

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

ALEXANDRE DE SOUZA

A Aplicação de Marketing Interno nos Órgãos de Administração Pública

**São Caetano do Sul
2024**

ALEXANDRE DE SOUZA

A Aplicação de Marketing Interno nos Órgãos de Administração Pública

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.
Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

“O presente trabalho foi realizado com o apoio de Bolsa de Estudos fornecida pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)”

**São Caetano do Sul
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

De Souza, Alexandre.

A Aplicação de Marketing Interno nos Órgãos de Administração Pública / Alexandre de Souza – 2024.

153 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Tese (doutorado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

1. Marketing Interno. 2. Comprometimento Organizacional. 3. Motivação para os Serviços Públicos. 4. Compromisso com Valores Públicos. 5. Gestão Organizacional. I. Minciotti, Silvio A.; II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Doutorado.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese de doutorado a ser defendida em 12/12/2024 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (Orientador – Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson K. Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha (Universidade Nove de Julho)

Prof. Dr. Prof. Luiz Paulo Bresciani (Fundação Getúlio Vargas)

AGRADECIMENTOS

Expresso meus sinceros agradecimentos à todas as pessoas que direta ou indiretamente participaram da minha jornada no desenvolvimento desta tese de doutorado.

Em especial, aos meus pais, responsáveis diretos pela formação do meu caráter, através de amor, atenção e bons exemplos.

À minha esposa por todo amor, paciência, compreensão e ajuda na minha jornada.

Aos meus filhos, que são parte de mim e sempre serão a verdadeira razão das minhas realizações.

Aos meus professores, meus colegas e funcionários da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, por toda a parceria, companheirismo e atenção dispensada.

Ao meu orientador, pelos direcionamentos, ensinamentos e rigor aplicados ao desenvolvimento da minha tese.

Aos meus amigos, que sempre contribuíram valorosamente na recarga das minhas energias.

E finalmente agradeço à energia intensa, permanente e inabalável, que reside dentro de mim, uma Força Divina que pulsa ininterruptamente me movendo, orientando, iluminando, protegendo e fortalecendo.

Gratidão imensurável.

SOUZA, Alexandre de. **A Aplicação de Marketing Interno nos Órgãos de Administração Pública**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2024.

RESUMO

O tema Marketing Interno e suas aplicabilidades nas organizações públicas e privadas, é de significativa abrangência e notável relevância. Seguindo esta premissa, esta tese de doutorado está fundamentada teoricamente em Marketing Interno e sua aplicação em órgãos prestadores de serviços públicos visando estimular motivação para os servidores públicos e comprometimento com valores da Administração Pública. O desenvolvimento da problematização desta tese de doutorado culminou na seguinte pergunta problema: como se caracterizam os principais fatores que influenciam a implantação do Marketing Interno nas Administrações Públicas? Buscando responder à esta pergunta problema, foi elaborado o objetivo de analisar quais os principais fatores que influenciam a implantação do Marketing Interno nas Administrações Públicas das Prefeituras Municipais, objetos dessa pesquisa e, para atender a este objetivo foi realizada investigação acerca da aplicação de práticas de Marketing Interno nos órgãos da Administração Pública das Prefeituras Municipais pesquisadas. Intentando avaliar a importância do assunto, seu ineditismo e também contribuir à fundamentação teórica, foi realizada pesquisa bibliométrica nas relevantes bases acadêmicas, Web of Science, Scopus (Elsiever), Science Direct (Elsiever), SCIELO e Proquest, revelando o que foi publicado sobre Marketing Interno na Administração Pública e, também, práticas de Marketing Interno em organizações privadas, objetivando identificar condutas da iniciativa privada passíveis de serem aplicadas nos serviços públicos. Na busca de atingir os objetivos, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com membros da alta gestão, em órgãos das Administrações Públicas em análise. O roteiro das entrevistas semiestruturadas foi construído considerando detalhes de elementos de Marketing Interno extraídos da literatura, como motivação, satisfação, comunicação interna, engajamento e comprometimento. Os resultados das entrevistas foram analisados e cotejados com o que foi encontrado na literatura, possibilitando o desenvolvimento de um *framework* para aplicações de técnicas e conceitos de Marketing Interno em órgãos da Administração Pública. O principal achado de pesquisa, está ligado à significância da comunicação interna nos processos de aproximação e motivação dos colaboradores. As Administrações Públicas têm pouco conhecimento acerca da aplicabilidade de Marketing Interno, porém entendem que a comunicação interna é o principal elemento para despertar em seus colaboradores o Compromisso com Valores Públicos (CPV) e a Motivação para os Serviços Públicos (PSM).

Palavras-chave: Marketing Interno. Comprometimento Organizacional. Motivação para os Serviços Públicos. Compromisso com Valores Públicos. Gestão Organizacional.

ABSTRACT

The theme Internal Marketing and its applicability in public and private organizations is of significant scope and notable relevance. Following this premise, this doctoral thesis is theoretically based on Internal Marketing and its application in public service providers, aiming to stimulate motivation for public servants and commitment to the values of Public Administration. The development of the problematization of this doctoral thesis culminated in the following problem question: how are the main factors that influence the implementation of Internal Marketing in Public Administrations characterized? Seeking to answer this problem question, the objective was to analyze which are the main factors that influence the implementation of Internal Marketing in the Public Administrations of the Municipal Governments, objects of this research. To meet this objective, an investigation was carried out on the application of Internal Marketing practices in the Public Administration bodies of the Municipal Governments studied. In order to assess the importance of the subject, its originality and also to contribute to the theoretical foundation, bibliometric research was carried out in the relevant academic databases, Web of Science, Scopus (Elsevier), Science Direct (Elsevier), SCIELO and Proquest, revealing what has been published on Internal Marketing in Public Administration and also Internal Marketing practices in private organizations, aiming to identify private sector conducts that can be applied in public services. In order to achieve the objectives, semi-structured interviews were also conducted with members of senior management in Public Administration bodies under analysis. The script for the semi-structured interviews was constructed considering details of Internal Marketing elements extracted from the literature, such as motivation, satisfaction, internal communication, engagement and commitment. The results of the interviews were analyzed and compared with what was found in the literature, enabling the development of a framework for the application of Internal Marketing techniques and concepts in Public Administration bodies. The main research finding is linked to the significance of internal communication in the processes of approaching and motivating employees. Public Administrations have little knowledge about the applicability of Internal Marketing, but they understand that internal communication is the main element to awaken in their employees the Commitment to Public Values (CPV) and Motivation for Public Services (PSM).

Keywords: Internal Marketing. Organizational Commitment. Motivation for Public Services. Commitment to Public Values. Organizational Management.

Lista de Abreviaturas e Siglas

MI	Marketing Interno
CPV	Compromisso com Valores Públicos
NPM	New Public Management
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OMI	Orientação para o Marketing Interno
PSM	Public Services Motivation
RH	Recursos Humanos
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
PDF	Portable Document Format

Lista de Figuras

Figura 01	Percepção de valor pelo cliente	32
Figura 02	Ciclo Motivacional	69
Figura 03	Aspectos do Moral elevado x Moral baixo	70
Figura 04	Fatores Motivação-Higiene de Herzberg	81
Figura 05	Procedimentos Metodológicos do Levantamento de Campo	87
Figura 06	Rede 1 – Comunicação Interna x Marketing Interno	94
Figura 07	Rede 2 – Relações Comunicação Interna, Marketing Interno, Motivação e Gestão de Pessoas	98
Figura 08	Rede 3 – Relações entre Comunicação Interna, Marketing Interno, Motivação, Gestão de Pessoas, Satisfação e Liderança	104
Figura 09	Rede 4 – Relações entre <i>Feedback</i> e Aproximação do Colaborador com os Gestores	107
Figura 10	Rede 5 – Relações entre as principais categorias: Marketing Interno, Comunicação Interna, Motivação, Satisfação e Gestão de Pessoas	113

Lista de Quadros

Quadro 1	Quadro teórico: Administração Pública	31
Quadro 2	Quadro teórico: Marketing Aplicado às Causas e Ideias Sociais	33
Quadro 3	Quadro teórico: Marketing Público	43
Quadro 4	Quadro teórico: Marketing Interno	61
Quadro 5	Síntese das Características de Estilos de Liderança	75
Quadro 6	Interloquções – Marketing Interno limitado à Comunicação Interna	89
Quadro 7	Versão Final do Framework	117

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problematização	18
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa e Delimitação do tema	20
1.4 Contribuições da pesquisa	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Administração Pública	23
2.1.1 Administração Pública Gerencial (<i>New Public Management</i>).....	25
2.2 Marketing.....	32
2.3 Marketing Público	33
2.3.1 Polissemia do contexto de Marketing Público	38
2.3.1.1 Marketing de Organizações e Serviços Públicos	39
2.3.1.2 Marketing Social.....	39
2.3.1.3 Marketing de Lugares.....	40
2.3.1.4 Marketing Político	41
2.4 Marketing Interno	45
2.4.1 Marketing Interno e Gestão de Pessoas	65
2.4.2 Marketing Interno relacionado à motivação, satisfação e comprometimento ...	67
2.4.3 Marketing Interno x Clima Organizacional.....	73
2.4.4 Marketing Interno x Liderança	74
2.4.5 Teoria dos Dois Fatores	78
2.5 <i>Framework</i>	82
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	84
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	88

5 VERSÃO FINAL DO <i>FRAMEWORK</i>	116
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS	126
Apêndice A – Pesquisa Bibliométrica	136
Apêndice B – Quadro Roteiro das entrevistas.....	144
Apêndice C – Pesquisa Documental na Internet – Prefeitura Municipal de Campinas - Áreas diretamente conectadas ao servidor e suas atribuições e responsabilidades	145

1 INTRODUÇÃO

Os órgãos de Administração Pública, em geral, ainda não possuem total propriedade acerca da aplicação do Marketing Interno em seus processos de gestão (Chad; Kyriazis; Motion, 2013). Em empresas privadas o papel do Marketing tem sofrido uma transição significativa, deixando de exercer somente o papel de entender a necessidade dos clientes e transmitir às áreas da empresa, passando a integrar os processos que se relacionam com os clientes objetivando que estes vejam uma só empresa e possibilitando que qualquer área possa se relacionar com o consumidor final dos produtos e serviços (Lee; Kwon, 2021).

Os mesmos autores relatam que as práticas relacionadas à Orientação para o Marketing Interno, podem agregar melhorias no desempenho dos órgãos de Administração Públicas. Processos internos das organizações de serviços públicos, podem apresentar características de inflexibilidade, devido às leis que regulam essas organizações, fato que impede recompensar o desempenho e limita a participação dos funcionários públicos nas decisões estratégicas. Este distanciamento dos colaboradores bem como a *performance* dos mesmos, podem ser melhorados com a aplicação de abordagens do Marketing Interno, tais como *feedback* e comunicação adequada.

Jang, Lee e Kwon (2021) complementam ainda que as leis rígidas norteadoras dos processos da Administração Pública, minimizam a compreensão dos valores do serviço público. Existe mais um agravante, que são os orçamentos reduzidos os quais potencializam a inflexibilidade das ações dos órgãos públicos.

Esses autores, também ressaltam que as áreas funcionais das empresas orientadas para o cliente percebem de forma positiva o envolvimento do Marketing, comparando sua oferta com a da concorrência em busca de melhorias, solicitando *feedback* dos clientes e buscando excelência dos serviços e produtos baseada nessas opiniões.

O *feedback* dos clientes auxilia na descoberta de formas de melhoria no tempo de atendimento, avaliação da imagem da empresa e satisfação do cliente, coletando e avaliando constantemente ideias de aperfeiçoamento dos serviços, influenciando todos os departamentos acerca da importância do foco no cliente, prometendo somente o que pode ser cumprido com alto padrão de entrega, mantendo sempre o serviço de atendimento ao cliente (SAC) respondendo perguntas e resolvendo

problemas de maneira satisfatória, com cortesia, alegria, sensibilidade, confiabilidade, competência e em tempo adequado (Kim; Carlson, 2016).

Um instrumento conveniente a ser utilizado como auxílio à avaliação dos processos de atenção aos clientes, pode ser a pesquisa de clima organizacional, que viabiliza a identificação de possíveis problemas nas relações humanas, os quais influenciam diretamente a satisfação dos colaboradores e, conseqüentemente a eficiência e produtividade no desempenho das tarefas relacionadas à disponibilização de serviços apropriados aos usuários (Fidelis; Banov, 2006). Podemos concluir que, um ambiente de trabalho agradável exerce relevante contribuição para a satisfação dos colaboradores em relação à organização.

Ding e Wang (2023) ressaltam que os serviços dependem das pessoas que os prestam, o que torna essencial que os funcionários estejam bem capacitados, estimulados e motivados. Sem isso, não será possível atender às expectativas de benefícios dos cidadãos-clientes. O Marketing Interno tem como foco principal, o desígnio de auxiliar precisamente nessa tarefa, garantindo um desempenho eficaz por parte dos servidores públicos.

As dificuldades para aumentar a satisfação dos colaboradores nos Órgãos de Administração Pública, são inúmeras. As áreas de recursos humanos, no setor público, possuem a imagem de burocráticas e pouco atuantes nas políticas de plano de carreira, capacitação, motivação, contratação e outros, atuando mais em ações emergenciais e rotineiras, o que gera insatisfação nas pessoas (Dutra, 2009).

Estudos acerca do compromisso com valores públicos (CPV), ligado às motivações intrínsecas e extrínsecas do indivíduo, objetiva complementar o entendimento acerca da motivação para o serviço público no contexto de gestão de pessoas, que é uma orientação utilizada com frequência (Weske *et al.*, 2020). Esses autores propõem ainda, que é recomendado aos órgãos públicos, a utilização de conceitos de motivação para os serviços públicos (PSM) nos processos de atração, recrutamento e seleção, pois o PSM desempenha papel de relevância considerável no CPV.

Weske *et al.* (2020), sugerem que a PSM é uma orientação aplicada na gestão de pessoas e está conectada às motivações intrínsecas e extrínsecas do indivíduo e, conseqüentemente ao CPV; a PSM representa papel importante no CPV, em especial nos processos de recrutamento e seleção. Os processos de atração, recrutamento e seleção, observados nos mecanismos de PSM, estão conectados diretamente à

aplicação do Marketing Interno. Lewis e Frank (2002) revelam que Indivíduos com níveis elevados de PSM, focam em organizações públicas e empregos nos serviços da Administração Pública.

A relação entre a PSM e o Marketing Interno está diretamente conectada a, pelo menos, duas teorias da Administração: a Teoria X–Teoria Y (Mcgregor, 1999) e a Teoria dos Dois Fatores ou Teoria Motivação-Higiene (Herzberg *et al*, 2010). Essas teorias estão contidas no embasamento teórico deste projeto de pesquisa, que manifesta conectividade às mesmas em seu desdobramento e às quais se apresenta com significativa aderência. Doravante, quando o texto se referenciar à Teoria dos Dois Fatores ou Teoria Motivação-higiene, será utilizada somente a nomenclatura, Teoria dos Dois Fatores.

O Marketing Interno, também conhecido como Endomarketing (Bekin, 2004), auxilia as empresas com a aplicação de abordagens e técnicas que objetivam o envolvimento do colaborador no ambiente organizacional. A gestão de pessoas, em seu modelo convencional, sugere que o colaborador obedeça a seu superior cumprindo as ordens determinadas, enquanto a prática de Marketing Interno aborda capacitação à tomada de decisões, apropriação de responsabilidades e motivação através de proatividade em suas atitudes (Barão; Baleiro; Pereira, 2017).

Ahmed e Rafiq (2016) e Harrington *et al.*, (2017), defendem que nas empresas é presumível segmentar o Marketing Interno em Marketing de Serviços e Marketing Convencional, o que auxilia no fortalecimento das relações internas e proporciona a aproximação dos funcionários às metas empresariais.

Análogo ao Marketing Convencional, que conduz e controla trocas, o Marketing Interno tem como objetivo bem administrar as trocas existentes nas relações organizacionais das empresas com seus colaboradores, ou seja, os funcionários oferecem seus serviços e recebem em troca, salários, benefícios (Schulz *et al.*, 2017), bem como segurança, reconhecimento e satisfação pessoal.

Harrington *et al.* e Komarac *et al.* (2017) defendem que as práticas de gestão do *Marketing Mix* Interno, são utilizadas estrategicamente nas organizações para desenvolver a potencialização de *performance* dos colaboradores o que segue ao encontro da importância das pautas de desempenho organizacional.

Barbosa e Oliveira (2002), declaram que o colaborador precisa acrescentar às suas responsabilidades, o dever de gerar satisfação ao cliente. Hemais e Casotti (2009) complementam que em geral o cliente fica satisfeito quando a interação com o

funcionário é agradável e satisfatória. A recíproca se torna verdadeira, considerando que a satisfação do cliente perante o colaborador, proporciona aprazimento do funcionário para com o seu emprego. Conclui-se assim, que a satisfação dos colaboradores está diretamente associada à satisfação dos clientes (Alves, 2002).

É evidenciado na Teoria dos Dois Fatores que fatores motivadores potencializam a satisfação dos colaboradores, estimulando-os a trabalhar mais e melhor (Herzberg et al., 2010). Isto posto, podemos afirmar que o Marketing Interno perpassa pela aplicação de noções e técnicas de Marketing empregadas nas relações de trocas entre a empresa e seus recursos humanos, objetivando satisfação e motivação dos colaboradores, contribuindo com os propósitos das organizações.

A proposta deste projeto de pesquisa é aprofundar investigação a respeito do Marketing Interno, ampliando o conhecimento com embasamento teórico e pesquisa e, a partir do entendimento das abordagens e técnicas do mesmo em empresas privadas e respeitando as peculiaridades do setor público, propor a aplicação de processos que contribuam com a introdução do Marketing Interno nas Administrações Públicas.

Por decorrência desse esforço, foi desenvolvido um *framework*, contendo detalhamento dos processos, de forma descomplicada e compreensível, a ser apresentado como proposta de aplicação de técnicas de Marketing Interno nos órgãos da Administração Pública.

1.1 Problematização

A aplicação de Marketing Interno nos processos de gestão ainda não é de total compreensão por parte dos órgãos da Administração Pública. Essa carência de entendimento e prática do Marketing Interno pode resultar em desafios significativos na comunicação interna, motivação dos servidores e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados à população (Chad; Kyriazis; Motion, 2013).

Os mesmos autores complementam que abordagens conectadas à processos orientados ao Marketing Interno, podem incorporar melhorias na performance dos órgãos de Administração Pública. Características de austeridade podem ser encontradas nos processos internos dos órgãos públicos, por consequência de leis de regulação da Administração Pública. Tal fato limita a participação de servidores públicos nas decisões estratégicas e também dificultam qualquer processo de recompensa de desempenho.

Froemming (2009) defende que inúmeros problemas podem ter suas soluções mais simplificadas utilizando-se de práticas de orientação para o Marketing. O interesse por abordagens de Marketing nos órgãos da Administração Pública tem sido notado, porém ainda apresenta timidez considerável, apesar de que, mais recentemente, Jang, Lee e Kwon (2021) evidenciam o surgimento de estudos de casos demonstrando resultados satisfatórios, relacionados à aplicação da Orientação para o Marketing Interno (OMI), objetivando melhoria de performance nas organizações públicas. A boa comunicação e o *feedback*, aplicadas como práticas de Marketing Interno que podem impactar positivamente o envolvimento das pessoas e as atitudes dos funcionários públicos, são primordiais para o bom desempenho das organizações.

Analisando a Teoria X-Y (Mcgregor, 1999), observa-se que as práticas adotadas pela administração orientada pela Teoria X, seguem modelos decisórios hierárquicos, cumprindo o formato de decisões prontas, *top-down*, de forma autoritária. Estes modelos impõem o que deve ser executado e de que maneira, limitando as ações dos colaboradores às prescrições, controlando seus comportamentos e valorizando as rotinas. Na mesma linha de análise, podemos observar que o modelo de administração orientada pela Teoria Y, tem como práticas a delegação de responsabilidades e, processos decisórios descentralizados e participativos, proporcionando a inclusão de todos os colaboradores nos planejamentos estratégicos, com ampliação das abrangências dos cargos propiciando essência psicológica ao trabalho.

A problematização do projeto surge interiormente às engrenagens que movem as tarefas de uma Administração Pública e permite a elaboração da seguinte pergunta problema: como se caracterizam os fatores que influenciam a implantação do Marketing Interno nas Administrações Públicas?

Assim, este trabalho discorre sobre os benefícios e as dificuldades que podem surgir a partir da aplicação de técnicas de Marketing Interno em processos organizacionais de órgãos de serviços públicos, potencializando a eficiência dos mesmos.

1.2 Objetivos

Buscando responder à pergunta problema elaborada, foram traçados os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se caracterizam os fatores que influenciam a implantação do Marketing Interno nas Administrações Públicas das Prefeituras Municipais de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Campinas e Curitiba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores que influenciam a prática do Marketing Interno nas Administrações Públicas das Prefeituras Municipais objeto desta pesquisa.
- b) Verificar o estágio atual de conhecimento e aplicação de abordagens de Marketing Interno nas Administrações Públicas aqui pesquisadas.
- c) Identificar aplicações de Marketing Interno na Administração Privada, que podem ser aplicadas na área pública.
- d) Propor *framework* de formulação e implementação do Marketing Interno nas Administrações Públicas.

1.3 Justificativa e Delimitação do tema

Cerqueira e Mainardes (2018), apresentam em estudos que abordam a aplicação do Marketing Interno no setor público, que a preocupação com o desempenho das pessoas na Administração Pública não está localizada geograficamente, mas sim, pode ser verificada mundialmente, o que leva à reflexão acerca da implementação de práticas gerenciais encontradas nas organizações privadas, em órgãos da Administração Pública. Os autores defendem ainda que modernizar a gestão pública é uma necessidade latente caracterizada por imposições dos contribuintes, considerando-se a carência de serviços mais eficazes e reduções de custos nos órgãos da Administração Pública, ideia antecipadamente corroborada por Hodgkinson (2013) e Caemmerer e Wilson (2011).

Este estudo se justifica mediante o entendimento de que a política de recursos humanos da Administração Pública pode influenciar negativamente na proposta de

implementação de técnicas e abordagens do Marketing na prestação de serviços públicos. Nesse sentido, a adoção das práticas de Marketing Interno pode contribuir para melhorar o grau de envolvimento dos servidores públicos com suas tarefas, o que acarretará melhor *performance* da gestão pública no desempenho de suas atividades, direcionadas ao público em geral.

Em complemento à esta justificativa, podemos considerar que os assuntos que proporcionarão alicerce a esta tese de doutorado – Marketing Interno, Marketing de Público, Administração Pública e Interesse Público – possuem considerável pertinência e relevância nos processos das Administrações Públicas e, estão diretamente conectados aos eixos temáticos da área de concentração Gestão e Regionalidade, linha de pesquisa 2: Gestão Organizacional, do Programa de Doutorado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

O estudo será focado nas Administrações Públicas das Prefeituras Municipais de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Campinas e Curitiba.

1.4 Contribuições da pesquisa

Esta tese de doutorado oferece relevantes contribuições às organizações públicas proporcionando, conseqüentemente, melhor atendimento à sociedade através dos serviços públicos. Entre elas, observa-se a contribuição econômica, considerando que a proposta de aplicação de Marketing Interno tem como parte de seus objetivos, a motivação e satisfação dos colaboradores, que tendem a ser mais eficientes em suas atividades, gerando melhor desempenho das organizações públicas, sem incremento significativo de custos adicionais.

A produção da pesquisa aponta ainda para uma contribuição científica, pois seus resultados esperam prover maiores possibilidades de aplicação de Marketing Interno nos órgãos da Administração Pública, assunto pouco explorado na área acadêmica, principalmente em países em desenvolvimento.

Este trabalho trata aspectos relacionados à oferta de contribuição social, se considerarmos que a pesquisa também contribui na identificação e proposta de melhorias em processos do trabalho, analisando comportamentos e interações das pessoas, com o objetivo de impactar positivamente as atividades dos indivíduos servidores públicos, por intermédio da proposta de aplicação de práticas de Marketing Interno nos órgãos da Administração Pública.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o propósito de apresentar a evolução da Administração Pública, abordando o tema *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública, ou ainda, como exposto por alguns autores, Administração Pública Gerencial (Hood, 1991), (Bresser-Pereira, 2008). Faz-se necessária esta abordagem, pois a partir dela será apresentada a conexão do Marketing Interno com a Administração Pública, que é o foco deste projeto de pesquisa.

Ademais, objetivando situar o Marketing Interno, serão apresentadas nos tópicos a seguir, definições, conceitos e algumas abordagens e aplicações de Marketing, mais precisamente sob ótica da Administração Pública, que trarão clareza e fundamentação à temática principal que é tratada nesta tese de doutorado, isto é, o Marketing Interno aplicado aos órgãos da Administração Pública.

Ao final de cada um dos principais tópicos, é apresentado um quadro teórico, que tem o objetivo demonstrar um resumo, expondo ao leitor os autores discutidos naquelas temáticas e os assuntos aos quais os mesmos encontram-se conectados.

2.1 Administração Pública

A Administração Pública é composta por órgãos administrativos, por prestadores de serviços e por agentes estatais que exercem suas atividades em prol das necessidades e interesses da sociedade, realizando a prestação de serviços públicos (educação, segurança, saúde, desenvolvimento social e econômico, dentre outros).

Independentemente da área de atuação, as diversas definições para Administração Pública, carregam clareza e precisão acerca das obrigações dos administradores públicos. A seguinte definição se destaca:

No âmbito da Administração Pública, o significado de administrar aborda além da prestação de bons serviços e execução dos mesmos, realizar direção, governança e trabalho com afinco, visando obtenção de resultado útil. De forma simplificada, administrar quer dizer elaborar ações programadas e promover suas execuções (Di Pietro, 2010, p. 44).

Vale ressaltar que os órgãos públicos e os serviços oferecidos por eles estão expostos às leis, formatos de atuação e governança.

A Governança Pública advém da Administração Pública e das Ciências Políticas, tal qual um modelo de relação da conexão entre agentes privados e públicos, propagando influências no decurso de construção de políticas públicas (Kooiman, 1993; Richards e Smith, 2002).

Podemos pensar Governança Pública (GP) como uma forma mais flexível aplicada à solução de problemas da gestão pública, no que diz respeito à hierarquia e monopólio.

Considerando tais informações, podemos supor que a GP se aproxima do neoliberalismo, o qual propõe livre mercado (economia com menos intervenção do estado), desregulamentação (produção, distribuição e preços determinados pelo mercado), privatização (passagem de controle de empresa estatal para o setor privado) e redução do estado (diminuição das funções do Estado como cortes de gastos e minimização da prestação de serviços sociais).

Meirelles (2010), manifesta que o propósito das ações da Administração Pública deve ser o bem comum da sociedade que deve ter foco neste objetivo. O autor acrescenta que quaisquer ações que não mantiverem seu foco no interesse público e no bem-estar social, podem ser qualificadas como ilícitas ou imorais.

O autor atribui às atividades da Administração Pública, a seguinte definição:

Os fins da Administração Pública resumem-se num único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do administrador público deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o administrador se afasta ou desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não institui a Administração senão como meio de atingir o bem-estar social. Ilícito e imoral será todo o ato administrativo que não for praticado no interesse da coletividade. (Meirelles, 2010, p. 87).

Bresser-Pereira (2008) propõe um modelo de gerência pública, conhecido por Modelo Estrutural de Gerência Pública, o qual carrega em suas características, aspectos organizacionais e gerenciais. Tal modelo objetiva oferecer mais motivação aos administradores públicos e maior flexibilidade à Administração Pública e sua concepção partiu de premissas originadas em ações oriundas das empresas privadas, durante o século XX.

A gestão da organização pública com foco na excelência e a administração por objetivos, são práticas encontradas na administração de empresas e utilizadas em processos ligados a ações direcionadas ao cliente-cidadão. A base da gestão pública se origina das ciências e teorias políticas, não da administração de empresas, portanto

objetiva o interesse público e não o lucro; trata-se de gestão para esfera pública e não privada. Vale ressaltar que, a abordagem cliente-cidadão abarca o significado de trazer mais reconhecimento ao direito dos cidadãos e não restringir o cidadão a consumidor (Bresser-Pereira, 2008).

Ainda sob a ótica desse autor, o aspecto gerencial da reestruturação da gestão pública, objetiva proporcionar aos servidores públicos, maior autonomia relacionada à gestão direta e mais responsabilidade ante a sociedade. Tais fatores implicam na delegação de arbítrio aos níveis subordinados.

A reforma gerencial apresenta como mecanismos de responsabilização e controle, a responsabilidade social, a administração por objetivos ou resultados e a competição administrada e com foco na excelência.

A motivação, nas organizações públicas ou privadas, depende da satisfação de realização, dispondo de autonomia para tal, o que significa ter a possibilidade de lidar com adaptações de situações considerando mudanças sem regras rígidas impedindo tais ações. A responsabilização é a forma de controlar os riscos inclusos na autonomia (Bresser-Pereira, 2008).

2.1.1 Administração Pública Gerencial (*New Public Management*)

Em todo mundo as Administrações Públicas vêm realizando mudanças em suas políticas de gestão pública, nas últimas décadas. Abordagens e práticas oriundas das administrações do setor privado, são utilizadas como *benchmarks*, nos processos administrativos em todos os níveis e camadas dos órgãos de Administração Pública (Secchi, 2009).

Dois modelos de gestão pública organizacionais, surgem com o objetivo de potencializar a eficácia da gestão dos órgãos de Administração Pública. São eles: Administração Pública Gerencial (APG) e o Governo Empreendedor (GE).

Ambos emergiram como proposta de substituição ao Modelo Burocrático Weberiano, o qual recebeu intensas críticas por apresentar falta de foco nas necessidades da sociedade, vagareza nos processos e ineficiência, fatos que geram inadequação da aplicabilidade no contexto contemporâneo.

Em meados do século XX, Robert Merton (1949) realizou crítica categórica ao modelo burocrático, ressaltando o impacto sobre a motivação dos colaboradores devido à determinação rigorosa de tarefas. Merton (1949) expõe ainda, que outro

problema seria o excesso de importância atribuído à senioridade do funcionário, como critério de promoção de função.

Os modelos APG e GE, a longo prazo, têm provável capacidade de modificar o formato de administração e relacionamento nos órgãos da Administração Pública. Vale ressaltar que, por vezes, transformações ou aprimoramentos na Administração Pública não são muito efetivos, causando nenhum efeito ou apresentando efeitos pouco significativos (Secchi, 2009).

A Administração Pública Gerencial, também denominada de nova gestão pública (*new public management*), no seu papel de modelo normativo focado na gestão e estrutura da Administração Pública, se caracteriza por padrões de competitividade, eficácia e eficiência.

Durante o século XX o modelo Burocrático, o qual foi caracterizado por Max Weber, se disseminou nas Administrações Públicas, no mundo todo. Trata-se de um modelo organizacional também conhecido, de acordo com Hood (1995), como *Progressive Public Administration* (PPA), devido às mudanças por ele inspiradas, nos Estados Unidos da América, entre os séculos XIX e XX, no decorrer da época denominada *Progressive Era*.

O modelo Burocrático Weberiano foi alicerçado em normas e instituições formais e não da tradição ou carisma. Considerando essa proposição, o modelo se caracteriza a partir de três principais vertentes, que são:

- a) Formalidade: estabelece obrigações e atribuições aos integrantes da organização, institui a legalidade e o formato de uma estrutura organizacional e sua devida hierarquia, estabelece as documentações das condutas e mecanismos administrativos além de formalizar os processos comunicacionais externos e internos bem como as tomadas de decisões.

A formalidade determina a garantia da continuidade do trabalho, estabelecendo formatação às atividades, padronizando as tarefas, buscando tornar as execuções das rotinas padronizadas, sem que o colaborador possa ter livre escolha nas prestações dos serviços.

- b) Impessoalidade: vertentes claras de autoridade e obrigações, fazem o delineamento da relação entre a organização e o ambiente externo e entre seus membros. A tomada de decisão e comunicação da mesma, é de responsabilidade do diretor ou equivalente, o qual tem o papel formal de representar a organização.

A hierarquia é de pertencimento da organização e não das pessoas que ocupam os cargos, fato que impede que haja apropriação do poder pelo indivíduo ou gere quaisquer benefícios quando o mesmo não ocupa mais tal função.

- c) Profissionalismo: está conectado ao mérito como base de diferenciação e justiça, portanto o conhecimento e habilidades técnicas precisam ser demonstradas em processo competitivo justo através do qual as pessoas recebem atribuições de cargos e funções, minando os impactos negativos causados pelo nepotismo que era muito praticado em modelo de governo pré-burocrático patrimonialista (March, 1961; Bresser-Pereira, 1996).

O desmembramento do planejamento e da execução das tarefas, baseado na divisão racional do trabalho e nos princípios do profissionalismo, fazem a distinção entre os processos políticos e a Administração Pública, deixando claro o papel político de estruturação dos objetivos enquanto a Administração Pública transforma processos decisórios em ações sólidas e efetivas.

O modelo burocrático prega a equidade, ou seja, igualdade no tratamento dos colaboradores que desempenham funções similares, bem como igualdade nos serviços prestados.

Inúmeras críticas foram dirigidas ao Modelo Burocrático, as quais podem ser observadas de forma implícita nas características dos modelos pós-burocráticos. Na Administração Pública são destaques os modelos gerenciais, Administração Pública Gerencial (APG) e o Governo Empreendedor (GE) e, a Governança Pública.

A APG, orienta a adaptação do serviço público à conceitos de gestão mais evoluídos, com foco na eficácia das suas atividades objetivando pronto atendimento às demandas da sociedade. Possui enfoque em superar a prática burocrática Weberiana, a qual se caracteriza por serviços ineficientes, de baixa qualidade e de altos custos (Hood, 1991).

Hood (1991) descreve que a APG carrega como principal característica, potencializar a responsabilidade de coordenar, liderar, controlar, organizar e planejar, mantendo o foco, acima de tudo, nas obrigações da Administração Pública, enfatizando práticas orientadas à eficácia.

A APG e o GE são modelos gerenciais que difundem a orientação aos serviços e que os mesmos sejam prestados com eficiência e produtividade. Além desses princípios, outros dois mecanismos preconizados são *marketization*, que significa a

aplicabilidade de técnicas de Marketing nas esferas públicas, como a competitividade entre os órgãos públicos e o *accountability* o qual evidencia a relação entre o prestador de um serviço e o atendido pelo serviço prestado e abarca a ideia de controle, transparência e responsabilidade (Kettl, 2005).

Ademais, a APG auxilia na implementação de transições que evidenciem, de maneira contundente, práticas de responsabilização (*accountability*) por parte dos agentes estatais, objetivando garantir o pronto atendimento às necessidades dos cidadãos e buscando correção e princípios morais nas tratativas dos assuntos relacionados à *res pública*.

São apresentados como pontos fortes da *New Public Management*, itens como indicadores pré-definidos e acordados que têm a função de auxiliar no controle de desempenho, autoridade delegada e descentralização das tarefas. Além disso, o indivíduo é considerado usuário ou consumidor, quando avaliado economicamente, e em termos políticos é classificado como cidadão (Hood, 1991).

O Estado deve oferecer à sociedade qualidade e eficácia nos serviços públicos, com custos reduzidos, bom funcionamento e em tempo aceitável. Tal fato é estatuído pela Constituição Federal, artigo 5º, inciso XXXII; “o Estado promoverá, na forma da lei, a defesa do consumidor” (Código de Defesa do Consumidor).

De acordo com Di Giacomo (2005), os gestores públicos são estimulados pela APG a refletirem acerca do empreendedorismo, com flexibilidade e liberdade de atuação nas decisões, promovendo atitudes criativas e ousadas e conduzindo suas atividades com entusiasmo.

Se valendo do processo conhecido como *benchmark*, podem ser realizadas comparações das metas dos órgãos públicos com as metas de outras organizações de características semelhantes, objetivando avaliar o desempenho, após a definição de um padrão mínimo de alcance de resultados. Essa avaliação deverá acontecer de forma constante e permanente, buscando realizar a medição de satisfação e grau de efetividade dos serviços oferecidos pelo órgão em questão, ao longo do tempo.

O autor complementa que a cultura da prática do foco na eficácia entre os servidores públicos não acarreta extinção dos mecanismos institucionais ou abandono total das atividades burocráticas, mas sim inserir ênfase na confiança relacionada ao desempenho, porém com a concretização de resultados para o cidadão.

Esta prática está mais diretamente associada aos servidores públicos que atuam como chefes de departamentos ou seções, aos quais são demandadas

responsabilidades de manter em suas áreas, os padrões de excelência sem ultrapassar as limitações do orçamento, ou seja, seguindo rigorosamente o que estabelece a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) - (Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000).

A utilização das tecnologias de informação e de comunicação devem ter atenção especial nos planejamentos da Administração Pública Gerencial, pois contribuem de forma relevante para a realização de parcerias essenciais e estratégicas com organizações do setor privado.

Introduzidas em escala significativa, as tecnologias de informação e comunicação contribuem fortemente com a remodelagem dos formatos de trabalho nos órgãos da Administração Pública em todos os níveis, desde os que requerem conhecimento mais especializados até os mais básicos.

Alinhado às práticas da *New Public Management* Canadense, Di Giacomo (2005) demonstra que o Ministério do Planejamento tem como missão: “promover a gestão empreendedora de recursos para o desenvolvimento sustentável do País, e desenvolver políticas transformadoras de gestão para fortalecer e otimizar a capacidade de governo”.

A forma de organizar e executar os trabalhos em todas as esferas dos órgãos públicos, partindo das tarefas mais básicas até as mais específicas, estão sofrendo alterações significativas decorrentes das novas tecnologias de gestão. Este fenômeno não implica em alterações na missão do Estado no que tange o desempenho ético, pois nada muda nas estruturas ou nos valores centrais de atuação dos serviços públicos (Di Giacomo, 2005).

O mesmo autor expõe que os atores do Estado devem estar sempre atentos às mudanças da sociedade, para que o mesmo tenha condições de acompanhá-las, modificando as formas de atuação e adequando-se aos modelos mais modernos.

As organizações bem como o ambiente, estão em constante evolução, conseqüentemente alterando as formas de conduta dos gestores públicos. Algum modelo de gestão que esteja funcionando corretamente atualmente, pode não se apresentar da mesma forma dentro de alguns anos.

Em geral, os gestores públicos atuam em ambientes que envolvem processos consideravelmente complexos. As organizações necessitam de intervenções que vão além de apenas alterações nas tarefas, mas também de pessoas com competências e habilidades diversificadas às encontradas em grande parte das instituições

prestadores de serviços públicos. Considerando a especificidade da gestão pública atualmente, poderia ser levado em conta a racionalidade gerencial praticada no setor privado, buscando a conciliação com a racionalidade jurídica praticada no setor público (Foucher; Alecian, 2001).

A Administração Pública Gerencial fundamenta-se em atividades que contemplam expressiva complexidade envolvendo práticas estratégicas combinadas, concentração de energias, tomada de ação e decisão, partindo-se a partir análise detalhada e diagnóstico do cenário, buscando sucesso na implementação de um programa de serviço público (Di Giacomo, 2005).

É defendido pelo mesmo autor que o formato ideal de avaliação de um serviço, de acordo com os manuais da administração, é valer-se dele, realizando conversas com os colaboradores se utilizando de simulação de dúvidas, de onde deve-se obter informações acerca do desenvolvimento das tarefas, periodicidade de treinamentos e relação com chefia imediata.

Trosa (2001) defende a necessidade de o serviço público atuar além da prestação de serviços, pois a sociedade bem como as organizações não lucrativas e os grupos privados, cada vez mais apresentarão questionamentos relacionados ao desenvolvimento desses serviços.

A Administração Pública Gerencial abarca um composto de ações cautelosamente integradas, objetivando o atendimento às demandas dos cidadãos. Para que isso ocorra de forma assertiva, os gestores públicos, a alta administração e os funcionários necessitam ter tais perspectivas como foco de suas atuações.

A missão principal dos órgãos da Administração Pública é servir o cidadão, contudo esses órgãos não devem considerar a grandeza e a complexidade das administrações públicas, como fatores impeditivos de sucesso ao alcance de sua missão.

A seguir é apresentado um quadro, no qual são exibidas as principais concepções descritas pelos autores explorados no desenvolvimento deste capítulo.

Quadro 1 – Quadro teórico: Administração Pública

TÓPICO	SINÓPSE TEXTUAL	AUTORES
Administração Pública	A Administração Pública é composta por órgãos, prestadores de serviços e agentes estatais que exercem suas atividades em prol das necessidades e interesses da sociedade, realizando a prestação de serviços públicos.	(Di Pietro, 2010)
	A base da gestão pública se origina das ciências e teorias políticas, não da administração de empresas, portanto objetiva o interesse público e não o lucro; trata-se de gestão para esfera pública e não privada.	(Bresser-Pereira, 2008)
	Os fins da Administração Pública resumem-se num único objetivo: o bem comum da coletividade administrada.	(Meirelles, 2010)
Administração Pública Gerencial	A Administração Pública Gerencial, orienta a adaptação do serviço público à conceitos de gestão mais evoluídos, com foco na eficácia das suas atividades objetivando pronto atendimento às demandas da sociedade.	(Hood, 1991)
	Considerando a especificidade da gestão pública atualmente, poderia ser levado em conta a racionalidade gerencial praticada no setor privado, buscando a conciliação com a racionalidade jurídica praticada no setor público.	(Foucher; Alecian, 2001)
	O serviço público precisa atuar além da prestação de serviços, pois a sociedade bem como as organizações não lucrativas e os grupos privados, cada vez mais apresentarão questionamentos relacionados ao desenvolvimento desses serviços.	(Trosa, 2001)
	A Administração Pública Gerencial fundamenta-se em atividades que contemplam expressiva complexidade envolvendo práticas estratégicas combinadas, concentração de energias, tomada de ação e decisão, partindo-se a partir análise detalhada e diagnóstico do cenário, buscando sucesso na implementação de um programa de serviço público.	(Di Giacomo, 2005)

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2024).

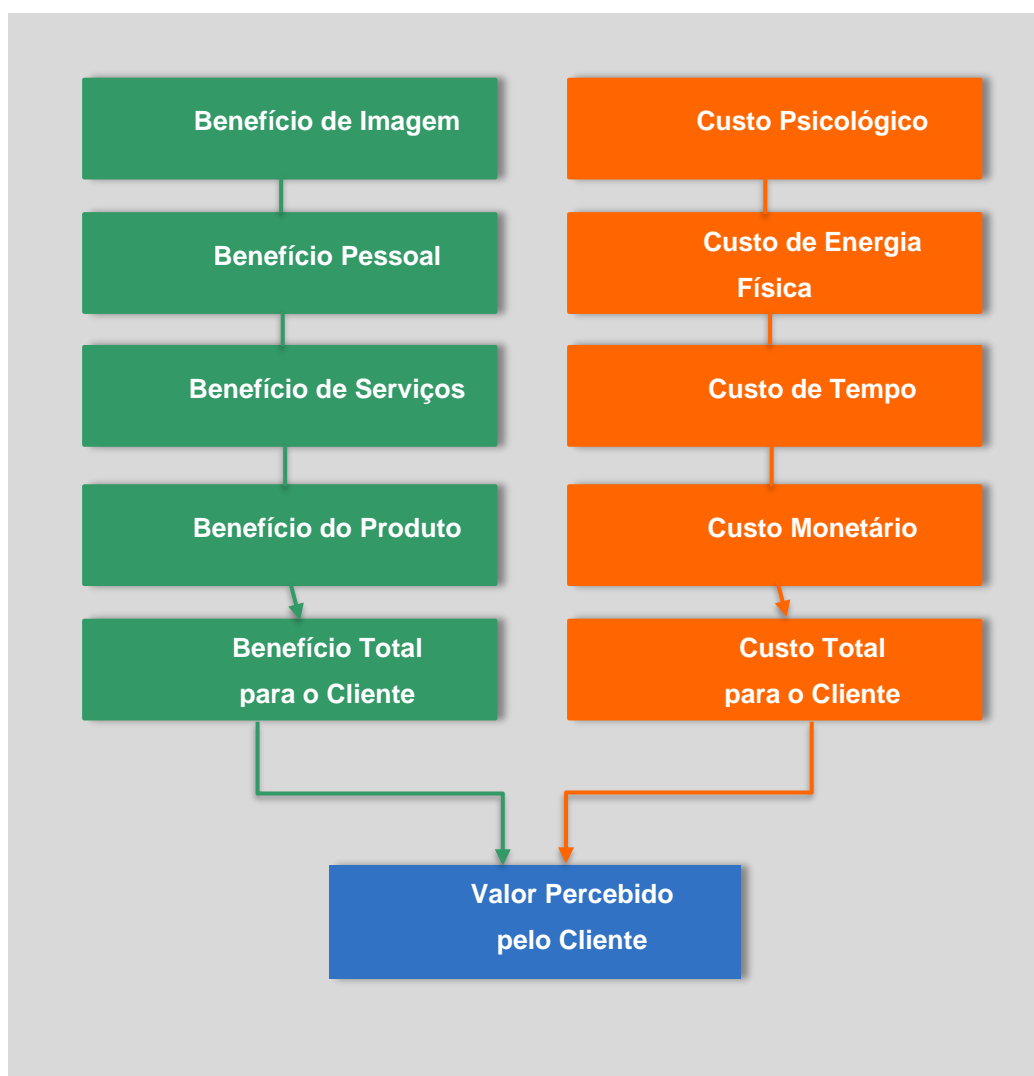
O quadro apresentado exhibe alguns extratos do texto, merecedores de relevância, objetivando demonstrar de forma sintética, aspectos defendidos por alguns autores reconhecidos nas temáticas Administração Pública e Administração Pública Gerencial.

Conteúdos como a composição das Administrações Públicas focada nas necessidades e bem-estar da sociedade, bem como orientações dos conceitos de Administração Pública Gerencial, a qual busca adaptar as atividades do serviço público a conceitos de gestão mais modernos; tais conceitos são imprescindíveis no contexto desta tese de doutorado, pois embasam contundentemente a pesquisa.

2.2 Marketing

Minciotti e Silva (2011) apresentam que o Marketing está associado diretamente à criação do conceito de valor que se caracteriza após uma troca, quando ambas as partes se sentem beneficiadas. O valor compreendido nessa troca pode ser determinado como o que se recebe em compensação àquilo que se dá e os custos envolvidos nessa troca precisam ser iguais ou inferiores aos benefícios recebidos. O esquema apresentado na figura 01, exemplifica benefícios e custos compondo o valor percebido pelo cliente.

Figura 01: Percepção de valor pelo cliente.



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2022, p. 131).

O entendimento de que o objeto de Marketing é qualquer processo de troca, possibilitou a extensão de sua aplicação a situações diversas que vão além das

comumente aplicadas nas empresas. Esta perspectiva é tratada no artigo seminal “*Broadening the Concept of Marketing*” (Kotler; Levy, 1969), do qual decorre a proposta de aplicação de Marketing às causas sociais.

O Marketing aplicado às causas sociais tem o objetivo de promover o bem-estar público, utilizando-se da adequação de técnicas mercadológicas, desenvolvendo-se estratégias claras e bem definidas (Silva; Minciotti; Gil, 2013).

Froemming (2003) corrobora o exposto, ressaltando que o Marketing Social está orientado, principalmente, ao comportamento social, à geração de ideias e outras questões ligadas à gestão pública.

O Quadro 2, exposto a seguir, apresenta algumas narrativas e definições acerca do tema Marketing, realizadas por autores reconhecidos neste assunto.

Quadro 2 – Quadro teórico: Marketing Aplicado às Causas e Ideias Sociais

TÓPICO	SINÓPSE TEXTUAL	AUTORES
Marketing	O conceito de valor que se caracteriza após uma troca, quando ambas as partes se sentem beneficiadas.	(Minciotti; Silva, 2011)
	O Marketing sendo compreendido como ação de troca, possibilitou a extensão de sua aplicação às causas sociais, além de outras situações.	(Kotler; Levy, 1969)
	O Marketing aplicado às causas sociais tem o objetivo de promover o bem-estar público.	(Silva; Minciotti; Gil, 2013)
	O Marketing Social está orientado, principalmente, ao comportamento social, à geração de ideias e outras questões ligadas à Gestão Pública.	(Froemming, 2003)

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2024).

O Quadro 2 exibido acima apresenta conceitos e abordagens de Marketing Social, o qual objetiva a administração das ações de trocas, conjuntamente com perspectivas do Marketing aplicado a causas sociais, focado em promover o bem estar público.

Além desses, outros pontos relevantes deste tópico são evidenciados no quadro, com o objetivo de sintetizar opiniões de autores reconhecidos nos assuntos.

2.3 Marketing Público

O Marketing Público se caracteriza por administrar trocas existentes entre a Administração Pública e os cidadãos que integram os diferentes segmentos da sociedade (Cezar, 2019).

Como ficará evidenciado no decorrer deste item, torne-se necessário bem compreender as aplicações de Marketing abarcadas no Marketing Público, para que se possa compreender a importância do Marketing Interno para a Administração Pública.

De pronto, deve ser notado que a Administração Pública é, predominantemente, uma grande organização prestadora de serviços e os cidadãos são os clientes que os consomem (Meirelles, 2010).

Como se sabe, os serviços são prestados por pessoas, o que impõe que esses funcionários estejam bem capacitados, estimulados e motivados, sem o que não se atingirá a satisfação das expectativas de benefícios dos cidadãos-clientes. O Marketing Interno tem como propósito, justamente, auxiliar nessa tarefa de alcançar esse desempenho por parte dos servidores públicos (Ding; Wang, 2023).

O grande desafio do Marketing Interno é realizar seu papel de conduzir a administração e o controle nas relações de trocas entre as pessoas e a empresa, com o propósito de gerar motivação e satisfação aos colaboradores. Práticas de Marketing Interno, pressupõem a existência de responsabilidade, capacitação à tomada de decisões e motivação oriunda de proatividade (Barão; Baleiro; Pereira, 2017).

As políticas de gestão de pessoas nas Administrações Públicas se apresentam aquém do necessário, para que seja possível a aplicação plena de Marketing Interno. Torna-se pertinente ressaltar que os processos ligados à gestão de pessoas possuem peculiaridades e exigências descritas em leis tais como a Lei 7834 de 06 de outubro de 1989, 8112 de 11 de outubro do 1990, Constituição Federal de 05 de outubro de 1988 – Art. 37 e Art. 41, fato que pode trazer significativa complexidade aos mesmos.

As áreas de gestão de pessoas carregam a imagem de serem burocráticas e empregam pouca atuação em políticas de planos de carreira, motivação, capacitação etc., provocando insatisfação nos servidores públicos (Dutra, 2009).

Na realidade, existem inúmeras aplicações de Marketing voltadas para o âmbito da Administração Pública, todas incorporadas no que Cezar (2019) classificou como Marketing Público. Por essa razão nos debruçaremos a seguir no melhor entendimento das aplicações de Marketing Público, todas as quais poderão se beneficiar pela implantação do Marketing Interno, no alcance de um melhor desempenho.

Pouca atenção foi dispensada, até aqui, pela Administração Pública à pesquisa de implementação do conceito de Marketing orientado ao setor público. A baixa

intensidade das pesquisas orientadas ao Marketing no setor público e sem fim lucrativos, pode ter sua razão calcada na concorrência limitada e consumo estável, comumente encontrados nos órgãos prestadores de serviços públicos (Chad; Kyriazis; Motion, 2013).

O entusiasmo pela aplicação de Marketing aos serviços públicos, ainda que pouco notado, tem aumentado em razão do surgimento de problemas variados que podem ter soluções beneficiadas por ponderações e pareceres orientados por Marketing (Froemming, 2009).

Marketing Público aborda o desenvolvimento de serviços públicos adequados que correspondem ao planejamento e implementação de projetos sociais procedentes de políticas públicas e, concentrados na satisfação das necessidades da sociedade, bem como a comunicação clara desses serviços (Silva; Minciotti; Gil, 2013).

Em antecipação ao exposto acima, é apresentada a consideração que aplicar Marketing no setor público tem como premissa, atender as necessidades da população da melhor forma e com a maior abrangência possível através de ações direcionadas ao bem comum (Kotler; Lee, 2008). Considera-se como dedicação ao bem comum, focar em itens utilizados como métricas de resultados na atuação da esfera pública, como bem-estar social, economia e meio ambiente.

De acordo com Cezar (2019) o Marketing Público pode ser pensado como o mecanismo de maior eficácia no planejamento de um órgão de Administração Pública, para que o mesmo alcance o objetivo de entregar real valor no atendimento às necessidades da sociedade, considerando que produzir bons resultados ao mercado-alvo é o principal interesse do Marketing.

É acrescentado pelo mesmo autor que para entender o Marketing no setor público e, conseqüentemente, a posição da comunicação neste contexto, faz-se necessário o entendimento da utilidade das aplicações e definições de Marketing no setor privado, bem como, compreender como suas orientações e metodologias podem ser aplicadas no setor público. Vale ressaltar que os órgãos públicos e os serviços oferecidos por eles estão expostos à leis, formatos de atuação e governança.

No contexto do Marketing Público, a caracterização do público-alvo vai além de somente consumidor e a abordagem não se limita a uma ferramenta de gestão. As contribuições consideradas no Marketing no setor privado, não podem ser negligenciadas. Nas áreas públicas, o Marketing tem foco na satisfação e valorização

dos membros da sociedade, assim como o Marketing do setor privado busca satisfazer e valorizar o cliente (Kotler; Lee, 2008, p. 23).

Cezar (2019, p. 17) apresenta ainda, pressupostos importantes que devem ser considerados, ao se buscar o entendimento da orientação para o Marketing Público.

São eles:

1) satisfação do cidadão - A satisfação do público-alvo, no setor público vai além do contentamento com produtos e serviços consumidos por ele. O cidadão desempenha análogo ao público-alvo do setor privado enquanto consumidor de serviços, mas também desenvolve cidadania enquanto participa do funcionamento da máquina pública, preocupando-se com a aplicação correta dos recursos e cobrando agilidade e proficiência no desenvolvimento e implementação dos projetos das Administrações Públicas (Gutiérrez Rodríguez *et al.*, 2009).

Nohara (2012), em complemento ao exposto, considera que o aumento das privatizações causado pela implementação da Administração Pública Gerencial, culminou na potencialização da cobrança de taxas de serviços públicos, como pedágios, coleta de lixo, energia e outros, o que revelou o cidadão cliente.

Isto posto, é relevante ressaltar a importância de, o Marketing Público cumprir rigorosamente com as promessas apresentadas à sociedade, considerando a satisfação do cidadão como foco principal para as orientações de Marketing. Somado a isto, o Marketing Público deve proporcionar aos cidadãos, serviços bem prestados, considerando a disponibilidade de recursos e, de forma disciplinada e organizada (Cezar, 2019);

2) dimensão da troca - a troca entre as partes, proporcionada pelo Marketing Público, é indispensável para que ocorra a oferta de serviços públicos. Sob uma perspectiva, temos os cidadãos munidos de seus direitos e deveres, e de outro lado as organizações da Administração Pública, e as trocas entre as partes sendo caracterizadas através dos impostos pagos pelos cidadãos que recebem em contrapartida ações de melhoria na eficiência dos serviços e desenvolvimento de políticas públicas que visam o bem-estar da sociedade. Nesse contexto, uma troca acontece entre os gestores públicos ofertando prestação de serviços e os cidadãos com suas expectativas (Kotler; Lee, 2008).

A missão do Marketing Público não se limita à oferta de serviços públicos que promovem soluções de problemas demandados pela sociedade, mas vai além. Os gestores públicos, ao desenvolverem estratégias que envolvem algum comportamento específico do cidadão, se utilizam do Marketing Público para estimular a adesão da população às práticas, hábitos e alteração de comportamentos, objetivando fornecer solução a um problema da sociedade (Bastos; Costa; Vasconcelos, 2017). A esta aplicação de Marketing dá-se a designação de Marketing Social, conforme será visto a seguir

Espera-se que as trocas efetuadas com o envolvimento de alteração de comportamento do cidadão, esteja permeada de uma comunicação eficaz, relacionada aos benefícios oferecidos. Ao realizarem tais trocas, acontece a reflexão por parte dos cidadãos, acerca do esforço demandado na alteração de tal comportamento, o impacto em sua realidade e a relevância dessa atitude, a longo prazo (Brandão, 2009).

Faz parte da competência do Marketing Público, a elaboração de ações eficazes de Marketing que atendam efetivamente à sociedade, motivando a troca, que somente acontecerá com o engajamento dos cidadãos, ao receberem estímulos positivos no momento em que reconhecem, não só os benefícios envolvidos como também a representatividade dos mesmos no seu cotidiano;

3) contexto polissêmico da nomenclatura - as trocas entre as partes ocorrem permeadas em quatro tipos de Marketing Público:

- a) Marketing de Organizações e Serviços Públicos - focado em geração e manutenção de políticas públicas, comunicação institucional e promoção de serviços a serem oferecidos pelos órgãos da Administração Pública, aos cidadãos;
- b) Marketing Social - objetiva a implementação de causas sociais, direcionado à promoção de mudanças de atitudes e comportamentos sociais;
- c) Marketing Político – pode ser subdividido em Marketing Partidário, Marketing Eleitoral e Marketing Governamental - voltado às estratégias eleitorais, consolidação de reputação governamental e partidária;
- d) Marketing de Localidades – pode ser subdividido em Marketing Turístico e Marketing de Cidades e espaços urbanos e rurais, com

atenção na exploração do turismo e desenvolvimento de identidades locais.

4) forte papel da comunicação - a comunicação pública, na atualidade, possui papel fundamental de assegurar o envolvimento da sociedade em deliberações públicas e possibilitar trocas; emergindo do papel funcional enquanto componente do composto de Marketing, a comunicação se revela componente de reflexão e articulação da sociedade (Cezar; Barbosa; Reis, 2013).

Maia (2008) apresenta que através das ações de comunicação pública, os cidadãos tomam conhecimento das estratégias e campanhas de Marketing, possibilitando que os mesmos participem ativamente fornecendo *feedbacks*.

As redes sociais como *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e outras, potencializam a circulação da comunicação pública e possibilitam *feedbacks* imediatos. Contudo, Allcott e Gentzkow (2017) alertam para a necessidade de atenção à contrariedade na utilização da *internet* na promoção da comunicação pública, quando consideradas as *Fake News*; cidadãos mal intencionados se utilizam da facilidade comunicacional que as redes sociais proporcionam, para denegrir a imagem de alguma organização pública e seus gestores, difundindo falsas notícias.

2.3.1 Polisssemia do contexto de Marketing Público

Este tópico evidencia e discute os significados do Marketing Público, levando em conta a área de aplicação onde serão praticadas as estratégias, planejamento e implementação de Marketing. Portanto sua direção deve considerar em primeiro plano, o foco nos membros da sociedade e em seguida ser planejada com o objetivo de promover as trocas entre as demandas do público e as ofertas dos gestores dos órgão da Administração Pública.

A orientação para qual tipo de Marketing Público utilizar em determinada demanda, precisa estar bem definida e com adequada clareza. O descrito a seguir objetiva trazer luz à tais tipologias, bem como às aplicabilidades das mesmas. São elas: Marketing de Organizações e Serviços Públicos, Marketing Social, Marketing de Lugares e Marketing Político (Cezar, 2019).

2.3.1.1 Marketing de Organizações e Serviços Públicos

Butler e Collins (1995), apresentam que o Marketing de organizações e serviços públicos objetiva, principalmente, aproximar a sociedade da vida pública, promover oportunidade de acesso às diversas áreas da Administração Pública e criar condições para que o cidadão usufrua de seus direitos.

É um dever do Estado oferecer ao cidadão, serviços públicos de qualidade, por intermédio dos órgãos da Administração Pública movidos pela atuação dos seus gestores públicos. As fundações, autarquias ou, mais diretamente, os órgãos da Administração Pública, possibilitam ao cidadão, acesso à saúde, moradia, saneamento, educação, segurança, transporte e à outras áreas, cujas atividades dependem, em geral, do conhecimento público.

Primeiramente, o Marketing de organizações e serviços públicos tem a necessidade de se dedicar a um papel de Marketing Institucional, produzindo ações comunicacionais direcionadas à sociedade, acerca dos serviços públicos oferecidos pelos órgãos da Administração Pública, bem como informar o formato de acesso a estes serviços, além de promover a imagem de tais órgãos.

Essa dimensão do Marketing foca na construção e promoção da imagem pública, considerando os serviços e as organizações e propiciando ao cidadão avaliar os serviços oferecidos (Schultz; Tannenbaum; Lauterborn, 1993).

2.3.1.2 Marketing Social

O Marketing Social é exercido por organizações que não possuem intenções na obtenção de lucros. Os órgãos da Administração Pública podem utilizar a aplicação de Marketing Social, como motivador de mudanças de comportamento social, com atenção maior voltada aos comportamentos considerados negativos, ou seja, os que são prejudiciais à vida dos cidadãos.

As técnicas utilizadas tem foco em persuadir o público alvo a abandonar uma ideia, atitude ou comportamento pernicioso ou aceitar uma nova proposta de conduta satisfatória, em benefício próprio, a favor de grupos e/ou da sociedade em geral, objetivando aprimorar a qualidade de vida (Kotler; Lee, 2008).

Considerando a aplicação do Marketing Social, podemos perceber complexidade excessiva, quando comparada à aplicabilidade de outras técnicas e

abordagens de Marketing. A primeira dificuldade aparente é a troca, que não se apresenta com a mesma evidência, a curto prazo, como nas demais abordagens do Marketing Público.

Em geral, a mudança de comportamentos apresenta resultados gradualmente, identificados através de pesquisas focadas na mensuração dos seus efeitos, portanto a tarefa deve ser encaminhada por pessoas com disposição à acompanhar todo o processo, do início ao fim, devido à sua complexidade (Bastos; Costa; Vasconcelos, 2017).

Cezar (2019) complementa o exposto, apresentando que outro ponto de dificuldade relevante a se considerar, é a ação ligada à alteração de hábitos da sociedade. A complexidade do processo é potencializada pelo motivo de o Marketing Social estar diretamente ligado à causas sociais, fato que exige mudanças de natureza cognitiva, de ação, de comportamento ou de valores nos membros da sociedade.

Mesmo em campanhas planejadas minuciosamente e bem detalhadas, os efeitos reais da aplicação de Marketing Social, tem previsibilidade bastante complexa devido à essa vertente depender somente do reconhecimento social acerca da oferta efetuada. O Marketing Social é uma tipologia do Marketing Público que não se vale de serviços ofertados, valores políticos ou promoção de lugares.

2.3.1.3 Marketing de Lugares

O Marketing de Lugares detém o propósito de propiciar o desenvolvimento econômico e social de uma localidade, cidade ou região, considerando os atributos deste local, que possam despertar interesse da sociedade em conhecê-lo.

Esta vertente do Marketing Público tem seu foco em fortalecer a imagem de um dado local ou região, se valendo de técnicas e processos como, investir no turismo, ação que tem potencial para gerar investimentos privados e públicos, acarretando na promoção do desenvolvimento e robustecimento da imagem de uma localidade (Kotler; Haider; Rein, 1993). As estratégias do Marketing de Lugares devem ter foco direcionado, sempre, na satisfação social independente se considerar uma cidade, região ou país.

O direcionamento das ações de Marketing de Lugares deve levar em conta também a atenção à satisfação das expectativas dos cidadãos externos ao local considerado, além dos moradores locais.

As pessoas são atraídas por um local dependendo da construção da imagem do mesmo, pois cada cidadão possui interesses particulares relacionados à atração por um lugar (Augé, 2010).

Pessoas se interessam, por exemplo, por praças, museus, parques, entre outros pontos turísticos ou de recreação e lazer. Portanto faz-se necessário o alinhamento das estratégias de Marketing com as políticas públicas de segurança, saneamento, cultura e outras.

O alinhamento entre Marketing de lugares e planejamento público deve estar continuamente em evidência, permitindo que o planejamento de marketing ocorra de acordo com as demandas dos cidadãos e, as prioridades do investimento público sejam pensadas na mesma direção (Kotler *et al.*, 2005).

Ainda sob a perspectiva dos mesmos autores, esta concordância nas ações irá proporcionar melhores condições de atuar nas prioridades dos cidadãos considerando-se as condições dos gestores públicos; ter-se-a assim, maiores oportunidades de construção de planejamento de Marketing de Lugares em nichos identificados, o que fortifica as ações de Marketing.

Outro papel bastante relevante do Marketing de Lugares é a promoção dos “não lugares”. Augé (2010) descreve os “não lugares”, como espaços com os quais as pessoas não se interessam em criar qualquer vínculos afetivos ou históricos, o que dificulta o desenvolvimento de imagem desses locais. O Marketing de Lugares, então, acumula o papel de desenvolver estratégias que objetivem reinventar esses locais, despertando o interesse do público-alvo por essas localidades.

2.3.1.4 Marketing Político

Na visão de Newman (1999), o Marketing Político tem por finalidade amplificar e robustecer as conexões políticas entre as instituições e a sociedade.

O Marketing Político, apesar de ser intensamente associado pelo entendimento comum, à propaganda eleitoral e à figura dos “marqueteiros” políticos, tem um escopo muito mais abrangente, incorporando Marketing Eleitoral, Marketing Partidário e Marketing Governamental (Froemming, 2009).

A autora acrescenta que o tempo é o principal fator para diferenciar essas tres modalidades de Marketing; o Marketing Eleitoral tem atuação de curto prazo com foco nas eleições, enquanto que o Marketing Partidário e o Marketing Governamental, transcorrem antes e depois das campanhas eleitorais.

O Marketing Governamental pode ser percebido como o processo de robustecimento da imagem do governo, valendo-se da apresentação da prestação de contas do plano governamental. Paralelamente a isso, o Marketing Partidário tem foco no fortalecimento das ações do governo, associando-as às ações compartilhadas pelos ideais do partido e, somadas às ações das duas vertentes do Marketing Político, abarcam a meta de manter a credibilidade do partido e do governo, sempre ativa na mente da sociedade (Froemming, 2009).

Já o Marketing Eleitoral, foca na criação de estratégias de curto prazo que objetivam o desenvolvimento da imagem de um candidato vinculado a um partido político, a algum cargo político, em busca de atrair interesse do cidadão pelas propostas e planos de governo apresentadas pelo candidato.

Essas estratégias tem prolongamento de sua continuidade para próximas eleições, no caso de o candidato não ser eleito, porém a frequência e o volume, bem como o conteúdo sofrem alterações para que tenham condições de retornarem no próximo período de sufrágio (Froemming, 2009).

Duarte (2009) alerta que as ações de comunicação pública devem interceder no intuito de estimular a participação da sociedade no desenvolvimento governamental e não apenas participando politicamente no período das eleições.

Cezar (2019) corrobora afirmando que a participação política da sociedade não deve ser limitada ao período de eleições, mas deve ser diária.

Considerando esta premissa, o Marketing Político abarca o papel de apresentar aos cidadãos informações acerca das ações e propostas descritas nos planos de governo de seus representantes, bem como promessas de realizações dos novos candidatos (Balmas, 2014).

O Marketing Político atua ainda, com o propósito de influenciar o processo de entendimento da prestação dos serviços públicos e a ação dos representantes políticos, buscando aceitação do cidadão, acerca das diretrizes e propostas políticas (Cezar, 2019).

Em seguida, o Quadro 3 apresenta alguns dos principais elementos relacionados ao Marketing aplicado aos serviços públicos, discutidos no tópico 2.3 Marketing Público.

Quadro 3 – Quadro teórico: Marketing Público

TÓPICO	SINÓPSE TEXTUAL	AUTORES
Marketing Público	A baixa intensidade das pesquisas orientadas ao Marketing no setor público e sem fim lucrativos, pode ter sua razão calcada na concorrência limitada e consumo estável, comumente encontrados nos órgãos prestadores de serviços públicos.	(Chad; Kyriazis; Motion, 2013)
	A comunicação pública, possui papel fundamental de assegurar o envolvimento da sociedade em deliberações públicas e possibilitar trocas; componente do composto de Marketing, promove reflexão e articulação da sociedade.	(Cezar; Barbosa; Reis, 2013)
	O entusiasmo pela aplicação de Marketing aos serviços públicos, é pouco relevante, porém aumentado em razão do surgimento de problemas variados que podem ter soluções beneficiadas por ponderações e pareceres orientados por Marketing.	(Froemming, 2009)
	Marketing Público aborda o desenvolvimento de serviços públicos adequados que correspondem ao planejamento e implementação de projetos sociais procedentes de políticas públicas e, concentrados na satisfação das necessidades da sociedade, bem como a comunicação clara desses serviços.	(Silva; Minciotti; Gil, 2013)
	Marketing no setor público tem como premissa, atender as necessidades da população da melhor forma e com a maior abrangência possível através de ações direcionadas ao bem comum.	(Kotler; Lee, 2008)
	O Marketing Público pode ser pensado como o mecanismo de maior eficácia no planejamento de um órgão de Administração Pública, para que o mesmo alcance o objetivo de entregar real valor no atendimento às necessidades da sociedade.	(Cezar, 2019, p.13)
	Na gestão pública, o Marketing tem foco na satisfação e valorização dos membros da sociedade, assim como o Marketing no setor privado busca satisfação dos clientes.	(Kotler; Lee, 2008)
	Pressupostos a serem considerados, no entendimento da orientação para o Marketing Público: satisfação do cidadão, dimensão da troca, polissemia do contexto de Marketing Público e relevância da comunicação.	(Cezar, 2019, p.17)
	Há necessidade de atenção à utilização da internet na promoção da comunicação pública, quando consideradas as Fake News; cidadãos mal intencionados se utilizam da facilidade	(Allcott; Gentzkow, 2017)

	comunicacional que as redes sociais proporcionam, para denegrir a imagem de alguma organização pública e seus gestores, difundindo falsas notícias.	
	Polissemia do contexto de Marketing Público: Marketing de Organizações e Serviços Públicos, Marketing Social, Marketing de Lugares, Marketing Político.	(Cezar, 2019)
	Marketing de organizações e serviços públicos: objetiva aproximar a sociedade da vida pública, promover oportunidade de acesso às áreas da Administração Pública e criar condições para que o cidadão usufrua de seus direitos.	(Butler; Collins, 1995)
	Marketing Social: exercido por organizações que não possuem obtenção de lucros. É um motivador de mudanças de comportamento social, com atenção maior voltada aos comportamentos considerados prejudiciais à vida dos cidadãos.	(Kotler; Lee, 2008)
	Marketing de Lugares: propicia o desenvolvimento econômico e social de uma localidade, cidade ou região, considerando os atributos deste local, que possam despertar interesse da sociedade em conhecê-lo.	(Augé, 2010)
	Marketing Político: potencializa as conexões políticas entre as instituições e a sociedade. Abrange Marketing Eleitoral, Marketing Partidário e Marketing Governamental	(Froemming, 2009)

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2024).

O quadro 3 exposto acima, apresenta uma síntese dos aspectos abordados acerca de Marketing Público, neste tópico.

Bom exemplo dessas discussões, é a expressividade da comunicação pública, como elemento fundamental de envolvimento da promoção de trocas. Outro aspecto relevante, está relacionado à tímida aplicação de Marketing aos serviços públicos, apesar de ser possível alcançar otimização de soluções de inúmeros problemas, se valendo da orientação para o Marketing.

O quadro apresenta, inclusive, menções acerca de Marketing de Organizações e Serviços Públicos, Marketing Social, Marketing de Lugares e Marketing Político, os quais são compreendidos como componentes da “Polissemia do Contexto do Marketing Público”.

Esse quadro está entre os principais dessa tese, pois abarca o assunto Marketing Público, o qual juntamente com o tópico 2.1 Administração Pública, objetiva proporcionar um alicerce ao assunto central de constituição dessa tese de doutorado, que é o Marketing Interno focado nos órgãos da Administração Pública.

2.4 Marketing Interno

Assim como o Marketing Convencional administra trocas e os valores nelas envolvidas, o Marketing Interno, particularmente, objetiva fortalecer os valores envolvidos nas trocas entre as organizações e seus funcionários ou colaboradores (Schulz *et al.*, 2017).

O Marketing Interno surgiu com a premissa das organizações apresentarem seus produtos, serviços e imagens aos seus colaboradores da mesma forma que faziam com seus clientes ou até mesmo antes de apresentar para o cliente, buscando tornar o colaborador, um disseminador da organização para o mercado.

Após isso, surgiu o entendimento que o Marketing Interno poderia também ser utilizado para administrar as trocas realizadas entre as organizações e seus colaboradores e, por extensão, auxiliar os Departamentos de Recursos Humanos ou, como são cognominados mais recentemente, Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, em seus processos, colaborando com comprometimento, satisfação, motivação e outros elementos, diretamente conectados às áreas de gestão e desenvolvimento de pessoas.

O comprometimento das organizações com seus colaboradores é de extrema importância e pode ser revelado através de atendimento às necessidades das pessoas e respeito às particularidades de cada um. Tais ações podem ser potencializadas através da boa comunicação com os colaboradores, acerca do que se espera deles.

Podemos considerar o Marketing Interno, como uma técnica de gestão que orienta as ações comunicacionais bem como atividades relacionadas à administração das trocas entre organização e seus colaboradores.

Sobre o papel de extrema relevância que o Marketing Interno carrega, podemos afirmar que:

O Marketing Interno possui o primordial papel de compreender o mercado de trabalho como um espaço de negociação e de troca, onde, de um lado, temos alguém oferecendo seu talento e capacidade, com necessidades sociais, psicológicas e físicas a serem satisfeitas, e, de outro, uma organização que necessita desse talento e capacidade e que está disposta a oferecer as condições para satisfação das

necessidades e expectativas das pessoas. Cada negociação estabelecida nesse mercado faz parte de um processo de conciliação de interesses complexos (Dutra, 2023).

O Marketing Interno, bem como o Marketing de Relacionamento, é um elemento do Marketing Holístico e se baseia em contratar, treinar e motivar colaboradores. É reconhecido como prática tão, se não mais, importante quanto o Marketing focado nos clientes externos, pois deve garantir que a equipe interna esteja preparada para oferecer bons produtos e/ou serviços.

Os “4 Ps” do Marketing Convencional classificados em produto, preço, praça e promoção, com a visão do Marketing Holístico, que abarca o Marketing Interno, sofrem a agregação de mais “4 Ps”, que são pessoas, processo, programas e *performance* (Kotler; Keller, 2012).

O desempenho organizacional é um assunto relevante na pauta das organizações e o Marketing Interno, por sua vez, é uma estratégia utilizada para o desenvolvimento de sistemas organizacionais de desempenho elevado, alcançado pela gestão dos elementos do Mix de Marketing Interno (Harrington *et al.*; Komarac *et al.*, 2017).

Há um significativo desafio ao gestor, o qual se caracteriza por trabalhar o desenvolvimento e *performance* de toda equipe, procurando sempre evitar demandar atenção apenas àqueles que tem mais afinidade ou tem mais crédito ou ainda, mais confiança.

Demonstrar disponibilidade, dar oportunidades e orientação a todos, pode contribuir para o despertar motivação, senso de pertencimento e, ainda, resgatar o significado do trabalho, elementos que podem ser potencializados através da idealização e aplicação de planos coletivos de desenvolvimento.

Um elemento bastante relevante da Teoria dos Dois Fatores é o avanço, o qual versa acerca das oportunidades de evolução que o trabalho deve gerar, para que seja despertada a motivação dos colaboradores a alcançarem bom desempenho em suas atividades (Herzberg *et al.*, 2010).

Na visão de Tortosa *et al.* (2015), o Marketing Interno é o instrumento de alinhamento entre o público interno e os propósitos do mercado externo, dentre os quais se destacam a satisfação do cliente e a qualidade do serviço que são possíveis através de relações satisfatórias entre colaboradores e a empresa.

Em um ambiente organizacional é possível controlar os componentes do mix de Marketing Interno, que são segmentados em elementos de Marketing Convencional e Marketing de serviços. Estes elementos aproximam os colaboradores das propostas estratégicas das empresas (Ahmed; Rafiq, 2016; Harrington *et al.*, 2017). Através destes, as relações internas são fortalecidas, proporcionando bem-estar e satisfação aos colaboradores e objetivando bons resultados para as empresas.

Organizações vivenciam o grande desafio de alcançar o melhor desempenho das pessoas nas atividades do trabalho, gerando satisfação e bem-estar para elas. Um grande diferencial está no preparo e capacitação das pessoas, buscando desafiá-las pois, uma pessoa estimulada pelo desafio, apresenta notável crescimento profissional e desperta o seu melhor em busca de atender as necessidades organizacionais (Dutra *et al.*, 2019).

A relevância da criação de valores para os funcionários pode ser mais acentuada do que para os clientes externos, se considerarmos o tempo que os colaboradores passam no interior da empresa (Grace; Lo Iacono, 2015).

A ideia é corroborada por Collins *et al.* (2016) com a afirmação de que as práticas sociais e conexões internas existentes na organização, impactam diretamente, as posturas profissionais dos colaboradores e a percepção de valor por parte do colaborador, permite que o mesmo produza valor e satisfação para os clientes externos, sob a forma de qualidade dos serviços. Uma proposta de valor significativa pode ser apresentada por intermédio do Mix de Marketing Interno.

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional são elementos a serem considerados, como contribuintes para o bem-estar psicológico, o que culmina na criação de valor para o funcionário (Marques *et al.*, 2018).

Os autores Tricomi e DePasque (2016), propõem que o rendimento dos colaboradores pode ser potencializado pela prática de *feedback* de desempenho. O exposto é robustecido mediante o entendimento de que a regularidade no *feedback* de desempenho fortalece a relação entre os funcionários e seus gestores, pois os primeiros se sentem acolhidos e, conseqüentemente, motivados a dar adequada atenção aos clientes (Kim; Carlson, 2016).

Erkutlu e Chafra (2016) despertam atenção para o ambiente interno da organização, detentor de forças que fogem ao controle e impactam diretamente a qualidade do serviço interno bem como a satisfação do cliente externo e suas percepções na prestação dos serviços.

Alguns aspectos do Marketing Interno como, comunicação interna e externa, adequação às funções, responsabilidades e desenvolvimento, são observados para avaliar efeitos da comunicação e da ação dos gestores nos componentes do comportamento e na percepção do colaborador (Bohnenberger, 2005).

Azevedo, Teixeira e Gomes Filho (2021), em seu estudo acerca de fatores motivacionais para o trabalho, descrevem que a comunicação, como uma atividade administrativa, com as finalidades de possibilitar informação e entendimento necessários, permite que os indivíduos realizem suas atividades e propiciam ações que elevam a motivação, colaboração e satisfação das pessoas.

Essencialmente nos órgãos da Administração Pública, os quais se prestam a atender às necessidades da sociedade (Meirelles, 2010), colaboradores satisfeitos e motivados tendem a prestar melhores serviços à comunidade, o que está diretamente alinhado aos propósitos do Marketing Interno.

Estas finalidades originam ambiente no qual se viabilizará o trabalho em equipe e a *performance* adequada na realização das atividades. Os mesmos autores evidenciam que a comunicação se manifesta através da fala ou conversação e pode ser potencializada por elementos não verbais como gestos, posturas ou sinais.

Ademais, a comunicação também acontece via *internet*, telefone ou escrita e deve partir dos gestores para os colaboradores e vice-versa, ou seja, nas direções ascendente e descendente.

A comunicação eficaz e o *feedback*, quando utilizados como estratégias de Marketing Interno, têm o potencial de aumentar significativamente o engajamento e influenciar positivamente o comportamento dos servidores públicos, sendo essenciais para o desempenho eficiente das organizações da Administração Pública, refletindo diretamente na prestação de serviços à sociedade (Jang; Lee; Kwon, 2021).

O processo de comunicação adequado, bem como o *feedback* construtivo, contribui com a *performance* dos colaboradores, pois impactam na relação entre líderes e liderados, proporcionando a minimização de conflitos e propiciando clima agradável e resultados adequados nas organizações.

Os autores evidenciam ainda a importância que a gestão de recursos humanos deve dispensar à comunicação, pois os processos estratégicos estão diretamente ligados ao formato de relacionamento que as pessoas desempenham dentro da empresa e a boa comunicação, principal elemento do Marketing Interno, se apresenta

como força motriz para qualidade desses relacionamentos e da fluidez das informações nas organizações (Azevedo; Teixeira; Gomes Filho, 2021).

Os Canais de comunicação permitem que as organizações melhorem a relação entre liderados e líderes, pois indicadores de frequência de acessos e os conteúdos das ações comunicacionais, possibilitam a identificação de adversidades de comunicação e contratempos em diálogos e relacionamentos entre gestores e colaboradores.

Bohnenberger (2005) contribui com a afirmação de que alguns elementos do Marketing Interno, como a comunicação interna e externa, adequação de funções e responsabilidades, e o desenvolvimento dos colaboradores, são analisados para entender os impactos da comunicação e das ações dos gestores sobre os comportamentos e a percepção dos funcionários.

Dutra (2023) destaca a importância do diálogo entre líderes e liderados, o qual possibilita a percepção das pessoas acerca das expectativas que seus líderes e a organização que exercem sobre elas. Esse diálogo permite ainda, que vieses corriqueiros de comunicação entre as pessoas e seus pares e/ou liderados, sejam minimizados.

Os bons resultados dependem da consolidação de compromissos entre líderes e liderados. Tais compromissos, certamente são potencializados através da boa comunicação. A clareza ao se expressar somada à escuta e ao entendimento das necessidades das pessoas, tornam-se a base da comunicação.

O mesmo autor evidencia que a relação entre a organização e as pessoas demandam transparência e tal demanda é mais evidente nos serviços públicos, onde essa relação se torna mais duradoura, haja vista a baixa rotatividade de colaboradores.

A transparência é caracterizada pelo formato através do qual a organização se posiciona ante a ocorrência de alguma situação encarada por ela e não somente oferecer ações comunicacionais positivas apenas tentando demonstrar uma relação adequada entre os colaboradores e a organização.

Além disso, toda comunicação, como elemento relevante do Marketing Interno, seja ela negativa ou positiva, precisa ser realizada com eficácia, agilidade e assertividade e ainda considerando periodicidade e continuidade adequadas.

Atualmente as organizações podem se valer das facilidades de comunicação proporcionadas pelo avanço da tecnologia, fato que potencializa a eficiência em ações comunicativas a um custo bastante reduzido (Dutra *et al*, 2019).

As organizações têm dificuldades de comunicação com seus colaboradores, apesar das facilidades oferecidas pelas tecnologias inovativas de comunicação, as quais possibilitam rapidez considerável na comunicação (ARMSTRONG, 2007).

Além da rapidez, faz-se necessária a atenção à clareza das informações contidas nas ações comunicacionais. Para tanto, as informações precisam ser estruturadas para atender todas as pessoas, de forma simples, direta e objetiva, permitindo que todos tenham acesso e entendimento a tais informações.

A comunicação interna, por sua vez, é o meio pelo qual as mensagens estratégicas do Marketing Interno são transmitidas e reforçadas. Welch e Jackson (2007) enfatizam que uma comunicação interna eficaz é vital para o desempenho organizacional, pois ela “facilita a compreensão das expectativas, promove o engajamento e reduz mal-entendidos”.

Sem uma comunicação clara e consistente, os esforços de Marketing Interno podem perder força, uma vez que os colaboradores podem não compreender plenamente suas responsabilidades ou como suas ações contribuem para os objetivos da organização.

É apropriado que as atividades comunicacionais contenham informações de textos curtos, por vezes dividindo a ação comunicacional em mais de uma, buscando manter um único objetivo em cada movimento comunicacional.

A efetividade da ação comunicacional depende da conexão percebida entre o que se pretende comunicar e os colaboradores alvos de tal informação.

A velocidade que a informação alcança as pessoas deve ser fortemente considerada, evitando que as informações cheguem por outros meios deixando de causar o impacto adequado sobre o conteúdo das informações.

Outro aspecto a ser considerado é a comunicação 360°, a qual oferece canais de resposta aos colaboradores, permitindo que se manifestem acerca do que foi comunicado e ainda possibilite o esclarecimento de possíveis dúvidas acerca do conteúdo da comunicação

Uma mesma ação comunicacional pode ter como alvo, públicos distintos e para que seja efetiva, tal ação precisa ser pensada e desenvolvida com direcionamento, se utilizando de meios e linguagens adequadas a cada público.

O canal de comunicação a ser utilizado precisa ser apropriado para o público que se quer alcançar na ação de comunicação. Um bom exemplo é da comunicação de ajuste de comportamento das pessoas, a qual se torna mais eficaz quando transmitida através da utilização de figuras e imagens, as quais suscitam melhor absorção da mensagem comunicada (Dutra *et al*, 2023).

A Administração Pública se conecta muito mais facilmente à vivências de outras localidades e às atividades demandadas pela sociedade, oferecendo maior agilidade no atendimento à prestação de serviços aos cidadãos, os quais estão cada vez mais exigentes por melhores serviços, a partir da potencialização das evoluções tecnológicas (Dutra *et al*, 2019).

Yao, Qiu e Wei (2019), em seus estudos acerca do efeito do comprometimento organizacional na lealdade e comportamento dos funcionários, apresentaram que fatores relacionados à confiança do colaborador, estão diretamente conectados à *performance* das equipes, ao comprometimento e a satisfação, que segundo Tortosa *et al.* (2015), é elemento do Marketing Interno que impacta positivamente na qualidade dos serviços.

Dirks e Ferrin (2002) apontam que em uma organização, a satisfação no trabalho está ligada à confiança dos colaboradores e Braun *et al.* (2013) complementam afirmando que a percepção das pessoas acerca da satisfação no trabalho é potencializada pela confiança dos colaboradores na liderança das equipes.

Dutra *et al* (2019) corrobora, expondo que faz parte da responsabilidade da liderança, gerenciar conflitos de forma eficaz e estabelecer clima confiante, o qual contribuirá para harmonia, participação, motivação e comprometimento no trabalho.

Os processos informacionais e comunicacionais chamados de processos de apoio, os quais se apresentam como elementos significativos do Marketing Interno, são de extrema importância nas relações da liderança e gestão com os colaboradores, no que diz respeito à efetividade e influência.

Processos informacionais dizem respeito à fluência das informações, tanto da organização para as pessoas quanto o contrário, de forma estruturada. Processos comunicacionais tratam dos veículos e canais de comunicação que envolvem as pessoas, a organização e a comunidade.

Ao criar envolvimento em algum processo ou serviço dentro de uma organização, os colaboradores desenvolvem uma concepção sobre a empresa, conforme seu entendimento e compreensão acerca da organização, construindo

julgamentos a respeito das intenções da empresa com relação às recompensas, estabelecendo assim, um vínculo de confiança que contribuirá cognitivamente, para a satisfação do funcionário (Rayton; Yalabik, 2014).

Yang (2014) acrescenta que a confiança do colaborador, relacionada aos diversos modos de liderança, carrega dependência significativa da satisfação no trabalho.

Os fatores motivadores, estão ligados à satisfação e representam aspectos que dizem respeito ao lado emocional dos indivíduos. Herzberg, Mausner e Snyderman (2010), explicam que existem inúmeros fatores conectados à motivação como, responsabilidade, realização, reconhecimento, entre outros.

O Marketing Interno tem o propósito fundamental de assegurar que a performance dos servidores públicos seja adequada. Os serviços dependem diretamente das pessoas que os executam, o que torna crucial que os funcionários estejam bem treinados, incentivados e motivados (Ding; Wang, (2023).

Inúmeros estudos se valem do modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991) de comprometimento organizacional, ratificado no Brasil por Medeiros e Enders (1998). Este modelo considera os componentes afetivo, normativo e de continuidade, para entendimento do comportamento e desempenho das pessoas nas organizações.

Rego e Souto (2004), apresentam que o comprometimento afetivo se conecta de forma assertiva com o desempenho, considerando que a afetividade é fator motivacional que favorece na contribuição para com a organização. Os outros dois componentes estão mais relacionados a seguir as normas da organização e a permanecer no emprego com lealdade, respectivamente.

Robbins, Judge e Campbell (2017) esclarecem que comprometimento afetivo pode ser entendido como a intensidade da identificação de um funcionário com uma certa empresa e seus processos estratégicos, e o desejo de manter-se conectado à esta organização.

Os mesmos autores apresentam ainda que, o compromisso de continuidade é uma concepção acerca do valor que permeia o ato de deixar a organização em comparação com a ideia de seguir na mesma empresa. Já o compromisso normativo abarca a ideia de estar obrigado à não deixar uma empresa por motivos éticos e/ou morais.

Os elementos afetivo, de continuidade e normativo, constituem o comprometimento organizacional que por sua vez define o comprometimento dos funcionários (Robbins; Judge; Campbell, 2017).

Becker, Klein, Meyer (2009) expuseram que, em busca de resultados que expliquem o compromisso humano no trabalho, estudos acerca do comprometimento organizacional se desenvolveram profundamente. Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000), validaram no Brasil, o modelo de Meyer e Allen (1991), somando relevantes contribuições ao estudo de multidimensionalidade. Este modelo analisa o compromisso considerando tres dimensões elementares; a afetiva, a normativa e a de continuidade.

A dimensão afetiva aflora no âmbito organizacional a partir do momento no qual o colaborador incorpora os valores da organização, partindo da compatibilidade com seus objetivos. A partir disso, o desempenho e o envolvimento do colaborador são potencializados. (Meyer; Allen, 1991). Atmojo (2015) expõe que que o desempenho dos funcionários, bem como o engajamento conforme apresenta Albdour e Altarawneh (2014) e também a qualidade do serviço entregue (Dhar, 2015), têm relação direta com o comprometimento organizacional dos funcionários.

Iverson e Buttigieg (1999), previamente complementam que concernente ao exposto, o funcionário permanece na empresa por vontade própria, movido por atitudes ativas e positivas relacionadas à empresa. Neste contexto o compromisso é enxergado como um sentimento, uma conexão emocional, um desejo ou entusiasmo que permite que o mesmo perdure no emprego (Gonzalez; Guillén, 2008).

A afetividade culmina em consequências comportamentais as quais impactam direta e positivamente nos resultados estratégicos da organização, na busca de vantagem competitiva. Indivíduos comprometidos afetivamente tendem a ter comportamentos que proporcionam os principais interesses organizacionais (Allen; Topolnytsky, 1998).

Colaboradores comprometidos afetivamente tendem a realizar contribuições à empresa de forma mais favorável, pois em geral, sentem-se mais motivados e este comprometimento do funcionário traz satisfação com as condições de trabalho, salário, recompensas, promoções e a confiança dos superiores nele depositada, porém alguns desses fatores não podem ser aplicados à Administração Pública, devido às leis que regulamentam.

Além do exposto, as vantagens aparecem também quando observados absenteísmo, desempenho e comportamentos relacionados à prática de cidadania (Bonavides; Oliveira; Medeiros, 2006).

Meyer e Herscovitch (2001) apresentam que no componente normativo, o comprometimento é enxergado como uma condição de responsabilidade para com a organização. Chen e Francesco (2003) contribuem com a exposição de que essa dimensão pode estar afixada a sentimentos de dívida de um colaborador para com a empresa devido aos benefícios que recebe.

Acresecentam ainda, Rego e Souto (2004), que indivíduos comprometidos normativamente ofereçam contribuições positivas, porém sem os mesmos níveis de envolvimento e entusiasmo apresentados pelos colaboradores comprometidos afetivamente.

Esta abordagem presume que o colaborador se comporte em conformidade com as pressões normativas assumidas por ele e, acredita e aceita estar agindo corretamente e de acordo com a moral (Bandeira; Marques; Veiga, 2000).

Rego, Cunha e Souto (2007) defendem que funcionários comprometidos considerando valores monetários, tenham desempenho muito próximo do mínimo exigido ou, por vezes, pouco acima. Mowday *et al.* (2013) expõem que, na compreensão dos funcionários, fatores motivacionais como compensações financeiras, estão carregando menos importância do que outros aspectos como percepção de respeito e significância para empresa, atribuições de responsabilidades e reconhecimento pelas tarefas realizadas.

As pessoas buscam intensamente em seus trabalhos, autodesenvolvimento e autorrealização (Ahmed; Rafiq, 2016).

Powell e Meyer (2004) afirmam que, enxergando por este prisma, o colaborador entende a empresa como uma origem de renda, onde ocorre uma troca entre a prestação de serviço trabalho e a retribuição financeira. Este fato nos permite perceber que neste entendimento do indivíduo, a troca descrita caracteriza uma ação de Marketing Interno.

Planos de Marketing Interno não funcionam independentes, mas necessitam de uma cultura organizacional voltada para o Marketing. Isso precisa ficar claro para as organizações públicas e/ou privadas, pois muitas delas ainda não têm clara a definição do que é OMI, fato que pode restringir ou mesmo impedir o uso de práticas de Marketing Interno (Gounaris, 2006; Boukis *et al.*, 2017).

De acordo com Bekin (1995), a definição de Marketing Interno refere-se à conduta no tratamento aos colaboradores por parte das organizações. Neste cenário os colaboradores são encarados como clientes internos, fato que agrega qualidade nos serviços prestados ao cliente externo, que no caso dos órgãos de serviços públicos são os membros integrantes da sociedade. É de fundamental importância, a conduta dos colaboradores na *performance* das organizações.

Dispomos de inúmeros estudos de caso que apresentam resultados positivos da aplicação de Orientação para o Marketing Interno (OMI) no desempenho organizacional. Gounaris (2006) demonstrou em sua pesquisa em hotéis gregos, conexão direta entre a satisfação dos colaboradores e a OMI.

Antecipadamente, Mawby e Worthington (2002), apresentaram resultados de pesquisa realizada no serviço de segurança pública da Inglaterra, os quais revelaram a necessidade da aplicação do Marketing Interno para a conversão da Força Policial Inglesa em Serviço Policial Inglês.

Segundo Gounaris (2006), o primeiro estudo acerca de OMI, que foi apenas teórico, foi realizado somente em 2004 por Lings (2004). Posteriormente Lings e Greenley (2005) aprofundaram outro estudo sobre OMI, e subsequentemente Gounaris (2006) expôs um modelo teórico, através de pesquisa empírica, sobre aplicação de OMI em uma rede de hotéis na Grécia. Seguindo-se os princípios da OMI, a eficácia da aplicação de práticas do Marketing Interno se tornam mais contundentes, fortalecendo a posição competitiva da organização no mercado externo (Ahmed; Rafik, 2016).

Vale ressaltar que os processos de gestão de pessoas na Administração Pública, abarcam peculiaridades legais, descritas nas leis 7834 de 06 de outubro de 1989, 8112 de 11 de outubro do 1990, Constituição Federal de 05 de outubro de 1988 – Art. 37 e Art. 41, e outras. Tais aspectos, por vezes, trazem complexidade acentuada, às atividades das áreas de Recursos Humanos ligadas à aplicação do Marketing Interno, como desenvolvimento e recompensa.

Jang, Lee e Kwon (2021) exibem que as diretrizes internas aos órgãos da Administração Pública obedecem a regulamentos e leis restritas e rígidas, as quais dificultam a percepção de valor do serviço público, além do que, os recursos e orçamentos dos órgãos de serviços públicos são limitados, não permitindo flexibilidade em suas operações, o que leva à proposta de reflexão acerca da

possibilidade de as organizações públicas considerarem recompensas financeiras ou não, aos seus servidores.

Ademais, a cultura em organizações públicas opostamente às organizações privadas, em geral evidenciam autoritarismo e falta de flexibilidade, situação que acarreta imposições de decisões às quais devem ser aceitas pelos colaboradores.

Mecanismos institucionais de prevenção ao abuso de autoridade, fazem-se necessários nos processos que envolvem tomadas de decisões. Práticas como *feedback* de oportunidade e, comunicação assertiva que se enquadra como um dos principais objetivos do Marketing Interno, precisam ser aperfeiçoadas e potencializadas, objetivando melhoria no envolvimento de todos em processos decisórios (Jang; Lee; Kwon, 2021).

O comprometimento dos servidores públicos com o trabalho e o desempenho organizacional, possuem relação direta, de acordo com pesquisa acerca do aprimoramento dos serviços públicos (Andrews; Boyne, 2010).

Ainda, equitativamente à afirmação anterior, Boukis, Gounaris e Lings (2017) complementam que a OMI detém forte conexão com a satisfação no trabalho, fortalecendo a ideia de que há premência de aplicação de Orientação para o Marketing Interno (OMI) ao planejamento estratégico dos órgãos de Administração Pública e, ainda, o funcionário público satisfeito com o trabalho atenderá as necessidades dos consumidores dos serviços públicos, mais adequadamente (Farias, 2010).

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores, os aspectos vinculados à satisfação são diferentes e não têm nenhuma dependência dos aspectos ligados à insatisfação, portanto podemos pensar que satisfação não significa antônimo de insatisfação, ou seja, ausência de satisfação não é insatisfação e vice-versa (Herzberg *et al.*, 2010).

As práticas da OMI oferecem muitos benefícios às organizações como a redução da taxa de rotatividade dos funcionários e a melhoria na qualidade dos serviços, no contexto motivacional dos seus funcionários (Abzari *et al.*, 2011).

Os autores reforçam que ademais, ações de OMI proporcionam atitudes que vão além de ações diretamente ligadas à organização, como por exemplo o exercício da cidadania. No setor público, não há preocupação expressiva com a implantação de uma OMI, sugerindo que os órgãos da Administração Pública, possuem características específicas.

A grande maioria das pesquisas realizadas acerca do assunto OMI, tiveram foco em setores privados, tais como os estudos de Rafiq e Ahmed (1993), Gounaris (2006), Grayson e Sanchez-Hernandez (2010), Acar *et al.* (2012) e Altarifi (2014).

Ewing, Caruana (1999), Boyne (2004), Zampetakis, Moustakis (2007), Mainardes e Cerqueira, (2015), afirmam que existem poucas pesquisas sobre a aplicação de Marketing Interno na Administração Pública, apesar de que a satisfação do servidor público continua objeto de pesquisa predominante em estudos mais recentes (Fogaça; Coelho Junior, 2015) e também considerando os argumentos de Gounaris (2006) e Boukis *et al.* (2017), que salientam sobre a importância da OMI para o desenvolvimento do Marketing Interno.

A premissa tem complemento na exposição antecipada de Mawby e Worthington (2002), afirmando que a concentração dos estudos está na Europa Ocidental e nos Estados Unidos da América e o entendimento acerca do Marketing Interno nos órgãos da Administração Pública, em países em desenvolvimento, é precário.

Esta última afirmação pôde ser corroborada atualmente, considerando a pouca quantidade de manuscritos, resultantes de pesquisa bibliométrica realizada nesta tese de doutorado, que tratam de assuntos relacionados à aplicação de Marketing Interno nos órgãos da Administração Pública, no Brasil.

De acordo com Abzari e Ghujali (2011), os colaboradores de uma organização são os seus principais agentes organizacionais. A OMI carrega o ferramental que sugere práticas de informação, premiação, educação e gestão dos recursos humanos, potencializando assim, a qualidade dos serviços prestados.

Tais atitudes demonstram preocupação com os funcionários, por parte da empresa, o que possibilita o compromisso dos colaboradores com o êxito da organização despertando nos mesmos sentimentos de motivação e satisfação no trabalho.

Isso nos permite pensar que a satisfação dos funcionários impacta positivamente no sucesso da aplicação de práticas de OMI e, a recíproca se torna verdadeira pois a aplicação de práticas relacionadas à OMI geram também, impactos positivos à satisfação dos colaboradores, tanto em instituições públicas quanto nas organizações privadas.

A motivação para o trabalho, que pode ser classificada em intrínseca e extrínseca, carrega inúmeras dissemelhanças entre as organizações de setores públicos e privados.

Deci (2012) apresenta que ações conduzidas por motivações intrínsecas, caracterizam-se por expressar recompensa na atividade em si mesma, portanto podemos estabelecer que atividades motivadas intrinsecamente estão associadas às atividades do trabalho ou realizações pessoais, e ainda, motivação intrínseca alude à uma necessidade psicológica natural conectada à capacidade, habilidade e determinação. Pessoas intrinsecamente motivadas comportam-se de acordo com suas necessidades internas e buscam na satisfação de necessidades intrínsecas, alcançar suas recompensas.

Lira e Silva (2015) defendem que na Administração Pública, predomina a motivação intrínseca e, por consequência, os colaboradores se valem de recompensas igualmente intrínsecas. Os mesmos autores explicam que no setor de serviços públicos, não só as particularidades das organizações, mas também as individualidades dos funcionários públicos impactam a motivação.

Os interesses e a atuação dos colaboradores no setor público, estão muito menos conectadas à interesses materiais, recompensas ligadas ao aspecto financeiro, aspiração de servir à sociedade etc. As aspirações e as atitudes dos trabalhadores do setor privado e do setor público, tanto em termos profissionais como na vida em geral, divergem: os funcionários públicos serão menos materialistas; menos propensos a serem motivados por recompensas financeiras; desejo de servir o público, por exemplo.

Serviços públicos prestados com eficiência e eficácia, dependem de funcionários públicos motivados. Políticas públicas, dependem de habilidade e ânimo, dentre outros elementos, para que seus resultados sejam satisfatórios. A desmotivação gera baixa *performance*, absenteísmo, apatia, negação de responsabilidade e outros, impactando negativamente o potencial de funcionamento dos órgãos da Administração Pública, culminando em prestação serviços públicos aquém das necessidades da sociedade (Brewer; Ritz; Vandenabeele, 2012).

Funcionários do setor público são menos impactados por motivação extrínseca, como oportunidades e planos de carreira e, altos salários; a motivação é potencializada, na maioria das ocorrências, por diferenças identificadas em grau de hierarquia e são evidentes no conteúdo do trabalho (Bullock *et al.*, 2015).

A motivação no serviço público está mais conectada ao contexto das atividades e tarefas do trabalho, autonomia de decisões, autodesenvolvimento, autonomia, afazeres envolventes e atrativos, aprendizado de novos assuntos e tarefas, do que por elementos monetizados e outros retornos extrínsecos. Dentro dos órgãos dos setores públicos predominará a motivação intrínseca, logo, haverá preponderância de recompensas intrínsecas (Bellé, 2013).

Os autores Cerqueira e Mainardes (2018) alertam que no tocante à motivação nos serviços públicos há uma perspectiva consagrada acerca dos colaboradores da Administração Pública, a qual indica que os mesmos se mostram resistentes e até inflexíveis quando se trata de alteração de processos burocráticos, objetivando manter processos e sistemas internos, imutáveis.

Walker *et al.* (2011) contrapõem apresentando que a orientação para o Marketing, está permeando muitos órgãos do serviço público e complementa que a adoção de práticas de OMI como acesoramento do Marketing Interno, se faz necessária.

Ding e Wang (2023) apresentam em pesquisa acerca de exploração dos impactos da motivação para o serviço público no envolvimento dos funcionários com o trabalho, que um princípio fundamental em estudos relacionados à gestão de pessoas no serviço público, é o engajamento no trabalho por parte dos servidores públicos, e reforçam ainda que há uma relação positiva de relevante significância entre a Motivação para os Serviços Públicos (PSM) e o engajamento no trabalho.

A PSM é uma teoria que teve origem nas análises e ponderações acerca da hipótese do homem econômico na Administração Pública, o que levou muitos a pensar, baseados nesta hipótese, que o formato preponderante de motivação de pessoas nos órgãos públicos estariam conectados à status e salários (Crewson, 1997), porém os colaboradores do setor público tem mínima chance de serem motivados por conquistas materiais, ou relacionadas a status.

Ainda no século passado, surge a definição de que PSM retrata a “predisposição de um indivíduo para responder a motivos fundamentados principalmente ou exclusivamente em instituições e organizações públicas” (Perry, 2000).

Testes da escala de Perry, desenvolvida com o objetivo de identificar as dimensões contidas na PSM, foram realizados em países diferentes e para cada um foram encontradas necessidades de alterações e ajustes buscando adequação à

valores, idiomas e outros itens relacionados às culturas locais. Foi proposto então, uma escala internacional e universal, abarcando quatro dimensões - a) atração pela participação pública; b) compromisso com valores públicos; c) auto-sacrifício e d) compaixão.

Além disso os elementos da escala de Perry foram resumidos de 24 para 16 (Kim *et al.*, 2017). Outros pesquisadores realizaram ajustes na escala inicial, com o argumento de que sendo uma motivação altruísta, a motivação do serviço público serve a interesses da comunidade, aproximando a nova escala à uma medida de classificação composta e global de Orientação para o Marketing Interno (OMI) (Min *et al.*, 2021).

Fonseca, Nascimento e Dias (2020), validaram o modelo proposto por Perry (1996) e apresentam no resultado de estudo exploratório que tal modelo abarca as motivações racional, normativa e afetiva e propõe uma escala métrica motivacional, amplamente utilizada por muitos países do mundo, com vinte e quatro itens distribuídos em quatro dimensões, são elas: a) atração para a formulação de políticas; b) compromisso com o interesse público; c) compaixão e d) auto-sacrifício, com especial ênfase ao compromisso com interesse público. Os autores complementam ainda, definindo que a motivação racional proporciona o engajamento das pessoas no serviço público através da possibilidade de participação na construção das políticas públicas, que abarcam atratividade significativa para os indivíduos que se sentem valorizados ao servir a sociedade; a motivação normativa relaciona-se ao compromisso com o interesse público, emergindo como um comportamento altruísta, demonstrando senso de lealdade e responsabilidade para com a sociedade; a motivação emocional acontece decorrente de auto-sacrifício e compaixão para com os outros, que pode ser entendida também como motivação comportamental, relacionada à resposta emocional do indivíduo à contextos sociais (Fonseca; Nascimento; Dias, 2020) .

A existência de diferentes culturas implica que as métricas e o conceito de OMI, precisam ser revistas e adaptadas (Cerese; Farinella, 2009; Giaque *et al.*, 2011), resumidas ou combinadas, objetivando a adaptação das mesmas às especificidades das diversidades culturais (Vandenabeele, 2007; Ritz, 2011).

O quadro 4, apresenta uma síntese dos aspectos abordados no tópico 2.4 Marketing Interno, objetivando realçar idéias e teorias expressivas acerca do assunto central dessa tese, Marketing Interno.

Quadro 4 – Quadro teórico: Marketing Interno

TÓPICO	SINÓPSE	AUTORES
Marketing Interno	Marketing Interno objetiva fortalecer os valores envolvidos nas trocas entre as organizações e seus funcionários ou colaboradores.	(Schulz <i>et al.</i> , 2017)
	Marketing Interno é uma estratégia utilizada para o desenvolvimento de sistemas organizacionais de desempenho elevado, alcançado pela gestão dos elementos do Mix de Marketing Interno.	(Harrington <i>et al.</i> , 2017) (Komarac <i>et al.</i> , 2017)
	Em um ambiente organizacional é possível controlar os componentes do mix de Marketing Interno, que são segmentados em elementos de Marketing Convencional e Marketing de serviços. Estes elementos aproximam os colaboradores das propostas estratégicas das empresas. Através destes, as relações internas são fortalecidas, proporcionando bem-estar e satisfação aos colaboradores e objetivando bons resultados para as empresas.	(Ahmed; Rafik, 2016) (Harrington <i>et al.</i> , 2017)
	As práticas sociais e conexões internas existentes na organização, impactam diretamente, as posturas profissionais dos colaboradores e a percepção de valor por parte do colaborador, permite que ele produza valor e satisfação para os clientes externos, sob a forma de qualidade dos serviços. Uma proposta de valor significativa pode ser apresentada por intermédio do Mix de Marketing Interno.	(Grace; Lo lacono, 2015) (Collins <i>et al.</i> , 2016)
	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional são elementos a serem considerados, como contribuintes para o bem-estar psicológico, o que culmina na criação de valor para o funcionário.	(Marques <i>et al.</i> , 2018)
	O rendimento dos colaboradores pode ser potencializado pela prática de <i>feedback</i> de desempenho. A regularidade no <i>feedback</i> de desempenho fortalece a relação entre os funcionários e seus gestores, pois os primeiros se sentem acolhidos e, conseqüentemente, motivados a dar adequada atenção aos clientes.	(Tricomi; DePasque, 2016) (Kim; Carlson, 2016).
	O processo de comunicação adequado e o <i>feedback</i> construtivo, contribuem com a <i>performance</i> dos colaboradores. Impactam na relação entre líderes e liderados, minimizam conflitos, propiciam bom clima e bons resultados. A gestão de RH deve dispensar atenção à comunicação, pois a boa comunicação se apresenta como força motriz para qualidade dos relacionamentos e da fluidez das informações.	(Azevedo; Teixeira; Gomes Filho, 2021).
	O comprometimento com o trabalho é de incumbência dos responsáveis pela definição	(Gilts, 2000).

Marketing Interno	e implementação de políticas de gestão operacionais e estratégicas.	
	Fatores relacionados à confiança do colaborador, estão diretamente conectados à <i>performance</i> das equipes, ao comprometimento e a satisfação, elementos do Marketing Interno que impactam positivamente na qualidade dos serviços.	(Yao; Qiu; Wei, 2019) (Tortosa <i>et al.</i> , 2015)
	A confiança do colaborador, relacionada aos diversos modos de liderança, carrega dependência significativa da satisfação no trabalho.	(Yang; 2014)
	Os fatores motivadores, estão ligados à satisfação e representam aspectos que dizem respeito ao lado emocional dos indivíduos. Existem inúmeros fatores conectados à motivação como, responsabilidade, realização e reconhecimento.	(Herzberg; Mausner; Snyderman, 2010)
	A liderança da empresa e a confiança do colaborador estão conectadas ao comprometimento organizacional.	(Dirks; Ferrin, 2002)
	A lealdade aos líderes por parte dos funcionários, é potencializada pela confiança. Colaboradores com altos níveis confiança, em geral, tem comportamento moral adequado ao compromisso normativo entre organizações e funcionários, produzindo melhorias à eficiência.	(Tschannen-Moran, 2014)
	O comprometimento afetivo se conecta de forma assertiva com o desempenho, considerando que a afetividade é fator motivacional que favorece na contribuição para com a organização.	(Robbins; Judge; Campbell, 2017)
	Os elementos afetivo, de continuidade e normativo, constituem o comprometimento organizacional que por sua vez define o comprometimento dos funcionários.	(Robbins; Judge; Campbell, 2017)
	O desempenho dos funcionários, bem como o engajamento e a qualidade do serviço entregue, têm relação direta com o comprometimento organizacional dos funcionários.	(Atmojo, 2015) (Albdour; Altarawneh, 2014) (Dhar, 2015)
	o compromisso é enxergado como um sentimento, uma conexão emocional, um desejo ou entusiasmo que estimula a permanência no emprego.	(Gonzalez; Guillén, 2008)
	Colaboradores comprometidos afetivamente realizam contribuições à empresa favoravelmente, pois sentem-se mais motivados, comprometidos e satisfeitos as condições de trabalho, salário, recompensas, promoções e a confiança dos superiores. Ocorrem também vantagens relacionadas ao absentéismo, desempenho e prática de cidadania.	(Bonavides; Oliveira; Medeiros, 2006)
A abordagem do comprometimento normativo presume que o colaborador se comporte de acordo com as pressões das normas assumidas por ele e, acredita e aceita estar agindo corretamente e de acordo com a moral.	(Bandeira; Marques; Veiga, 2000)	

Marketing Interno	Funcionários comprometidos monetariamente, desempenham muito próximo do mínimo exigido. Fatores motivacionais financeiros carregam menos importância do que respeito e significância para empresa, atribuições de responsabilidades e reconhecimento pelas tarefas realizadas.	(Rego; Cunha; Souto, 2007) (Mowday <i>et al.</i> , 2013)
	Planos de Marketing Interno necessitam de cultura organizacional voltada ao Marketing. Falta clareza às organizações públicas e privadas, o que significa Orientação para o Marketing Interno (OMI). OMI potencializa o desempenho organizacional.	(Gounaris, 2006; Boukis <i>et al.</i> , 2017)
	Marketing Interno refere-se à conduta no tratamento aos colaboradores por parte das organizações. Os colaboradores são encarados como clientes internos, o que agrega qualidade aos serviços prestados ao cliente externo.	(Bekin, 1995)
	<i>Feedback</i> de oportunidade e comunicação assertiva, a qual se enquadra como um dos principais objetivos do Marketing Interno, precisam ser melhoradas, envolvendo todos em processos decisórios.	(Jang; Lee; Kwon, 2021)
	A OMI detém forte conexão com a satisfação no trabalho, fortalecendo a ideia da necessidade de aplicação de OMI ao planejamento estratégico dos órgãos de Administração Pública.	(Boukis; Gounaris; Lings, 2017)
	Existem poucas pesquisas sobre a aplicação de Marketing Interno na Administração Pública. A satisfação do servidor público é objeto de pesquisa predominante em estudos acerca do Marketing Interno.	(Mainardes; Cerqueira, 2015) (Fogaça; Coelho Junior, 2015)
	Na Administração Pública, predomina a motivação intrínseca, portanto os colaboradores se valem de recompensas igualmente intrínsecas.	(Lira; Silva, 2015)
	Embora haja poucas pesquisas acerca de Marketing Interno na Administração Pública, a orientação para o Marketing, está permeando muitos órgãos do serviço público. A adoção de práticas de OMI como acessoramento do Marketing Interno, se faz necessária.	(Walker <i>et al.</i> , 2011)
	Um princípio fundamental da gestão de pessoas no serviço público, é o engajamento no trabalho por parte dos servidores públicos. Há uma relação bastante positiva entre a motivação para os serviços públicos (PSM) e o engajamento no trabalho.	(Ding; Wang, 2023)
	PSM retrata a “predisposição de um indivíduo para responder a motivos fundamentados principalmente ou exclusivamente em instituições e organizações públicas”.	(Perry, 2000)
	PSM serve a interesses da comunidade.	(Min <i>et al.</i> , 2021)
O compromisso com valores públicos (CPV), ligado às motivações intrínsecas e extrínsecas do indivíduo, objetiva complementar o	(Weske <i>et al.</i> , 2020)	

Marketing Interno	entendimento acerca da motivação para o serviço público no contexto de gestão de pessoas.	
	CPV alude ao grau com o qual o empenho e entusiasmo de uma pessoa é direcionado ao serviço público, além do interesse em alcançar valores públicos tradicionais, como honestidade e comprometimento.	(Kim <i>et al.</i> , 2013)
	As dimensões da PSM apresentam diversos graus e valores. A dimensão CPV é a mais fortemente relacionada com os valores públicos.	(Andersen <i>et al.</i> , 2012)
	Pessoas com alta pontuação de PSM se interessam em empregos em órgãos da Administração Pública que exibem valores públicos em sua imagem.	(Naff; Crum, 1999) (Lewis; Frank, 2002) (Steen, 2008)
	A socialização é um importante princípio para PSM.	(Perry; Vandenabeele, 2008)
	Pessoas com níveis de CPV elevados, são menos propensos a serem atraídos por ofertas de emprego ou carreiras profissionais.	(Lee; 2012)
	Em estágios iniciais da carreira, motivações extrínsecas como altos salários, planos e oportunidades de carreira, em geral serão mais atrativos do que motivações relacionadas ao CPV.	(Kanfer; Ackerman, 2004)
	Nos órgãos da Administração Pública, o RH precisa estar focado em estimular a PSM, para obter desempenho adequado e proporcionar um entusiasmo de trabalho motivado para o serviço público.	(Schott; Pronk, 2014)

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2024).

Pudemos acompanhar no quadro 4, extratos relevantes do conteúdo do capítulo 2.4 Marketing Interno, os quais proporcionam a visibilidade geral e superficial do conteúdo.

Os valores percebidos nas trocas entre as empresas e os colaboradores, bem como o fortalecimento das relações internas e a aproximação dos funcionários às estratégias empresariais, proporcionada pelas aplicações de abordagens de Marketing Interno, são aspectos importantes, apresentados no quadro.

Outra discussão interessante demonstrada no quadro, versa acerca da comunicação interna, que é um elemento do Marketing Interno de significativa relevância, pois contribui com a boa *performance* e com a qualidade do relacionamento. As conexões internas impactam diretamente a postura e a percepção de valor por parte do colaborador, auxiliando na boa qualidade dos serviços.

O capítulo 2.4 Marketing Interno, traz o conteúdo essencial dessa tese de doutorado, pois juntamente com a temática Administração Pública, compõe o

desenvolvimento central dessa tese, haja vista que ela versa sobre a oportunidade e viabilidade de aplicação do Marketing Interno nos órgãos da Administração Pública.

2.4.1 Marketing Interno e Gestão de Pessoas

Gil (2001) explica que gestão de pessoas tem por objetivo a colaboração das pessoas integrantes de uma empresa à busca dos objetivos pessoais e organizacionais. O termo Gestão de Pessoas surgiu em substituição à nomenclatura Administração de Recursos Humanos, que descreve os formatos de tratamento com os colaboradores nas organizações.

Esta mudança ocorreu alicerçada na justificativa de que o termo Administração de Recursos Humanos, proporciona a percepção das pessoas sendo apenas recursos, tais como recursos materiais ou financeiros, daí a renovação para Gestão de Pessoas se torna adequada (Gil, 2001).

O Marketing interno pode ser pensado como um instrumento a ser utilizado pelas áreas de gestão de pessoas, em seus processos e tratativas com os colaboradores. Este resumido capítulo apresenta brevemente as manifestações de alguns autores acerca de processos nos quais podemos encontrar a conexão entre Marketing Interno, no papel de ferramenta de auxílio, e atividades de áreas de gestão de pessoas.

As estratégias organizacionais dependem fundamentalmente da Gestão de pessoas, pois cuida do relacionamento da organização com os colaboradores e carrega também, a função de alinhar os esforços entre as duas partes na execução das atividades (Porto; Granetto, 2020).

Vieira (2016), antecipadamente, destaca que as pessoas são estratégicas para as empresas, enfoque que estimula as organizações a se planejar com relação às decisões estratégicas, princípios, práticas e políticas, objetivando a orientação do comportamento dos colaboradores.

Empresas vivenciam processo dinâmico de mutação nos formatos de trabalho, em suas estruturas e, em especial, nos modos de gerir os relacionamentos sociais. Yao, Qiu e Wei (2019), defendem que a independência e participação dos colaboradores bem como a habilidade no trabalho em equipe com comprometimento com os resultados, são fatores indispensáveis para o bom andamento dos processos produtivos organizacionais.

Atualmente, no cenário que podemos chamar de sociedade do conhecimento, os recursos humanos são cada vez mais relevantes, sendo considerados recursos vitais para uma empresa, seja em função da conexão com as atividades e com a organização ou mesmo devido ao bom conhecimento adquirido.

Faz parte das atribuições dos gestores desenvolver e capacitar equipes, compostas de pessoas visionárias, comprometidas, capazes de desenvolver e transmitir habilidades com foco no desempenho da organização, porém Vieira (2016) adverte que as teorias relacionadas à gestão de pessoas, muitas vezes não são aplicadas à prática, daí as tarefas rotineiras e repetitivas se sobrepõem às ações inovadoras que aproximam as ações dos colaboradores às atividades estratégicas das organizações.

O comprometimento com o trabalho é de incumbência dos responsáveis pela definição e implementação de políticas de gestão, se valendo de atuações diferenciadas relacionadas à área de gestão de pessoas, atuando não só de forma operacional mas também estrategicamente (Gilts, 2000).

Atrair e reter pessoas criativas, competentes e comprometidas, são ações diretamente conectadas à sobrevivência das empresas (Harris; Cameron, 2005). Souza (2016) complementa manifestando que a gestão de pessoas carrega como estratégia os atos de atrair, desenvolver, motivar, manter, reter os colaboradores, se utilizando do conhecimento metodológico, políticas e práticas, objetivando a administração do comportamento e potencialização do desempenho dos funcionários.

As pessoas, no papel de ativos intangíveis das organizações, quando bem direcionadas têm o potencial de diferenciar uma organização das demais (Pereira, 2020).

Barão (2009) acrescenta que a gestão de pessoas tem o papel relevante na criação de estrutura de cultura organizacional voltada à inovação, aprendizagem, transformações construtivas e práticas de organização de atividades do trabalho.

As organizações, através da gestão de pessoas, têm a atribuição de estimular as pessoas gerando interação e possibilidades de crescimento pessoal e profissional através da aprendizagem (Dutra, 2017).

A conexão existente entre comprometimento e confiança é bastante evidente em diversas áreas (Yao; Qiu; Wei, 2019). Os autores Dirks e Ferrin (2002) em sua pesquisa meta-analítica psicológica afirmaram que a liderança da empresa e a confiança do colaborador estão conectadas ao comprometimento organizacional.

Outros estudos na área da Administração Pública, indicaram efeitos positivos no comprometimento do colaborador, oriundos da confiança (Laschinger; Finegan, 2005; Cho; Park, 2011). Tschannen-Moran (2014) reforça que a lealdade aos líderes por parte dos funcionários, é potencializada através dos níveis de confiança, pois colaboradores que possuem níveis elevados de confiança, em geral, tem comportamento moral adequado ao compromisso normativo entre organizações e funcionários, produzindo melhorias à eficiência.

Outra afirmação que reforça a significativa conexão entre as dimensões do comprometimento organizacional e a confiança é que, a promoção da confiança potencializa o comprometimento de continuidade, viabiliza o comprometimento afetivo e, especialmente a confiança moral, amplia o comprometimento normativo (Farndale *et al.*, 2011).

2.4.2 Marketing Interno relacionado à motivação, satisfação e comprometimento

Barão, Baleiro e Pereira (2017) apresentam que a motivação busca explicitar o porquê, do comportamento das pessoas. Recompensas financeiras como salário, ainda que de valores expressivos, não podem ser consideradas como fatores decisivos únicos, em ambiente de trabalho. O indivíduo é mais motivado por fatores não materiais, simbólicos ou sociais do que por recompensas econômicas.

Silva, Nascimento e Cunha (2017) reforçam que o comprometimento e a satisfação das pessoas dependem das características do espaço de trabalho, ou seja, quando há um ambiente salutar os colaboradores tendem a ser mais contributivos por se sentirem mais atendidos e realizados.

Oliveira e Rocha (2017) acrescentam ainda, que mecanismos de RH como benefícios complementares, incentivos, avaliação de desempenho, segurança no trabalho e recompensas, impactam positivamente as atividades, promovendo a dedicação e motivação no ambiente organizacional.

Miranda, Avelino e Takamatsu (2016) se antecipam em complemento, exteriorizando que a satisfação está diretamente relacionada com os processos de gestão, com o ambiente organizacional e com as atividades realizadas e com as recompensas recebidas por este trabalho. Processos motivacionais das organizações seguem abordagens que buscam concordância com o cenário externo, movimentos da sociedade e em especial, situação econômica.

Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) acrescentam que ao se pensar em abordagens para geração de motivação em busca de comprometimento, é preciso ter em mente que as pessoas reagem diferentemente aos estímulos, dependendo de fatores como faixa etária, gênero, escolaridade e outros, portanto as ações precisam ser direcionadas e específicas.

Em acréscimo ao exposto, Boldo, Severo e Guimarães (2018) apontam que a motivação está vinculada a diversos elementos pertencentes ao contexto das circunstâncias do trabalho, remuneração e benefícios.

Trevisan, Veloso e Dutra (2019) reiteram que os setores de atividades precisam estar alertas às circunstâncias do cenário externo para melhor obter elementos a serem aplicados a técnicas motivacionais que impulsionam o comprometimento.

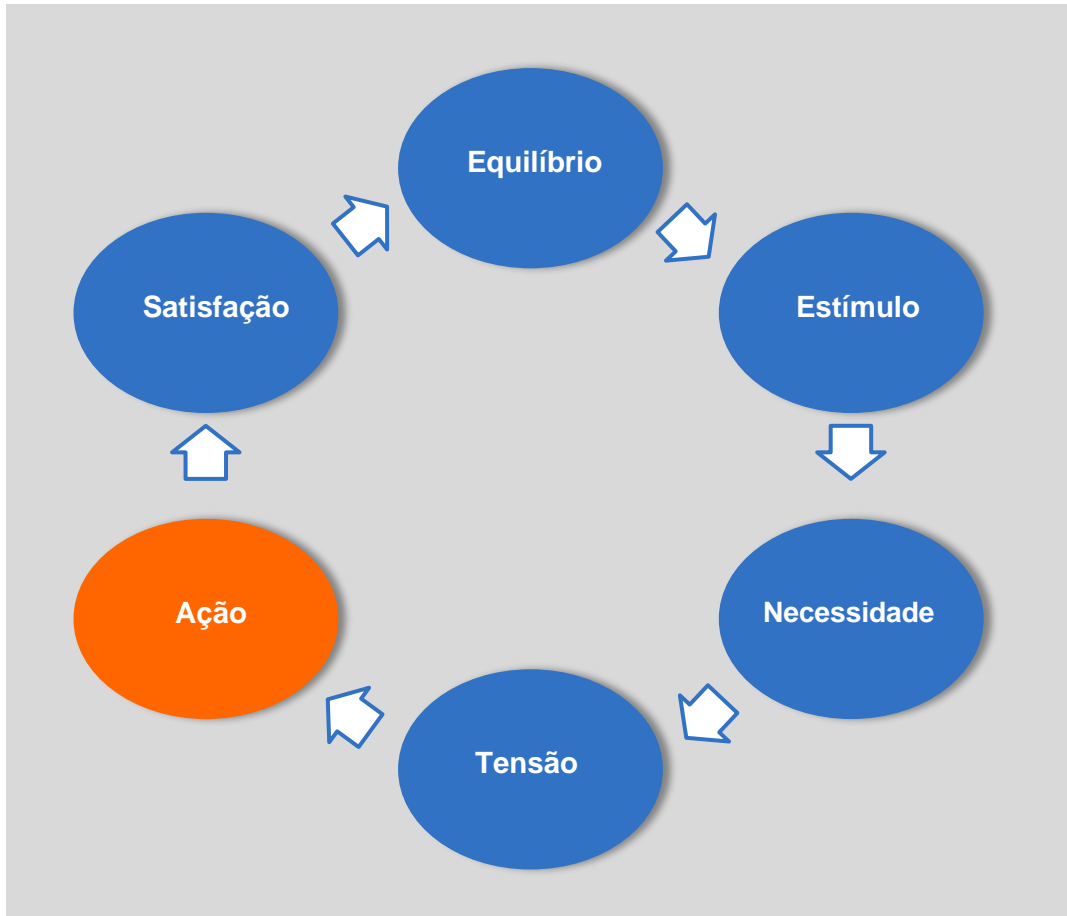
O desafio à melhora de *performance*, o sentimento de possuir competência para as atividades do trabalho, a autonomia e a percepção de propósitos significativos em atividades, são aspectos que podem contribuir para a prosperidade do colaborador. Na administração pública, em especial, prevalece o modelo de prêmio e castigo, o qual sofre muitas críticas por parte dos servidores públicos. (Perry, 2010; Hondeghem, 2008).

Schott e Pronk (2008) defendem que nos órgãos da Administração Pública, as atividades de recursos humanos precisam estar focadas em estimular a motivação para os serviços públicos (PSM), para obter desempenho adequado e proporcionar um entusiasmo de trabalho motivado para o serviço público.

Hondeghem (2008) defende que a motivação pode ser entendida como uma tensão, uma inquietude que conduz o indivíduo a um comportamento, objetivando satisfazer alguma necessidade. O ser humano busca estar, idealmente, em equilíbrio psicológico, até que surja uma necessidade, gerada por um estímulo qualquer que rompe tal equilíbrio.

Assim que a necessidade é satisfeita, o indivíduo retorna ao ponto de equilíbrio até o surgimento de um novo estímulo, daí o conceito de ciclo motivacional (fig. 02). A satisfação é, portanto, a descarga de tensão que conduz o indivíduo de volta ao equilíbrio psicológico.

Figura 02: Ciclo Motivacional.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2022).

Complementando, os autores Schulz *et al.* (2017) destacam que a satisfação pessoal é elemento de extrema relevância no ciclo motivacional e também representa um dos objetos da troca administrada pelo Marketing Interno, onde as organizações oferecem, além da satisfação, também os salários, benefícios, reconhecimento e os colaboradores correspondem com seus serviços. .

Chiavenato (2022) expõe que a satisfação ou não satisfação de necessidades pessoais provocam o estado motivacional e dele decorre o moral. A elevação ou baixa do moral dependem das satisfações ou não satisfações das necessidades das pessoas, proporcionadas pelas organizações. Comumente, as necessidades dos indivíduos conseguem a satisfação, mantendo o moral elevado. Quando as necessidades não são satisfeitas, é provocada a frustração a qual culmina em baixa do moral (fig. 03).

As atitudes individuais - julgamentos ou posturas que levam as pessoas a um comportamento qualquer - são estimuladas pelo moral, que quando aliado à atitudes

de aceitação, entusiasmo e incitamento positivo relacionado às tarefas, se mantém elevado o que acarreta na redução de problemas disciplinares no ambiente organizacional.

Ademais, o moral alto impacta positivamente, tornando o indivíduo colaborativo, com satisfação de trabalho em equipe e desejo de pertencimento. Aspectos como comunicação adequada, entrosamento das equipes e nível apropriado de supervisão, são relevantes para manter o moral elevado.

Figura 03: Aspectos do Moral Elevado x Moral Baixo

Moral Elevado	Moral Baixo
Fanatismo	Atitudes Negativas
Euforia	Negação
Engajamento	Má Vontade
Satisfação	Rejeição dos Objetivos Organizações
Otimismo	Pessimismo
Cooperação	Oposição
Coesão	Insatisfação
Colaboração	Resistência
Aceitação dos objetivos Organizacionais	Dispersão
Boa vontade	Disforia
Identificação	Agressão
Atitudes Positivas	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2022).

De outra forma, o moral quando baixo acompanha-se de aspectos negativos em relação às atividades do trabalho como, apatia, pessimismo, desinteresse e, conseqüentemente, problemas disciplinares. Isto posto, o moral pode ser entendido como o resultado do grau de satisfação das necessidades pessoais.

Dutra *et al.* (2019) argumenta que pode ser observada na gestão de pessoas, em todo o mundo, o surgimento de significativas transformações, as quais podem ser originadas por um recente contrato psicológico tácito – existe mesmo sem uma formalização entre as partes -, surgido entre as organizações e as pessoas. Tal contrato determina a relação entre as partes, bem como expectativas e interesses.

A relação entre as pessoas e as organizações privadas se caracteriza pelo crescimento bilateral, ou seja, a organização atuando para o desenvolvimento das pessoas e as pessoas colaborando para o desenvolvimento da organização, daí um bom exemplo de uma troca entre as partes, a qual pode ser administrada através de práticas de Marketing Interno. Vale ressaltar que tais processos se tornam impraticáveis na Administração Pública, devido principalmente às implicações legais.

Estudos acerca do Compromisso com Valores Públicos (CPV), ligado às motivações intrínsecas e extrínsecas do indivíduo, objetiva complementar o entendimento acerca da motivação para os serviços públicos (PSM) no contexto de gestão de pessoas, que é uma orientação utilizada com frequência (Weske *et al.*, 2020). Os autores apresentam ainda, que é recomendado aos órgãos públicos, a utilização de práticas de PSM nos processos de atração, recrutamento e seleção, pois o PSM desempenha papel de relevância considerável no CPV.

O CPV pode ser pensado como principal indicador e predecessor da PSM, em detrimento de outros como compaixão e auto sacrifício. A amabilidade e extroversão são também subdimensões importantes, em se tratando de PSM, porém o CPV se apresenta em evidência como preditor da PSM. A amabilidade pressupõe motivações afetivas como compaixão e auto sacrifício, e também motivações normativas como o CPV (Nguyen; Le, 2022).

O CPV alude ao grau com o qual o empenho e entusiasmo de uma pessoa é direcionado ao serviço público, além do interesse em alcançar valores públicos tradicionais, como honestidade e comprometimento (Kim *et al.*, 2013).

Weske *et al.* (2020), corroborando com a exposição de Kim *et al.* (2013), e também com a manifestação Gross, Thaler e Winter (2019) que subdividem o construto PSM em dimensões distintas e que o CPV e a compaixão impactam de forma positiva a *performance* dos colaboradores, descrevem que a PSM possui conceituação que abrange quatro dimensões, são elas:

- a) Atração ao Serviço Público,
- b) Auto-Sacrifício,

c) Compaixão e

d) CPV, que é a dimensão utilizada para avaliação acerca de quanto o interesse na busca por valores públicos – atenção e cuidado às próximas gerações, ética, responsabilidade, equidade - influencia o interesse de um cidadão no serviço público. Andersen *et al.* (2012) complementam explicando que as dimensões da PSM apresentam diversos graus e valores e afirmam que a dimensão CPV se mostra como a mais fortemente relacionada com os valores públicos, do que outras dimensões estudadas por eles.

Indivíduos que possuem níveis elevados de CPV, em geral tendem a se interessar por organizações que expõem em sua imagem, forte concentração nos valores públicos. Indivíduos com altos graus de CPV apresentam maior identificação com organizações que compartilham valores semelhantes aos seus próprios, e buscam tais organizações por enxergarem nelas oportunidade de alcançar suas metas pessoais (Weske, 2020).

Lewis e Frank (2002), Naff e Crum (1999) e Steem (2008), antecipadamente, após inúmeras pesquisas relacionadas à área da PSM, já afirmavam que pessoas com alta pontuação de PSM se interessam em empregos em órgãos da Administração Pública que exibem valores públicos em sua imagem.

Perry e Vandenabeele (2008), evidenciam que a socialização é um importante princípio para PSM. Lee (2012) complementa expondo que pessoas com níveis de CPV elevados, são menos propensos a serem atraídos por ofertas de emprego ou carreiras profissionais, satisfazendo as PSM com organizações menos formais, como voluntariados.

As PSMs se modificam em diferentes momentos da vida. Em estágios iniciais da carreira, motivações extrínsecas como altos salários, planos e oportunidades de carreira, em geral serão mais atrativos do que motivações relacionadas ao CPV (Kanfer; Ackerman, 2004). Crewson (1997) e Houston (2000), contribuem afirmando que indivíduos motivados extrinsecamente, tendem a sentir muito maior atração por organizações privadas.

Nos órgãos da Administração Pública, as atividades de recursos humanos precisam estar focadas em estimular a PSM, para obter desempenho adequado e proporcionar um entusiasmo de trabalho motivado para o serviço público (Schott; Pronk, 2014).

2.4.3 Marketing Interno x Clima Organizacional

O conceito de clima organizacional é decorrente do conceito de moral e, pode ser caracterizado como o ambiente social e psicológico existente nas organizações, o qual promove condições às atitudes comportamentais de seus integrantes. O clima organizacional pode ser agradável, quente, e receptivo ou, desagradável, frio e negativo, a depender do status do moral, fato que irá impactar diretamente na satisfação dos indivíduos com o trabalho (Johann, 2013).

O Clima Organizacional intenta, além de conhecer o que as pessoas compartilham acerca das suas percepções, também entender de que maneira as atitudes e comportamentos são afetados pelo ambiente de trabalho (Martins, 2008). O relacionamento entre pares e/ou com superiores, as situações psicológicas e físicas do trabalho e outros aspectos, impactam o dia a dia dos colaboradores e definem o Clima Organizacional (Johann, 2013).

Menéndes *et al.* (2017) descrevem os seis construtos que compõem o Clima Organizacional. São eles:

- **Cooperação:** é o grau de contribuição e auxílio compartilhado entre os colaboradores e gestores.
- **Organização do trabalho:** são regras e procedimentos atribuídos e controlados pela organização, garantindo a transparência dos aspectos organizacionais.
- **Relacionamentos:** diz respeito à percepção dos colaboradores no que diz respeito às interações, identificando se o ambiente se apresenta prazeroso e carrega relações verticais e horizontais, agradáveis.
- **Inovação:** representa a intensidade de dinamismo, inovação e adaptação da organização com relação às efetivas imposições e requisitos.
- **Participação:** refere-se ao grau de autonomia que a organização possibilita aos colaboradores para proporem novas ideias focadas no desempenho das atividades do trabalho.
- **Identificação:** refere-se ao sentimento de satisfação e à sensação de realização e orgulho associados ao trabalho.

2.4.4 Marketing Interno x Liderança

Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) expõem que a liderança pode ser entendida como um processo fundamental, motivador e impulsionador de recursos com o objetivo de alcance de metas. Os mesmos autores defendem que as organizações, cada vez mais, buscam o desenvolvimento intelectual, fortalecendo as habilidades e competências dos profissionais.

Podemos encontrar na literatura, a liderança sendo classificada em transacional, transformacional e *laissez-faire*. Guerra, Tartarotti e Camargo (2018) explicam que liderança transacional abarca autoritarismo, regras rígidas e conservadoras, priorizando o alcance dos resultados sem demonstração de empatia pelos colaboradores. Trata-se de um estilo de liderança desestimulador de mudanças e crescimento organizacional, haja vista que foca somente em resultados, não conferindo importância à opinião das pessoas.

Corroboram com a ideia, os autores Tomei e Richie (2016), apontando que líderes transacionais atribuem ênfase à tarefas dirigidas e padronização do trabalho, se utilizando de processos punitivos e compensatórios ao final das tarefas em busca de boa *performance*.

Góis (2011), antecipadamente apresentou que este estilo de liderança se utiliza de recompensa e punição como ferramenta de motivação, com interferência do gestor apenas quando algo não está bem e/ou pondo em risco as metas definidas.

A influência através de exemplos, inspiração, ética, comunicação clara, *feedback* edificador e produtivo, são aspectos motivadores encontrados no estilo de liderança transformacional, que favorecem a boa *performance* e bons resultados para as organizações (Guerra; Tartarotti; Camargo, 2018).

Tomei e Richie (2016) explicam que os líderes transformacionais buscam na dignidade e na magnificência dos liderados, a cooperação e contribuição dos mesmos, que por sua vez, respondem positivamente haja vista que as pessoas se sentem motivadas e desenvolvem naturalmente respeito, lealdade, admiração e confiança a este estilo de líder.

O estilo de liderança *laissez-faire*, pode ser caracterizado por neutralidade e despreocupação do líder em relação à equipe. Em geral o líder não é envolvido com aspectos que envolvem os liderados, apresentando um certo grau de negligência que pode ser considerado ausência de liderança.

Os líderes que praticam este estilo de liderança, não estão presentes em momentos de solução de problemas, se afastam de assuntos importantes e demonstram apatia na tomada de decisões (Batista; Kilimnik; Reis, 2016).

Em suma, o estilo de liderança transacional se apropria de autoridade, rigidez, poder e inflexibilidade nas ações que objetivam alcance de metas. Já o líder transformacional propicia ambiente confortável, praticando a comunicação ativa e dinamismo na solução de problemas (Guerra; Tartarotti; Camargo, 2018).

No que tange o estilo de liderança laissez-faire, os liderados ficam desamparados do líder que, em geral, não se importa muito com as pessoas e deixa de cumprir obrigações como acompanhamento e guia dos colaboradores (Tomei; Richie, 2016).

O quadro 5 exposto abaixo, apresenta sinteticamente, as principais características de cada estilo de liderança discutido neste tópico.

Quadro 5 – Síntese das Características de Estilos de Liderança

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE
Ações consonantes à regras rígidas	Atenta às emoções pessoais	Espera os problemas se agravarem para então agir
Trabalha em conformidade e rigor com o planejamento	Prática da escuta ativa	Não se altera o que está funcionando bem
Aprecia rotina	Busca conhecer as pessoas de convivência	Estimula a tomada de decisão coletiva
Exige previsibilidade	Identifica a necessidade de ajudar	Desvia-se de questões importantes
Apresenta hábitos estáveis	Busca deixar as pessoas descontraídas	Desvia-se da tomada de decisões
Comumente apresenta vigor e robustez	Protagonista	Pouca atenção com urgências
Discrição, introversão	Prática ativa de comunicação com a equipe, sob variadas abordagens	Ausência do líder
Recompensas conforme entregas	Criatividade com relação a identificação de meios para alcançar objetivos	
Ações corretivas relacionadas ao não cumprimento de normas ou atividades em desacordo com o desejo do líder	Respeito surge dos exemplos	
	Seriedade com relação às necessidades pessoais dos liderados	
	Respeito por sentimentos dos colaboradores	
	Os interesses da equipe estão acima dos próprios do líder	

	Prega imagem futurista estimulante, aos liderados	
	Proporciona trabalho contributivo e colaborativo	
	Serenidade e controle nas crises	
	Atenção individual; orientação no cumprimento dos objetivos	
	Proporciona motivação para o trabalho em equipe	

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2024).

O Quadro 5 apresentado acima expõe resumidamente os estilos de liderança, os quais impactam diretamente na confiança do colaborador. Tal confiança se conecta com a satisfação, que é elemento bastante significativo do Marketing Interno, o qual cria repercussão positiva na qualidade dos serviços prestados pelo colaborador.

A capacidade de liderar está diretamente conectada à capacidade de influenciar as pessoas a darem o melhor nas atividades de trabalho; é primordial que o líder tenha habilidade de motivar seus liderados (Affonso, Ferrari; 2018). Antecipadamente, Albuquerque (2003) expôs que a teoria da liderança possui alicerce na premissa de que o líder possui características que o diferenciam e o tornam mais capaz de nortear os seus seguidores nas atividades do trabalho.

Gondim e Silva (2004, p. 163) defendem que liderança diz respeito à forma na qual os gestores, independente da hierarquia, compreendem a motivação dos colaboradores. Ademais, o tema abarca as conjecturas sobre as influências decisivas nas atividades relacionadas ao desenvolvimento de políticas focadas em recompensas, incentivos e outros aspectos impactantes na motivação do colaborador em suas atividades de trabalho.

Estabelecer metas reais é um dos principais instrumentos do qual um líder pode se valer, além de possuir capacidades de liderança relevantes como transformações construtivas em ambientes de trabalho e motivações objetivando o crescimento da equipe (Blanchard, 2011).

Blanchard (2011) manifesta ainda que o líder em seu processo motivacional deve definir metas claras, precisas e mensuráveis e favorecer a equipe a entender as expectativas que as metas abarcam, bem como auxiliar as pessoas a compreenderem os papéis e responsabilidades relacionados às atividades do trabalho.

É importante que o líder pratique o *feedback* de orientação do trabalho e direcionamento da equipe ao atingimento das metas, pois esta ferramenta é um fator motivacional de relevância acentuada. A recompensa financeira pode ser concedida

como propósito motivador, porém apenas se for como *feedback* de reconhecimento de resultados. O *feedback* se apresenta como fator motivacional expressivo além de contribuir significativamente para os processos de gestão e conquista de metas (Blanchard, 2011).

Algumas Características pessoais podem ser identificadas como envolvidas na liderança. Os líderes precisam possuir habilidades para tratar com os valores essenciais das pessoas como integridade e amor. Os formatos de liderança podem ser diferenciados de acordo com as características dos líderes de pessoas e os resultados das organizações são positivamente impactados pelo reconhecimento de características que proporcionam *performance* das equipes (Oliveira, 2006). Os estilos de liderança são classificados por Oliveira (2006) em autocrático, permissivo, democrático e carismático.

1 - Liderança autocrática ou coercitiva - é autoritária, delimita e define as atividades da equipe, minimizando a participação das pessoas em decisões, exigindo obediência, exacerbando atitudes autoritárias e punitivas. Esse estilo de liderança, em geral, limita a criatividade e o talento, tornando mais frágil o capital humano (Escorsin; Walger, 2017).

2 - Liderança permissiva – a equipe tem total liberdade para tomada de decisão. O líder evita conflito e aconselhamento, o que pode não ser bom para a equipe em situações de soluções de problemas que envolvam confrontamentos e/ou divergências e que possam exigir a presença mais marcante de um líder (Escorsin; Walger, 2017).

3 - Liderança democrática – caracteriza-se pela postura encorajadora e prática de escuta ativa, por parte do líder, o qual incentiva a equipe a externalizar ideias bem como apresentar sugestões em momentos de tomadas de decisão. A liderança é participativa, o que proporciona comprometimento das pessoas e, conseqüentemente, maior assertividade nas ações relacionadas à realização de planos estratégicos.

4 - Liderança carismática – a absorção de valores apresentada pelos líderes é percebida pela equipe se dá, em especial, através do carisma. Líderes carismáticos se comunicam expressando confiança nas expectativas acerca da *performance* da equipe, com foco em resultados se tornam admirados e bons exemplos para os colaboradores. Líderes de expressividade conhecem a importância de bons relacionamentos com a equipe e conseguem conciliar o desenvolvimento tanto de equipes de alta *performance*, que apresentam ótimos resultados, quanto dessas

relações, que são demasiadamente relevantes no desenvolvimento das atividades do trabalho (Blanchard, 2011).

Affonso e Ferrari (2018) afirmam que bons líderes são transformadores diferenciando-se dos demais por atitudes positivas que impactam a vida e o trabalho da equipe, apresentando bons exemplos coerência e valores, aspectos que estabelecem confiança da equipe. Drucker (2000), antecipadamente, já corroborava a ideia, apresentando sete aspectos que devem guiar as práticas de um bom líder. São elas:

1. Proatividade; agir primeiro; sair na frente.
2. Visão futurista, honestidade, capacidade de influência e incentivo, competência.
3. Pés no chão, percepção de limites.
4. habilidade de defender opinião coletiva, aptidão de obtenção de consenso.
5. Saber delegar, aspecto que demonstra confiança além de minimizar a sobrecarga de trabalho do líder.
6. Bons exemplos na condução das suas ações e da própria vida.
7. Entender que liderar é importante para todos e não somente um conjunto de atitudes de próprio interesse.

2.4.5 Teoria dos Dois Fatores

Herzberg, Mausner e Snyderman (2010) evidenciam que através da Teoria Dos Dois Fatores de Herzberg temos a exibição dos fatores motivacionais, mais conectados à satisfação e os fatores de higiene, que se encontram mais próximos da insatisfação. Os fatores motivadores retratam necessidades mais ligadas à emoção como possibilidade de crescimento, relacionamentos internos, desafio nas atividades, reconhecimento por parte da organização e outros. Realizando uma analogia à pirâmide das necessidades de Maslow, estes fatores se enquadram no pico da pirâmide.

De acordo com os mesmos autores, os mais relevantes fatores motivacionais, são os seguintes:

- a) Responsabilidade – os colaboradores precisam se sentir proprietários do seu trabalho, se responsabilizando do início ao término, não carregando o sentimento de estarem sob controle.

- b) Reconhecimento – o colaborador precisa receber de seus pares e superiores, reconhecimento e cumprimentos por atividades de sucesso.
- c) Realização – o sentimento de realização atribuído ao colaborador, sensação de orgulho e satisfação por ter concluído uma tarefa.
- d) Significância – para que os colaboradores se mantenham motivados, é almejado que as atividades do trabalho sejam interessantes e desafiadoras, além de diversificadas.
- e) Crescimento – Os colaboradores precisam ter oportunidades de aprendizado no trabalho, através de treinamentos ou mesmo na realização de suas atividades.
- f) Avanço – o bom desempenho do colaborador está diretamente ligado às oportunidades de almejar evolução em seus cargos e tarefas, fato que possibilitará motivação aos funcionários apresentarem boa *performance*.

Os mesmos autores complementam que os fatores de higiene se relacionam às necessidades essenciais dos colaboradores, as quais dizem respeito aos benefícios, políticas salariais, aspectos de segurança no trabalho e outros. Neste caso, se associarmos as características dos fatores de higiene à teoria de Maslow, estes fatores se enquadrariam na base da pirâmide.

Herzberg, Mausner e Snyderman (2010) complementam que os mais relevantes fatores de higiene, são os seguintes:

- a) Relacionamento - é esperado que o convívio dos colaboradores seja agradável, com respeito e livre de conflitos e/ou problemas de relacionamento.
- b) Condição de trabalho - os instrumentos e ferramentas de trabalho devem estar em estado adequado às atividades, bem como os ambientes devem ser limpos e seguros.
- c) Supervisão - é importante que a supervisão aconteça de forma apropriada, com justiça e atenção, além disso o colaborador precisa ter autonomia com relação a propostas de formatos de realização das atividades.
- d) Segurança - é esperado pelo indivíduo que este não se sinta ameaçado seja por motivos de acidentes ou demissões.
- e) Salário - a remuneração deve ser adequada, ou seja, compatível com a média do mercado para a área de atuação.

f) Políticas - as políticas da empresa precisam ter clareza, justiça e adequação a todos os colaboradores, além de apresentar equivalência às políticas de empresas semelhantes.

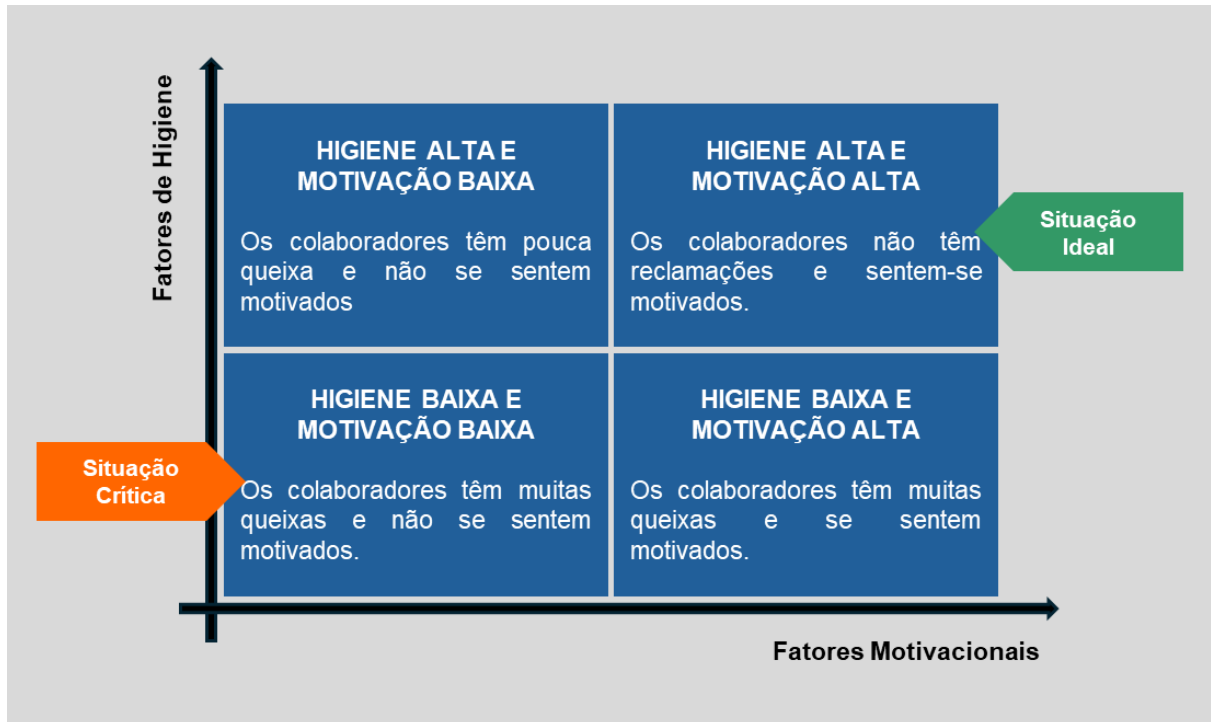
g) Status - o status deve ser mantido para todos os colaboradores, através de programas de significação das tarefas, pois atividades significativas proporcionam o senso de status.

Os aspectos que conduzem o indivíduo à satisfação no ambiente organizacional, são desassociados e desiguais aqueles que levam à insatisfação. Daí podemos presumir que consoante ao exposto, temos quatro estados relacionados à satisfação.

Tratar causas que minimizam a insatisfação nos ambientes de trabalho, não significa que será gerada satisfação para trabalhar, da mesma forma que a atuação em prol da satisfação não significa eliminar a insatisfação. Reforçando, cada ação direcionada à satisfação ou insatisfação terá efeito direto e independente para cada elemento. Se um local de trabalho apresenta características adversas, desfavoráveis, ameaçadoras e/ou frias, aplicar algum fator motivador como uma promoção de cargo a um colaborador, buscando maior desempenho, não diminuirá a insatisfação (Herzberg; Mausner; Snyderman, 2010).

Assim, temos o entendimento que, concernente à Teoria dos Dois Fatores, em um ambiente organizacional há quatro estados possíveis, conforme segue em figura 04.

Figura 04: Fatores Motivação-Higiene de Herzberg



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2022).

1. Higiene alta e motivação alta

Este é o quadrante que esboça o contexto ideal e deve ser buscado pelos gestores. Nessa situação os colaboradores são motivados e tem poucas reclamações relacionadas ao ambiente de trabalho

2. Higiene alta e motivação baixa

Este quadrante representa que não há queixas, mas também não há motivação. Caso clássico no qual o trabalho é pouco interessante e/ou não oferece desafios, porém o salário é adequado, o que faz com que as pessoas não se movimentem.

3. Higiene baixa e motivação alta

Neste espaço, o que se tem representado são colaboradores motivados, porém com muitas queixas. Situações em que o trabalho é desafiador, empolgante, porém outras condições como ambiente e/ou salário não são adequadas.

4. Higiene baixa e motivação baixa

Neste quadrante está representado o pior cenário, no qual os colaboradores trabalham em ambiente ruim, com salário inadequado e não têm motivação para o trabalho.

2.5 Framework

Tendo em consideração que este projeto de pesquisa, propõe como produto um *framework*, que pode ser caracterizado por um arcabouço de conceitos básicos que possibilita o reconhecimento e aplicação de abordagens, técnicas e conceitos de Marketing Interno (Odeh; Kamm, 2003) nos órgãos da Administração Pública, uma breve definição de *framework* justifica-se, objetivando explicitar o destaque e a relevância desta ferramenta que será apresentada ao final desta tese de doutorado.

Framework pode ser pensado como um apanhado de concepções, que objetivam a solução de um determinado problema. Ademais, um *framework* também possibilita a definição de atividades e diretrizes para a execução de processos (Tomhave, 2005).

De acordo com Shehabuddeen (1999), os *frameworks* proporcionam inúmeras aplicabilidades, dentre as quais se destacam:

- a) comunicação de descobertas e ideias;
- b) comparação entre cenários e abordagens;
- c) descrição de limitações e domínios de um cenário;
- d) suportar o desenvolvimento de técnicas e processos.

Quando nos deparamos com cenários de complexidade acentuada, podemos nos utilizar dos *frameworks*, que podem ser empregados na representação de tais situações, transformando-as em configurações menos complexas. Os *frameworks* são entendidos como facilitadores de entendimento, pois viabilizam análises e estudos de forma mais clara, simples e descomplicada de familiarização, entendimento e desenvolvimento de processos.

Corroborando o exposto, Odeh e Kamm (2003) defendem que, os *frameworks* proporcionam a descomplicação do processo de entendimento e comunicação entre indivíduos envolvidos em algum cenário que apresenta discordantes perspectivas, auxiliando à tomada de decisão, expondo concepções e categorias, em geral se apoiando em recursos como o uso de figuras e/ou símbolos.

O *framework* proposto por este projeto de pesquisa terá como objetivo principal, detalhar formato de aplicação de técnicas de Marketing Interno nos órgãos de serviços públicos, em formato descomplicado e proporcionando compreensão.

Seguindo a proposta de Shehabuddeen (1999), esse *framework* pretende exibir comparações entre processos de Marketing Interno aplicados em organizações

privadas com os processos de empresas públicas e descrever os limites dos contextos de Marketing Interno nas organizações públicas, a partir dos principais achados na literatura e em levantamentos de campo.

O *framework* será dividido em duas partes; uma primeira esquemática, ilustrando os fluxos de informações, atividades e responsabilidades acerca das diretrizes para o desempenho dos processos, de forma simplificada e clara. A segunda etapa será textual e terá o papel de explicar detalhadamente cada processo contido no *framework*.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta tese de doutorado se apresenta como uma pesquisa aplicada, haja vista que busca adquirir maior conhecimento com foco em uma situação específica (Gil, 2022). A fonte de informação foi obtida através do resultado de entrevistas semiestruturadas com pessoas que se enquadram no perfil de alta gestão em órgãos de Administrações Públicas integrantes das Prefeituras Municipais de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Campinas e Curitiba.

As posições dos entrevistados inseridos nas Administrações Públicas, as quais conferiram robustez considerável aos resultados da pesquisa devido às suas características prestigiosas, se apresentam conforme segue:

- a) Entrevistado 1 – Responsável pela Secretaria de Governo.
- b) Entrevistado 2 – Responsável pela Diretoria de Relações Públicas da Secretaria de Governo.
- c) Entrevistado 3 – Responsável pela Secretaria de Planejamento.
- d) Entrevistado 4 – Responsável pela Diretoria de Comunicação.
- e) Entrevistado 5 – Responsável pela Assessoria de Diretoria de Recursos Humanos.
- f) Entrevistado 6 – Responsável pela Secretaria de Governo.
- g) Entrevistado 7 – Responsável pela Diretoria de Publicidade.
- h) Entrevistado 8 – Responsável pela Secretaria de Inovação e Administração.
- i) Entrevistado 9 – Responsável pela Secretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas.
- j) Entrevistado 10 – Responsável pela Assessoria da Diretoria de Marketing.

A abordagem dessa pesquisa é de cunho qualitativo, pois está voltada a explorar e entender um problema, envolvendo coleta de dados no ambiente do sujeito, envolvendo estilo indutivo e interpretações do pesquisador, com foco na descrição de um cenário (Creswell, 2021).

Gil, (2022) afirma que em geral, pesquisas com desígnio acadêmico, a priori, revelam caráter exploratório pois no início o pesquisador ainda não possui visão clara da investigação.

Nesse sentido, este trabalho se valeu de pesquisa exploratória, que tem como propósito possibilitar maior proximidade com o problema, focando em fazê-lo mais compreensível e/ou elaborar hipóteses (Gil, 2022).

Ainda de acordo com este autor, em pesquisas exploratórias, a coleta de dados pode ser realizada através de levantamento de campo, o que vai ao encontro do formato utilizado neste estudo, que se valeu de entrevistas semiestruturadas, com objetivo de coletar dados que permitiram a compreensão acerca dos processos organizacionais de órgãos da Administração Pública, passíveis de propostas de aplicação de técnicas de Marketing Interno, que possam auxiliar na eficácia dos mesmos.

As entrevistas foram gravadas e em seguida transcritas. Aos resultados transcritos das entrevistas semiestruturadas, objetivando melhor análise e compreensão dos textos, foram aplicados procedimentos para análise dos dados baseados no método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2011).

Objetivando o enriquecimento e robustecimento das análises dos dados, auxílio na discussão dos resultados e proporcionar amparo às teorias, foi utilizado o aplicativo Atlas TI, a qual trouxe contribuições à organização, codificação, categorização e discussão dos dados. Além disso, o software proporcionou melhor análise da temática através da quantificação das falas, apresentação de visualização gráfica dos dados e geração de relatórios.

O conteúdo das entrevistas foi desmembrado, obedecendo ordem de categorização dos assuntos, objetivando reduzir a complexidade. A grande maioria dos tópicos de categorização surgiram a partir dos elementos do roteiro das entrevistas e outros foram revelados baseado nas análises e, a partir daí foram incorporados ao conteúdo analisado.

O roteiro para as entrevistas semiestruturadas, declarado no apêndice B deste trabalho de pesquisa, foi desenvolvido considerando detalhes de elementos de Marketing Interno, os quais oferecem às organizações, propostas que buscam a conexão dos colaboradores às metas e culturas organizacionais.

Objetivando entendimento adequado acerca da percepção e implementação de práticas de Marketing Interno nos órgãos da Administração Pública, os tópicos do roteiro das entrevistas permeiam elementos utilizados nas organizações, com a devida adequação de suas aplicações no âmbito da Administração Pública, extraídos da literatura com exploração profunda da temática, como comunicação interna, satisfação, motivação e comprometimento, buscando-se compreensão significativa acerca desses componentes que tendem a ser potencializados através de aplicação de abordagens do Marketing Interno.

A partir dos resultados das entrevistas semiestruturadas, somados aos achados provenientes da Análise Sistemática da literatura, decorrente da Pesquisa Bibliométrica, foi composto um *framework* contendo os procedimentos e as ações necessárias à implementação de práticas de Marketing Interno na Administração Pública.

Além do propósito exploratório, a pesquisa se apresenta também como descritiva, pois foi realizado um levantamento documental na internet. A análise documental contribui com a investigação dos processos de desenvolvimento e transformação da sociedade, conhecimentos, práticas, conceitos etc. (Cellard, 2008).

A pesquisa documental na internet remete à aplicação de técnicas de investigação em e-books, postagens em redes sociais, páginas e reportagens web ou quaisquer outros documentos que se apresente em formato digital.

Segundo Gil (2008), a pesquisa documental envolve a análise de materiais que ainda não atravessaram processo de exame preliminar, e podem ser investigados mais profundamente, na busca de construção de conhecimento.

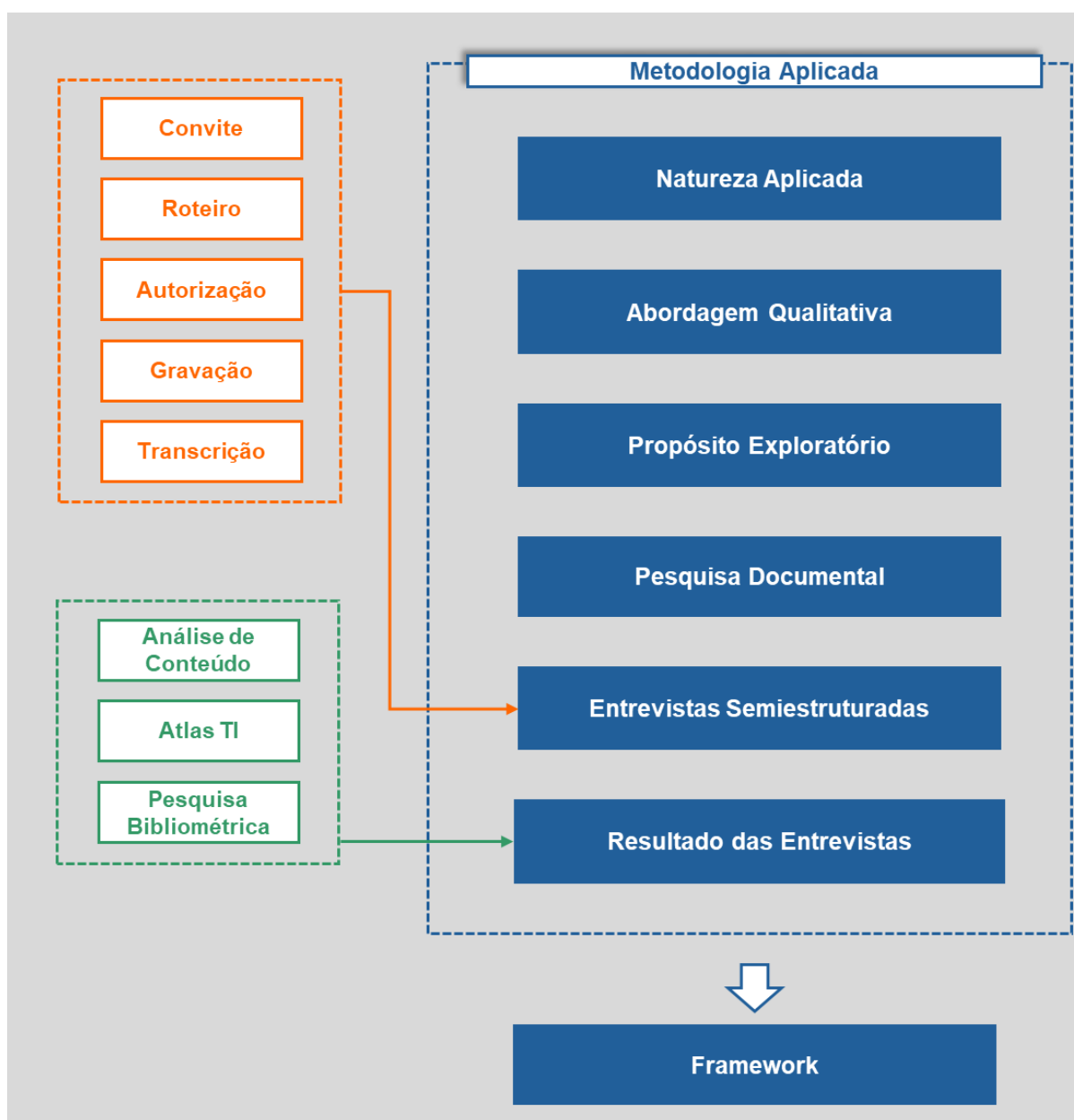
Em se tratando do ambiente digital, este entendimento deve ser expandido, contemplando a extensa pluralidade de documentos acessíveis de forma online, como arquivos de formato *pdf*, postagens em redes sociais como vídeos e áudios e páginas da web, esta última utilizada nesta pesquisa documental na internet.

Este levantamento documental foi desenvolvido de acordo com protocolo que determina a definição do objetivo, identificação das fontes, método de coleta, análise dos documentos e ética.

Preocupações com confiabilidade das informações foram adequadamente consideradas, de acordo com a recomendação de Vergara (2010).

A Fig. 5 apresenta de forma esquemática os passos percorridos na pesquisa desenvolvida neste trabalho.

Figura 05: Procedimentos Metodológicos do Levantamento de Campo



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2024).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico apresenta discussões acerca do material colhido em pesquisas bibliográfica e bibliométrica, seguida de uma análise sistemática da literatura, bem como dos resultados provenientes das entrevistas semiestruturadas realizadas com a alta gestão de órgãos das Administrações Públicas das cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Campinas e Curitiba.

Para trazer boas análises e explicações acerca do texto, recorreu-se ao método de análise de conteúdo apresentado por Bardin (2011), a qual descreve este tipo de análise como uma composição estruturada de procedimentos metodológicos de técnicas de análises do conteúdo, aplicados com o objetivo de trazer compreensão às informações contidas em uma descrição de um determinado contexto.

O método de análise de conteúdo proposto pela autora pode possuir origens, discursos e estruturas diversas.

Todo o conteúdo das entrevistas foi dividido em categorias ou assuntos, para que o entendimento tivesse sua complexidade reduzida. A categorização da transcrição foi realizada com razoável simplificação, pois as categorias surgiram a partir dos assuntos abordados com os entrevistados.

As categorias nas quais o conteúdo foi dividido e os trechos de textos foram codificados e enquadrados são Marketing Interno, Comunicação Interna, Gestão de Pessoas, Motivação, Satisfação, Liderança, Aproximação e *Feedback*, as quais são discutidas com adequada profundidade, buscando demonstrar pontos de interligação e afastamento entre elas.

São apresentadas as falas dos entrevistados confrontadas com as opiniões de autores renomados, expondo contraposições, equiparações e uniformidades.

A aplicação de abordagens de análise de conteúdo estabelece que as seguintes fases sejam cumpridas (Bardin, 2011):

- a) Organização e transcrição das entrevistas – através dessa fase da análise de conteúdo, todo o texto é rigorosamente e sistematicamente analisado, objetivando o melhor registro possível do conteúdo do texto, inclusive com a inserção de quaisquer componentes mesmo que não verbalizados, como expressões, comunicação corporal e outras informações que possam enriquecer o entendimento do objeto.
- b) Exploração do texto – neste momento são realizadas as atividades de codificação e categorização dos textos, ou seja, a distribuição do texto em

temáticas, unidades de análise, temas etc. e para isto, como auxílio, foi utilizada a ferramenta Atlas TI que além da contribuição com as funcionalidades de codificação e categorização dos textos, permitiu também a geração de gráficos que potencializam a clareza dos resultados.

- c) Tratamento dos resultados – aplicação de interpretações e inferências, porém com o máximo cuidado para manter a integridade original do texto, evitando interpretações que possam causar viés ao texto original.

O resultado das entrevistas demonstrou que, nos órgãos de Administração Pública entrevistados, quando questionados sobre a aplicação de práticas de Marketing Interno em suas áreas, os entrevistados apresentam, em geral, atividades direcionadas à ações de comunicação interna. Alguns exemplos desta constatação, seguem demonstrados no quadro 6, abaixo, através de exposições verbais de alguns entrevistados.

Há exceção de órgãos de serviços públicos da Prefeitura Municipal de Campinas, que demonstrou maior conhecimento acerca de outros aspectos abordados no Marketing Interno além da comunicação interna, como adequação de cargos e funções, desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores, distribuição de responsabilidades, bem como o impacto dessas ações na evolução dos servidores públicos.

Quadro 6 – Interloquções - Marketing Interno limitado à Comunicação Interna

	<p>Entrevistado 1</p> <p>Internamente temos um nível de divulgação das nossas ações, porém muito precário e incidental, então a meu ver elas estão muito aquém do possível e, portanto, distantes do cenário ideal. As ferramentas conectadas ao marketing interno são, um disparo de e-mail que trata tudo o que tem de ser divulgado para o público externo, que também alcançam o público interno; telas dos computadores programadas para publicidades.</p>
	<p>Entrevistado 2</p> <p>Temos um e-mail institucional da prefeitura que é enviado a todos os setores, abordando diversos</p>

<p>Comente sobre a aplicação de Marketing interno em seu departamento/secretaria/área</p>	<p>assuntos internos; temos a intranet que poderia ser utilizada de forma mais eficaz, mas a adesão dos servidores a essa ferramenta é baixa.</p>
	<p>Entrevistado 4</p> <p>Marketing Interno é o que chamamos de Comunicação Interna, somente uma questão de nomenclatura.</p>
	<p>Entrevistado 5</p> <p>A exemplos de Marketing Interno temos publicações oficiais; um jornal semanal com edições extraordinárias onde todas as informações oficiais são divulgadas, funcionando como um meio de comunicação oficial, gerando transparência das ações e decisões.</p>
	<p>Entrevistado 6</p> <p>A exemplo de Marketing Interno temos rede de comunicação que envolve todos os funcionários onde são informadas todas as ações pertinentes ao serviço público que merecem ser levadas ao conhecimento do servidor público.</p>
	<p>Entrevistado 7</p> <p>A exemplo de Marketing Interno temos sistema de TV interno onde divulgamos campanhas gerais...temos e-mail interno onde as informações oficiais chegam aos servidores...os fundos de tela dos computadores servem como forma adicional de comunicação.</p>
	<p>Entrevistado 8</p> <p>A exemplo de Marketing Interno temos um instrumento "X" – instrumento teve o nome omitido com o objetivo de manter o respondente em sigilo - responsável pela comunicação interna, onde e-mails são disparados a todos os servidores.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo autor (2024).

Elementos do Marketing Interno como adequação de cargos e funções, desenvolvimento e aprendizagem dos colaboradores e distribuição de

responsabilidades (Bohnenberger, 2005), apareceram muito pouco ou quase nada, nas interlocuções.

Tal fato pode ser definido como um potencial achado de pesquisa, pois as organizações públicas, em geral, limitam a aplicação de práticas de Marketing Interno à ações de comunicação interna, focando as atividades apenas à variável Promoção do Composto de Marketing, a qual abarca a comunicação.

Isto também nos permite cogitar que há necessidade de maior esclarecimento às Administrações Públicas, com relação às técnicas e abordagens de aplicação de Marketing Interno.

Alguns órgãos da Administração Pública participantes das entrevistas, apresentam maior conhecimento acerca de Marketing Interno que outros, como demonstrado na fala do entrevistado 9, a qual podemos associar ao elemento do Marketing Interno, “desenvolvimento dos colaboradores”:

É fundamental reconhecer que as pessoas são multidimensionais e atravessadas por diversas experiências. Para gerenciá-las de forma eficaz, é crucial identificar e entender as dificuldades que os membros da equipe enfrentam. Para melhor gerenciar os perfis dos servidores, é essencial entender que cada pessoa tem suas habilidades e necessidades específicas. Por exemplo, a pessoa X pode trabalhar bem em uma função específica, enquanto a pessoa Y pode precisar ser alocada em outra função para alcançar seu pleno potencial. Se não compreendermos a diversidade e complexidade que reside nas pessoas, não conseguiremos identificar os mecanismos necessários para entregar um serviço público de qualidade (E 9).

Na opinião dos entrevistados a comunicação interna é componente de extrema relevância, se tornando indispensável para uma evolução robusta da cultura organizacional das corporações. Uma comunicação interna praticada com eficiência, produz impacto positivo no desenvolvimento de estratégias organizacionais, bem como auxilia positivamente nas relações pessoais dos servidores públicos, potencializando a eficácia e aperfeiçoamento nas atividades e processos.

Complementando a ideia, a comunicação pode ser descrita como uma atividade administrativa a qual proporciona produtividade nos processos informacionais. Pessoas bem informadas detêm melhor compreensão sobre suas atividades, sentem-se mais motivadas e satisfeitas, apresentam melhor performance na realização de suas atividades, tanto individuais como em equipe (Azevedo; Teixeira; Gomes Filho, 2021).

Consoante com a posição dos entrevistados a propagação das informações de forma direta, coerente e clara, reduz antagonismos e equívocos interpretativos, contribuindo para a conexão dos colaboradores com os valores organizacionais e potencializa engajamento e comprometimento.

O contrário a isso pode ser desastroso, pois processos informacionais ineficientes podem gerar falhas em processos bem como desmotivação das pessoas. Disseminação de informações eficazes dependem de processos comunicacionais desenvolvidos com toda atenção possível acerca da completeza, objetividade, clareza etc.

As mensagens estratégicas do Marketing Interno, trafegam através do bom processo comunicacional interno. A comunicação interna eficaz é indispensável para a performance da organização, pois minimiza vieses, potencializa o engajamento e impõe entendimento acerca das expectativas e estratégias organizacionais.

Uma comunicação interna mal estruturada pode atuar como enfraquecedora das aplicabilidades e práticas de Marketing Interno, pois os colaboradores podem não ter o entendimento perfeito acerca dos direcionamentos organizacionais. (Welch; Jackson, 2007).

A comunicação precisa ser também fluente, considerando-se as formas horizontal e vertical. As informações devem trafegar continuamente, utilizando-se a segmentação adequada, possibilitando acessibilidade de todos os colaboradores, desde a alta administração, passando pela gestão de segundo escalão e assim por diante até chegar aos funcionários, possibilitando aos mesmos que realizem positivamente suas tarefas. O elemento segmentação é exposto em fala do entrevistado 9, abaixo.

A comunicação varia entre geral e segmentada. Durante as recepções institucionais, buscamos entender o perfil de cada pessoa, cada Secretaria e às vezes grupos específicos de cargos. Realizamos contatos mais segmentados para compreender melhor a realidade desses grupos e locais específicos, utilizando as informações obtidas para comunicar (E 9).

Além disso, as informações precisam fluir entre os pares de forma horizontal. Este tipo de comunicação desperta participação e confiança. Ademais, o processo comunicacional desenvolvido de forma correta, se apresenta como estratégico e

indispensável para que haja engajamento e a organização se desenvolva adequadamente, conforme exibido na fala dos entrevistados 2 e 4, a seguir.

A ausência de um foco dedicado em comunicação interna pode prejudicar a moral e o engajamento dos funcionários (E 2).

Acredito que ainda existe uma cultura de valorização do serviço público, onde os funcionários se sentem reconhecidos quando recebem atenção e são ouvidos, especialmente quando a comunicação é direcionada para eles de maneira eficaz. Isso gera um efeito prático positivo em como eles se engajam e se sentem conectados com as iniciativas da organização (E 4).

A boa comunicação interna bem como a prática de *feedback*, se aplicadas como procedimentos estratégicos de Marketing Interno, influenciam de forma positiva as atitudes e o desempenho dos servidores públicos e potencializam de forma relevante o engajamento dos mesmos. (Jang; Lee; Kwon, 2021).

Com o auxílio da ferramenta Atlas TI foram realizadas codificações dos trechos do texto e categorizações dos mesmos em assuntos, permitindo a criação de redes para demonstração de conexões dos temas discutidos no tópico fundamentação teórica cujos assuntos também foram abordados nas entrevistas semiestruturadas.

Na primeira rede apresentada a seguir na figura 06, observa-se a conexão das categorias Marketing Interno e Comunicação Interna, conforme exposto em esquema através do qual a funcionalidade “Criação de Redes” da ferramenta Atlas TI nos permite e auxilia apresentar.

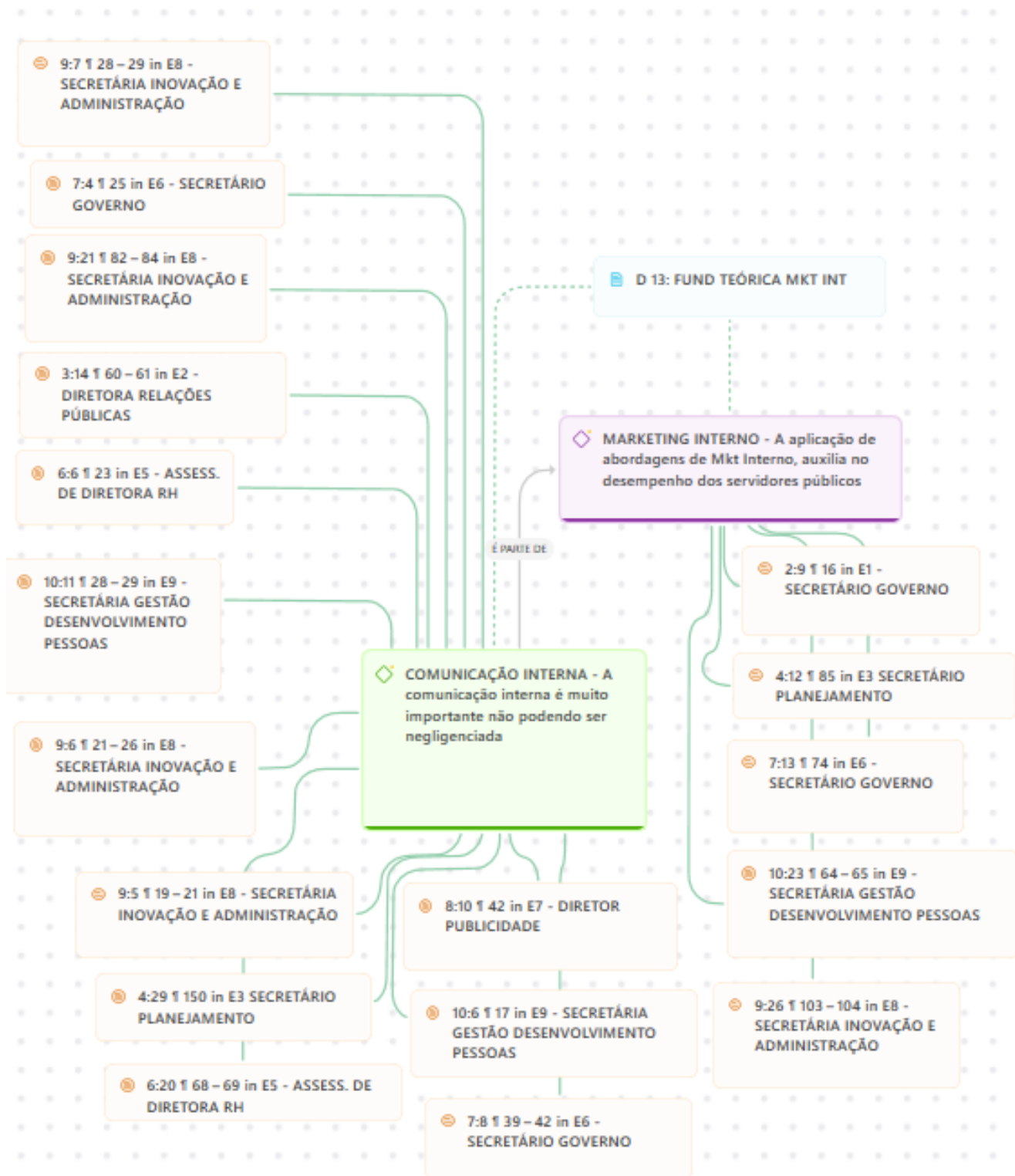
Podemos notar as conexões das principais exposições dos entrevistados com o código “A comunicação interna é muito importante não podendo ser negligenciada” (ícone verde).

Da mesma forma as explicações acerca de Marketing Interno conectadas ao código “A aplicação de abordagens de Marketing Interno auxilia no desempenho dos servidores públicos” (ícone roxo), também estão expostas no esquema.

Fechando a conexão, podemos observar na esquematização exposta na figura 06, que os trechos de falas dos entrevistados, acerca da importância da comunicação interna e da relevância da aplicação de abordagens de Marketing Interno, se apresentam conectadas ao tópico “Marketing Interno” (ícone azul claro) da fundamentação teórica desta tese de doutorado.

Os ícones de cor laranja representam os entrevistados que se manifestam a respeito, cujas principais falas são trazidas em discussão juntamente com as exposições de autores utilizados na fundamentação teórica deste trabalho.

Figura 06: Rede 1 – Comunicação Interna x Marketing Interno.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com auxílio da ferramenta Atlas TI (2024).

A seguir serão demonstradas algumas exposições das principais falas relacionadas à importância da comunicação interna para as organizações públicas.

O entrevistado 2, apresenta comentário acerca do espaço que existe para melhoria da comunicação interna, reforçando sua relevância, ressaltando a importância de haver uma área específica focada na comunicação interna, o que é pouco percebido nos resultados desse conteúdo de entrevistas.

Se tivéssemos um departamento específico, ativo e dedicado à comunicação interna, como previsto por lei, isso poderia revitalizar o ambiente de trabalho. Um setor assim proporcionaria o suporte necessário e incentivaria os servidores a se dedicarem mais ao seu desenvolvimento profissional, sabendo que há uma estrutura para apoiá-los e reconhecer seu valor. Isso ajudaria a manter o interesse e a motivação dos colaboradores, que atualmente podem se sentir estagnados e desmotivados devido à falta de uma comunicação efetiva (E 2).

A pessoa responsável por uma Secretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, entrevistado 9, expõe sua preocupação com a gestão estratégica de pessoas, investindo cuidado e foco nos servidores públicos e conectando a relevância dos processos comunicacionais nos processos de gestão de pessoas.

Deixamos de focar apenas em folha de pagamento e frequência e passamos a adotar uma gestão estratégica de pessoas. Entendemos que, para realizar mudanças estruturais na administração pública e melhorar sua relação com a população, as pessoas são fundamentais. Se as pessoas não são cuidadas, vistas e entendidas como participantes da instituição, elas não estarão engajadas nas mudanças necessárias e não conseguirão aplicá-las em sua relação com a população. Portanto, para nós, a comunicação é essencial (E 9).

Outra explicação de importância elevada parte da pessoa responsável por uma Secretaria de Governo, entrevistado 6, a qual faz afirmações acerca da importância da comunicação interna nos processos de aproximação das pessoas.

As relações pessoais são uma parte fundamental do nosso cotidiano, e a pandemia introduziu um novo elemento: as reuniões virtuais, que passaram a ser amplamente utilizadas, facilitando a comunicação entre líderes, colaboradores e pares. Há uma área dedicada exclusivamente à comunicação interna, o que torna a eficaz, a comunicação entre grupos e departamentos (E 6).

Seguindo com a complementação textual ao esquema, facilitado pela ferramenta Atlas Ti, o qual demonstra conexões entre comunicação interna e Marketing Interno, seguem narrativas acerca da notoriedade do Marketing Interno, aplicado à Administração Pública, ressaltando a importância de comunicar ao servidor

público, qual impacto da sua atividade à comunidade usuária dos serviços públicos. Na exposição da pessoa responsável por uma Secretaria de Governo, entrevistado 1, podemos verificar convicções a respeito disso.

O Endomarketing poderia passar aos nossos 8000 colaboradores (diretos e indiretos), a importância do seu atendimento ao cidadão. Informar que este colaborador é parte de uma engrenagem que faz a diferença causando impactos nas vidas das pessoas que dependem dos serviços públicos. É importante o colaborador entender que nós somos os grandes entregadores de serviços da cidade. Entendo que o Endomarketing serviria muito para trazer essa leitura e por consequência trazer mais engajamento. A cada vez que participo de uma nova entrega ou tenho colaboração em alguma atividade positiva à qual muda a vida lá na frente, meu engajamento aqui dentro da Secretaria é retroalimentado. Meu ânimo e meu ímpeto são potencializados; meu salário não aumenta, a minha equipe não muda, por vezes trabalho até mais do que o normal, mas fico muito mais estimulado(E 1).

A pessoa responsável por uma Secretaria de Planejamento, entrevistado 3, em sua fala corrobora com a explanação do entrevistado 1, confirmando as benéficas que podem ser alcançadas, com a aplicação de práticas de Marketing Interno em órgãos de Administração Pública.

Acredito que podemos pegar exemplos da iniciativa privada para ilustrar como o Marketing Interno pode ser benéfico na Administração Pública. Na iniciativa privada, todos gostam de ser reconhecidos por suas realizações, e o mesmo vale para o setor público. Um mecanismo para divulgar vitórias e conquistas ajudaria porque todos começariam a se esforçar mais para realizar boas ações e obter reconhecimento. Isso resultaria em uma prefeitura com funcionários mais motivados e comprometidos em fazer a diferença (E 3).

Uma manifestação adicional ao contexto, pode ser observada na fala da pessoa responsável por uma Secretaria de Inovação e Administração, entrevistado 8, na qual é expressa a importância da aplicação uniforme, em todas as secretarias de serviços públicos, do Marketing Interno em conexão com a comunicação interna, na potencialização do engajamento.

Se a comunicação interna, ou o Marketing Interno, fossem mais utilizados para divulgar as ações da nossa secretaria para as outras áreas, isso poderia trazer mais engajamento. É crucial para nós utilizarmos essas ferramentas para divulgar, porque assim mais pessoas participam das nossas ações. No entanto, acredito que outras secretarias não as utilizam tanto quanto poderiam para divulgar suas próprias iniciativas. Se o fizessem, poderíamos ter um melhor fluxo de projetos e conhecimento entre as secretarias, o que seria muito benéfico (E 8).

Os autores Lee e Kwon (2021), destacam que as leis de regulação das Administrações Públicas, são fatores que potencializam a inflexibilidade nos processos internos dos órgãos públicos.

Cezar (2019) complementa ressaltando que os serviços públicos se dão sob a observância de governança e leis regulatórias. Tais leis inviabilizam a participação dos servidores em processos decisórios, minimizam o entendimento acerca dos valores dos serviços públicos, tornando complexos processos de implementação de práticas do Marketing Interno.

Isto posto, a aproximação dos colaboradores se torna igualmente comprometida. Chad, Kyriazis e Motion (2013) corroboram e acrescentam que a rigidez imposta pelas leis de regulamentação, bloqueiam quaisquer recompensas de *performance*, que também se tornam impraticáveis devido à limitação dos orçamentos dos órgãos de Administração Pública (Jang, Lee, Kwon; 2021).

A fala do Entrevistado 5 transcrita abaixo, segue ao encontro das exposições dos autores acima referenciados, complementando com a ideia de que o fator estabilidade, acaba se tornando o maior motivador ao colaborador para continuar trabalhando em órgãos de serviços públicos.

No serviço público, não há promoções frequentes, e mesmo que tentemos implementar ações para melhorar o ambiente de trabalho, as limitações são evidentes. Comparado à iniciativa privada, onde os funcionários têm mais incentivos, o ambiente no serviço público pode ser agradável, mas a motivação financeira é limitada.

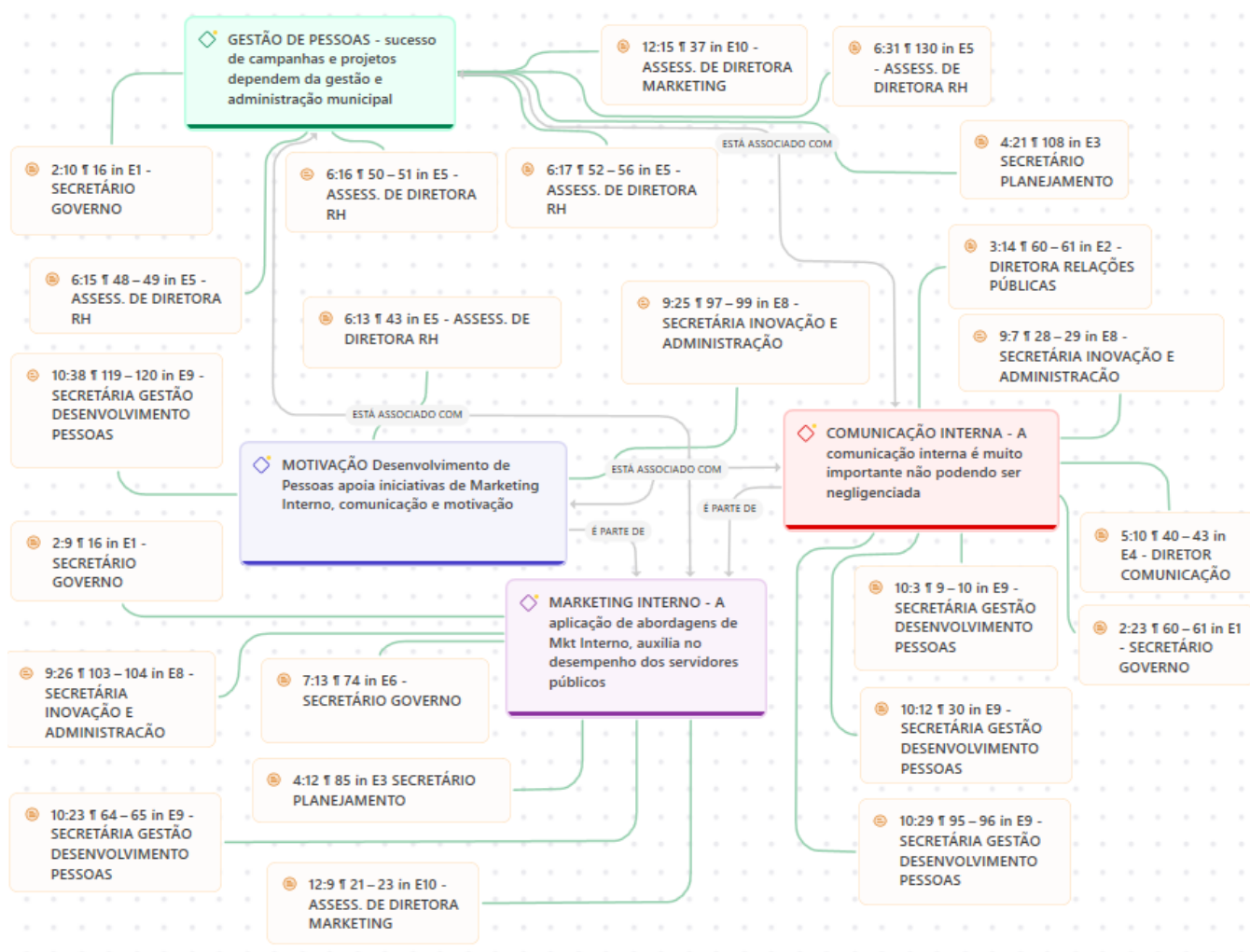
No serviço público, os aumentos salariais só podem ser realizados por meio de leis mesmo em caso de um funcionário de destaque. A promoção é possível, mas o processo é lento e muitas vezes insatisfatório. Por isso, apesar dos esforços para melhorar o ambiente de trabalho, a insatisfação tende a ser maior do que a satisfação.

Muitas pessoas permanecem no serviço público principalmente pela estabilidade que ele oferece. (E 5).

A criação da segunda Rede através da ferramenta Atlas TI, a qual é apresentada na Figura 07, nos permite observar conexões, argumentações e exposições de entrevistados acerca das codificações e categorizações realizadas nos textos que compreendem os temas Comunicação Interna (ícone vermelho), Marketing Interno (ícone roxo), Motivação (ícone azul) e Gestão de Pessoas (ícone verde).

As falas dos entrevistados estão igualmente representadas no esquema (ícones laranja), das quais foram elencadas algumas para serem discutidas com as apresentações dos autores utilizados na teorização da tese.

Figura 07: Rede 2 – Relações Comunicação Interna, Marketing Interno, Motivação e Gestão de Pessoas.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com auxílio da ferramenta Atlas TI (2024).

Nas discussões a seguir, serão abordados aspectos relacionados à importância da participação e interesse dos gestores no incentivo e esclarecimento dos colaboradores, acerca das campanhas comunicativas e Marketing Interno, bem como nos projetos que objetivam a aproximação dos servidores públicos de seus gestores diretos e do órgão público como um todo.

O entrevistado 1, em sua opinião salienta que os gestores da Administração Pública municipal não dispõem a atenção adequada aos servidores públicos, pois as atividades da gestão estão focadas somente no público externo.

O mesmo entrevistado acrescenta que no seu entendimento, o Marketing Interno se apresenta como ferramenta vital para gestão, porém faz-se necessário o ajuste nos perfis dos gestores, para tais aplicações.

Gondim e Silva (2004, p. 163) ressaltam que o líder precisa perceber a motivação dos colaboradores, independente do grau de hierarquia, focando em aspectos que impactem na motivação do colaborador no desenvolvimento de suas atribuições.

A narrativa dos autores Chad, Kyriazis e Motion (2013), complementa as falas transcritas, do entrevistado 1 apresentadas abaixo, pois expõe que as Administrações Públicas têm pouco conhecimento sobre as abordagens de Marketing Interno e isso pode ser prejudicial à comunicação interna e motivação e, por consequência, à qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Os gestores municipais, aos quais eu me incluo, de primeiro escalão inclusive do gabinete do prefeito não tem sensibilidade para o público interno nós não temos sensibilidade para o público interno. Não está no nosso raio de prioridade o direcionamento de estratégia de comunicação ou campanha exclusiva para o público interno. Isso já foi tentado, já foi trazido como pauta de governo, pelos planos de governo, porém sem sucesso. O papel da gestão relacionado a isso, está voltado somente ao público externo (E 1).

O Marketing Interno é vital, porém precisamos de cultura organizacional adequada e perfis de gestores, igualmente direcionados para tal (E 1).

Em seguida o entrevistado 9 complementa a ideia expondo a importância da utilização da comunicação interna como processo de engajamento, transformação, e inspiração para mudanças positivas.

Acho muito importante destacar isso para que possamos melhorar nossos processos de comunicação. Esperamos aprimorar continuamente, e para isso, é essencial que os profissionais da área de comunicação compreendam profundamente o que precisamos comunicar. Comunicar não é apenas informar, mas também transformar. Se eu apenas transmito uma informação sem agregar valor ou contexto, não estou realmente comunicando. A comunicação eficaz vai além de simplesmente compartilhar dados; trata-se de transmitir mensagens de forma que elas influenciem, inspirem e promovam mudanças positivas. Portanto, nossa meta é garantir que cada comunicação não só informe, mas também motive e engaje nossos servidores, promovendo um entendimento mais profundo e uma ação transformadora (E 9).

Seguindo a mesma linha de raciocínio o entrevistado 5, em suas exposições, questiona a possibilidade de falta de incentivo ou até falta de permissão aos colaboradores, por parte da gestão, de participarem de campanhas ou projetos focados no Marketing Interno.

Os líderes são responsáveis por incentivar e motivar os colaboradores (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018).

Complementa, ainda, que para as campanhas obterem resultados satisfatórios, dependem da liderança e da administração municipal.

Disparamos essas convocações para todos os 14 mil funcionários da prefeitura, mas a adesão é baixa, com apenas 15 participantes. Isso nos leva a refletir: por que as pessoas não participam? Será que as chefias não liberam os funcionários? Ou será que os funcionários não pedem para participar? Algo está acontecendo. As ferramentas e iniciativas existem, mas não têm a representatividade que deveriam (E 5).

Mesmo com todas as dificuldades, vemos que as campanhas e projetos dependem muito da gestão e da administração municipal. Tudo depende do que o prefeito deseja e da administração como um todo (E 5).

Fazemos campanhas e treinamentos para melhorar a comunicação interna, que são iniciativas pequenas, mas importantes. Quando pensamos em algo maior, como treinamentos e formações mais amplas, só conseguimos implementá-los se houver vontade política. Caso contrário, não acontece. Tudo depende da vontade política; não conseguimos fazer nada apenas por nossa própria iniciativa. Sem a liderança, nada acontece, é essencial que a liderança esteja engajada para que as iniciativas realmente funcionem (E 5).

Os autores Gondim e Silva (2004, p. 163) complementam expondo que a liderança é responsável pela motivação do colaborador, que colabora para que o servidor desenvolva melhor seus serviços, os quais serão consumidos pelos munícipes.

Ainda entrevistado 5, alerta também para inadequações acerca das obrigações de alguns gestores que não são devidamente realizadas, porém as cobranças aos mesmos nem sempre ocorre.

Os gestores sempre deram importância à comunicação e passam informações aos colaboradores. Existem desafios para alcançar o engajamento e sensibilização dos colaboradores, porém sem a sensibilização dos gestores, nada acontece. O gestor é uma peça fundamental nesse processo. Existem treinamentos e motivação e capacitação para os gestores. Mesmo com todas as ferramentas disponíveis, alguns gestores não conseguem realizar suas tarefas de forma eficaz (E 5).

O estímulo à produtividade e à harmonia dentro da organização depende diretamente da liderança do chefe do executivo, ou seja, do prefeito. Além disso, é influenciado pelas leis vigentes, pois frequentemente somos obrigados a ajustar nossas ações organizacionais devido a novas normas constitucionais e legislativas que surgem (E 5).

Schulz *et al* (2017) corroboram e complementam as ideias dos entrevistados 1 e 5, evidenciando que o Marketing Interno pode ser pensado como uma técnica de gestão utilizada na orientação às ações comunicacionais e na condução das trocas, administradas pelo Marketing Interno, entre os colaboradores e as organizações.

A vivência exposta abaixo em transcrição de fala do entrevistado 1, abarca a motivação pela entrega do serviço público e o entendimento da importância desse serviço para a sociedade.

Tal motivação pode ser associada à teoria da motivação para os serviços públicos (PSM), a qual trata aspectos como envolvimento, engajamento e motivação do servidor público (Ding, Wang; 2023).

A PSM representa atribuição de relevância significativa nos elementos conectados à temática do compromisso com os valores públicos (Weske et al., 2020).

É importante ter uma visão do impacto da minha colaboração no dia a dia, que é gerado na vida do cidadão que está na ponta consumindo meus serviços. Eu só consegui enxergar isso quando migrei para uma área de comunicação, depois passei a ter conhecimento acerca de quase todas as entregas de serviços públicos. O Endomarketing poderia passar a todos os colaboradores, a importância do seu atendimento ao cidadão independente de ser uma limpeza de um órgão público ou a participação em atividades da tesouraria, emissão de pagamentos, processamentos de folha de pagamento, informar que este colaborador é parte de uma engrenagem que faz a diferença causando impactos nas vidas das pessoas que dependem dos serviços públicos. É importante o colaborador entender que não se trata só de um papel ou de uma tarefa burocrática e administrativa, mas sim a entrega de serviço pois nós somos os grandes entregadores de serviços da cidade. Entendo que o endomarketing serviria muito para trazer essa leitura e por consequência trazer mais engajamento pois eu vivo isso de forma pessoal (E1).

Aspectos ligados ao reconhecimento do colaborador por suas realizações, são tratados nas transcrições das falas dos entrevistados 3 e 9, expostas abaixo. Os mesmos associam a motivação, que é diretamente ligada ao Marketing Interno, ao reconhecimento por parte da gestão às conquistas alcançadas pelo colaborador.

Os autores Herzberg, Mausner e Snyderman (2010) apresentam ideias que seguem ao encontro das apresentadas pelos entrevistados 3 e 9, ao observar que fatores motivadores se conectam ao reconhecimento por parte da organização.

Tal manifestação é corroborada por Schulz *et al* (2017), ao apresentarem as trocas administradas pelo Marketing Interno, as quais envolvem, além de outras, o reconhecimento.

Acredito que podemos pegar exemplos da iniciativa privada para ilustrar como o Marketing Interno pode ser benéfico na administração pública. Na iniciativa privada, todos gostam de ser reconhecidos por suas realizações, e o mesmo vale para o setor público. Um mecanismo para divulgar vitórias e conquistas ajudaria porque todos começariam a se esforçar mais para realizar boas ações e obter reconhecimento. Isso resultaria em uma prefeitura com funcionários mais motivados e comprometidos em fazer a diferença (E3).

É fundamental reconhecer que as pessoas são multidimensionais e atravessadas por diversas experiências. Para gerenciá-las de forma eficaz, é crucial identificar e entender as dificuldades que os membros da equipe enfrentam. Para melhor gerenciar os perfis dos servidores, é essencial entender que cada pessoa tem suas habilidades e necessidades específicas. Por exemplo, a pessoa X pode trabalhar bem em uma função específica, enquanto a pessoa Y pode precisar ser alocada em outra função para alcançar seu pleno potencial. Se não compreendermos a diversidade e complexidade que reside nas pessoas, não conseguiremos identificar os mecanismos necessários para entregar um serviço público de qualidade (E9).

Dutra (2009) afirma que as áreas responsáveis pela gestão de pessoal são burocráticas e demonstram pouca atenção na motivação, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, desencadeando insatisfação aos servidores públicos, porém as transcrições de falas dos entrevistados 3, 8 e 5 se contrapõem ao exposto pelo autor, apresentando preocupação com os colaboradores por parte das áreas de gestão de pessoas.

Barão, Baleiro e Pereira (2017) complementam expondo as contraposições entre as abordagens do Marketing Interno e seus aspectos positivistas relacionados à motivação e o modelo convencional, retrógrado, voltado à obediência pura e simples.

Eu me preocupo com as entregas e não se a pessoa está aqui todos os dias até 18h00 (E 3).

A área de Recursos Humanos participa e apoia todas as iniciativas de aplicação de Marketing Interno, comunicação e conseqüentemente, motivação dos colaboradores (E 8).

Entender a motivação no serviço público é complexo, pois ela não depende apenas dos gestores. Por mais que queiramos melhorar o ambiente de trabalho e a motivação, é um desafio. Mesmo com a motivação baixa, há engajamento dos colaboradores. Isso é evidente, pois, se não houvesse engajamento, não conseguiríamos cumprir as obrigações, incluindo o pagamento no final do mês (E 5).

A exposição do entrevistado 10, acerca da importância da aproximação do servidor é corroborada por Schulz (2017), o qual afirma a necessidade de as organizações entenderem as necessidades particulares dos colaboradores e

apresentando a comunicação interna como ferramenta adequada a ser utilizada para tal.

Os principais objetivos almejados com aplicações de campanhas de marketing interno são de avançar as informações que é principal objetivo e em segundo plano, a aproximação do servidor da administração. O Marketing Interno é bastante importante e funciona como uma via de duas mãos, pois precisamos, além de informar, também dar ouvidos ao servidor buscando ampliação e melhoria da gestão pública. Temos aproximadamente 40.000 servidores públicos. Este canal precisa ser a cada dia mais explorado e aprimorado (E 10).

Os posicionamentos da grande maioria dos entrevistados, com relação à importância do Marketing Interno e da comunicação interna assertiva na Administração Pública, são veementes.

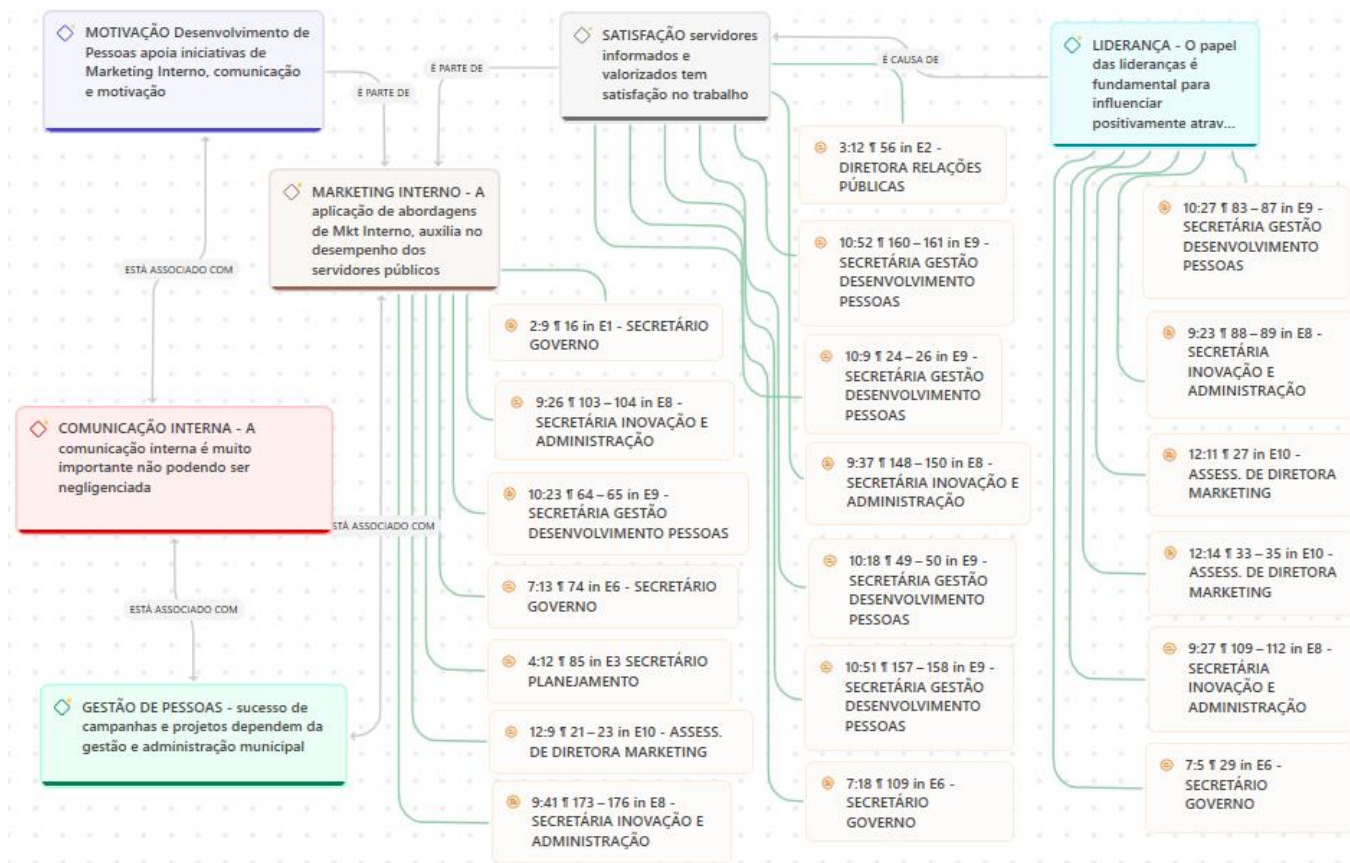
O entrevistado 8 complementa ainda, expondo que a maioria dos problemas registrados são por motivo de ruídos em processos comunicacionais, no entanto a comunicação assertiva se apresenta como promotora de bons relacionamentos e, integridade e adequação no tráfego das informações (Azevedo; Teixeira; Gomes Filho, 2021).

Sempre destacamos a importância do RH, pois são as pessoas que fazem a máquina girar. É crucial focar em como podemos melhorar o atendimento e o desempenho de cada um. Acredito firmemente que um Marketing Interno eficiente e uma comunicação interna direcionada são essenciais. Essas ferramentas nos permitem falar de maneira simples com diversos públicos, mesmo quando o assunto é muito específico. Desenvolver comunicações específicas e segmentadas para cada grupo é muito importante e traz resultados. Acredito que 99% dos problemas no mundo são causados por falta de comunicação ou por ruídos na comunicação. À medida que aprimoramos isso, tudo melhora, e conseguimos avançar com mais eficiência. (E8).

Uma terceira rede foi criada utilizando-se os benefícios da ferramenta Atlas TI, a qual é apresentada abaixo, na Figura 08. Nesta representação esquemática são apresentados os vínculos e afinidades entre as temáticas Comunicação Interna (ícone vermelho), Marketing Interno (ícone marrom), Motivação (ícone azul), Gestão de Pessoas (ícone verde), Satisfação (ícone cinza) e Liderança (ícone azul turquesa).

Assim como nos esquemas anteriores, as falas dos entrevistados também estão representadas no esquema (ícones laranja).

Figura 08: Rede 3 – Relações entre Comunicação Interna, Marketing Interno, Motivação, Gestão de Pessoas, Satisfação e Liderança.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com auxílio da ferramenta Atlas TI (2024).

É apresentado em sequência, nas transcrições de falas dos entrevistados 2 e 9, como a boa informação é importante na satisfação dos colaboradores.

São demonstradas preocupações inclusive com termos e tratamentos contidos nas ações comunicacionais, como por exemplo a nomenclatura “gestão de recursos humanos” a qual é descontinuada e substituída por “gestão e desenvolvimento de pessoas”.

A adoção dessas novas nomenclaturas, bem como maior atenção às pessoas, são encontradas nos órgãos de Administrações Públicas de prefeituras mais inovadoras e modernas, os quais desenvolvem e mantêm seus processos conectados à *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública.

Tal modelo de gestão pública, tem como direcionamento a modernização da gestão pública, apresentando aos setores públicos, práticas de gestão aplicadas no setor privado (Hood, 1991; Bresser-Pereira, 2008).

Quando os servidores se sentem valorizados e informados, é possível evitar desconfortos e melhorar a satisfação no trabalho. É importante que a comunicação interna seja bem estruturada e eficaz para garantir que as necessidades e preocupações dos servidores sejam atendidas de forma proativa e organizada (E 2).

Nos comprometemos a absorver todo o feedback. Há um nível muito alto de satisfação com a integração e com o modelo de gestão adotado, que valoriza a diversidade e fomenta discussões importantes dentro da secretaria. Isso demonstra que estamos conseguindo aliar a qualidade do trabalho ao cuidado com os nossos servidores. O cuidado com os servidores vai até detalhes como a compra de cadeiras adequadas para servidores obesos, garantindo conforto e acolhimento. Também investimos em computadores com recursos diferenciados para atender às necessidades específicas de alguns servidores, proporcionando a tecnologia necessária para desempenharem suas funções com eficiência (E 9).

Nas transcrições a seguir, o entrevistado 9 comenta sobre a importância da valorização dos colaboradores, os quais ao serem valorizados se sentem satisfeitos, fato que reflete diretamente na *performance* do colaborador e ainda na redução do absenteísmo.

Os autores Abzari e Ghujali (2011), acrescentam que os colaboradores de uma organização são os seus principais agentes organizacionais.

Os mesmos autores completam afirmando que a orientação para o Marketing Interno (OMI) propõe ações que potencializam a qualidade dos serviços prestados à sociedade, porém os órgãos da Administração Pública possuem características específicas as quais minimizam a preocupação com a implementação da OMI nos serviços públicos.

É crucial traçar um marco conceitual desse novo momento de construção organizacional. Antes de 2021, as áreas chamadas de Recursos Humanos focavam apenas na folha de pagamento e frequência. Considero esse momento um marco porque ele representa uma ruptura com um conceito antigo. Acreditamos na importância de mudar símbolos para mudar conceitos. Para mim, as pessoas não são recursos. Recursos são o celular que usamos, a cadeira em que sentamos ou o computador que utilizamos (E 9).

Estamos ainda em processo de implementação deste programa de governança. Até agora, conseguimos perceber o impacto na redução do absenteísmo, através de várias medidas de satisfação, integração e qualidade de vida. Os relatos que recebemos indicam que iniciativas

como integração intensificada no local de trabalho, maior satisfação com a retomada de benefícios, avaliações de progressão funcional e averbação do tempo de serviço, além de eventos lúdicos como as Olimpíadas do Servidor, contribuíram para essa melhoria na produtividade relatada pelos gestores (E 9).

Trabalhar com essa metodologia de valorização, reconhecimento e formação tem se mostrado bastante positivo. As pessoas percebem que, apesar do volume de trabalho, existe um cuidado genuíno, um olhar atento e um acolhimento constante. Isso se reflete nos feedbacks positivos que temos recebido. Nossa pesquisa interna surpreendeu com altos índices de satisfação, algo que eu não esperava. Isso confirma que estamos no caminho certo ao equilibrar a exigência com o cuidado e a valorização dos nossos servidores (E 9).

Colaboradores satisfeitos realizam suas atividades com maior eficácia e disposição, outrossim o oposto disso gera baixa performance e absenteísmo (Brewer; Ritz; Vandenabeele, 2012), que é um fator relevante encontrado nas exposições do entrevistado 9.

A liderança é outro aspecto discutido pelo mesmo entrevistado o qual descreve sua opinião e preocupação acerca de como um líder deve se comportar a conduzir suas tarefas.

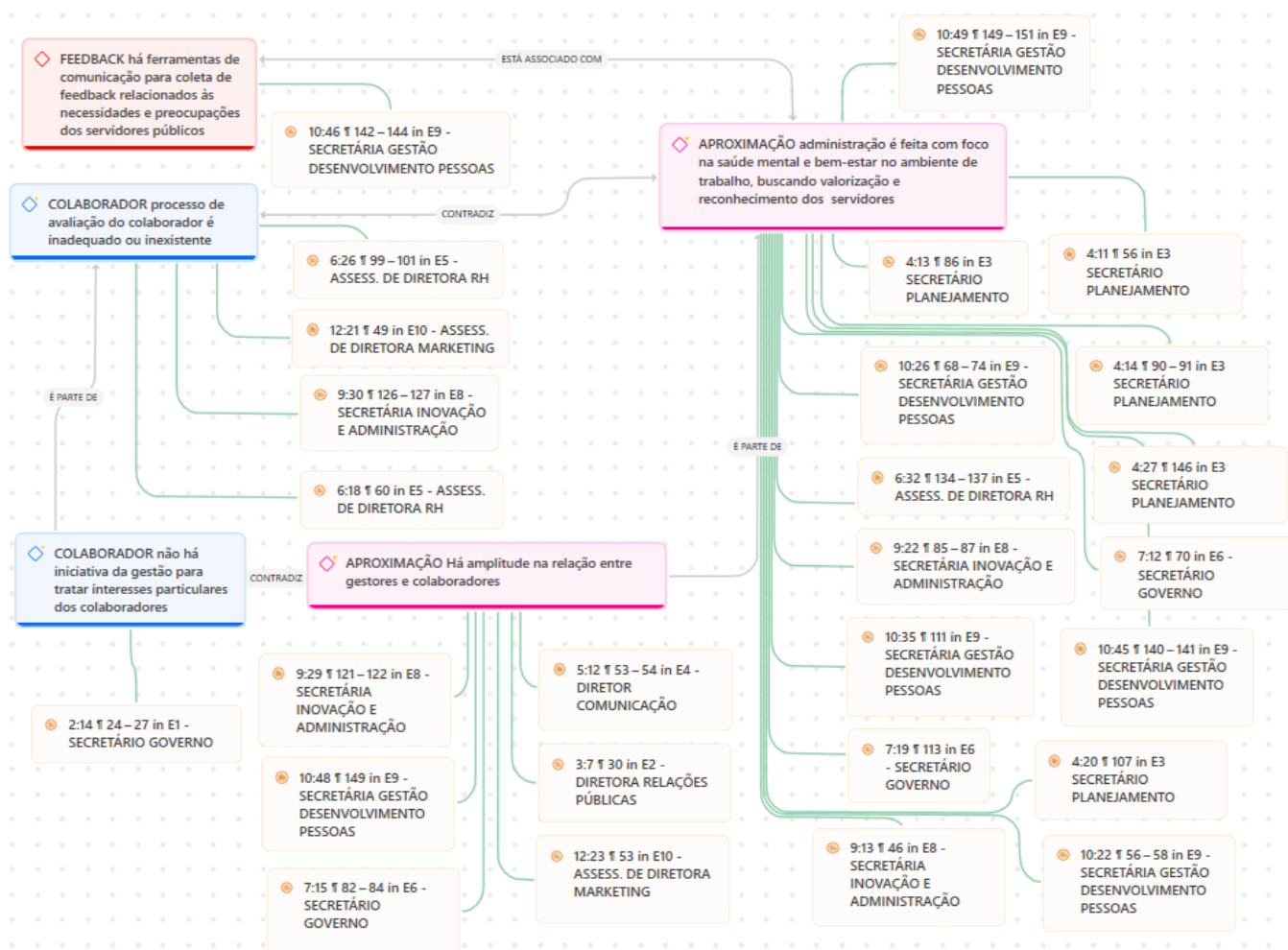
As posturas descritas vão ao encontro do estilo de liderança, teoricamente denominada de Liderança Transformacional, a qual influencia os colaboradores por meio de ética, *feedback* produtivo, comunicação assertiva etc., favorecendo o bom desempenho das pessoas (Guerra; Tartarotti; Camargo, 2018).

Nem todas as pessoas em posições técnicas são líderes, mas frequentemente encontramos líderes em várias posições hierárquicas. A liderança é a habilidade de influenciar positivamente a mudança em algo ou alguém, promovendo uma transformação positiva, seja institucional, social ou ambas. Precisamos investir na formação e na nova concepção de gestores líderes, preparando-os para lidar com a complexidade do momento atual. Estamos investindo na comunicação com os servidores para a formação de lideranças (E 9).

Nosso objetivo é que esses novos conceitos e essa nova cultura se consolidem ao longo do tempo, promovendo processos efetivos de mudança cultural. Mudanças de cultura são processos temporais e graduais que não acontecem de uma hora para outra. Precisamos repetir, consolidar e trabalhar continuamente até que o entendimento coletivo esteja definitivamente solidificado. Isso leva tempo e requer compromisso. É essencial que esse compromisso vá além dos mandatos governamentais e das visões políticas, inserindo-se no âmbito institucional. Precisamos manter um compromisso institucional constante de continuar comunicando, engajando, preparando e revisando nossas práticas para alcançar uma transformação cultural efetiva (E 9).

A figura 09, a seguir, apresenta esquematicamente a relação de códigos conectados à categoria *Feedback*, com a aproximação dos colaboradores aos seus gestores diretos e aos processos, atividades e estratégias dos órgãos de Administração Pública aos quais pertencem.

Figura 09: Rede 4 – Relações entre *Feedback* e Aproximação do Colaborador com os Gestores



Fonte: Desenvolvido pelo autor com auxílio da ferramenta Atlas TI (2024).

Os autores Lee e Kwon (2021), afirmam que a aplicação de abordagens de Marketing Interno como *feedback*, impactam positivamente na aproximação dos colaboradores.

Tal afirmação confirma a conexão entre as categorias *Feedback* e Aproximação, apresentada esquematicamente na figura 09, acima.

As exposições dos entrevistados 9 e 5 a seguir, corroboram as afirmações dos autores e complementam relatando a importância do *feedback* e do diálogo irrestrito com a equipe.

Os autores Tricomi e DePasque (2016), complementam com a afirmação de que a prática de *feedback* de desempenho, potencializa a *performance* das pessoas.

Periodicamente enviamos formulários para coletar feedback dos servidores, o que nos ajuda a direcionar melhor nossas atividades e a aprimorar nosso relacionamento com a equipe. Esse esforço de comunicação não se limita apenas ao grupo de WhatsApp. Também implementamos programas institucionais mais abrangentes que visam a interação contínua e o engajamento dos servidores em questões de gestão e governança. Esses programas macro são complementados pela comunicação mais direta e cotidiana facilitada pelo WhatsApp, criando um ambiente de comunicação fluido e abrangente (E9).

O objetivo é reconhecer e valorizar o grupo, mantendo uma relação próxima e humanizada. Entendo que abrir um feedback direto e constante pode ser avassalador, então administro isso de maneira equilibrada, mantendo a saúde mental e o bem-estar no ambiente de trabalho. A ferramenta é estratégica para manter todos informados e valorizados. O objetivo é garantir que as pessoas se sintam reconhecidas pelo seu trabalho (E 9).

Feedback estruturado é importante.....feedback positivo é aplicado em nomeação ou função gratificada específica, onde reconhecemos e parabenizamos o trabalho realizado. O feedback construtivo precisa ser em tempo correto.....expressar sentimento em relação à equipe é um desafio, especialmente em cargos de assessoria onde se segue a linha do diretor. Apesar disso, sempre valorizei a comunicação direta com os colaboradores ao longo dos 32 anos que estou aqui. Em todos os cargos que ocupei, procurei manter um diálogo aberto e construtivo com a equipe (E 5).

Outrossim, é percebida a falta de *feedback* formal em inúmeros órgãos de Administração Pública, conforme exemplificado em colocações dos entrevistados 10, 8, 6 e 3, em seguida.

Em alguns casos o *feedback* ocorre, porém de forma não oficial o que acaba auxiliando, mesmo que de moderadamente, na aproximação dos colaboradores, porém o formato ideal seria a prática regular.

Corroboram essa ideia, os autores Kim e Carlson (2016), afirmando que a regularidade na prática do *feedback* de performance proporciona sentimento de acolhimento e motivação, aproximando os colaboradores de seus gestores.

Não há prática oficial de feedback de pessoas (E 10).

Atualmente, não possuímos uma ferramenta formal de feedback estruturada, mas a discussão informal desempenha esse papel, em parte (E 8).

Ocorrem reuniões pontuais nos departamentos de Atendimento ao Cidadão, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação. Essas práticas são segmentadas e visam manter uma comunicação aberta e

contínua. Embora a prática do feedback aberto exista há alguns anos, ainda não temos um sistema oficial de feedback regular. No entanto, buscamos manter conversas periódicas, aproximadamente a cada três meses, com os funcionários para discutir a dinâmica e promover melhorias contínuas. Todos os nossos esforços naquele momento foram direcionados para essa operação (E 6).

Seria interessante também ter instruções e feedback dos gestores para ajudar no crescimento profissional. O RH trabalha em conjunto com o gestor para fornecer feedback aos colaboradores. Eu pessoalmente aprecio essa prática. Realizamos tanto cobranças quanto reconhecimentos de forma aberta, o que permite ajustes e melhorias significativas (E 3).

A preocupação e atenção com os colaboradores podem ser expressadas de inúmeras formas. Os entrevistados 1 e 3 comentam entender a importância de se despendar atenção com a saúde do colaborador, não só física mas também as saúdes financeira, emocional, da família etc, apesar de essa atenção ser insuficiente.

Em complemento e contraposição, o entrevistado 8 manifesta estar atento aos comportamentos objetivando identificar a satisfação dos colaboradores, para atuar de forma a atender as necessidades dos mesmos.

Outra forma de atenção é exposta pelo entrevistado 9, o qual declara cuidados com a qualidade de vida no ambiente de trabalho, buscando sempre proporcionar coesão e eficácia nas atividades.

Estas colocações são reforçadas por Abzari e Ghujali (2011), os quais acrescentam que diversas práticas de gestão de recursos humanos integram a Orientação para o Marketing Interno (OMI), as quais apresentam atitudes que remetem à atenção e preocupação com os colaboradores, despertando satisfação, motivação e conseqüentemente, compromisso com o trabalho.

Não há processos focados na aproximação dos colaboradores, como preocupação com saúde física, financeira, emocional, família etc. Este tema, assim como o Endomarketing, é discutido em início de mandato com expectativa e até com intenção, porém com o tempo o assunto vai perdendo pauta.... é pontual, cada gestor trata de acordo com o entendimento da situação (E 1).

À medida que trabalhamos com novas pessoas, naturalmente desenvolvemos amizades e vínculos. No entanto, quando se trata de questões como saúde mental e financeira, não temos mecanismos formais para identificar problemas, mas conseguimos perceber através da convivência se alguém está bem ou não. Eu me importo bastante com o bem-estar das pessoas ao meu redor, então, se percebo alguém meio chateado, sempre pergunto o que está acontecendo. Tenho um método informal de lidar com isso no dia a

dia, para garantir que todos estejam bem e disponíveis para conversar (E 3).

Há amplitude do relacionamento entre administração, gestão e colaboradores. Além disso, há uma preocupação com a saúde física e emocional dos servidores e suas famílias. Eu realmente busco estar ciente de casos de servidores que estão mais satisfeitos ou enfrentando desafios. Avaliamos se seria possível realocar alguém para outro departamento onde ele se sinta mais acolhido e útil, ou se apenas melhorar a relação dentro do seu atual departamento resolveria a questão. Nem sempre é fácil encontrar uma solução que beneficie a todos, mas sempre tentamos organizar da melhor forma possível. Há escuta ativa (E 8).

Também investigamos a qualidade de vida no ambiente de trabalho para identificar necessidades de melhorias. Além disso, oferecemos formações contínuas para os servidores, baseadas nas interpretações e necessidades identificadas internamente. Essas iniciativas são complementadas pelos grupos de trabalho usuais, que garantem a continuidade e a integração das atividades, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e eficaz (E 9).

Demonstrar disponibilidade, dar oportunidades e orientação a todos, pode contribuir para o despertar motivação, senso de pertencimento e, ainda, resgatar o significado do trabalho, elementos que podem ser potencializados através da idealização e aplicação de planos coletivos de desenvolvimento.

A atenção aos colaboradores está diretamente ligada à disponibilidade dos gestores a atenderem a todos os colaboradores, evitando focar apenas àqueles aos quais tem mais confiança ou afinidade, o que se torna um grande desafio.

Os processos de desenvolvimento coletivos, podem proporcionar maior engajamento e motivação. (Herzberg *et al.*, 2010). As exposições dos entrevistados 4 e 2 confirmam as dificuldades nos esforços da disponibilidade, relacionados aos perfis e agendas dos gestores.

Eu estimulo meus funcionários e servidores a se sentirem à vontade para conversar comigo e me coloco disponível. Imagino que isso também se aplique a 50-60% dos secretários, claro que depende muito do perfil pessoal de cada um, como eles preferem trabalhar e sua inteligência emocional. De forma geral, acho que isso acontece de maneira bastante tranquila. Ainda assim, a disponibilidade não é tão boa (E 4).

Devido às agendas lotadas, principalmente dos diretores, essas reuniões de alinhamento não ocorrem com a frequência desejada. Já houve uma época em que podíamos fazer isso com mais regularidade, mas agora o fluxo de trabalho é tão grande e pesado que não permite tantas reuniões frequentes. Mesmo assim, tentamos manter esses encontros, às vezes até sem a presença dos diretores (E 2).

A atenção aos colaboradores está diretamente ligada à disponibilidade dos gestores a atenderem a todos, evitando focar apenas àqueles aos quais tem mais confiança ou afinidade, o que se torna um grande desafio.

Os processos de desenvolvimento coletivos, podem proporcionar maior engajamento e motivação (Herzberg *et al.*, 2010). As exposições dos entrevistados 4 e 2 confirmam as dificuldades nos esforços da disponibilidade, relacionados aos perfis e agendas dos gestores.

Segundo o entrevistado 9, propostas de políticas afirmativas e ligadas à diversidade, são significativamente interessantes e, além de inovadoras, promovem a aproximação, o desenvolvimento humano e garantias de direitos, tornando-se estratégicas para eficiência dos colaboradores.

Nossas propostas, como diversidade institucional e políticas afirmativas, são fundamentadas no desenvolvimento humano e na necessidade de representatividade diversificada na instituição. Defendemos políticas afirmativas porque acreditamos que a diversidade na composição dos servidores e na gestão é essencial para alcançar nossos objetivos em políticas públicas. Quanto mais pessoas negras, LGBT+, com deficiência, mulheres, indígenas e diversas outras compoendo nossa instituição, mais diferentes olhares teremos no pensamento, execução e monitoramento das políticas públicas em uma cidade diversa como Campinas, com mais de um milhão de habitantes e uma metrópole vibrante. Adotar essas medidas inovadoras não é apenas uma questão de garantia de direitos ou ideologia; é uma estratégia institucional para promover eficiência através da valorização da diversidade (E 9).

Outras estratégias de aproximação, motivação e despertar de senso de pertencimento são expostas por alguns entrevistados. A comunicação ao colaborador acerca do seu trabalho com relação ao bem-estar da sociedade, bem como o reconhecimento dos esforços são aspectos bastante relevantes.

Projetos envolvendo os colaboradores com tarefas que não estão conectadas diretamente às atividades do dia a dia se mostraram bastante representativos. Evento de celebração e reconhecimento de colaboradores antigos, atividades manuais como marcenaria, atividades físicas e lúdicas, educação financeira, formação educacional etc.

Essas e outras ações, todas ligadas ao Marketing Interno, se apresentam mais bem detalhadas em falas transcritas abaixo.

Funcionários movidos pelo desejo de serem reconhecidos por suas boas ações tendem a se empenhar mais, beneficiando a prefeitura com um aumento na qualidade do trabalho e no engajamento dos colaboradores. Além disso, existem duas principais motivações para

os funcionários: a remuneração e a sensação de contribuir para uma sociedade melhor. No setor público, a satisfação de saber que seu trabalho melhora o bem-estar da comunidade é crucial. Portanto, um Marketing Interno eficaz ajudaria a reforçar essa motivação, fazendo com que os funcionários sintam orgulho de suas contribuições e, conseqüentemente, trabalhem com mais entusiasmo e dedicação (E 3).

É necessário promover uma valorização maior dos funcionários, mostrando suas contribuições e reconhecendo seus esforços. Isso pode ser feito através de campanhas de Marketing Interno que destacam as realizações individuais e coletivas dentro da prefeitura, criando um ambiente de trabalho mais motivador e reconhecendo a importância de cada colaborador na construção de um município melhor (E 3).

Fizemos um evento especial para reconhecer quem tem 50 anos de serviço na prefeitura, o que foi muito gratificante. Outro projeto interessante que desenvolvemos é o "50 Tons de Wi-Fi" pela cidade, uma iniciativa bela e pouco conhecida. Utilizamos árvores dos parques que caem naturalmente para criar espaços públicos. Estas árvores são coletadas e transformadas para serem usadas em nossos projetos. O trabalho é incrível, é algo que todos deveriam saber. Mostra o potencial que temos aqui na prefeitura, o capital humano é realmente impressionante. Isso pode gerar muita motivação e orgulho entre os servidores (E 8).

Nós também estabelecemos parcerias com outras secretarias, o que é muito gratificante. Por exemplo, promovemos atividades como ginástica laboral e recentemente organizamos um evento para discutir mitos e verdades sobre o diabetes, em colaboração com a Secretaria da Saúde. Tivemos a presença de uma endocrinologista explicando os cuidados necessários e como modificar hábitos para gerenciar o diabetes (E 8).

Já realizamos palestras sobre educação financeira em parceria com o banco que gerencia nossas contas. Além disso, oferecemos uma variedade de temas através do nosso departamento de Formação do Cidadão, que disponibiliza cursos de capacitação online para servidores e para a população. Esses cursos são uma parte essencial do nosso compromisso com o desenvolvimento contínuo e a formação educacional (E 6).

A proximidade e esses aspectos motivacionais acabam trazendo satisfação no trabalho. Sabemos que promoções são difíceis, pois dependem de concursos, e aumentos salariais também são raros. No entanto, atividades lúdicas realizadas com os funcionários têm um impacto significativo e muitos participam. Essas ações, realizadas em diversos espaços, como teatros, mostram como pequenas iniciativas podem ter um grande impacto (E 6).

A figura 10 apresentada abaixo, demonstra de forma geral, as conexões entre as principais categorias discutidas, - Marketing Interno, Comunicação Interna,

Motivação, Satisfação e Gestão de Pessoas - contemplando alguns trechos de transcrições de falas dos entrevistados, para melhor entendimento acerca dessas conexões. As associações existentes entre essas categorias, são conferidas nas falas dos entrevistados, as quais corroboram as importantes ligações entre elas.

Figura 10: Rede 5 – Relações entre as principais categorias: Marketing Interno, Comunicação Interna, Motivação, Satisfação e Gestão de Pessoas.



Fonte: Desenvolvido pelo autor com auxílio da ferramenta Atlas TI (2024).

Os resultados aqui apresentados buscaram atender ao objetivo principal proposto por esta tese de doutorado. Os fatores influenciadores na implantação de Marketing Interno (MI) nas Administrações Públicas foram amplamente discutidos considerando-se as afirmações de autores conceituados e o enriquecimento do assunto oriundo de novas concepções observadas nos conteúdos das entrevistas, as quais trouxeram maior compreensão acerca do tema MI na Administração Pública.

Fatores impactantes negativamente como a falta de conhecimento acerca do tema MI ou falta de interesse por parte dos gestores e líderes, aparecem como principais desafios para implementação de MI em órgãos de serviços públicos. Leis de regulamentação também podem ser impeditivos, se considerarmos as limitações à processos ligados ao MI, por elas impostas.

A comunicação, observada como principal elemento do Marketing Interno, é fundamentalmente o fator de impacto de maior relevância, fato que foi observado, em parte, no levantamento teórico que embasou esta tese e confirmado e detalhado após a análise dos resultados das entrevistas semiestruturadas.

A comunicação coesa, direta, completa e em tempo adequado, é aspecto fundamental de motivação do colaborador além de proporcionar comprometimento e satisfação, pois o colaborador bem informado tem consciência do seu papel e importância dentro da organização, sentindo-se valorizado e produtivo.

Os dados interpretados revelaram que a grande maioria dos gestores públicos entrevistados entendem que o Marketing Interno pode auxiliar na produtividade dos servidores públicos, refletindo diretamente nos serviços prestados à comunidade. Existe necessidade latente de capacitação dos gestores acerca do tema, objetivando sensibilização dos mesmos com relação à importância do Marketing Interno nas organizações.

O papel da liderança é fundamental para que os processos sejam bem sucedidos. Outra comprovação de extrema relevância está relacionada à boa comunicação interna, que permeia todos os processos e pessoas, de todos níveis hierárquicos e foi revelado nas entrevistas como principal elemento do Marketing Interno e de maior conexão com a motivação e satisfação, fatores que impactam positivamente a orientação para o Marketing Interno (OMI).

Estes resultados apresentam também a complexidade de se aplicar Marketing Interno em órgão da Administração Pública, deixando margem para novos estudos acerca do tema objetivando maior aprofundamento, trazendo a visão mais ampla com

inclusão, possivelmente, das Administração Públicas estaduais e federais, uma vez que este estudo se limitou à 11 entrevistas com gestores da Administração Pública municipal.

Como resultado deste projeto de pesquisa, há a proposta de um *framework* constituído por uma representação esquemática, seguida de uma descrição operacional de cada etapa visando a implementação do Marketing Interno nas Administrações Públicas.

5 VERSÃO FINAL DO FRAMEWORK

O *Framework* abaixo apresentado visa contribuir no planejamento e implementação de uma campanha de Marketing Interno em órgãos da Administração Pública e se compõe em duas fases distintas.

A primeira, demonstra esquematicamente, as etapas que integram esse processo de planejamento e implementação de uma campanha de Marketing Interno.

A segunda fase apresenta a descrição operacional de cada etapa, contendo o detalhamento dos processos, suas nuances e características.

A seguir é apresentado então, o Framework de desenvolvimento de campanha de Marketing Interno em órgãos da Administração Pública.

Quadro 7 – Versão Final do *Framework*.

ETAPA 1: DEFINIÇÃO DE OBJETIVO

A campanha deve contemplar, de forma clara e completa, todas as especificidades e definições acerca das trocas entre colaboradores e a organização, as quais serão objetos da campanha de Marketing Interno e servirão de orientação para as ações comunicacionais existentes na campanha.

Os aspectos legais também precisam estar bem evidenciados e entendidos, pois a aplicação de Marketing Interno na Administração Pública esbarra em inúmeras leis e regulamentações referentes a questões ligadas aos colaboradores, como aspectos motivacionais, de satisfação, engajamento, entre outros pertinentes a cada caso.

Além do respeito às questões legais, cada objetivo precisa estar muito bem alinhado à cultura organizacional do órgão de Administração Pública e é fundamental que seja norteado pelos princípios que o tornem mensurável, temporal, atingível, específico e realista.

ETAPA 2: DETERMINAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Nesta etapa serão definidos os grupos aos quais a campanha de Marketing Interno será direcionada. Diante disso é necessário ter conhecimento dos envolvidos na campanha com adequada precisão e clareza.

Faz-se necessário ter plena compreensão de quem será beneficiado com a campanha, fazer distinção entre influenciadores, decisores, seguidores e outros para, então, se definir corretamente o(s) público(s)-alvo.

A população que compõe o conjunto de colaboradores de um órgão de Administração Pública, pode ser bastante heterogênea, ou seja, pode ser composta por grupos que apresentam características diferentes em comportamento, nível hierárquico, responsabilidades, grau de compromisso com os valores públicos, entre outras características específicas de cada situação.

É necessário identificar esses grupos, para em seguida dividir e agrupá-los de acordo com características semelhantes e então determinar o(s) segmento(s)-alvo que deverá(ão) ser alcançado(s) pela campanha.

As variáveis mais frequentes a serem consideradas nesse processo de segmentação do público-alvo são:

- a) Geográficas – dizem respeito às localizações geográficas às quais os grupos atuam;
- b) Demográficas – remete às variáveis populacionais como gênero, idade, classe social, grau de instrução, religião, entre outras específicas a cada situação.

c) **Psicográficas** – A segmentação psicográfica é um tipo de análise personalizada que divide os clientes com base em características de personalidade e ações. Em vez de somente estudar as pessoas por características fixas, como idade ou cargo, a segmentação avança para entender, de fato, quem é aquela pessoa e o que a motiva a viver. Em outras palavras, segmenta com base em estilo de vida, status social, hábitos ou preferências, dores, ambições e opiniões. Analisa o que a pessoa sofre, o que ela espera da vida e quais são suas necessidades.

d) **Comportamentais** – Enquanto as variáveis Psicográficas olham para o interior das pessoas, as comportamentais se referem às atitudes e comportamentos das pessoas, expressos durante um processo ou atividade.

Além dessas variáveis, podem ocorrer outras específicas às diferentes situações do trabalho desenvolvido e das relações entre a Administração Pública e os colaboradores.

Vale ressaltar que quanto maior for a precisão na definição do público-alvo, mais eficazmente será realizado o planejamento e execução dos processos de desenvolvimento da campanha bem como a assertividade dos resultados será potencializada.

ETAPA 3: IDENTIFICAÇÃO DO PÚBLICO BENEFICIADO x PÚBLICO-ALVO

Na maioria das vezes, o público beneficiado e o público-alvo em uma campanha de Marketing Interno, serão os mesmos, porém há casos em que os públicos podem diferir.

Em uma ação que tenha elementos motivacionais ou de satisfação do colaborador, o resultado pode refletir na família do mesmo, haja vista que uma pessoa que trabalha em um ambiente saudável, motivada e satisfeita profissionalmente, de forma geral, é mais feliz.

Bom exemplo, são as confraternizações que se estendem às esposas e filhos, as quais agradam não só os colaboradores, mas também os familiares.

A atenção a esse detalhe é importante, para garantir maior assertividade no dimensionamento da campanha de Marketing Interno, as quais geralmente, envolvem ações comunicacionais.

ETAPA 4: DIMENSIONAMENTO E LOCALIZAÇÃO DOS ALVOS

Esta etapa objetiva determinar as funções, cargos e áreas nas quais os colaboradores alvo estão alocados e também a quantidade de pessoas que se deseja atingir com a campanha de Marketing Interno, em cada segmento.

O dimensionamento e a localização do(s) público(s)-alvo possibilita a definição acerca dos meios de comunicação a serem utilizados, bem como a amplitude da campanha, com repercussão sobre o orçamento e o próprio cronograma

ETAPA 5: POSICIONAMENTO DA CAMPANHA DE MARKETING INTERNO

O posicionamento da campanha diz respeito à identificação do principal argumento ou atributo que será o foco da campanha. Em primeiro lugar identifica-se o atributo que mais se identifica com o objetivo campanha, ou seja, qual aspecto se deseja trabalhar mais fortemente, se engajamento, compromisso, motivação, satisfação etc.

O posicionamento pode ser expresso em um ou dois argumentos ou atributos evitando prejuízo à compreensão por parte dos colaboradores, com relação ao benefício central apresentado na campanha.

A escolha do(s) argumento(s)/atributo(s) para estabelecer o posicionamento da campanha depende de uma boa segmentação do público-alvo, com a especificação de todas as variáveis apresentadas na Etapa 2. A definição adequada das características que compõem o perfil do público-alvo, quando analisadas em conjunto com o(s) benefício(s) que será(ão) oferecido(s) pela campanha, permitirão identificar o(s) argumento(s)/atributo(s) a serem estabelecidos para o posicionamento.

ETAPA 6: ELABORAÇÃO DO PLANO DE MÍDIAS

Em sua grande maioria, as campanhas de Marketing Interno envolvem ações comunicacionais, as quais precisam estar bem estruturadas para garantia de sucesso da campanha. O plano de mídia envolve as tarefas como definição do cronograma, meios de comunicação (mídia), formato, abordagens, despesas estimadas, orçamento e outros pertinentes a cada caso.

Seis métricas principais são consideradas na caracterização do mix de mídias, que são:

1. alcance - quantificação percentual ou em valores absolutos, do público-alvo alcançado pela campanha de Marketing Interno, em um determinado período;
2. frequência – quantificação das ocorrências, em média, que a ação comunicacional de Marketing Interno é exibida ao(s) um público(s)-alvo, em um período determinado.;
3. intensidade – quantificação das devidas ações comunicacionais para se alcançar o objetivo da campanha de Marketing Interno;

4. continuidade – estabelecer um cronograma de mídia que contemple a frequência da ação de comunicação da campanha de Marketing Interno, bem como a variação e equilíbrio das mensagens e intervalos de interrupção da ação.

5. recência – identificação de quando foi a última percepção do(s) público(s)-alvo acerca da campanha e quantificação do número de vezes que o público será impactado pela ação comunicacional da campanha de Marketing Interno.

6. custo – definição de orçamento nos diversos meios de veiculação das mensagens da campanha de Marketing Interno. Para tal pode-se utilizar o critério Custo-Per-Mil (CPM).

É importante considerar outros dois aspectos relevantes que são a medição das interações nos casos de mídias digitais e também a identificação do público apto, que são os colaboradores inclusos no público-alvo, que terão acesso às mídias elencadas, efetivamente.

Quando a administração Pública não possui equipe interna com expertise na elaboração do plano de mídia, usualmente, utilizam-se os serviços de agências externas especializadas, contratadas nos moldes da legislação pertinente.

ETAPA 7: PLANEJAMENTO DA CAMPANHA DE MARKETING INTERNO

Levando em conta o que foi detalhado nas etapas anteriores, esta etapa consiste em organizá-las e descrevê-las, estruturando-as sequencialmente de acordo com a ordem, prioridade, importância e outra(s) circunstância(s) específicas para cada caso.

Tudo deve ser minuciosamente pensado, objetivando que as etapas aconteçam de acordo com o encadeamento das atividades, compatível com objetivo bem definido, público-alvo identificado, localizado, dimensionado, enfim determinado e posicionamento adequadamente estabelecido.

Vale lembrar que entre todas as atividades que integram o planejamento da campanha merecem destaque a definição das mídias a serem utilizadas nas ações comunicacionais envolvidas, cronograma da campanha, o retorno que se espera dos colaboradores envolvidos, a clareza acerca da troca envolvida na campanha e a definição de como se dará o acompanhamento, controle e apuração da repercussão dos resultados.

Também nesse caso, tanto quanto na etapa 8, caso a Administração Pública não possua equipe interna com expertise na elaboração das peças de comunicação, usualmente, utilizam-se os serviços de agências externas especializadas, sempre contratadas nos moldes da legislação pertinente.

ETAPA 8: PREPARAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA CAMPANHA DE MARKETING INTERNO

Esta etapa contempla a implementação de tudo o que foi definido nas etapas anteriores. Aqui são executados os procedimentos que compõem as diversas atividades relacionadas à campanha.

Nesta etapa será assegurado o acompanhamento da campanha, garantindo a execução adequada das atividades objetivando os melhores resultados possíveis.

ETAPA 9: CONTROLE E ACOMPANHAMENTO

Finalmente, com a campanha de Marketing Interno implementada, faz-se necessário monitorar e avaliar se os impactos gerados ao(s) público(s)-alvo, foram adequadamente satisfatórios ou não.

Informações acerca de comportamentos e reações dos colaboradores, são importantes para associação entre as ações e os resultados.

As verificações podem ocorrer através de pesquisas e reuniões, bem como disponibilização de canais de *feedback* ativos como grupos de *WhatsApp*, redes sociais e e-mails, entre outras possibilidades existentes em cada caso.

Esta etapa, não deve ser entendida como a última etapa do *framework*, mas deve iniciar juntamente com a primeira atividade e permear todo desenvolvimento da campanha de Marketing Interno, desde a definição do objetivo até a implementação da mesma.

ETAPA 10: REGISTRO DA CAMPANHA DE MARKETING INTERNO

Qualquer campanha de Marketing Interno precisa ser devidamente registrada, com o maior detalhamento possível permitindo assim consultas futuras e atendendo a legislação que determina a necessidade de registro e disponibilidade de informações acerca de toda ação da Administração Pública.

Além da exigência legal, o registro de uma da campanha de Marketing Interno é importante pois permite o reaproveitamento de estratégias de sucesso já utilizadas, ao se realizar uma nova campanha.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese de doutorado emergiu da ideia de aprofundar estudos relacionados à aplicação de conceitos e abordagens de Marketing de Interno em diferentes Órgãos da Administração Pública.

Os temas discutidos atravessaram também a área do Direito, pois muito do que foi estudado acerca das aplicabilidades de Marketing Interno, esbarra em leis e regulamentações da Administração Pública.

A discussão e apresentação envolveu o resultado de pesquisas acerca dos temas Administração Pública, Marketing Tradicional, Marketing Público, Marketing Interno e detalhamentos dessas temáticas, quando necessário, e alguns outros assuntos convenientes ao desenvolvimento, com maior completeza possível, desse trabalho de pesquisa.

A questão de pesquisa e os objetivos do projeto foram traçados visando aperfeiçoar a relação de trabalho entre as organizações de serviços públicos e seus colaboradores.

O bom relacionamento entre colaboradores e as organizações potencializa seus desempenhos e objetivando atender a esse pressuposto o estudo teve origem e justificativa. Particularmente, no âmbito da Administração Pública, as áreas de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas ou Recursos Humanos, não contam com todas as possibilidades disponíveis para as organizações privadas, devido a implicações jurídicas e normativas.

Assim sendo, a aplicação das práticas do Marketing Interno necessita disponibilizar todo seu potencial para motivar os servidores públicos envolvidos diretamente na prestação de serviços, bem como aqueles que atuam de forma indireta, de forma mais ampliada do que ocorre nas organizações privadas. Esse é o desafio organizacional abordado neste trabalho.

A questão apresentada como pergunta problema, bem como os objetivos do projeto foram elaborados com o propósito de aprimorar os serviços públicos, através da aplicação de abordagens de Marketing Interno nos órgãos públicos.

O Marketing Interno surgiu com o propósito de equalizar as atividades e compromissos dos colaboradores internos à organização com o atendimento ao público externo, objetivando valorizar e aprimorar a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes (Tortosa; *et al*, 2015).

As áreas de gestão e desenvolvimento de pessoas, em especial nos órgãos de Administração Pública, se utilizam de técnicas e abordagens do Marketing Interno para produzir engajamento e comprometimento dos colaboradores. A comunicação interna é o principal elemento do Marketing Interno, utilizado para suscitar motivação e satisfação aos colaboradores, potencializando o compromisso com os valores públicos e a motivação para os serviços públicos. Com a finalidade de atender à estas premissas, esta tese de doutorado originou-se e se justifica.

A pesquisa de campo foi realizada através de 10 entrevistas semiestruturadas que tiveram como sujeitos, responsável por Secretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, responsáveis por Secretarias de Governo, responsável por Diretoria de Marketing, responsável por Diretoria de Comunicação, responsável por Secretaria de Inovação e Administração, responsável por Secretaria de Planejamento, responsável por Diretoria de Relações Públicas entre outros já citados anteriormente, os quais comportam nas organizações públicas, atuações pertinentes ao tema pesquisado.

Os profissionais elencados são integrantes das Prefeituras Municipais de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Campinas e Curitiba.

A adequação da escolha da amostra se ampara na consideração da diversidade de tamanho dos municípios, da carência de modelos de aplicação de Marketing Interno em órgãos de serviços públicos e do formato inovador de gestão pública, fato que possibilita garantir o foco substancial ao desdobramento do estudo.

Em caráter preliminar, foi realizado um levantamento bibliográfico seguido de uma pesquisa bibliométrica com a análise sistemática da literatura acerca da aplicação de abordagens de Marketing Interno nos órgãos de Administração Pública e em organizações privadas, tarefas que contribuíram à estruturação da base teórica deste projeto de pesquisa.

Objetivando situar o Marketing Interno e também complementar e minimizar quaisquer dúvidas de conceito que pudessem pairar, foram incluídas nas discussões, outras aplicações de Marketing como Marketing de Organizações e Serviços Públicos, Marketing social, Marketing de Lugares e Marketing Político, os quais se enquadram no conceito da polissemia do Marketing Público (Cezar, 2019).

O roteiro das entrevistas semiestruturadas teve sua organização alicerçada no propósito do estudo, que é buscar a melhor forma de aplicação de Marketing Interno em órgãos da Administração Pública. O público entrevistado foi selecionado de acordo com os mesmos princípios. As entrevistas possibilitaram entender como se encontra,

atualmente, o nível de entendimento do Marketing Interno e dos fatores que influenciam sua implementação.

Esta pesquisa revelou que as organizações públicas, em geral, têm o entendimento de que aplicação de práticas Marketing Interno está limitada à ações de comunicação interna, nos possibilitando observar que há necessidade de maiores esclarecimentos quanto à abrangência do Marketing Interno, além da comunicação interna.

A comunicação interna é elemento de extrema relevância em aplicações de Marketing Interno, portanto a discussão acerca dos formatos de mensagens foi introduzida, de acordo com critérios de coesão, impacto, alcance etc.

Por fim, este projeto de pesquisa apresenta um *framework*, que abarca o detalhamento dos processos que contemplam a aplicação de técnicas de Marketing Interno nos órgãos da Administração Pública, de forma descomplicada e compreensível.

Os procedimentos apresentados no *framework* focam da representação do melhor formato de aplicabilidade, de interatividade, aproximação, engajamento e outros aspectos abordados pelo Marketing Interno.

Foram apresentados outros temas compreendidos na disciplina de Marketing, como seleção de mídias, ações promocionais, segmentação de público-alvo etc, temáticas que também foram abordadas nas entrevistas.

Como continuidade a este trabalho de pesquisa, há possibilidade da realização de estudos que conduzam a pesquisa à uma vertente quantitativa, pois apresenta inúmeros fatores que permitem tal estudo.

Esta tese deixa ainda como proposta de complemento dos estudos, a validação do *framework* através de um júri de especialistas, o que incutirá maior relevância e legitimidade ao mesmo.

REFERÊNCIAS

- ABZARI, M., GHUJALI, T. Examining the impact of internal marketing on organizational citizenship behavior. **International Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 4, p. 95-104, 2011.
- ABZARI, M., GHORBANI, H., MADANI, F. A. The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. **International Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 1, p. 147-155, 2011.
- ACAR, N.; SEKER, M.; BAYRAM, A.; ACAR, T. The Effect of Internal Marketing on the Performance of Employee and the Mediating Role of Organizational Commitment. **ATINER'S Conference Paper Series**, No: BUS2012-0215. Athens: Athens Institute for Education and Research, 2012.
- AHMED, P.K., RAFIQ, M. **Internal Marketing**. Reino Unido: Routledge, 2016.
- ALBDOUR, A. A.; ALTARAWNEH, I. I. Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. **International Journal of Business**, v. 19, n. 2, 2014.
- ALLCOTT, H.; GENTZKOW, M. Social Media and Fake News in the 2016 Election. **Journal of Economic Perspectives**, v. 31, n. 2, p. 211-236, 2017.
- ALTARIFI, S. Internal Marketing Activities in Higher Education. **International Journal of Business and Management**, v. 9, n. 6, p. 126-138, 2014.
- ALVES, F.L.P. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, p. 1-8, 2002.
- ATMOJO, Marnis. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee Performance. **International Research Journal of Business Studies**, v. 05, n.2, 2015.
- ANDREWS, R.; BOYNE, G. Debate better public services: The moral purpose of public management research? **Public Management Review**, v. 12, n. 3, p. 307-321, 2010.
- ARMSTRONG, M. **Handbook of human resources management practice**. London: Kogan Page, 2007.
- AUGÉ, M. **Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Campinas: Papirus, 2010.
- AZEVEDO, L. F.; TEIXEIRA, M. W. S.; GOMES FILHO, A. S. Fatores motivacionais para o trabalho em instituições de ensino superior. **Educationis**, v.9, n.2, p.1-17, 2021.
- BALMAS, M. When fake news becomes real: combined exposure to multiple news sources and political attitudes of inefficacy, alienation, and cynicism. **Communication Research**, v. 41, n. 3, p. 430-454, abr. 2014.

BARÃO, A.P.; BALEIRO, R.; PEREIRA, R. Criação de um instrumento promotor da melhoria do atendimento ao público na Administração Pública: O guia do colaborador. **Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal**, v. 31, p. 52-69, 2017.

BARBOSA, M. L. A.; OLIVEIRA, L. M. B. O Marketing Interno como estratégia de gerenciamento dos recursos humanos em hotéis: Um estudo de caso na região metropolitana de Recife. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 91-101, 2002.

BASTOS, A. F. V.; COSTA, F. J.; VASCONCELOS, M. M. Consumo de bebidas alcoólicas por jovens: implicações para o Marketing Social. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n.04, p. 469-486, 2017.

BEKIN, S. F. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BELLÉ, N. Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance. **Public Administration Review**, v. 73, n. 1, p. 143-153, 2013.

BOUKIS, A., GOUNARIS, S., LINGS, I. Internal market orientation determinants of employee brand enactment. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 7, p. 690-703, 2017.

BOYNE, G. A. Explaining public service performance: Does management matter? **Public Policy and Administration**, v. 19, n. 4, p. 100-117, 2004.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. (Ed.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391-410, 2008.

BRAUN, S.; PEUS, C.; WEISWEILER, S. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, v. 24, p. 270-283, 2013.

BREWER, G. A.; RITZ, A.; VANDENABEELE, W. Introduction to a symposium on public service motivation: an international sampling of research. **International Journal of Public Administration**, v. 35, n. 1, p. 1-4, 2012.

BULLOCK, J. B.; STRITCH, J. M.; RAINEY, H. G. International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. **Public Administration Review**, v. 75, n. 3, p. 479-489, 2015.

BUTLER, P.; COLLINS, N. Marketing public sector services: concepts and characteristics. **Journal of Marketing Management**, v. 11, n. 13, p. 83-96, 1995.

CAEMMERER, B.; WILSON, A. An exploration of the service orientation discrepancy phenomenon in a public sector context. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 3, p. 355-370, 2011.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CERASE, F. P.; FARINELLA, D. Public service motivation. **Public Policy Administration**. v. 24, p. 281-308, 2009.

CERQUEIRA, A. S.; MAINARDES, E.W. Internal-market orientation and job satisfaction in the public sector: a case study of fire inspectors in Brazil. **Int Rev Public Nonprofit Mark** v. 15, n. 1, p. 143-160, 2018.

CEZAR, L. C.; BARBOSA, T. R. C. G.; REIS, M. C. T. Panorama da Produção Científica Nacional sobre Comunicação Governamental: alicerce teórico para a construção de novas pesquisas. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 3, 2013.

CEZAR, L. C. **Comunicação e marketing no setor público**: diferentes abordagens para a realidade brasileira. Brasília: Enap, 2019.

CHAD, P.; KYRIAZIS, E.; MOTION, J. Development of a Market Orientation Research Agenda for the Nonprofit Sector. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**, v. 25, n. 1, p. 1-27, 2013.

CHO, Y. J.; PARK H. Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. **Public Management Review**, v. 13, n. 4, p. 551-573, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. São Paulo: Atlas, 2022.

COLLINS, A. M., HISLOP, D., CARTWRIGHT, S. Apoio social no local de trabalho entre teletrabalhadores, colegas de escritório e supervisores. **Nova Tecnologia, Trabalho e Emprego**, v. 31, n. 2, p. 161-175, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Penso, 2021.

CREWSON, P. E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 7, p. 499-518, 1997.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Self-determination theory In: Lange, P. A. M.; KRUGLANSKI, A. W.; HIGGINS, E. T. (Orgs.), **Handbook of theories of social psychology**: collection: volumes 1 & 2. London: SAGE Publications, p. 416-437, 2012.

DHAR, R. L. Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. **Tourism Management**, 419-430, 2015.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DING, M.; WANG, C. Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. **Frontiers in Psychology**, v. 13, n. 1, 2023.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 611-628, 2002.

DU PREEZ, R., BENDIXEN, M., ABRATT, R. As consequências comportamentais da gestão interna da marca entre os funcionários da linha de frente. **Journal of Product & Brand Management**, v. 1, n. 2, p. 251-261, 2017.

DUARTE, J. **Comunicação pública**: estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; MAILLARD, N. A. P. G.; MIYAHIRA, N. N. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ERKUTLU, H., CHAFRA, J. Impacto da integridade comportamental na identificação organizacional: Os papéis moderadores da distância do poder e da política organizacional. **Management Research Review**, v. 39, n. 6, p. 672-691, 2016.

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

FARIAS, S. A. Internal marketing (IM): A literature review and research propositions for service excellence. Brazilian. **Business Review**, v. 7, n. 2, p. 99-115, 2010.

FARNDALE, E., VAN RUITEN, J., KELLIHER C., HOPE-HAILEY, V. The influence of perceived employee voice on organizational commitment: an exchange perspective **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 113-129, 2011.

FONSECA, J. M. R.; NASCIMENTO, J. L. R. P.; DIAS, D. Validação do Modelo da Motivação para o Serviço Público de Perry em Contexto Português: estudo exploratório. **XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica**, 2020.

FROEMMING, Lurdes M.S. **Marketing Público**. Coleção Educação à distância, série livro texto. Unijuí. Rio Grande do Sul, 2009.

GIAUQUE, D.; RITZ, A.; VARONE, F.; ANDERFUHREN-BIGET, S.; WALDNER, C. Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism. **International Review of Administrative Science**, v. 77, p. 227-253, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

GOUNARIS, S. P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 432-448, 2006.

GRACE, D., KING, C., LO IACONO, J. Coesão do relacionamento no local de trabalho: uma perspectiva dos clientes internos. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 1, p. 129-150, 2017.

GRAYSON, D.; SANCHEZ-HERNANDEZ, M. I. Using internal marketing to engage employees in corporate responsibility. **Journal of Cranfield University**, v. 4, p. 401-414, 2010.

GROSS, H. P.; THALER, J.; WINTER, V. Integrating Public Service Motivation in the Job-Demands-Resources Model: An Empirical Analysis to Explain Employees' Performance, Absenteeism, and Presenteeism. **International Public Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 176-206, 2019.

GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, P.; BURGUETE, J. L. V.; VOUGHAN, R.; EDWARDS, J. Quality dimensions in the public sector: municipal services and citizen's perception. **International Review on Public and Nonprofit Marketing**, v. 6, n. 1, p. 75-90, jun. 2009.

HARRINGTON, R. J, OTTENBACHER, MC, FAUSER, S. Valor da marca QSR: dimensões do mix de marketing entre McDonald's, KFC, Burger King, Subway e Starbucks. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, p. 551-570, 2017.

HEMAIS, M. W.; CASOTTI, L. M. A relação entre Marketing Interno e gestão de pessoas: Estudos de caso em empresas de serviços. **In Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, p. 1-16, 2009.

HERZBERG, F; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**: with a new introduction by Frederick Herzberg. London: Transaction Publishers, 2010.

HODGKINSON, I. R. Are generic strategies 'fit for purpose' in a public service context? **Public policy and administration**, v. 28, n. 1, p. 90-111, 2013.

HOUSTON, D. J. Public-Service Motivation: A Multivariate Test. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 4, p. 713-28, 2000.

JANG, J.; LEE D. W.; KWON G. An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment, **International Journal of Public Administration**, v. 44, n. 2, p. 146-154, 2021.

KANFER, R.; ACKERMAN, P. L. Aging, Adult Development, and Work Motivation. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 440-58, 2004.

KETTL, D. F. **The global public management revolution**. 2. ed. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.

KIM, S. National culture and public service motivation: investigating the relationship using Hofstede's five cultural dimensions. **International Review of Administrative Science**. v. 83, n. 1, p. 23-40, 2017.

KIM, S.; VANDENABEELE W. V.; WRIGHT, B. E.; ANDERSEN, L. B., CERASE, F. P., CHRISTENSEN, R. Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 23, n. 1, p. 79-102, 2013.

KIM, P.B.; CARLSON, K. D. Agreement on service performance ratings between frontline workers and their supervisor. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 26, n. 5, p. 721-740, 2016.

KOMARAC, T., OZRETIC-DOSEN, D., SKARE, V. Compreender a concorrência e a oferta de serviços no marketing de museus. **Academia Revista Latinoamericana De Administración**, v. 30, n. 2, 215-230, 2017.

KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. J. **Marketing places**: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations. The Free Press [u.a.], New York: 1993.

KOOIMAN, J. **Modern governance**: new government-society interactions. Newbury Park, Calif.: Sage, 1993.

KOTLER, P. **Marketing Público**: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; GERTNER, D.; REIN, I.; HEIDER, D. **Marketing de Lugares**: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: a Bíblia do Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; LEE, N. **Marketing no Setor Público**: Um Guia para o Desempenho mais Eficaz. São Paulo: Bookman, 2008.

LASCHINGER, S.; FINEGAN, J. Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace: A Strategy for Addressing the Nursing Shortage. **Nursing Economics**, v. 23, n. 1, p. 6-13, 2005.

LEE, Y. J. Behavioral Implications of Public Service Motivation Volunteering by Public and Nonprofit Employees. **The American Review of Public Administration**, v. 42, n. 1, p. 104-121, 2012.

LEWIS, G. B.; FRANK, S. A. "Who Wants to Work for the Government?". **Public Administration Review**, v. 62, n. 4, p. 395-404, 2002.

LINGS, I. Internal market orientation: Constructs and consequences. **Journal of Business Resource**, v. 57, n.4, p. 405-413, 2004.

LINGS, I.; GREENLEY, G. E. Measuring internal market orientation. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 290-305, 2005.

LIRA, M.; SILVA, V. P. G. Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca: a aplicação da escala wpi no contexto do setor público português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 5, n. 4, p. 171- 195, set./dez., 2015.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAINARDES, E. W.; CERQUEIRA, A. S. Measuring the internal-market orientation in the public sector. *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, v. 28, n. S, p. 53-70, 2015.

MARQUES, C.P., LEAL, C.T., MARQUES, C.S., CABRAL, B.T. Marketing Interno e satisfação no trabalho em hotéis da Via Costeira, Natal, Brasil. **Estudos de Turismo e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 36-42, 2018.

MAWBY, R. C.; WORTHINGTON, S. Marketing the police-from a force to a service. **Journal of Marketing Management**, v.18, n. 9, p. 857-876, 2002.

MCGREGOR, D. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Clássica, 1960.

MCGREGOR, D. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MIN, N.; KI, N.; YOON, T. Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: a meta-analysis. **International Review of Public Administration**. v. 26, p. 135-155, 2021.

MINCIOTTI, S. A.; SILVA, E. C. Marketing de Localidades: uma abordagem ampliada sobre o desenvolvimento da cidade ou região. **Turismo - Visão e Ação**. Camboriú, Brasil, v. 13, n.3, p. 329-346, 2011.

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover**. New York: Academic Press, 2013.

NEWMAN, B. I. **Handbook of political marketing**. Thousand Oaks, Californian: Sage Publications, 1999.

NGUYEN, T. Q. T.; LE, T. D. Personality Traits versus Public Service Motivation: Motive Distribution of Vietnamese Generation Z, **Journal of Distribution Science**, v. 20, n. 9, p. 1-10, 2022.

NOHARA, I. P. **Reforma administrativa e burocracia: impacto da eficiência na configuração do direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

PERRY, J. L. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 6, p. 5-22, 1996.

PERRY, J. L. Bringing society in: toward a theory of public service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, p. 471-488, 2000.

PERRY, J. L.; VANDENABEELE, W. **Behavioural Dynamics: Institutions, Identities and Self-Regulation**. Oxford University Press, p. 55-79, 2008

PORTO, Maria Eduarda Araújo; GRANETTO, Sérgio Zeno. Gestão de Pessoas nos ambientes hospitalares: Uma revisão sobre os principais pontos de uma gestão eficiente. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 38366-38382, 2020.

RAFIQ, M.; AHMED, P. K. 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.

RAYTON, B. A.; YALABIK, Z. Y. Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction, **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n.17, 2014.

RICHARDS, D.; SMITH, M. J. **Governance and public policy in the United Kingdom**. New York: Oxford University Press, 2002.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Ed. Negócio, 2000.

RITZ, A. Attraction to public policy making: a qualitative inquiry into improvements in PSM measurement. **Public Administration**. v. 89, p. 1128-1147, 2011.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; CAMPBELL, T.T. **Organizational Behaviour**. United Kingdom: Pearson, 2017.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULTZ, D. E.; TANNENBAUM, S. I.; LAUTERBORN, R. F. **Integrated marketing communications**. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books, 1993.

SCHULZ, S.A., MARTIN, T., MEYER, H.M. Fatores que influenciam o comprometimento da organização: orientação de Marketing Interno, orientação de marketing externo e bem-estar subjetivo. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 10, p. 1294–1303, 2017.

SCHOTT, C.; PRONK, J. L. J. Investigating and Explaining Organizational Antecedents of PSM. **A Global Forum for Empirical Scholarship**, v. 2, n. 1, p. 28-56, 2014.

SILVA, E. C.; MINCIOTTI, S. A.; GIL, A. C. Resgatando o conceito de Marketing Social. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 2, p. 63-70, 2013.

TORTOSA, E. V.; LLORENS-MONZONÍS, J.; MOLINER-TENA, M. Á.; SÁNCHEZ-GARCÍA, J. A influência da orientação para o mercado interno nos resultados externos: O papel mediador das atitudes dos funcionários. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 25, n. 04, p. 486–523, 2015.

TREVISAN L.; VELOSO E. V.; DUTRA J. Editorial: motivação e comprometimento. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 1, p. 1-4, 2019.

TRICOMI, E.; DEPASQUE, S. The role of feedback in learning and motivation. **Research with Rutgers**, v. 19, n. 01, p. 175–202, 2016.

TSCHANNEN-MORAN, M. **Trust Matters: Leadership for Successful Schools**. John Wiley Sons, 2014.

VANDENABEELE, W. Toward a public administration theory of public service motivation: an institutional approach. **Public Management Review**, v. 9, p. 545-556, 2007.

VAZ, G. N. **Marketing Institucional: O mercado de ideias e imagens**. 2.ed.rev. São Paulo; Thomson, 2003.

VEGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, P. C. As contribuições do recenseamento para o desenvolvimento de um modelo estratégico de gestão de pessoas no estado de Minas Gerais. 2016. Disponível em: <http://monografias.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/2245>. Acesso em 09/04/2023.

WESKE, U.; RITZ, A.; SCHOTT C.; NEUMANN O. Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding. **International Public Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 677-695, 2020.

WALKER, R. M.; BREWER, G. A.; BOYNE, G. A.; AVELLANEDA, C. N. Market orientation and public service performance: New public management gone mad? **Public Administration Review**, v. 71, n. 5, p. 707-717, 2011.

WELCH, M.; JACKSON, P. Re-Thinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. **Corporate Communications: An International Journal**, n. 12, p. 177-198, 2007.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 3a.ed. São Paulo: MBooks, 2008.

WU, W. L., LEE, Y. C. Capacitar líderes de grupo incentiva o compartilhamento de conhecimento: integrando a teoria da troca social e a perspectiva do comportamento organizacional positivo. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 2, p. 474-491, 2017.

YANG, YI-F. Studies of transformational leadership: evaluating two alternative models of trust and satisfaction. **Psychological Reports**, v. 114, n. 3, p. 740-757, 2014.

YAO, T.; QIU, Q.; WEI, Y. Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. **International Journal of Hospitality Management**, v.1, n. 8, 2019.

ZAMPETAKIS, L. A.; MOUSTAKIS, V. Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector. **European Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 4, p. 413-433, 2007.

ZHANG, T.; CHEN, Y.; WEI, M.; DAI, M. How to promote residents' collaboration in destination governance: A framework of destination internal marketing. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 24, n. 1, 2022.

ZONATTO V. C. S.; SILVA A.; GONÇALVES M. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.

Apêndice A – Pesquisa Bibliométrica

O embasamento teórico responsável pela sustentação desta tese de doutorado partiu de uma Pesquisa Bibliométrica, realizada em bases enquadradas pelo Portal de Periódicos Capes, nas áreas de conhecimento das Ciências Sociais e Aplicadas e, subárea denominada “Administração de Empresas. Administração Pública. Contabilidade”. As bases eleitas para a seleção dos artigos foram as seguintes: Web of Science, Scopus (Elsiever), Sience Direct (Elsiever), SCIELO e Proquest.

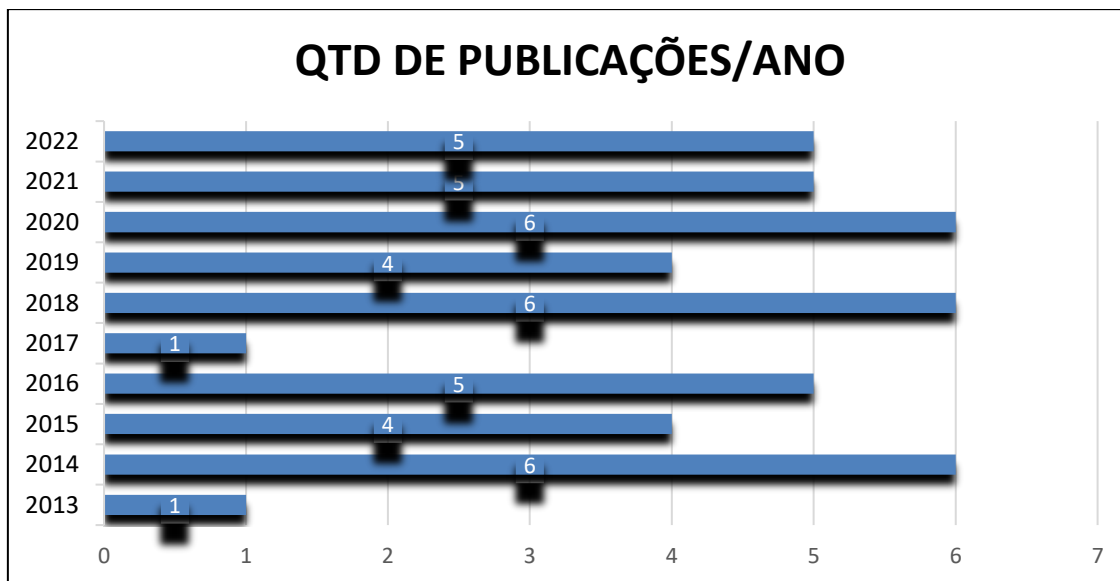
O objetivo desta pesquisa bibliométrica foi possibilitar a revelação e quantificação de artigos pertinentes ao tema, a partir dos quais foi realizada uma revisão sistemática de tudo o que foi escrito acerca dos assuntos pertinentes a este trabalho de projeto de pesquisa nos termos dos seguintes filtros: artigos; publicados no período de 2013 a 2022; que passaram pelo processo de revisão por pares.

Foram utilizadas, para identificação dos artigos pertinentes ao tema desenvolvido neste trabalho, nove palavras-chaves compostas por combinações de termos, conforme segue:

- a)** (“Internal Marketing”) AND (“Public Administration” OR “public service*” OR “public agencie*” OR “public sector”)
- b)** (“Marketing Interno” OR “Endomarketing”) AND (“Administração Pública” OR “serviço* público*” OR “órgão* público*” OR “setor* público*”)

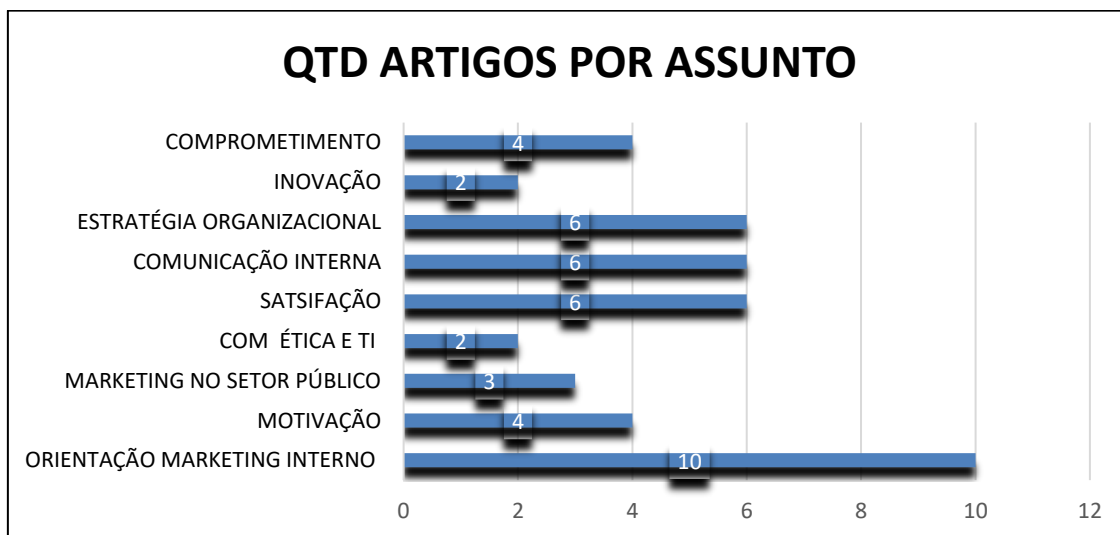
GRÁFICOS QUANTITATIVOS

Gráfico 1 – Quantidade de artigos publicados por ano



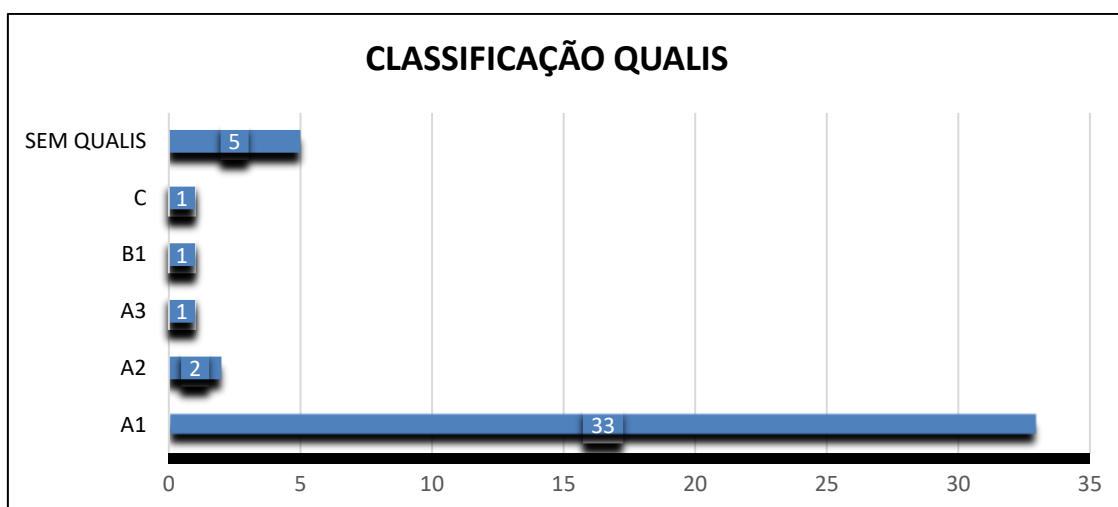
Fonte: desenvolvido pelo autor (2024).

Gráfico 2 – Quantidade de artigos publicados por assunto



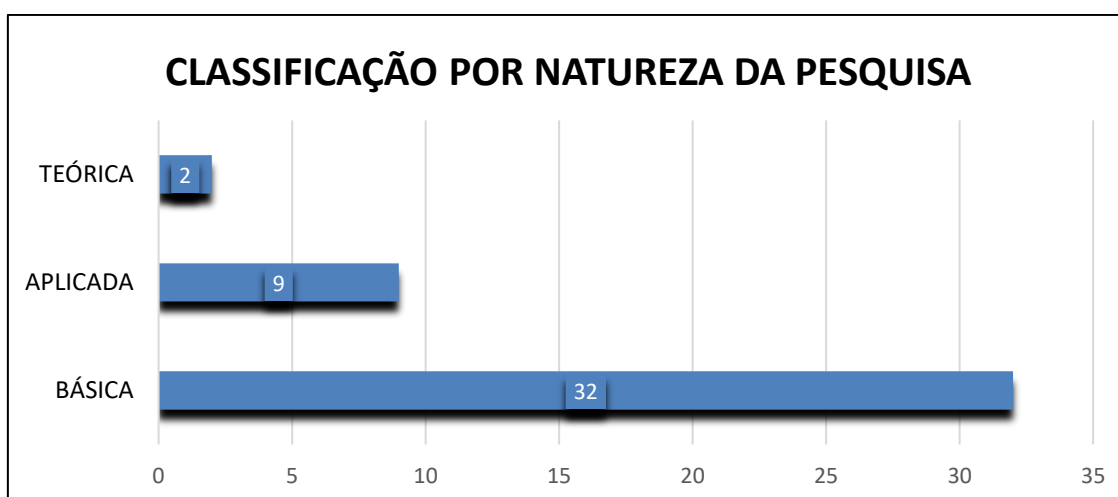
Fonte: desenvolvido pelo autor (2024).

Gráfico 3 – Quantidade de artigos publicados por classificação qualis dos periódicos



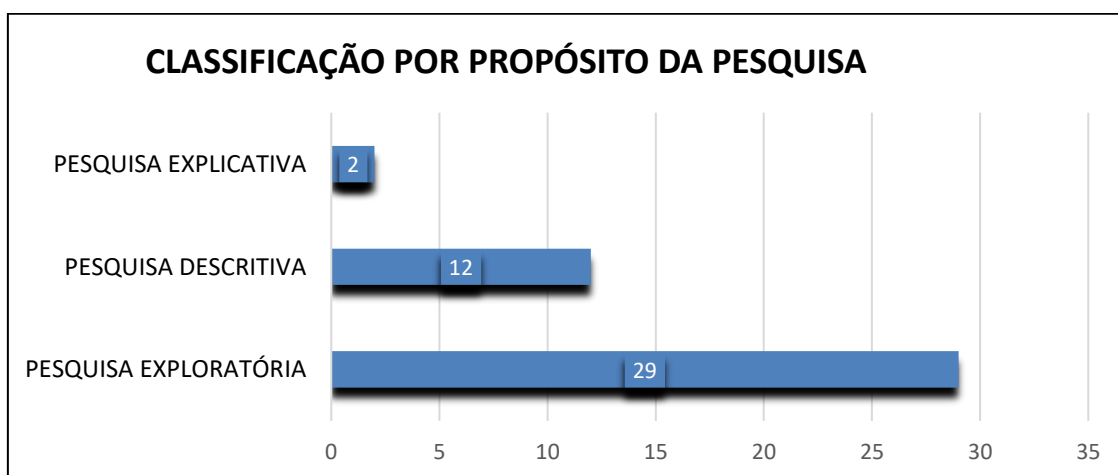
Fonte: desenvolvido pelo autor (2024).

Gráfico 4 – Classificação dos artigos por natureza da pesquisa



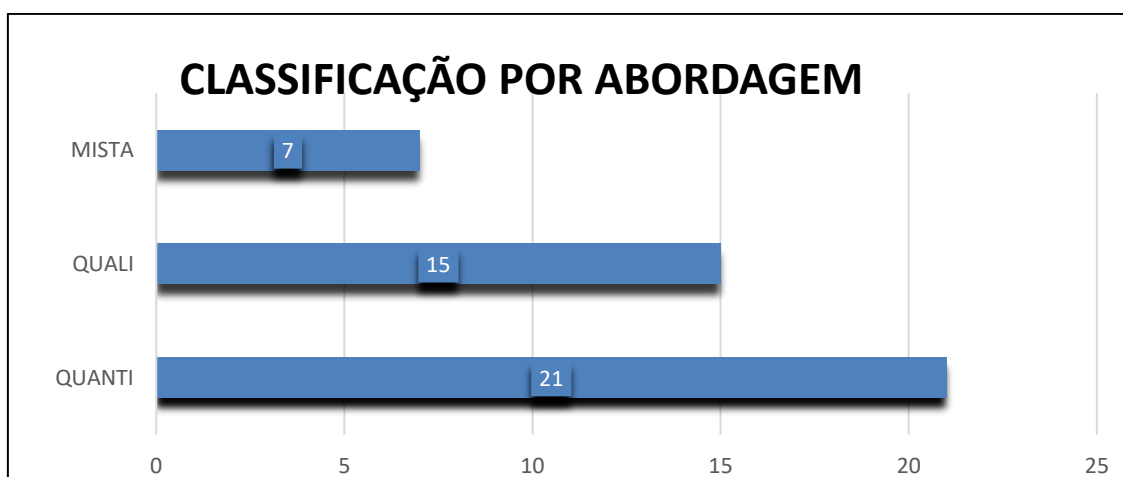
Fonte: desenvolvido pelo autor (2024).

Gráfico 5 – Classificação dos artigos por propósito da pesquisa



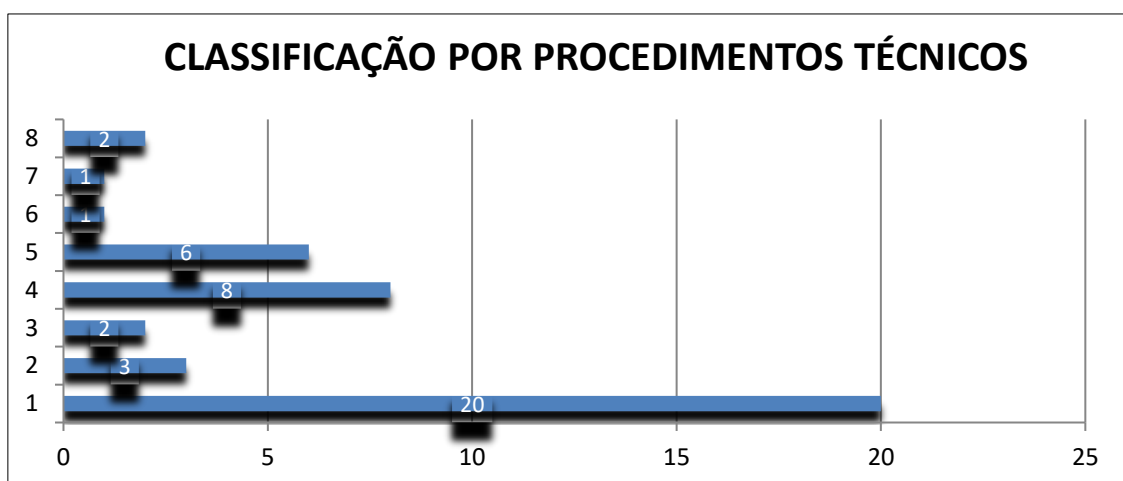
Fonte: desenvolvido pelo autor (2024).

Gráfico 6 – Classificação dos artigos por tipo de abordagem da pesquisa



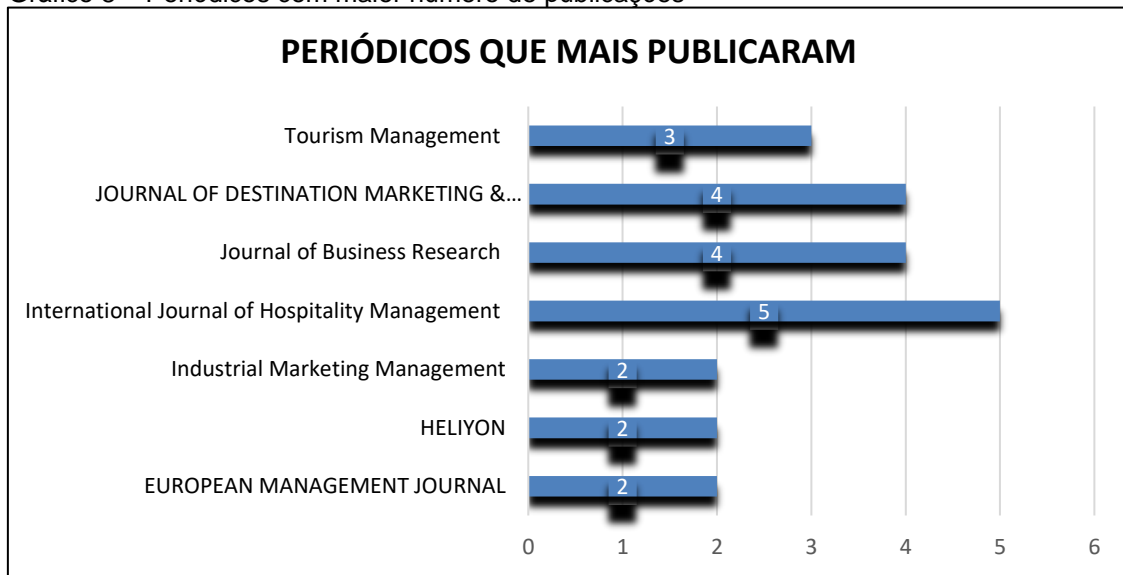
Fonte: desenvolvido pelo autor (2024).

Gráfico 7 – Classificação dos artigos por procedimentos técnicos utilizados na pesquisa



Fonte: desenvolvido pelo autor (2024).

Gráfico 8 – Periódicos com maior número de publicações



Fonte: desenvolvido pelo autor (2024).

QUADRO GERAL DE PUBLICAÇÕES

ARTIGO	PERIÓDICO	ANO	AUTORES	QL
Tourism and the economic crisis in Kavala, Greece	Annals of Tourism Research	2014	Stylidis, D Terzidou, M.	A1
Digital marketing and social media: Why bother?	Business Horizons	2014	Tiago, M. T. P. B. Verissimo, J. M. C.	A1
Big data analytics in electronic communications: A reality in need of granular regulation (even if this includes an interim period of no regulation at all)	Computer Law and Security Review/report	2020	Papakonstantinou, V. Hert, P.	A1
SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization	European Management Journal	2020	Paul, J.	A1
When reputation management is people management: Implications for employee voice	European Management Journal	2020	Wæraas, A. Dahle, D. Y.	A1
Open data outcomes: U.S. cities between product and process innovation	Government Information Quarterly	2018	Mergel, I. Kleibrink, A. Sörvik, J.	A1
Enterprise architecture breakthrough for telecommunications transformation: A reconciliation model to solve bankruptcy	Heliyon	2020	Dachyar, M. Zagloel, T. Y. M. Saragih, L. R.	A1
Implementation of telecommunications cross-industry collaboration through agile project management	Heliyon	2021	Dachyar, M. Saragih, L. R. Zagloel, T. Y. M.	A1
Alone on an island: A mixed-methods investigation of salesperson social isolation in general and in times of a pandemic	Industrial Marketing Management	2021	Chaker, N. N. Nowlin, E. L. Walker, D. Anaza, N. A.	A1
Positioning strategies for B2B service markets	Industrial Marketing Management	2022	Agyei, P. M. Manu, F. Coffie, S.	A1
Organizational learning in exporting: A bibliometric analysis and critical review of the empirical research	International Business Review	2019	İpek, İ.	A1
Managing the service brand value of the hotel industry in an emerging market	International Journal of Hospitality Management	2015	Chang, H.-P- Ma, C.-C.	A1
Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions	International Journal of Hospitality Management	2016	Kim, J. Song, H. J. Lee, C.-K.	A1
The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction	International Journal of Hospitality Management	2017	Alhelalat, J. A. Habiballah, M. A. Twaissi, N. M.	A1
Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees	International Journal of Hospitality Management	2019	Yao, T. Qiu, Q. Wei, Y.	A1
The balanced scorecard of a new destination product: Implications for lodging and skiing firms	International Journal of Hospitality Management	2019	Sainaghi, R. Phillips, P. d'Angella, F.	A1
Communication breakdowns during business process change projects –	International Journal of Project Management	2022	Deepak S. McDonagh, J.	A1

Insights from a sociotechnical case study				
What can the university sector teach us about strategy? Support for strategy versus individual motivations to perform	Journal of Business Research	2020	Gellatly, L. D'Alessandro, S. Carter, L.	A1
Employee engagement and the service profit chain in a quick-service restaurant organization	Journal of Business Research	2021	Lambert, A. Jones, R. P. Clinton, S.	A1
Reimagining attraction and retention of hospitality management talent– A multilevel identity perspective	Journal of Business Research	2021	King, C. Madera, J. M. Lee, L. Baum, T.	A1
Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic?	Journal of Business Research	2022	Kucherov, D. G. Tsybova, V. S. Lisovskaia, A. Y. Alkanova, O. N.	A1
Community-based collaborative tourism planning in islands: A cluster analysis in the context of Costa Smeralda	Journal of Destination Marketing & Management	2018	Chiappa, G. D. Atzeni, M. Ghasemi, V.	A1
Place marketing examined through a service-dominant logic lens: A review	Journal of Destination Marketing & Management	2018	Eletxigerra, A. Barrutia, J. M. Echebarria, C.	A1
Host community perceptions of cruise tourism in a homeport: A cluster analysis	Journal of Destination Marketing & Management	2018	Chiappa, G. D. Lorenzo-Romero, C. Gallarza, M.	A1
How to promote residents' collaboration in destination governance: A framework of destination internal marketing	Journal of Destination Marketing & Management	2022	Zhang, T. Chen, Y. Wei, M. Dai, M.	A1
Residents' place attachment and word-of-mouth behaviours: A tale of two cities	Journal of Hospitality and Tourism Management	2018	Chen, N. Dwyer, L. Firth, T.	A1
Business processes and information systems in the Ghana cocoa supply chain: A survey study	Journal of Life Sciences	2020	Ahoa, E. Kassahun, A. Tekinerdogan, B.	A1
A path matching model on new urbanization in mineral resource abundant regions	Resources Policy	2021	Zeng, L. Wang, J. Zhang; J. Sun, Z.	A1
Institutions of higher commitment: A case study of de-escalation and American football's decisive role in intercollegiate athletics	Sport Management Review	2015	Hutchinson, M. Berg, B. K.	A1
"I am proud of my job": Examining the psychological mechanism underlying technological innovation's effects on employee brand ambassadorship	Technological Forecasting and Social Change	2022	Yuan, R. Luo, J. Liu, M. J. Yannopoulou, N.	A1
Residents support for tourism development: The role of residents' place image and perceived tourism impacts	Tourism Management	2014	Stylidis, D. Biran, A. Sit, J. Szivas, E. M.	A1
Investigating attitudes towards three South American destinations in an emerging long haul market using a model of consumer-based brand equity (CBBE)	Tourism Management	2014	Bianchi, C. Pike, S. Lings, I.	A1

From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry	Tourism Management	2016	Buil, I. Martínez, E. Matute, J.	A1
Towards a holistic internal market orientation measurement scale	Journal of Strategic Marketing	2014	Gyepi-Garbrah, T. F. Asamoah, E. S.	A2
Internal communication in the public management: the case of a brazilian federal public authority	Revista de Gestao	2013	Marson, P. R. Mayer, V. F. Nogueira, H.	A2
Internal-market orientation and job satisfaction in the public sector: a case study of fire inspectors in Brazil	International Review on Public and Nonprofit Marketing	2018	Cerqueira, A. S. Mainardes, E. W.	A3
The Effect of Frontline Employee Co-creation on Service Innovation: Comparison of Manufacturing and Service Industries	Procedia: Social and Behavioral Sciences	2016	Hsieh, J.-K.	B1
The impact of internal marketing in the ability to work in the public administration Workers	Espacios	2016	Almeida, H. M. R. Bem-Haja, P. da Silva, C. F. Picado, C. F.	C
Medição da satisfação dos profissionais de saúde: uma aplicação no Agrupamento de Centros de Saúde Feira-Arouca	Revista Portuguesa de Saúde Pública	2015	Dominique-Ferreira, S.	SQ
Beyond digital government: The role of internal marketing in public sector innovation	European Conference on Innovation and Entrepreneurship	2019	Kolovou, V. Kutsikos, K. Bithas, G.	SQ
Chapter Five - Prevention of Future Food Insecurity	Food Security in the Developing World	2016	Ashley, J. M.	SQ
Development Strategy for Service Companies	Procedia	2015	Volkova, A.	SQ
Finance, Marketing, Management and Strategy Planning. A Qualitative Research Method Analysis of Case Studies in Business Hotels in Patras and in Athens	Procedia Economics and Finance	2014	Kopaneli, A.	SQ

Fonte: desenvolvido pelo autor (2024).

Apêndice B – Quadro Roteiro das entrevistas

TEMA	ASSUNTOS ABORDADOS	DETALHES
Processo Comunicacional	Comunicação Administração x colaborador	Existência Periodicidade/frequência
	Comunicação entre os gerentes	Existência Periodicidade/frequência
	Transmissão informal de informações	Reuniões informais Café gestor x colaborador Almoço gestor x colaborador Bate-papo gestor x colaborador Estímulo às conversas entre os colaboradores/equipes
	Transmissão formal de informações	Informativos periódicos Plenárias Reuniões de equipe Periodicidade/frequência Urgência Comunicação 360°
Remuneração	Adequação da remuneração	Compatibilidade ao mercado Pontualidade
	Recompensas não financeiras	Existência Formatos
Atenção aos funcionários	Preocupação dos gestores com os colaboradores, além das atividades do cargo.	Saúde física Saúde emocional Família Finanças
Treinamentos	Atenção ao desenvolvimento pessoal	Existência Periodicidade/frequência Internos / Externos Distribuição
PDI	Aplicação de plano de desenvolvimento individual dos colaboradores	Existência Formato
<i>Feedback</i>	Prática de <i>feedback</i>	Formato Assuntos abordados Periodicidade/frequência
Trabalho em equipe	Interação das equipes e reação dos colaboradores	Interação das equipes Rodízio de tarefas
Processo de avaliação	Avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores	Formato Cultura de <i>performance</i> Melhoria contínua Nine BOX Periodicidade/frequência
Autonomia	Autonomia dos colaboradores nas atividades, em processos decisórios e soluções de problemas	Permissão de opinar Estímulo a opinar Autonomia de atuação Participação em processos decisórios Importância dedicada às opiniões

Fonte: desenvolvido pelo autor (2024).

Apêndice C – Pesquisa Documental na Internet – Prefeitura Municipal de Campinas - Áreas diretamente conectadas ao servidor e suas atribuições e responsabilidades

Secretaria Municipal de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (SMGDP)	Fórmula as políticas de gestão, desenvolvimento e valorização dos servidores públicos. Promove e administra políticas de benefícios e de saúde e qualidade de vida do trabalhador. Desenvolve e aprimora a estrutura organizacional da Administração Direta. Estabelece e implementa políticas de desenvolvimento gerencial e capacitação profissional de servidores municipais. Aperfeiçoa as relações de trabalho e coordena as relações sindicais.
Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (DGDP)	Promove concursos públicos. Auxilia e/ou realiza processos seletivos. Acompanha e avalia o desempenho de servidores em estágio probatório. Organiza e realiza procedimentos de avaliação de desempenho dos servidores. Administra e mantém o plano de cargos e carreiras. Estuda e propõe a política de remuneração. Analisa solicitações de remanejamento e/ou permuta entre servidores. Realiza outras atividades de natureza organizacional, inclusive podendo elaborar estudos, pesquisas e projetos complementares relativos ao campo funcional da Secretaria.
Coordenadoria Setorial de Concursos, Recrutamentos e Seleção	Executa e administra o processo de Recrutamento e Seleção no âmbito da Prefeitura, por meio de Concurso Público e Processo Seletivo externo e interno. Propõe estratégias de remanejamento e permuta entre os servidores públicos no âmbito da Prefeitura.
Coordenadoria Setorial de Cargos e Salários	Administra o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos e o processo de progressão na carreira.
Setor de Controle de Quadro	Administra o quadro de pessoal da Prefeitura Municipal de Campinas.
Setor de Avaliação de Desempenho	Administra os programas de Avaliação Especial de Desempenho (Estágio Probatório) e Avaliação Periódica.
Departamento de Apoio à Gestão e Projetos Integrados (DAGPI)	Realiza programas e projetos que envolvem as diretrizes de gestão de pessoas, com foco nas políticas afirmativas de direitos humanos e na política de paz. Elabora projetos de inovações em práticas de gestão, modernização e motivação do servidor. Implementa a política de treinamento, desenvolvimento e aprimoramento da capacitação dos servidores; promove a integração de novos servidores, simpósios, congressos, bem como fomenta a pesquisa, o aperfeiçoamento e a inovação dos serviços voltados à gestão de pessoas e à gestão pública.
Coordenadoria Setorial de Integração e Capacitação do Servidor (EGDS - Escola de Governo e Desenvolvimento do Servidor)	Planeja, executa e administra os programas de capacitação destinados aos colaboradores da Prefeitura.
Coordenadoria Setorial de Apoio À Gestão E Projetos Integrados	Promove, fomenta e apoia programas, projetos e ações comunicacionais e integradas, de forma articulada com as demais Secretarias, órgãos e instituições.

Departamento de Promoção à Saúde do Servidor (DPSS)	Elabora e gerencia mecanismos de controle e manutenção dos dados relativos à saúde e segurança do trabalho dos servidores públicos municipais. Faz acompanhamentos dos procedimentos específicos e a apresentação de propostas de mudanças, no caso de insuficiência de sua eficácia. Elabora, implementa e acompanha o desenvolvimento de políticas e diretrizes de segurança e medicina do trabalho, readaptação e qualidade de vida no trabalho. Zela pelo funcionamento e suporte material da Junta Médica Oficial. Promove estudos visando à atualização da legislação pertinente à área de saúde e segurança do trabalho dos servidores públicos municipais.
Coordenadoria Setorial de Saúde do Trabalho	Concede afastamentos do trabalho (tratamento de saúde, licença maternidade, licença para acompanhamento a familiar enfermo e prorrogação da licença gestante e adoção). Responsável pela saúde ocupacional e análise de acidente de trabalho. Analisa e/ou promove o acesso ao trabalho de pessoas com afecções e deficiências.
Coordenadoria Setorial de Qualidade de Vida no Trabalho	Fomenta, no serviço público municipal, uma postura coletiva e individual que valorize a promoção e prevenção da saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho. Elabora e desenvolve o Programa de Promoção à Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho, com ações em diferentes unidades da Prefeitura Municipal de Campinas, em ambiente físico e virtual. Bem como o Programa ELOS, que atua na prevenção e atenção ao uso de substâncias psicoativas pelos servidores públicos municipais; Estratégias De Prevenção Laços Familiares Fortalecidos Orientações Aos Gestores Servidor Acolhido
Coordenadoria Setorial de Relações do Trabalho e Acompanhamento Social do Servidor	Elabora propostas sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Faz visitas aos locais de trabalho e aos domicílios dos servidores, para subsidiar os programas de reinserção e readaptação. Acompanha, investiga e intermedeia o servidor nas demandas dos serviços de saúde e assistência social.
Coordenadoria Setorial de Segurança do Trabalho	Aplica os conhecimentos de engenharia de segurança e de medicina do trabalho ao ambiente de trabalho e a todos os seus componentes. Elabora e gerencia mecanismos de controle e manutenção dos dados relativos à segurança do trabalho. Atua para a prevenção de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais junto aos gestores. Setor de Segurança do Trabalho: especifica os equipamentos de proteção individual - EPI, conforme normas e legislações. Colabora nos projetos e na implantação de reformas, instalações físicas e tecnológicas da Prefeitura, bem como na especificação de compras de mobiliário, no que se refere à engenharia de segurança, conhecimentos da medicina do trabalho e na ergonomia. Procedimentos sobre nexo de acidente de trabalho, em conjunto com a área de saúde do trabalho. Laudos de insalubridade e/ou periculosidade. Elabora e emite, quando solicitado, o Perfil Profissiográfico Previdenciário dos servidores públicos municipais. Inspecciona os locais de trabalho para identificar riscos ambientais. Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

Setor de Apoio Administrativo	Administra o expediente e atividades administrativas, encaminha documentos, atende os servidores. Gerencia e controla os agendamentos do departamento.
Setor de Enfermagem do Trabalho	Auxilia na observação do estado de saúde dos servidores. Levantamento de doenças profissionais, acidentes de trabalho e dados epidemiológicos. Agendamento e execução dos exames. Responsável pelos prontuários médicos. Controla, organiza e executa registros de imunobiológicos.
Departamento Administrativo de Gestão de Pessoas (DAGP)	Administra o sistema de controle de gestão de pessoas. Executa as admissões, cadastramento e desligamento de servidores municipais, mantendo os dados cadastrais atualizados. Elabora a folha de pagamento. Aplica a legislação relativa à remuneração e outros direitos pecuniários. Prepara o recolhimento dos encargos sociais. Emite portarias e certidões referentes à situação funcional dos servidores. Responde pelo expediente da SMGDP. Atendimento ao Servidor: Recepção e orientações diversas relacionadas a Gestão de Pessoas.
Coordenadoria Setorial de Pessoal	Administra informações funcionais desde a admissão até o desligamento; contagem de tempo de serviço, certificados de tempo de contribuição e de serviço; recolhimento dos encargos trabalhistas; Setor de Encargos e Rescisões: administração dos processos de encargos trabalhistas, rescisões e gerenciamento das informações aos órgãos competentes; Setor de Cadastro de Pessoal: responsável pela vida funcional dos servidores, elaboração de certidões, contagem e averbação de tempo de serviço.
Coordenadoria Setorial de Folha de Pagamento	Administra e processa a folha de pagamento. Setor de Cálculos e Pagamentos: Armazena as informações e transmite o crédito em conta bancária. Levantamentos e cálculos dos processos judiciais para a folha de pagamento. Setor de Frequência: Administra frequência e férias.
Coordenadoria Setorial de Benefícios Sociais	Administra benefícios, consignações e o Programa Jovem Aprendiz.
Coordenadorias Setoriais Descentralizadas de Gestão de Pessoas	As coordenadorias descentralizadas são pontos de apoio para os servidores que trabalham nas diversas regiões de Campinas. Processam ocorrências relacionadas à frequência, controle e distribuição dos benefícios aos servidores. Coord. Setorial Descentralizada de Gestão de Pessoas – Leste Coord. Setorial Descentralizada de Gestão de Pessoas – Norte Coord. Setorial Descentralizada de Gestão de Pessoas – Sul Coord. Setorial Descentralizada Gestão de Pessoas - Sudoeste Coord. Setorial Descentralizada Gestão de Pessoas - Noroeste

Evento motivacional de integração e valorização dos servidores públicos.

2ª Mostra de Talentos dos Servidores (2022)

O “Misturados” é um evento de integração e compartilhamento de talentos, com a finalidade de valorizar os servidores públicos municipais e colaboradores que atuem nos serviços públicos municipais da Administração Direta da Prefeitura Municipal de Campinas nas suas expressões artísticas e culturais.

A Mostra, que está em sua segunda edição, não terá caráter competitivo e sim apreciativo, com a finalidade de promover o protagonismo dos servidores públicos municipais de Campinas e de seus colaboradores, como estagiários, jovens aprendizes, bolsistas de programas que atuem na Prefeitura, além dos terceirizados.

As atrações abrangerão as seguintes modalidades: dança, música, artes cênicas e visuais, literatura, caracterização, artesanato e culinária.

Site da Prefeitura Municipal de Campinas

<https://campinas.sp.gov.br/sites/souservidor/inicio>

Portal do Servidor

ACESSAR NÃO TENHO ACESSO / ESQUECI MINHA SENHA



SOUservidor - A Central do Servidor

Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Tudo o que você servidor precisa, com um único acesso!

 Holerite Digital	 Extrato Previdenciário	 Informe de Rendimentos	 Frequência	 Atualização Cadastral
 RHCAD Antecedentes / Declaração de Bens	 Vale Transporte	 Vale Alimentação / Refeição	 Atestado Funcional	 eConsig

 EGDS	 Termo de Rescisão	 Férias	 Vale Alimentação / Refeição Serviços DPSS / Atestado Médico	 Estágio Probatório
 Benefícios / Direitos do Servidor	 Inscrição e Votação	 SAD Sistema de Avaliação de Desempenho	 Previdência Complementar	

OU tu brosa
CAMPINAS
2024

CUIDE-SE!

SE VOCÊ TEM ENTRE

40 e 69 ANOS
AGENDE SUA MAMOGRAFIA PELO 160

25 e 64 ANOS
PROCURE SUA UNIDADE DE SAÚDE
E REALIZE O PAPANICOLAU

PREFEITURA DE
CAMPINAS

Prefeitura Municipal de Campinas

Portal Governo Serviços Transparência Coronavirus Acessibilidade

Portal da Prefeitura

SOUserveridor - A Central do Servidor
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Notícias

Pesquisar notícias

15/10/2021 10:00

15/10/2021 10:11

15/10/2021 15:15

Prefeitura Municipal de Campinas

Portal Governo Serviços Transparência Coronavirus Acessibilidade

Portal da Prefeitura

SOUserveridor - A Central do Servidor
Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Notícias

Pesquisar notícias

[Baile do Servidor](#)
[Coral do Servidor](#)
[Mostra de Talentos dos Servidores](#)
[Olimpíadas do Servidor](#)
[Prêmio Gente que Inova](#)

InovaEGDS

Cartilhas



SUserveridor - A Central do Servidor

Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

InovaEGDS

- Conheça a EGDS
- Conectando Saberes
- Cursos com inscrições abertas
- Cursos finalizados
- Cursos ENAP
- Cadastro de professores
- Parcerias

Notícias



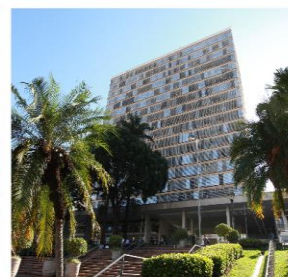
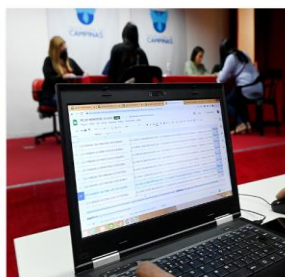
SUserveridor - A Central do Servidor

Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Promoção à Saúde do Servidor

- CIPA
- SIPAT
- Programa de Atenção à Saúde Psicossocial
- Programa QVT
- Programa ELOS
- Programa Proteja Servidora
- PCMSO
- Programa de Reinserção e Readaptação Funcional

Notícias



Secretarias

Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Destaques

Estrutura

Impressos

Notícias

Serviços

Sobre

* Portal SOUServidor *

Cargos e Salários

Concursos e Empregos

Dispensa de Licitação

Fundo de Desenvolvimento e
Capacitação do ServidorGuia de Terminologias sobre Políticas
Afirmativas

Manual de Gestão de Pessoas

Perguntas e dúvidas frequentes

Programa de Estágios

Tecnologia da Informação

Manual de Gestão de Pessoas

Itens 🔍

Buscar por nome do item

Admissão

Aposentadoria

Benefícios

Cadastro

Carreiras

Contagem de Tempo

Desenvolvimento

Desligamento

Frequência

Licenças e Afastamentos

Pagamento

Protocolo Geral