dos colaboradores dentro da organização. Com as Instituições de ensino Superior (IES) não seria diferente. Elas se diferenciam de uma empresa quanto aos fins, mas os meios devem ser iguais às estratégias usadas dentro das organizações. Trabalhar o aspecto motivacional, alinhar e integrar os objetivos organizacionais com os do colaborador não é uma tarefa fácil. Um colaborador insatisfeito com o trabalho ou com o próprio produto da empresa pode gerar uma contrapropaganda, criando uma imagem negativa de descontentamento e desmotivação. Surge então a necessidade do uso dos conceitos do endomarketing, que tem como objetivo construir relacionamentos e lealdade com o público interno, de modo a reter, harmonizar e fortalecer essa relação entre o funcionário e a organização, melhorando assim a sua imagem e o seu valor de mercado. Outro fator importante para a implementação desta ferramenta é a comunicação, para a inclusão do público interno faz-se necessário uso da informação corporativa e a empresa deve manter um bom nível de comunicação com seus colaboradores. Este artigo tem como objetivo geral investigar a percepção dos docentes em relação ao endomarketing em instituições de ensino superior. O método utilizado constitui natureza bibliográfica e de campo. A coleta de dados deu-se por meio de formulário estruturado, com questões fechadas e abertas. Após a análise de dados, verificou-se que a IES aqui estudada aplicam algumas das ações de Endomarketing descritas neste artigo. Conclui-se que as IES vêm colocando em prática o endomarketing e que este tem sido percebido pelo corpo docente de forma positiva.

Palavras-chave: IES; Endomarketing; Motivação; Comunicação

¹ Graduanda em Administração pelo Unasp Campus Hortolândia- Email: amanda_m20@hotmail.com

² Prof^a. do curso de Administração e Educação Física do Unasp Campus Hortolândia- Email: alyne.lima@gmail.com

ABSTRACT

One of the main concerns of companies today is to attract, select and maintain their customers, and the same challenge occurs when it comes to employees inside of the organization. With Higher Education Institutes it would not be different. They differ from a company for purposes, but the means must be the same as the strategies used within organizations. Work the motivational aspect, as well as align and integrate organizational goals with those of the employee is not an easy task. A collaborator unsatisfied about your own job or the company's product may create a counteradvertising, creating a negative image of discontent and demotivation. Then, there's a need to use the concepts of endomarketing, which aims to build relationships and loyalty with the internal public, so as to retain, harmonize and strengthen the relationship between the employee and the organization, thus improving the image and the market value. Another important factor for the implementation of this tool is communication, to include the internal public if it is necessary to use corporate information, the company must maintain a good level of communication with its employees. This article aims to investigate the teachers' perception regarding endomarketing in higher education institutions. The method used is a bibliographical and field nature, the data collection was done through a structured form, with closed and open questions. After the analysis of data, it was verified that the HEI studied here applies some of the actions of Endomarketing described in this article. It is concluded that the IES have been practicing endomarketing and that it have been perceived by the teaching staff in a positive way.

Keywords: IES; Endomarketing; Motivation; Communication

1 INTRODUÇÃO

Uma das principais preocupações das empresas competitivas no cenário atual está em atrair, selecionar e manter seus clientes, todavia, o desafio não se aplica apenas aos clientes externos, como também internos da organização. Integrar seus colaboradores aos objetivos da organização tornou-se tarefa desafiadora, pois o mercado também disputa profissionais comprometidos e dispostos a desenvolver-se. Um colaborador satisfeito e integrado à organização efetivamente é a maneira mais segura para conquistar e manter clientes externos.

Funcionários insatisfeitos com o trabalho ou com os próprios produtos da empresa irão gerar uma contrapropaganda, passando uma imagem de descontentamento e desmotivação, surge então a necessidade do uso do conceito de Endomarketing, que segundo Kotler (2003), tem como objetivo construir relacionamentos, lealdade com o público interno, de modo a reter, harmonizar e

fortalecer essa relação entre o funcionário e a organização, melhorando assim a imagem e o valor de mercado.

Entende-se que o marketing deve procurar atingir as necessidades e criar valores para seus consumidores, de modo que todas as expectativas sejam alcançadas e o cliente fique altamente satisfeito a ponto que essa satisfação vire fidelização com a marca ou com o produto através do vínculo criado.

Há outras definições acerca do conceito, onde segundo Gronroos (2003), o endomarketing tem como visão tratar os funcionários como cliente, porque na verdade eles são, são os primeiros clientes que a organização tem, independente do cargo que eles ocupem. Devem sentir-se satisfeitos com o ambiente e os colegas de trabalho, bem como com o seu empregador.

A questão que permeou este estudo foi: o endomarketing é realizado como ferramenta estratégica nas organizações de ensino?

Por isso, o objetivo deste estudo consistiu em investigar a percepção do docente em relação ao endomarketing em Instituições de Ensino Superior. O endomarketing surgiu como uma ferramenta de estratégia que junto com Recursos Humanos visa integrar seus colaboradores aos objetivos da organização como um todo.

Para Bekin (2004) o endomarketing vem para somar, agregar valor interno das organizações, trazendo engajamento entre as equipes e harmonizando a cultura organizacional.

Com a globalização, o mercado tornou-se mais dinâmico e competitivo, por isso, é necessário que haja sinergia na comunicação interna, para tanto a empresa precisa compreender que é necessário criar “laços” com o seu cliente interno, relacionamento, trocas. (FORTUNATO, 2006).

Apesar de ser um assunto não muito novo, sua prática possui limitações. Todavia, o ser humano precisa ser compreendido ao mesmo tempo que precisa compreender os processos que está inserido, precisa sentir-se parte deles, para sentir-se motivado, realizado, entre outras contribuições positivas no psicológico do colaborador que refletirá nos resultados e desempenho individual e ao mesmo tempo no desempenho organizacional.

A metodologia utilizada para o constructo aqui proposto seguiu-se da seguinte forma: a pesquisa possui natureza qualitativa. E utiliza a taxionomia de Vergara, especificando esta em dois tipos: quanto aos meios e quanto aos fins.

Quanto aos fins: exploratória descritiva. Quanto aos meios: bibliográfica e de campo. A coleta de dados deu-se por meio de formulário estruturado, com questões fechadas e abertas. Foi escolhido como objeto de estudo o corpo docente de uma IES privada da Região Metropolitana de Campinas – SP – RMC. Os respondentes em potencial foram abordados pessoalmente. O corpo docente é composto por 62 docentes; destes, 48 estiveram dispostos a contribuir com a pesquisa.

A seguir será apresentado o embasamento teórico respaldado em estudos e autores que já se aprofundaram sobre o assunto proposto para este constructo.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Marketing interno nas organizações

O endomarketing visa estabelecer um processo de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno, de modo que todos esses funcionários conheçam muito bem os objetivos, missão e visão da organização e que esses objetivos se enquadrem aos de cada um. “O objetivo do endomarketing é tornar transparentes aos funcionários os objetivos da organização de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa”. (BEKIN, 2004, p.49).

O endomarketing motiva e valoriza os colaboradores da empresa, melhorando assim a qualidade no atendimento, satisfazendo as necessidades, desejos, e oferecendo assim valor aos seus clientes, pois, o clima e a cultura da organização influenciam no ambiente externo. “[...] O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. (BRUM, 2007, p.15).

É necessário que a empresa conheça muito bem os seus funcionários para que haja sinergia e harmonia no ambiente onde irão desenvolver suas atividades para que assim possam manter uma relação em que todos se sintam motivados.

Segundo Gronroos (2003) o objetivo do endomarketing é trazer o relacionamento entre toda a organização, independente do status, para que todos sintam-se motivados para então também exercer papel motivador.

O autor acrescenta que este tipo de relacionamento deve atingir todos os níveis hierárquicos da organização, fazendo com que todos os departamentos

“conversem” entre si, proporcionando ao funcionário ter desenvoltura ao realizar suas atividades e maior comprometimento para com a organização.

O objetivo da área de recursos humanos é garantir que a empresa possua um conjunto de talentos humanos que se identifiquem com a missão e visão da organização. Afinal, são esses elementos que norteiam a mesma.

Para fazer com que o mercado externo responda positivamente aos estímulos que lhe são dirigidos, a empresa precisa garantir que seu mercado interno – colaboradores sejam capazes de cumprir as promessas feitas aos consumidores. Primeiramente a organização precisa fidelizar seu cliente interno, desenvolvendo programas de treinamentos e de desenvolvimento, incentivos, e programas de motivação. O endomarketing deve ser usado como ferramenta para motivação do funcionário, integrando-o ao cotidiano da organização. Incluindo autonomia para resolver o que está previsto em seu escopo de trabalho.

Bekin (2004) enumera formas para o processo de motivação, como por exemplo: incluir o colaborador dentro do time, cocriação, parceria, sinergia com valores pessoais e organizacionais, estimulando ao compartilhamento, reconhecimento, premiação aos destaques, desenvolver estrutura física adequada, abertura para ideias novas, autonomia assistida.

A motivação e o comprometimento do colaborador é um processo que está sempre em evolução, uma vez que todos estão empenhados em alcançar os mesmo objetivos e colaboram para que isso aconteça. Os seis primeiros itens apontam sobre grupos, que devem ser motivados, de nada adiante uma parte da empresa estar motivada se a outra não se sente assim, “É como um time de futebol, cuja defesa está motivada para atuar bem e o ataque se sente francamente desmotivado. Não se pode esperar muito do seu desempenho”. (BEKIN, 2004, p.90). Os quatro últimos apontam sobre a valorização do indivíduo que é o resultado da sua interação no grupo, o seu desempenho está ligada a sua atitude de cooperação.

Antes disso, Robbins (1999, p.197) contribui dizendo que “a motivação é um dos itens que o endomarketing aborda juntamente ao lado de treinamento, informação e comunicação, segmentação do mercado interno e cenários de novos produtos e serviços”. O colaborador valorizado, motivado, feliz, rende melhor..

2.3 Motivação

A motivação é um processo que se dá por ações e muitas vezes por necessidades. O ser humano é imprevisível em seu comportamento, e sua motivação se dá por meios de necessidades em ocasiões diferentes, sejam elas materiais ou não, conforme defende o autor Gomide (2008) apud Peres (2015).

As organizações podem e devem capacitar através da educação, meios para motivar seus colaboradores e quanto mais incentivo o indivíduo receber, mais ele sentirá que está sendo útil e agregando valor à organização. Com isso, diminui-se o absenteísmo (ausências no trabalho) e o turnover (rotatividade de pessoal).

O colaborador deve ter ciência do lugar em que ocupa dentro da organização, a real importância daquilo que está fazendo, de todo o processo, desta forma, entenderá o motivo pelo qual deve agir e sentir-se motivado. Bekin (2004) argumenta que além da importância do reconhecimento do indivíduo e do trabalho realizado, o colaborador precisa ser remunerado de forma adequada a sua função e ter a possibilidade de avanço profissional plano - de carreira, desta forma ele se sentirá mais motivado e valorizado dentro da organização. Porém esses processos cabem às responsabilidades das organizações.

“A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta” (ROBBINS, 2005 apud SILVA, 2013). Percebe-se que o colaborador desempenha seu papel como tal quando o mesmo entende que a organização reflete seus valores pessoais possibilitando trocas positivas para ambos.

2.4 Comunicação e organização

Comunicação, de acordo com definições populacionais e virtuais, é uma palavra derivada do termo latino *communicare*, tem como significado “ação de comunicar, de partilhar, de dividir”.

Alguns ramos da comunicação são: teoria da informação, comunicação intrapessoal, comunicação interpessoal, publicidade, propaganda, marketing, telecomunicações e jornalismo.

Informar tem sido o grande desafio das empresas para a inclusão do público interno como parte determinante para o sucesso. Mas um dos maiores é incorporar os funcionários aos objetivos da empresa. Por isso, é tão importante se trabalhar a informação corporativa.

Comunicação interna, como observa Brum (2007, p.35) “é a comunicação empresa/funcionário. Informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base”. Ou seja, deve iniciar-se na alta administração passar pelas lideranças intermediárias (diretores, gerentes, coordenadores) que devem passar para frente de forma positiva, e por fim, chegar ao receptor da mensagem que está na base.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 326):

Antes que a comunicação se realize, ela necessita de um propósito, de uma mensagem a ser transmitida entre emissor e um receptor. O emissor codifica a mensagem (convertendo-a em um formato simbólico) e a transmitir por meio de um (canal) até o receptor, que a traduz (decodifica). O resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para outra.

A comunicação interna é essencial para que a organização alcance seus objetivos e para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência, a falta de comunicação gera conflitos que podem impactar no desempenho e na produtividade. “Problemas de comunicação ocorrem quando existem desvios ou bloqueios nesse fluxo”. (ROBBINS, 1999. p. 197).

O poder da comunicação não está no reter ou deter informação e sim no fazê-lo circular, até porque ninguém gosta daquilo que não conhece e muito menos informa aquilo que não sabe. O autor Gil (2001, p.78) complementa dizendo que “gostamos mais de falar do que de ouvir. Ficamos com as explicações dos outros. Gostamos de avaliar e dar conselhos. E o que é mais grave: ouvimos melhor o que gostamos de ouvir”.

Tem-se a tendência de ouvir somente aquilo que nos agrada e a falar mais do que ouvir, e isso é um erro generalizado cometido por todos, devemos sempre estar dispostos a ouvir o que o outro tem a dizer. Ou consultar fontes seguras antes de passar informações duvidosas à diante.

A comunicação nas organizações dever ser algo relevante para a produtividade, transmitindo a informação com toda credibilidade de modo que todos possam cumprir suas tarefas com total eficiência.

A comunicação interna possui dois tipos de estratégia, uma concentrada na administração e outra nas tarefas. A primeira envolve a empresa como um todo, engloba visão, objetivos e metas organizacionais, buscando intensificar a cultura, implantação de mudanças na organização, modificar atitudes e compromisso do

funcionário com a empresa. Já a segunda foca no trabalho, a opinião dos funcionários tem relevância para melhorar seu desempenho, espaço de trabalho, visando o aumento da eficiência e eficácia nos processos da empresa. “A comunicação é o que propicia o entendimento”. (BEKIN, 2004, p. 67). Outro fator importante para que haja essa ligação entre o colaborador e a empresa, é o famoso “preciso saber se estou indo bem”. O colaborador precisa saber se está correspondendo as expectativas da organização onde o feedback é de suma importância porque determina o que as pessoas pensam, como se sentem, como reagem uns aos outros, e como elas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia. (WILLIAMS, 2005).

Os dois tipos de estratégia de comunicação tendem a melhorar e a intensificar o relacionamento entre colaborador e a empresa de modo que os objetivos de ambos se tornem comum.

Brum (2010, p. 41) diz que “quando o assunto é comunicação interna, existe uma forma muito simples de entender o seu significado: basta partir a palavra ao meio e inverter, entendendo-a como uma ação comum, ou seja, ação de tornar comum objetivos, estratégias e resultado”.

A empresa precisa e deve manter um bom nível de comunicação com o seu público interno, todos sem exceção devem estar cientes da importância daquilo que estão fazendo, 8% da comunicação está naquilo que a pessoa diz, 38% no tom de voz, e 54% está no seu comprometimento.

Conforme Neves (2000, p.133):

“Os próprios funcionários. Isto mesmo, os funcionários podem ser excelentes mensageiros. Como? Tratando bem os seus clientes certamente concluirão que esta atenção, este carinho, esta eficiência e bom humor somente são possíveis numa empresa bem administrada e que trata bem seus funcionários. A atitude do funcionário é o veículo. Um veículo com toda credibilidade, mais barato do que qualquer outra iniciativa”.

O bom relacionamento é a prova viva de que funcionário satisfeito = cliente satisfeito, de modo que aquilo que é anunciado nos meios de comunicação (propaganda) seja realizado pelos funcionários de forma concreta.

Bekin (2004) afirma que para se ter uma comunicação interna eficiente é necessário além da comunicação pessoal o uso de meios impressos como boletins, quadros de avisos, jornais internos, utilizar a comunicação telefônica e digital como a intranet.

Ou seja, a comunicação cria laços, relacionamentos que são necessários para o convívio no trabalho, em família, em grupos, sem comunicação não há trocas de informações e de conhecimento.

3. Endomarketing em instituições de ensino superior (IES)

Toda instituição de ensino tem como missão espalhar conhecimento para sociedade, formar excelentes profissionais com o objetivo de ser uma instituição reconhecida em todo país, destacando-se pela qualidade dos serviços educacionais prestados e profissional de seus egressos, de modo a atender as exigências dos clientes (pais, alunos, professores e fornecedores). Segundo Churchill e Peter (2000, pg. 122) as IES se caracterizam:

Possuem características próprias, que diferenciam dos bens tangíveis, pois geralmente envolvem uma relação contínua com os clientes, são perecíveis podendo ser usados somente no momento em que são oferecidos e não há como estocá-los. São intangíveis, sendo que o cliente possui apenas lembranças ou resultados dos serviços.

As IES podem ser classificadas como privadas ou públicas. Por instituições públicas compreende-se o que é comum a todos, gratuito, diferente do privado em que para ingressar é necessário pagar, trata-se de algo particular, não é comum a todos. (Silva 2000, apud Bohn et al. 2011).

Uma instituição de ensino se diferencia de uma empresa quanto aos fins, mas os meios devem ser iguais às estratégias usadas dentro das organizações. As instituições que adotam este pensamento obtêm resultados não só na gestão, mas automaticamente na qualidade acadêmica. Para se tornar uma IES mais competitiva e profissional deve usar técnicas e buscar inovações em seus processos, melhorando as práticas de gestão, pois, o gestor educacional é o principal responsável pelo sucesso da organização.

Há uma grande competitividade entre as IES, devido à facilidade de acesso a educação tanto a distância quanto presencial comparado ao passado, onde poucos tinham a oportunidade de iniciar uma faculdade. Muitos iniciam o tão sonhado curso com a ajuda do governo através de projetos como o FIES, PROUNI, Escola da Família, ou com ajuda da própria instituição através de disponibilização de bolsas integrais ou parciais.

A cultura organizacional também é um item muito importante e que influencia no comportamento dos membros que ali integram o corpo docente da IES, na forma como eles veem suas responsabilidades, nível de comprometimento e produtividade. Entende-se como cultura organizacional missão, visão, valores, crenças, hábitos compartilhados pela maioria dos membros, clima este que segundo Gronroos (2003) deve estar orientado para servir seus clientes, por isso o endomarketing é tão importante para criar esta visão de maior comprometimento do funcionário com a empresa.

4. Metodologia

Essa pesquisa caracteriza-se de natureza qualitativa. Quanto ao tipo, ela se divide em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. (VERGARA, 2006).

Quanto aos fins: exploratória, descritiva e com intenções intervencionistas. O autor explana que a pesquisa exploratória compete explorar, descobrir, investigar áreas pouco conhecidas; a descritiva, tem como objetivo descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado. O pesquisador analisa, interpreta e registra os dados sem que haja a manipulação do que foi estudado. E a intervencionista, além da explicação do que foi descoberto e estudado, objetiva interferir no objeto de estudo, na realidade; no intuito de melhorias.

Quanto aos meios: bibliográfica e de campo. A pesquisa foi realizada com base em material já publicado, inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, trabalhos de cursos, dissertações e anais de eventos científicos em redes eletrônicas. Coleta de dados contemplou a contribuição dos integrantes do objeto de estudo pelo instrumento escolhido – corpo docente; realizado in loco, ou seja, dentro da IES pesquisada (UNASP – Universidade Adventista de Hortolândia), localizada na Região Metropolitana de Campinas – SP.

Foi proposto formulário estruturado com perguntas abertas e fechadas a todos os docentes, que em sua totalidade somam 62 indivíduos; todavia, participaram da investigação 48 docentes, aproximadamente 77% dos docentes; considerou-se uma porcentagem relevante mediante ao total de professores da IES investigada.

Como opção de resposta às questões, foi utilizada a Escala de Likert (1932), verificando o grau de concordância dos participantes em relação as afirmativas

propostas. O questionário foi aplicado no mês de dezembro/2017, no período de encerramento do semestre, nas reuniões de colegiado de cada curso.

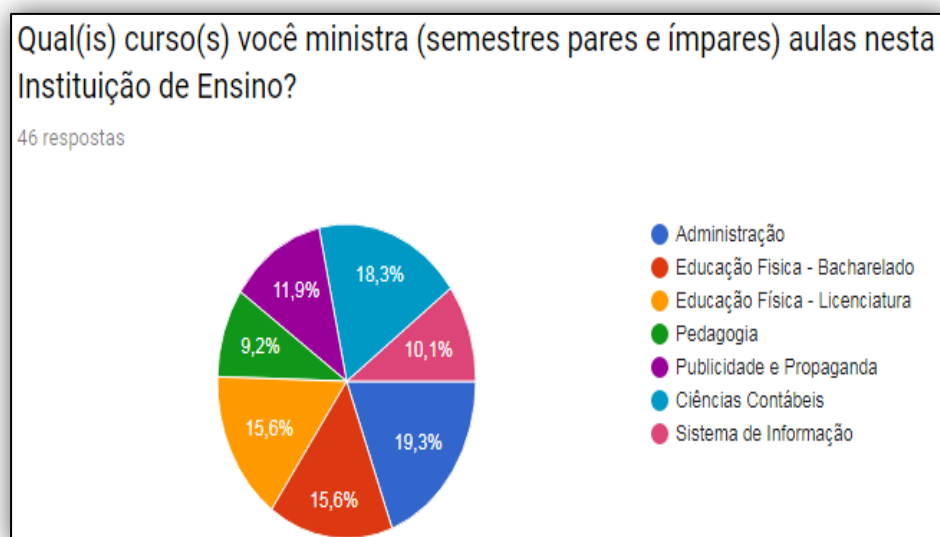
A análise dos dados deu-se pelo método de análise de conteúdo, baseada no qualitativo. Sampieri, Collado e Lucio (2006), corroboram dizendo que este modo não consiste em coletar amostras estimadas em quantidades, porém tem um caráter de profundidade em sua análise, agregando empirismo. Não tem a obrigação de provar ou validar dados e pressupostos. A intenção neste caso é realizar uma análise de conteúdo.

A análise de conteúdo quando usada numa abordagem qualitativa os objetivos tornam-se mais explícitos, delimitando os dados que possuem significados efetivos para a pesquisa ao longo do estudo, objetivos esses que poderão apresentar-se à medida que se investiga. Essa metodologia surgiu através do positivismo, uma corrente filosófica que consiste na observação dos fenômenos tendo como base o mundo físico ou material. A análise é dividida em três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. (BARDIN, 2006)

Mediante esta descritiva analítica da metodologia utilizada, a seguir será apresentado os resultados e concomitante a estes, a análise.

5. Apresentação e análise dos resultados

Gráfico 1 – Cursos com número de docentes exclusivos no curso



Administração	Pedagogia	Ciências Contábeis	Ed. Física Bacharelado	Ed. Física Licenciatura	Publicidade e Propaganda	Sistemas de Informação
6	5	4	0	0	9	5

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme tabela 1, os respondentes estão distribuídos entre os cursos oferecidos pela IES atualmente que são: Administração, Ed. Física – Bacharel, Ed. Física – Licenciatura, Pedagogia, Publicidade e Propaganda, Ciências Contábeis e Sistemas de Informação.

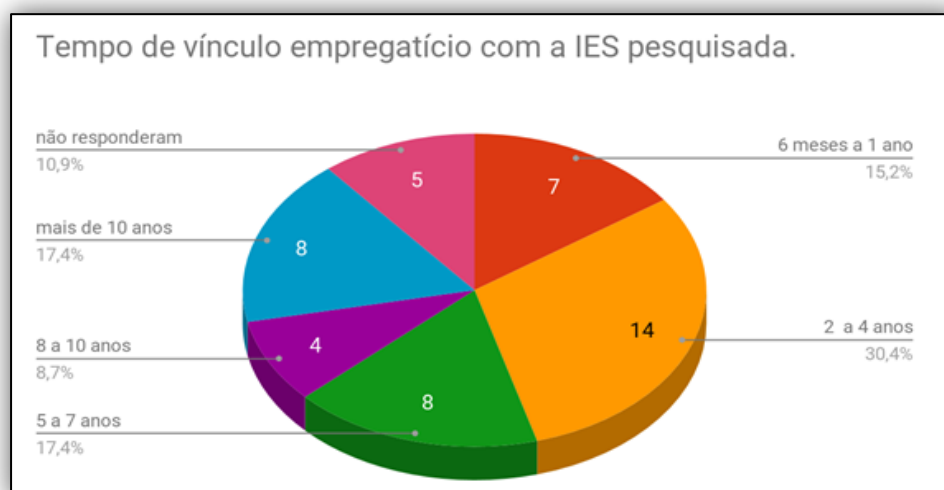
Apesar de 48 docentes terem participado da pesquisa, dois deixaram sem resposta essa questão. Acredita-se que seja pela garantia do sigilo de sua identificação.

Dos 68 professores que fizeram parte do corpo docente da IES no segundo semestre de 2017, em sua maioria, não são exclusivos de um único curso. De acordo com as necessidades dos cursos e a qualificação do professor, são aproveitados para contribuir em outros cursos, sendo com a mesma disciplina ou não. Porém, no curso de Administração há exclusividade, ou seja, professor não compartilhado com outros cursos, de 6 docentes; no curso de Pedagogia há 5 professores exclusivos; no curso de Ciências Contábeis houve 4 professores; no curso de Publicidade e Propaganda, 9 professores são exclusivos; no curso de Sistemas de Informação, 5 professores são exclusivos do curso. Apenas os cursos de Educação Física Bacharelado e Educação Física Licenciatura é que não possuem exclusividade de professores, ou seja, o curso sempre utiliza seus profissionais em um ou demais cursos.

Outro dado levantado que é interessante colocar, é que foi investigado também sobre a formação desses professores, de maneira empírica e documental. Importante ressaltar que uma porcentagem significativa dos docentes foram alunos na mesma instituição que lecionam, ou em outro campi, em algum momento da construção de sua carreira acadêmica. Isso remete à reflexão de que a instituição considera e/ou valoriza profissionais da “casa”. Isso dentro do endomarketing é muito significativo, considerando que os profissionais buscam ter ligação profissional com a organização que participou de sua formação, e a mesma valoriza esses profissionais desde que sejam qualificados e que atendem às necessidades dela.

Resta analisar que há reciprocidade de valores e crenças que mantem essa ligação. O profissional que possui forte relação com a organização, com a empresa, possivelmente será um propagador, um promotor da marca; neste caso, da instituição. Neves (2000) ressalta sobre a relevancia do funcionário como mensageiro da empresa, se o funcionário encontra-se motivado, estimulado, comunicado, entre outras ações relevantes, ele mesmo dará credibilidade à organização, a ponto de levar isso a outros ambientes, ou a clientes, no caso deste contexto, aos alunos, por exemplo, ou alunos em potencial. Bekin (2004) menciona sobre os objetivos tanto da empresa quanto dos profissionais que atuam nela no sentido do endomarketing, onde os objetivos da organização deve ser de clareza e harmonia em relação aos dos seus colaboradores. Desse modo todos estarão em direção do mesmo propósito, alinhados, em sinergia e satisfeitos.

Gráfico 2 - Tempo de vínculo empregatício com a IES pesquisada



Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 2, o tempo de vínculo empregatício dos docentes com a IES pesquisada, aparece entre o tempo de 6 meses até mais de 10 anos ou mais. Como critério de classificação para as respostas dessa questão foram dispostos as seguintes opções: menos de 6 mese; 6 meses a 1 ano; 2 a 4 anos; 5 a 7 anos; 8 a 10 anos; mais de 10 anos; não responderam. Inclusive na opção - mais de 10 anos – registrou-se dois docentes atuando na mesma instituição há 15/16 anos e um docente que está há 20 anos. Acredita-se que a colaboração destes, não mais importante que

as dos demais, será de relevância significativa devido a vivência, estruturas de referência, julgamentos de valor construídos durante sua carreira profissional.

Em análise geral, o tempo de vínculo empregatício com a instituição pesquisada é representada por docentes que estão entre 6 meses e mais de 10 anos.

Observou-se também que a maior porcentagem é representada por docentes que estão na IES de 2 a 4 anos. Analisando de maneira empírica, é uma faixa de tempo pequena, porém pressupõe-se que nesta opção estejam docentes de faixa etária mais novos, e ainda em processo de qualificação formal – mestrado, doutorado, entre outros; possuem pouca experiência nesta instituição e sugere-se que tenham dificuldades para dar um feedback em relação aos processos de endomarketing. Ao mesmo tempo que pode-se analisar de maneira contrária, pois se tem pouco tempo de casa supondo serem mais novos de idade, conseqüentemente sejam de gerações Y.

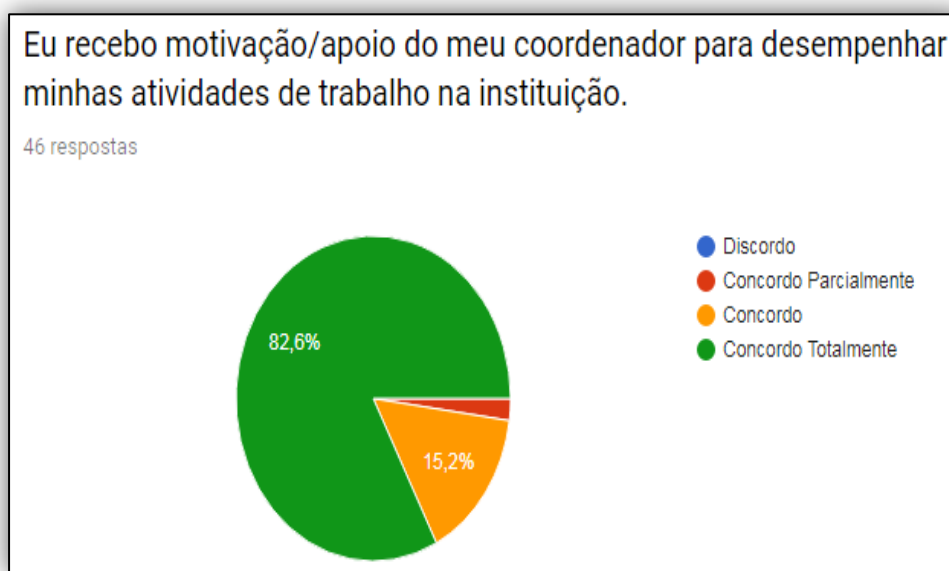
A geração Y tem características de comunicação mais aberta, no sentido de expressar seus pensamentos, sentimentos relacionado com sua satisfação. Então, pensa-se que contribuirão mais abertamente com a pesquisa apresentando opiniões verdadeiras a respeito do que o estudo se propôs a investigar. Além de sim, já terem passado por todos os processos previstos no exercício de dois semestres de atividades da IES e já possuir alguma estrutura de referência na construção de julgamento de valor sobre o que lhe será investigado.

Enquanto os docentes mais novos tem um perfil dinâmico e aberto, possivelmente os docentes que possuem mais tempo de trabalho na IE tem mais idade também, mais experiência – geração X e/ou *Baby Boomers*. E já vivenciou mudanças de equipe, de coordenação, de administração entre outras tantas coisas que lhe dão uma bagagem mais segura para ponderar o que lhe é conveniente compartilhar em uma investigação como esta; pressupondo-se que estes terão restrições em comprometer-se com suas respostas, a despeito do sigilo garantido da investigação.

O termo geração se refere a um determinado grupo de pessoas que nasceram em determinada época, vivenciaram feitos históricos que foram importantes para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, influenciando de certa maneira nas suas crenças, valores e atitudes. (VELOSO et al.,2012). Como citado anteriormente essas gerações são classificados como Baby boomer ou geração X e geração Y.

A geração Baby Boomers tem necessidade de provar o seu valor profissional, buscam estabilidade na carreira além de valorizarem as oportunidades de novos aprendizados no trabalho, são participativos e prezam pela lealdade à organização. (Marques, 2016)

Gráfico 3 – Fator motivacional



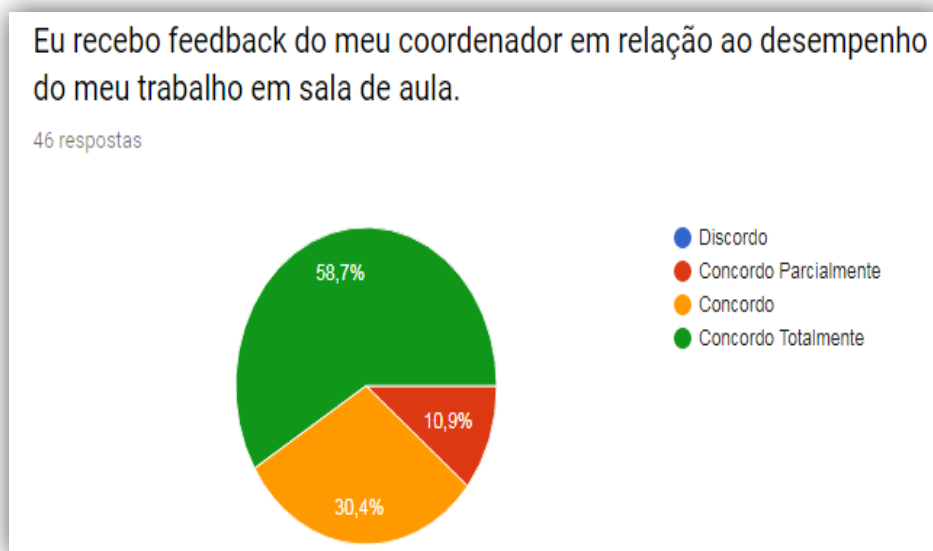
Fonte: Elaborado pelos autores.

No gráfico 3, nota-se que 82,6% dos respondentes Concordaram Totalmente receber motivação/apoio por parte do coordenador; porém, se somar à opção Concordo – que também é indicativo positivo em relação ao grau de satisfação, o resultado apresenta-se de maneira mais positiva ainda, ou seja, 97,8 % dos participantes da pesquisa estão satisfeitos e concordam que recebem de seu coordenador incentivo motivacional e apoio para desenvolver suas atividades.

Essa informação traz relevância significativa para a pesquisa, pois o acompanhamento, a presença, o auxílio do chefe, do líder, tem responsabilidade substancial para que o liderado se sinta seguro e capaz de realizar suas atividades, resultando em trocas positivas para ambos e principalmente para a instituição. Chiavenato (2010) diz que o líder é aquele conduz um grupo de pessoas, que motiva, apoia e influencia os seus liderados de forma que estes contribuam da melhor forma com os objetivos do grupo ou da organização.

O fator investigado nesta questão é essencial dentro do endomarketing, pois desenvolve relacionamentos positivos, e estes abrem oportunidades para outras ações de marketing.

Gráfico 4 - Feedback



Fonte: Elaborado pelos autores.

As outras questões serão importantes para credibilizar a anterior, pois as respostas espelharão resultados anteriores.

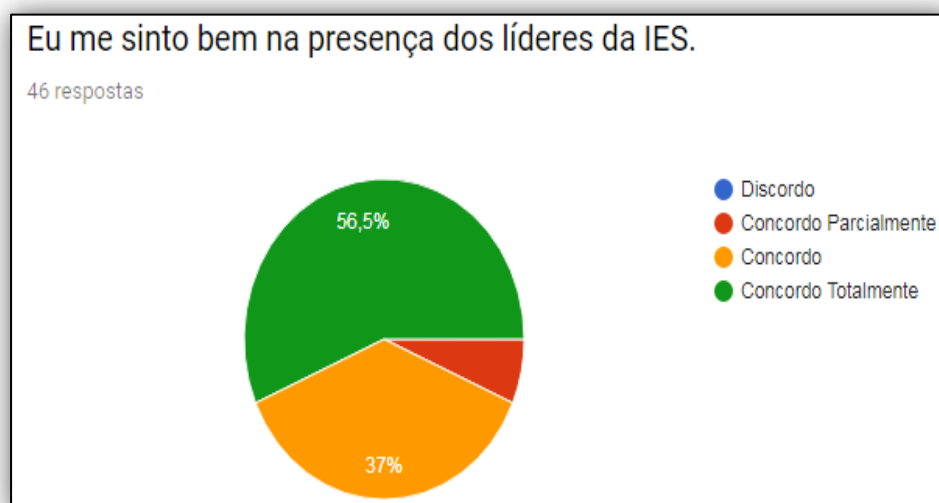
No gráfico 4, apenas 10,9% dos respondentes Concordaram Parcialmente, quanto a receber feedback do coordenador em relação ao desempenho do trabalho desenvolvido em sala de aula. Ou seja, há detalhes que ainda poderiam ser melhorados, sob a percepção de aproximadamente cinco docentes.

Nessa análise pode-se verificar duas vertentes. A primeira é que faz parte do processo de avaliação do docente o mesmo preencher auto avaliação ao final de cada semestre, além de conversa com o coordenador – que possui em mãos a avaliação dos discentes em relação ao docente e a avaliação do próprio coordenador. Diante dessas informações adquiridas em conversas informais dos pesquisadores com os coordenadores, pressupõe-se que a porcentagem que concorda parcialmente com o feedback dado por seu líder, esteja entre o percentual de professores mais novos em relação ao tempo de vínculo empregatício com esta instituição, e por isso

de repente não passaram por um ciclo completo de dois semestres de exercício ainda.

A segunda vertente seria pressupor que estes professores representados pelos 10,9% no gráfico, esperem por feedbacks contínuos ou por todas as ações realizadas em sala de aula; o que é um desafio para os líderes considerando a dinâmica de suas atividades e as dos professores. Acredita-se que seja também dever do docente buscar feedback com a coordenação por iniciativa própria. Supondo que isso faça parte do interesse em maior parte do docente. O feedback é de suma importância porque determina o que as pessoas pensam, como se sentem, como reagem uns aos outros, e como elas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia (WILLIANS, 2005).

Gráfico 5 – Sensação na presença dos líderes da IES



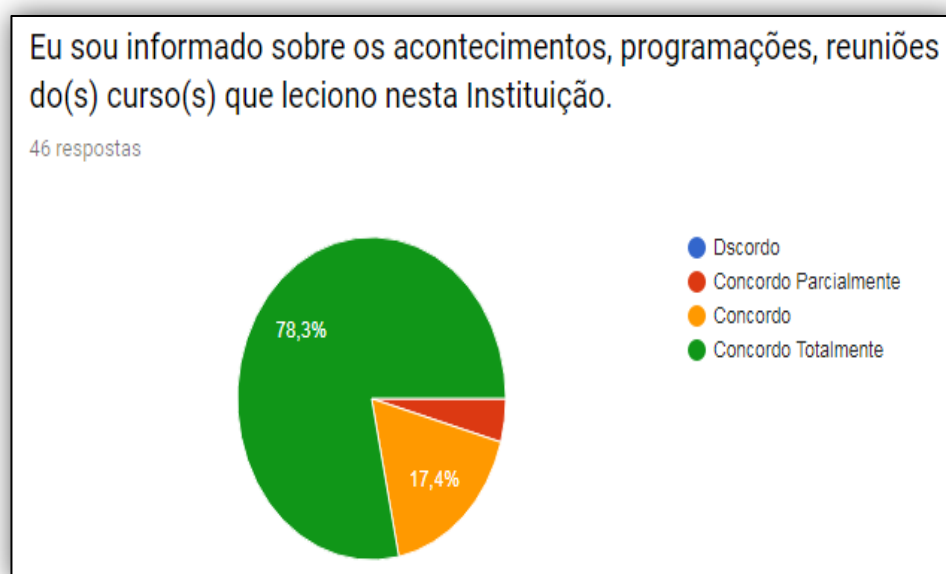
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na questão representada pelo gráfico 5, pretendeu-se investigar a percepção dos docentes em relação a supostos medos e/ou anseios que pessoas possam sentir na presença de seus líderes. Esse comportamento pode ser desencadeado por algum fator emocional, resultado de pressão, demanda de trabalho, entre outros fatores; pela timidez da possibilidade de exposição diante de colegas, alunos, ou simplesmente pelo incomodo da posição hierárquica. 93,5% dos respondentes afirmaram sentirem-se bem na presença dos líderes na IES. E apenas uma pequena parcela, 6,5% sente-se desconfortável com a presença de algum líder. Porém não se

tem dados suficientes para analisar e pontuar quais ou em que situação isso acontecera.

Chiavenatto enfatiza dizendo que as pessoas precisam trabalhar em um ambiente agradável e envolvente sob o estilo de liderança que promova impulso e alavancagem, somados talentos, organização, comportamento e gestão, têm-se então todas as condições para que a organização possa desempenhar seu papel com eficiência. (CHIAVENATO, 2014).

Gráfico 6 - Comunicação sobre acontecimentos acadêmicos e sociais da IES



Fonte: Elaborado pelos autores.

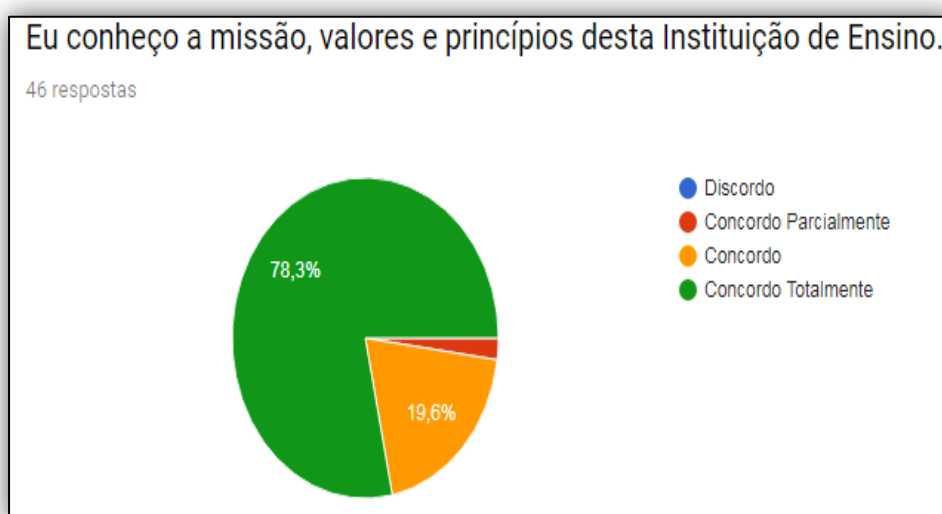
Sobre comunicação, o gráfico 6 apresenta que 95,7% dos pesquisados Concordam que são informados sobre os acontecimentos dentro da IES.

A comunicação é um dos pilares das ferramentas do marketing. Porém é necessário utilizar os canais ideais para o público almejado. Precisa-se entender quais são os hábitos e canais que o público alvo utiliza para se comunicar. No trabalho não é diferente. Apesar de não ser o foco do trabalho do docente – canal de comunicação com os líderes; é de extrema relevância que a instituição tenha um canal oficial de comunicação com os docentes e que estes sejam informados de como se manuseia, acessa, utiliza o canal disponível. Bekin (2004) afirma que para se ter uma comunicação interna eficiente é necessário além da comunicação pessoal o

uso de meios impressos como boletins, quadros de avisos, jornais internos, utilizar a comunicação telefônica e digital como a intranet.

É sabido que em todas as organizações existem momentos sociais em grupos oferecidos pela própria instituição, porém é relevante a certificação de que todos seus colaboradores tiveram acesso às mesmas informações, independente do curso, da área.

Gráfico 7 - Ciência da Missão, visão e valores da IES

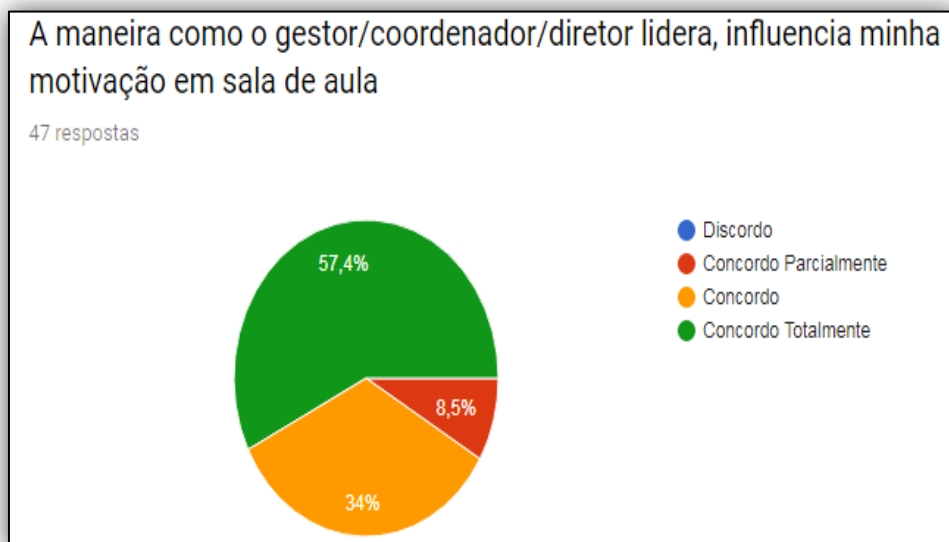


Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro fator de relevância para qualquer organização independente do segmento dentro dela, é saber se a equipe está alinhada com a missão, visão, valores, princípios, porém antes, é preciso saber se a equipe conhece cada um dessas bases na qual a empresa está pautada para dirigir seus negócios. O gráfico 6, está representando a porcentagem dos docentes que conhecem os princípios norteadores da IES. Viu-se que 97,9% dos docentes que lecionam na IES conhecem a missão, valores e princípios da instituição. Os outros 2,10% afirmam saber, porém de maneira informal.

Sendo assim, percebe-se que a IES vem praticando um dos principais passos do endomarketing, integrar os funcionários aos objetivos da organização, como citado por Bekin (2004). Ter o conhecimento sobre estes itens é saudável para nortear o comportamento do professor em sala de aula, ao construir seu planejamento, suas metodologias de ensino, seu comportamento, entre outras ações.

Gráfico 8- O poder de influência do líder na motivação do docente em sala de aula

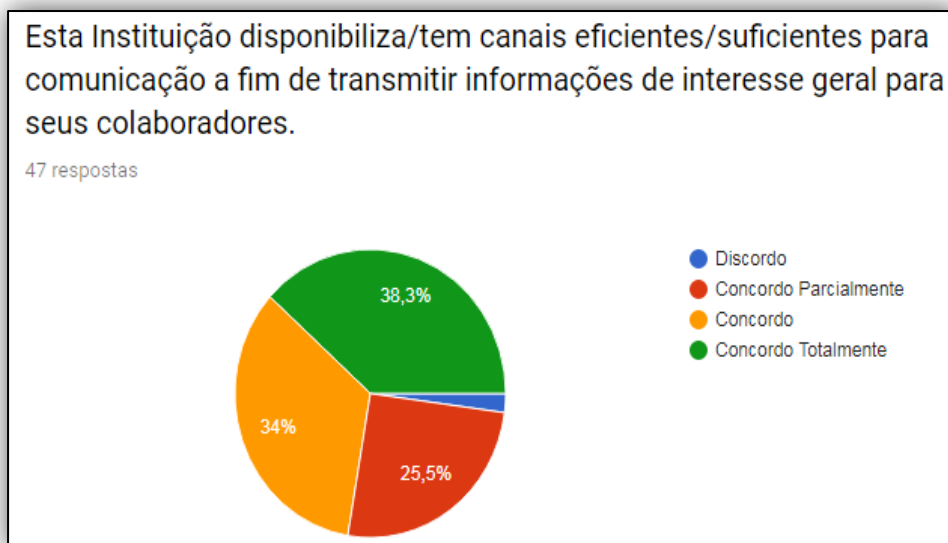


Fonte: Elaborado pelos autores.

No gráfico 8 pode-se observar a relevância da presença de um gestor acompanhando sua equipe, motivando, incentivando, validando seus métodos, apoiando.

Mais de 90% dos docentes concordam que o modo como seu coordenador atua, lidera, influencia na motivação e conseqüentemente no desempenho do professor. Com isso, os alunos também são impactados e envolvidos no processo com resultados positivos. Ou seja, todos ganham. Bekin (2004) enfatiza dizendo que um bom líder é aquele que divide responsabilidades, delega poderes, dialoga, ouve e motiva seus subordinados.

Gráfico 9 - Percepção dos canais de comunicação

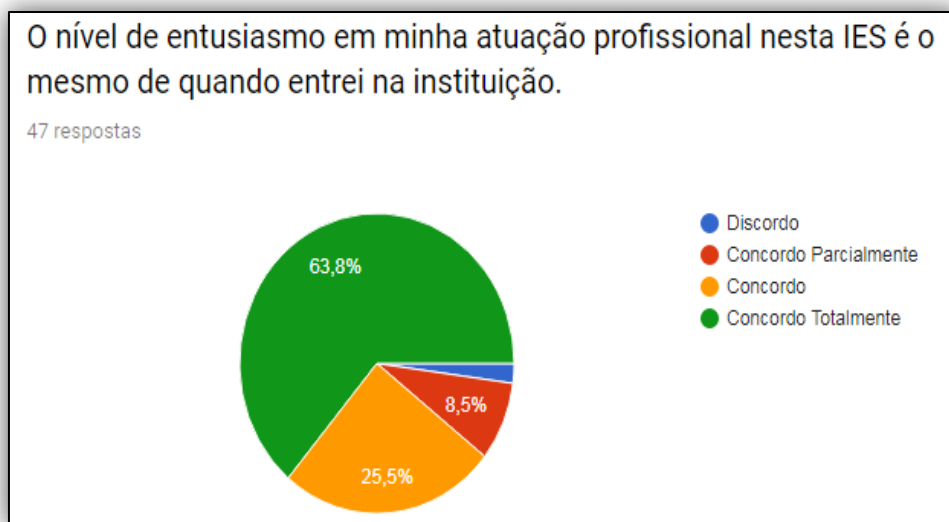


Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebe-se no gráfico 9, ainda que a maioria (72,3%) afirme estar ciente dos canais de comunicação existentes dentro da IES, 2,2% discordam da disponibilização desses canais. Visto Robbins et al. (2010), que a comunicação é essencial para que a organização alcance seus objetivos e para que todos possam cumprir com suas tarefas de modo eficiente; essa pequena porcentagem pode gerar ruídos negativos dentro da organização, desestabilizando a ferramenta perante toda a equipe, causando dúvidas, podendo gerar mudança no grau de satisfação por influência dos colegas. Alias, não pode-se descartar que 25,5% dos respondentes Concordam Parcialmente, o que pressupõe-se é que estes também não tem um grau de satisfação elevado em relação aos canais de comunicação, o que pode fortalecer ruídos negativos a respeito destes entre seus pares.

Interessante analisar a relação desta questão com a questão representada pelo gráfico 5. Nela é exposto se os docentes recebem informações sobre acontecimentos, programas, reuniões pertinentes ao curso que leciona. A somatória de Concordo Totalmente e Concordo, resultou em 95,7%. A partir desse resultado, pressupõe-se que o recebimento dessas informações ocorra por algum ou vários canais de comunicação, e que este(s) seja funcional e eficiente devido a expressão de satisfação na porcentagem apresentada. Porém, é possível perceber que os respondentes não conseguiram relacionar o recebimento das informações aos canais de comunicação na mesma proporção.

Gráfico 10 - Comparativo do nível de entusiasmo entre início do vínculo empregatício na IES até agora



Fonte: Elaborado pelos autores.

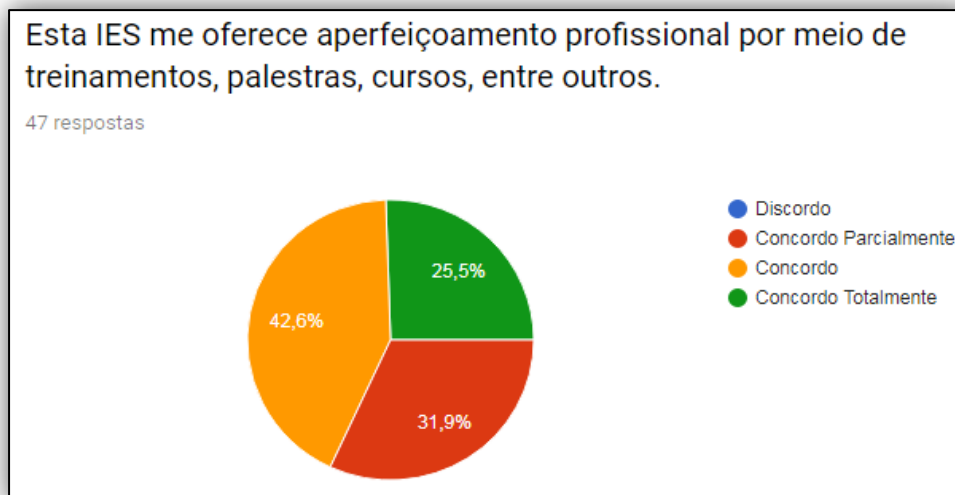
No gráfico 10, os respondentes fazem uma autoanálise sobre seu desempenho profissional do período da pesquisa em relação ao período inicial de seu desempenho na IES pesquisada. E apenas uma pessoa discordou, fazendo-se entender que seu entusiasmo mudou e outras cinco pessoas concordaram parcialmente, ou seja, algo mudou também; porém não há possibilidade de afirmar se mudou positivo ou negativamente, pois a questão não deixa especificado a qual se refere. Então torna-se uma questão de interpretação pessoal de cada respondente.

Começar com entusiasmo positivo em um novo ambiente de trabalho, com um novo emprego, parece óbvio, porém não se pode acreditar nisto absolutamente, pois pode ocorrer do docente ter tido um baixo entusiasmo ao dar início às suas atividades profissionais e com o tempo, ter melhorado e tornando-o positivo.

A despeito dessa interpretação, em todas as questões foi aberto um espaço para o respondente poder se expressar caso sentisse o desejo. Nesta questão houve nove comentários que poderão contribuir na análise: *“Me motivam, tenho autonomia”*, *“Eu me sinto bem trabalhando aqui”*, *“Pois sempre estou em paralelo e participando do futuro relacionado com o curso”*, *“cada experiência vivenciada de forma positiva, me estimula a crescer”*, *“Com o passar do tempo sempre aumenta”*, *“A coordenação sempre nos apoia”*, *“Porque quero sempre fazer o melhor”*, *“Meus coordenadores são incentivadores”*, *“Em Publicidade e Propaganda bem mais”*.

Após os comentários dos docentes, fica melhor esclarecido que o entusiasmo citado na questão, fora interpretado com intenção de ser positivo. Além de ter muitos fatores envolvidos na questão que foge do escopo da pesquisa investigar.

Gráfico 11 - Aperfeiçoamento profissional



Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico 11 apresenta uma dinâmica de distribuição mais equilibrada dentro da escala de resposta utilizada, sendo: 31,9% concordaram parcialmente que recebem algum tipo de aperfeiçoamento profissional por parte da IES em que lecionam, ou seja, pressupõe-se que os docentes sentem falta de algo e isso é um indicativo relevante para realizar uma investigação entre eles para entendê-los e ouvi-los, considerando um relacionamento de mão dupla. Já o restante do grupo respondente demonstram satisfazer-se e concordam que a IES oferece cursos, treinamentos, aperfeiçoamento, entre outros, de maneira satisfatória. Apenas um comentário foi realizado nesta questão por um dos docentes que mencionou ser muito rápido os cursos oferecidos.

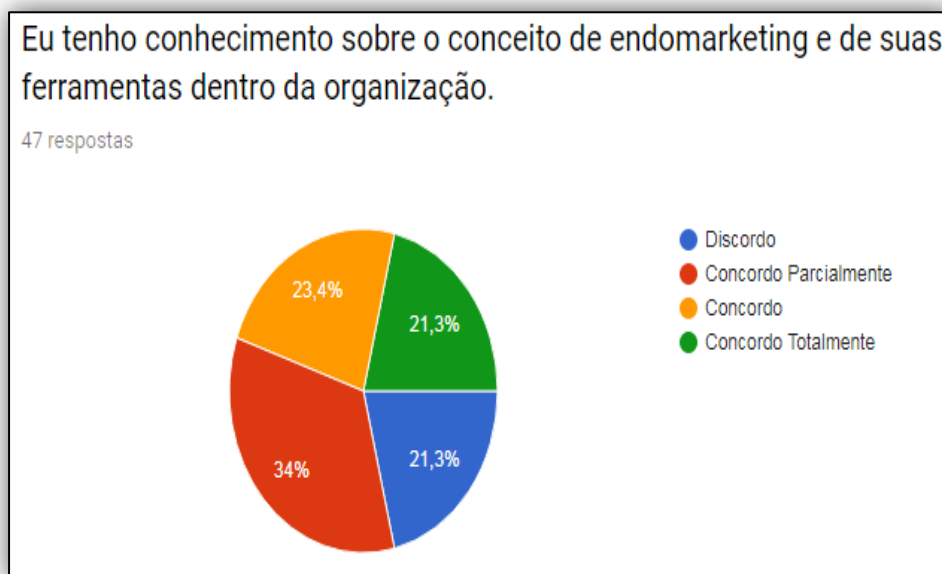
Em análise, é possível perceber que há um esforço da instituição nesse quesito, porém, ter uma expectativa de que todos estejam totalmente satisfeitos é desafiador. Acredita-se que seja devido à subjetividade que a questão carrega; pois a despeito da IES oferecer cursos de aperfeiçoamento, treinamento, entre outros, que sejam de interesse geral do corpo docente, não pode-se descartar as necessidades de aperfeiçoamento das competências profissionais e conhecimentos específicos de

cada área. Todavia, considerando que cada professor preencheu o formulário de acordo com a sua área de atuação, com seu curso, com seu coordenador, há sim relevância nos resultados, considerando um percentual bom de satisfação, porém que pode ser aperfeiçoado.

Por outro lado, um fator que não foi considerado até aqui e que pode ter influência, é que um número interessante de professores ministram aulas para mais de um curso, ou seja, as respostas desta questão passam a não ser mais centrada dentro de um curso em específico, por isso, pode-se pressupor que antes do professor responder a questão, há uma avaliação subjetiva e psicológica entre os cursos que ministram, o que é oferecido em cada um sob sua ótica e ponderado uma média para então poder responder a esta questão.

Conclui-se que, esta questão representada pelo gráfico 10, não apresenta dados puros o suficiente para realizar uma análise absoluta e de profundidade.

Gráfico 12 – Conceito Endomarketing

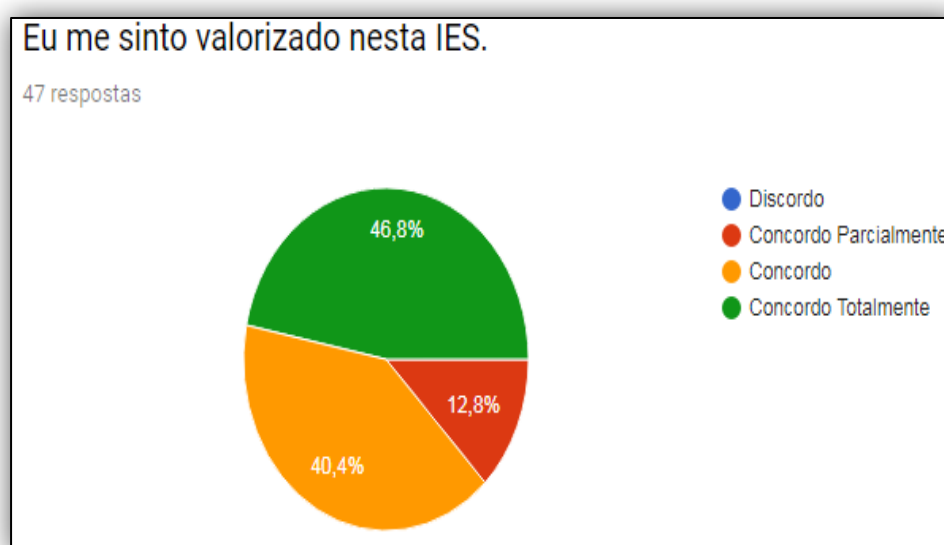


Fonte: Elaborado pelos autores.

No gráfico 12, o objetivo foi investigar a percepção dos professores em relação ao conceito de endomarketing e de suas ferramentas dentro da organização. Onde 55,3% dos pesquisados afirmaram que concordam parcialmente e discordam que tem conhecimento sobre o tema. E 44,7% concordaram totalmente e concordaram que tem conhecimento sobre o conceito de endomarketing. Endomarketing é um conceito

advindo do marketing, mas que ao mesmo tempo está relacionado com gestão de pessoas, ou seja, é um conceito que aparece na administração, na publicidade e propaganda. A partir disso, pressupõe-se que os docentes que não conhecem o conceito podem pertencer aos seguintes cursos: pedagogia, educação física – bacharelado e licenciatura, ciências contábeis, sistemas de informação, pois estes cursos estão mais distantes do conteúdo de endomarketing em relação ao foco do curso, o que não impede de conhecerem por outros meios sobre o conceito.

Gráfico 13 – Valorização dos docentes



Fonte: Elaborado pelos autores.

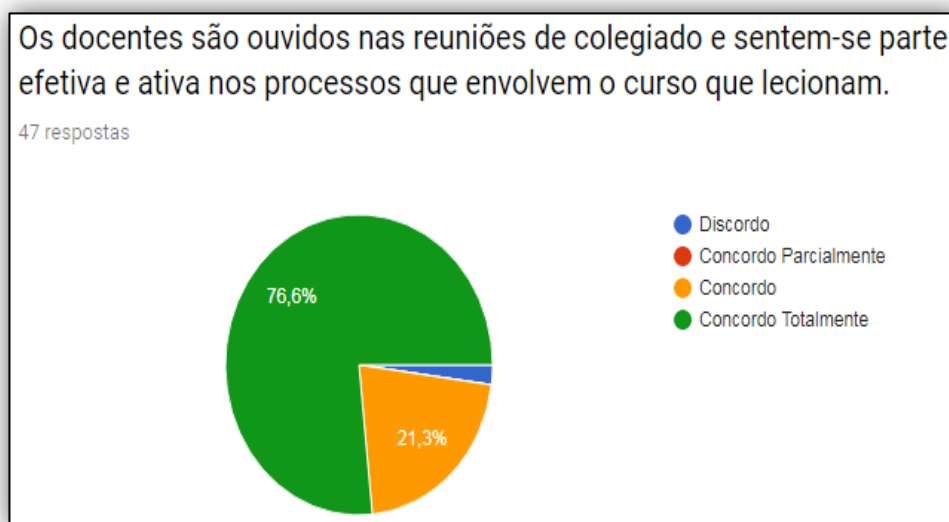
Na décima segunda questão, 12,8% dos docentes afirmam sentir-se parcialmente valorizado na IES. Apesar de não ter percentagem na opção: discordo, quando o respondente escolhe a opção Concordo Parcialmente sugere que exista algo que não esteja agradando ou que poderia ser observado com mais atenção com relação à valorização do profissional, na perspectiva do docente. Porém, é um assunto que abre oportunidades para discussão se considerar o teor da afirmação.

Na afirmação “Eu me sinto valorizado nesta IES” traz uma diversidade de possibilidades de interpretação, ou seja, torna a questão relativa, pois as respostas serão de acordo com a interpretação de cada respondente. A valorização neste caso pode sugerir valorização financeira, valorização quanto as metodologias utilizadas e incentivadas, valorização da agregação de valor ao curso, entre outras tantas

possibilidades, sem ainda considerar os conceitos individuais do corpo docente. Conforme (Bekin, 2004, p.79) “as expectativas dos funcionários compreendem quatro pontos essenciais: 1) reconhecimento pelo trabalho realizado; 2) reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa; 3) remuneração adequada e 4) possibilidade de avanço profissional”.

Porém, mesmo que haja subjetividade nos resultados, em análise geral, pode-se considerar que 87,6% do corpo docente da IES participante desta pesquisa concordam serem valorizados pela mesma. O que é um percentual relevante que dá credibilidade aos resultados.

Gráfico 14 – Voz ativa dos docentes dentro do curso



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta última questão, viu-se relevância em coloca-la por acreditar que vive-se em cenários dinâmicos dentro das organizações por influência das facilidades de comunicações por meio de canais que transmitem informações, conhecimento, compartilhamento em rede, entre outras possibilidades que evidenciam uma era em que pessoas com competências e habilidades diferentes ou afins juntam-se para criar algo ou desenvolver métodos que venham a contribuir para a ciência, profissionais, mercado de trabalho, entre outros. Ou seja, ‘ninguém’ retém know how, o relevante da vida é contribuir, compartilhar e viver intensamente.

Acredita-se que o ato de dar abertura, diminuir formalidades, criar uma comunicação de ‘mão dupla’, criar relação horizontal, abrir possibilidades da equipe

fazer parte no processo de decisão e/ou de recriação do qual eles mesmos fazem parte, traz resultado significativamente positivo para a cultura organizacional, para o desempenho de todos e conseqüentemente para o cliente, consumidor, neste caso, o aluno será o mais e melhor beneficiado. Pois terá em sala de aula um professor motivado, feliz, satisfeito e dando o melhor de si.

Diante disso, ao observar os resultados da questão representada pelo gráfico 14, é percebido que os docentes estão totalmente satisfeitos ao Concordarem Totalmente com a abertura dada pelo coordenador para efetiva participação nos processos que envolve o(s) curso(s) que leciona, sendo estes 76,6% dos respondentes. Estes ainda, somado aos que Concordam, resultam em 97,8% de satisfação. Apenas 1 respondente optou pela alternativa Concordo Parcialmente, e 1 optou por Discordo, não apresentando representatividade para análise.

“Cocriação é uma forma de inovação que acontece quando colaboradores, fornecedores, e clientes associam-se com o negócio agregando valor, conteúdo, conhecimento e experiências. Em troca recebem os benefícios de sua contribuição, seja através do acesso a produtos customizados ou da promoção de suas ideias”. (MAEDA, 2015)

O autor Marques defende que os funcionários tendem a frustrações quando percebem que não fazem parte dos processos e resultados que englobam a organização como um todo, é importante levar em consideração a opinião do colaborador, dando abertura para que possam expressar sugestões e ideias. (MARQUES, 2016)

A apresentação dos resultados permitiu realizar análise de conteúdo em relação ao endomarketing realizado nesta IES com seu corpo docente. Para isso foi utilizado questões que envolvesse ferramentas e ações advindas das estratégias do marketing interno. Porém, a despeito da dinâmica dos semestres ser diferente: o vínculo empregatício ser garantido a cada semestre de acordo com a demanda de alunos e da matriz curricular do curso; os docentes que participaram desta pesquisa – fora aplicada em dezembro de 2017 – demonstraram ter percepção positiva em relação ao endomarketing realizado. Todavia, um percentual dos respondentes não conheciam o termo endomarketing e nem faziam associações às ações das quais participam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou evidenciar que um programa de endomarketing possui um grande potencial em favor das IES. O trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção dos docentes da IES pesquisada quanto o uso das ferramentas de estratégia de endomarketing dentro da IES.

Após a análise de dados, verificou-se que a IES aqui estudada aplica algumas das ações de Endomarketing descritas neste artigo e concluímos portanto que a IES tem uma boa imagem junto ao corpo docente, na qual possuem abertura para expos suas opiniões, são motivados e sentem-se bem na presença de seus líderes, recebem feedback e conhecem a missão, visão e princípios da instituição que trabalham.

O trabalho limitou-se somente a investigar a percepção dos docentes em relação ao endomarketing da IES aqui pesquisada, entretanto, seria de grande valia futuramente estender a pesquisa para outras organizações para se obter mais dados referente a esta ferramenta tão importante na motivação de desempenho do colaborador.

6 Referências Bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: **Edições 70**. (Obra original publicada em 1977)BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo. Editora Makron Books, 1995/2007.

BEKIN, S. F. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person Education, 2004.

BOHN, C.L. Z; MARZARI, C; KELM, M.L. **Endomarketing: Um novo paradigma para a inteligência competitiva**. Florianópolis: IGLU, 2011 – acessado em 06/04 às 21h15min.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**: 1º. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRONROOS, C. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. 2º Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**. 9ª edição. São Paulo. Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração em Marketing**: a edição do novo milênio. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NEVES, R.C. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. 2. Ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, M. A. **Revista de Ciências gerenciais** – Vol. 15, nº. 21, ano 2011. p.153-171.

Revista Científica da UNESC - v.13, nº 16 (2015) – acessado em 04/04 às 20h50min.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Ed. LTC RJ, 1999.

SAMPIERI H. R.; COLLADO F. C.; LUCIO B. P. **Metodologia de pesquisa**. McGRAW-HILL. 6ª edição, 2014.

SILVA, J. G: **A comunicação interna nas instituições de Ensino Superior**: Um estudo comparativo entre duas IES do DF. BRASÍLIA, 2013 – acessado em 04/04 as 19h30min.

STEIKE, E. – **O Endomarketing na Cultura Organizacional de uma instituição de Ensino Superior (IES)**: O caso URI – Santo Ângelo – RS.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A . **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios . 5. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, R.H; C., C.F; L., P.B. **Metodologia de Pesquisa**. 3ª Edição. São Paulo. MC Graw – Hill, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

WILLIAMS, R.L. **Preciso saber se estou indo bem**: Uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

REVISTA Brasileira de Pesquisas de Marketing, opinião e Mídia. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf> acessado em 16/11 às 22h03min.

<https://www.houaiss.net/corporativo/apps/www2/v3-3/html/index.php#8> – Acessado em 08/12 às 22h30min.

REVISTA Brasileira de Orientação profissional. Disponível em:
<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200007> – acessado em 07/04 às 16h20min.

MARQUES, Marcus: **Gestão Participativa – Integrando toda a sua equipe.** Disponível em:
<<http://marcusmarques.com.br/gestao-de-pessoas/gestao-participativa-integrando-toda-sua-equipe/>>- acessado em 07/04 às 18h50min.

SUPERSTORM: **Entenda como funciona a cocriação.** Disponível em:
<<http://superstorm.com.br/inovacao/entenda-como-funciona-a-cocriacao/>> - acessado em 08/04 às 18h40min.

BLOG DO JRM: **O que é a geração Baby Boomers:** Disponível em :
<<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/baby-boomers/>> - acessado em 08/04 às 20h32min.