

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM INOVAÇÃO NA
COMUNICAÇÃO DE INTERESSE PÚBLICO

MIRELLA CRISTINA DA SILVA MARCHI

O MARKETING INTERNO ATUANDO NA TRANSMISSÃO DE
INFORMAÇÕES DE INTERESSE PÚBLICO

São Caetano do Sul

2022

MIRELLA CRISTINA DA SILVA MARCHI

**O MARKETING INTERNO ATUANDO NA TRANSMISSÃO DE
INFORMAÇÕES DE INTERESSE PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Mestrado Profissional em Inovação na Comunicação de Interesse Público da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para obtenção do título em Mestre em Comunicação.

Áreas de Concentração: Inovação na Gestão e Produção da Comunicação de Interesse Público.

Linha de Pesquisa: Gestão da Comunicação de Interesse Público

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

São Caetano do Sul
2022

FICHA CATALOGRÁFICA

MARCHI, Mirella Cristina da Silva

O Marketing Interno Atuando na Transmissão de Informações de Interesse Público / Mirella Cristina da Silva Marchi -- São Caetano do Sul: USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2021. 142f.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti

Dissertação (mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2022.

Inclui referências

1. Marketing Interno. 2. *Marketing Mix* Interno. 3. Comunicação de Interesse Público. 4. Comunicação Pública. 5. *Framework*. 6. Comunicação Organizacional. 7. Comunicação Interna. I. Minciotti, Silvio Augusto II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação. III. Título.

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

Gestão do Programa de Pós-graduação em Comunicação

Prof.^a Dr.^a Regina Rossetti

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti
USCS (Orientador)

Prof. Dra. Ana Akemi Ikeda
FEA-USP

Prof. Dr. João Batista de Freitas Cardoso
USCS

Data da realização da Defesa: 22 de Fevereiro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, com toda a minha sinceridade, e do fundo do meu coração, a Deus, que permitiu que eu chegasse até aqui. Como sempre digo: nunca foi sorte, sempre foi Deus! Essa é minha fé incontestável.

Obrigada filha amada, Manuella Silva Marchi, você de longe foi e é o meu melhor projeto. Agradeço por ter tido a paciência de oferecer os momentos que seriam dedicados a você para a realização do meu sonho em ser Mestre. Saiba que todas as suas palavras de orgulho ditas a mim, me direcionaram ainda mais a esta conquista.

Junior, meu amado companheiro de todas as horas e todas as invenções da minha vida, muito obrigada por estar ao meu lado sempre, incluindo esse processo chamado Mestrado. Há quantos anos eu falava que ia conseguir, hein?! E aqui estou. Meu amor, obrigada por tudo, sempre, sem você não teria sido possível.

Pai, você estaria orgulhoso de ver onde cheguei, você é muito responsável por isso, todos os seus ensinamentos estão em meu coração e em minhas mais felizes lembranças. Obrigada mãe, pelo apoio e por sempre me mostrar o quanto sou capaz de conquistar tudo o que eu quiser. Sei do seu orgulho em ter uma filha Mestre e do quanto você está feliz por mim. Agradeço ao meu sogro e à minha sogra, por sempre terem uma palavra de conforto na hora certa.

Professores do PPGCOM USCS, obrigada por toda a possibilidade que vocês me ofereceram de aprender muito, parabéns pela profissão que vocês escolheram. Colegas, agradeço a parceria e o ombro de todos, foi muito bom ter convivido com vocês, mesmo sendo a maior parte em formato remoto.

Enfim, o que dizer ao professor Silvio Augusto Minciotti? Obrigada seria pouco, ficaria aqui escrevendo inúmeras palavras. Então, Professor Silvio, desejo toda a felicidade do mundo para o senhor e sua família. Tenha certeza que finalizo o Mestrado uma pessoa melhor do que quando cheguei e sua orientação e palavras assertivas de sempre, foram responsáveis por isso. Sem seus ensinamentos e orientações impecáveis, eu não teria chegado até aqui. De verdade, não imaginava o que era o Mestrado e o que eu encontraria e o senhor me ajudou a descobrir um novo mundo, cheio de possibilidades. Gratidão infinita!

RESUMO

A presente dissertação propõe-se a analisar a possibilidade de utilização do Marketing Interno na transmissão da Comunicação de Interesse Público (CIP) aos colaboradores de organizações. Tendo em vista a importância da CIP para o cidadão, esse estudo pretende apresentar mais uma estratégia que aproxime o cidadão de informações que irão contribuir para seu desenvolvimento e bem-estar, como segurança, cultura, saúde, entre outros. Para tanto, foi realizada a análise de temas relacionados ao Marketing Interno e à Comunicação de Interesse Público, e como instrumento de pesquisa foi utilizada a coleta de dados, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de grandes empresas, das áreas de Comunicação e Marketing, que trouxeram uma visão empírica para o trabalho. Nessas entrevistas foram abordados assuntos do dia a dia dos profissionais, relacionados ao Marketing Interno e à CIP, bem como o conhecimento dos entrevistados acerca dos temas considerados nesse estudo. A análise dos resultados permitiu o desenvolvimento de um produto comunicacional, *Framework* Comunicação de Interesse Público transmitida pelo Marketing Interno, que foi avaliado por um júri de especialistas o qual chancelou sua utilização para a transmissão da CIP por meio do Marketing Interno. O estudo realizado permitiu atingir os objetivos propostos e responder à pergunta problema – quais formas de comunicação podem ser adotadas pelo Marketing Interno para implementação de ações voltadas à transmissão de informações de Interesse Público?. Assim, a comunicação interna e todos os tópicos que a contemplam foram apresentados como uma das formas de comunicação utilizada pelo Marketing Interno para a implementação de ações voltadas à transmissão de informações de Interesse Público.

Palavras-chave: Marketing Interno. *Marketing Mix* Interno. Comunicação de Interesse Público. Comunicação Pública. *Framework*. Comunicação Organizacional. Comunicação Interna.

ABSTRACT

The present dissertation proposes to analyze the possibility of using Internal Marketing in the transmission of Public Interest Communication (CIP) to the employees of organizations. In view of the importance of CIP for citizens, this study aims to present another strategy that brings citizens closer to information that will contribute to their development and well-being, such as security, culture, health, among others. To this end, an analysis of topics related to Internal Marketing and Communication of Public Interest was carried out, and as a research instrument, data collection was used, through semi-structured interviews with managers of large companies, in the areas of Communication and Marketing, who brought an empirical view to the work. In these interviews, day-to-day matters related to Internal Marketing and CIP were addressed, as well as the interviewees' knowledge of the topics considered in this study. The analysis of the results allowed the development of a communication product, Framework Communication of Public Interest transmitted by Internal Marketing, which was evaluated by a jury of experts who approved its use for the transmission of the CIP through Internal Marketing. The study carried out made it possible to achieve the proposed objectives and answer the problem question - what forms of communication can be adopted by Internal Marketing to implement actions aimed at transmitting information of Public Interest?. Thus, internal communication and all topics that include it were presented as one of the forms of communication used by Internal Marketing for the implementation of actions aimed at transmitting information of Public Interest.

Key words: Internal marketing. Internal *Marketing Mix*. Communication of Public Interest. Public Communication. Framework. Organizational communication. Internal communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura da Dissertação	22
Figura 2	Eixo Temático Conceitual	29
Figura 3	<i>Marketing Mix</i>	32
Figura 4	Etapas para Segmentação de Mercado	36
Figura 5	Bases da Segmentação de Mercado	37
Figura 6	Composto da Comunicação Integrada	41
Figura 7	<i>Marketing Mix</i> aplicado ao Marketing Interno	46
Figura 8	<i>Marketing Mix</i> do Marketing Interno	47
Figura 9	Elementos do processo de comunicação	48
Figura 10	Parâmetros da Comunicação de Interesse Público	56
Figura 11	Fluxo das etapas de pesquisa	57
Figura 12	Fases das análises de conteúdo	71
Figura 13	Etapas do desenvolvimento de uma comunicação eficaz	95
Figura 14	Representação gráfica do <i>Framework</i>	98
Figura 15	Produto Final: <i>Framework</i> (representação gráfica)	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Resumo dos conceitos de Comunicação Pública	53
Quadro 2	Protocolo de Pesquisa	58
Quadro 3	Roteiro entrevista semiestruturada etapa 1	67
Quadro 4	Roteiro júri de especialistas etapa 2	69
Quadro 5	Perfil dos entrevistados	74
Quadro 6	Súmula de respostas	76
Quadro 7	Perfil júri de especialistas	97
Quadro 8	Respostas do júri de especialistas sobre a representação gráfica do <i>Framework</i>	99
Quadro 9	Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 1 do <i>Framework</i>	100
Quadro 10	Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 2 do <i>Framework</i>	102
Quadro 11	Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 3 do <i>Framework</i>	103
Quadro 12	Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 4 do <i>Framework</i>	106
Quadro 13	Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 5 do <i>Framework</i>	107
Quadro 14	Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 6 do <i>Framework</i>	109
Quadro 15	Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 7 do <i>Framework</i>	111
Quadro 16	Produto Final: <i>Framework</i> (descrição operacional)	116

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	21
1.1	Estrutura da dissertação.....	22
1.2	Origem do estudo.....	22
1.3	Problematização.....	23
1.4	Objetivos.....	24
1.4.1	Objetivo Geral.....	24
1.4.2	Objetivos Específicos.....	24
1.5	Proposta de intervenção.....	24
1.6	Justificativa do estudo.....	25
1.7	Metodologia.....	26
1.8	Delimitação do estudo.....	26
1.9	Vínculos com área de Concentração e Linha de Pesquisa.....	27
2	REFERENCIAL CONCEITUAL.....	29
2.1	Marketing.....	30
2.2	Segmentação de mercado e Posicionamento de mercado.....	34
2.3	Marketing Social.....	39
2.4	Comunicação Integrada de Marketing.....	40
2.5	Marketing Interno.....	42
2.6	Comunicação Interna.....	48
2.7	Comunicação Pública.....	51
2.8	Comunicação de Interesse Público.....	54
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	57
3.1	Protocolo de pesquisa.....	58
3.2	Detalhamento das etapas do protocolo.....	60
3.2.1	Questão principal da pesquisa.....	60
3.2.2	Objetivos.....	61
3.2.3	Sustentação Teórica.....	62

3.2.4 Delineamento.....	62
3.2.4.1 Abordagem.....	63
3.2.4.2 Coleta de dados	64
3.2.4.3 Roteiros (entrevista semiestruturada e júri de especialistas)	66
3.2.4.4 Análise de dados.....	70
3.2.4.5. Procedimentos para desenvolvimento da proposta de intervenção	71
3.2.4.6 Apresentação ao júri de especialistas	72
3.2.4.7 Análise das considerações do júri de especialistas.....	72
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	73
4.1 Resultados das entrevistas semiestruturadas	73
4.2 Desenvolvimento do produto final – <i>Framework</i>	93
4.3 Validação Júri de Especialistas	96
4.4 Resultados da avaliação do júri de especialistas.....	97
4.4.1 Análise júri de especialistas – Representação Gráfica do Framework	97
4.4.2 Análise júri de especialistas – Etapas do Framework	99
4.4.2.1 Resultados da etapa 1	99
4.4.2.2 Resultados da etapa 2 – identificar mudança(s) necessária(s).....	100
4.4.2.3 Resultado da etapa 3 – descrever objetivos e metas da divulgação	102
4.4.2.4 Resultado da etapa 4 – segmentar público-alvo	104
4.4.2.5 Resultado da etapa 5 – estabelecer, conceituar e codificar mensagens	106
4.4.2.6 Resultado da etapa 6 – definir canais de comunicação (mídia) e desenvolver plano de veiculação considerando orçamento	107
4.4.2.7 Resultado da etapa 7 - avaliar resultados	110
4.5 Validação do <i>Framework</i> pelo júri de especialistas	112
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICES	135
APÊNDICE A – <i>Framework</i> enviado ao júri de especialistas.....	135
Apêndice B – E-mail enviado para o júri de especialistas para avaliação e validação do <i>Framework</i>	141
Apêndice C – Roteiro orientativo de validação do <i>Framework</i> enviado ao júri de especialistas	142

1 INTRODUÇÃO

A Comunicação de Interesse Público é importante para a construção da cidadania, uma vez que aproxima as pessoas de assuntos relevantes para seu desenvolvimento e seu bem-estar, ou seja, para a sua vida. Por essa razão, ela é significativa para o cidadão.

A mensagem de interesse público contribui para o desenvolvimento do indivíduo como cidadão, possibilitando reflexão e ação em relação a temas que se referem à vida em sociedade: governo, educação, trabalho, saúde – enfim, o que diz respeito ao bem comum. (ROSSO; SILVESTRIN, 2013, p.5).

O público-alvo da Comunicação de Interesse Público é a sociedade, considerada em sua totalidade ou de forma segmentada em diversos grupos de cidadãos, entre os quais podemos identificar os conjuntos de colaboradores de empresas atuantes em um dado território. Assim, a comunicação entre essas organizações e seus públicos internos pode incorporar temas de interesse público, contribuindo para sua disseminação. No Manual de Comunicação do Senado Federal (BRASIL, 2011) encontra-se a definição de Interesse Público que será utilizada para o desenvolvimento desta dissertação.

Interesse público é um dos critérios que norteiam a atividade de comunicação que se preocupa em auxiliar o indivíduo a exercer sua cidadania. O interesse público diz respeito às questões que afetam a vida da sociedade, em aspectos econômicos, políticos, sociais ou culturais. Quanto mais pessoas forem afetadas pelo fato, direta ou indiretamente, maior o interesse público. (BRASIL, 2011).

Empresas se comunicam com seu público interno a partir de diversas práticas, todas elas compatíveis com as ações de Marketing Interno, também conhecido como Endomarketing, que corresponde a uma aplicação de Marketing direcionada à gestão do processo de troca que se estabelece entre as organizações e seus colaboradores. Tal como ocorre no Marketing convencional, o Marketing Interno gerencia o processo comunicacional, que neste caso é realizado entre a empresa e seus funcionários, bem como, as demais estratégias do Composto de Marketing (*Marketing Mix*).

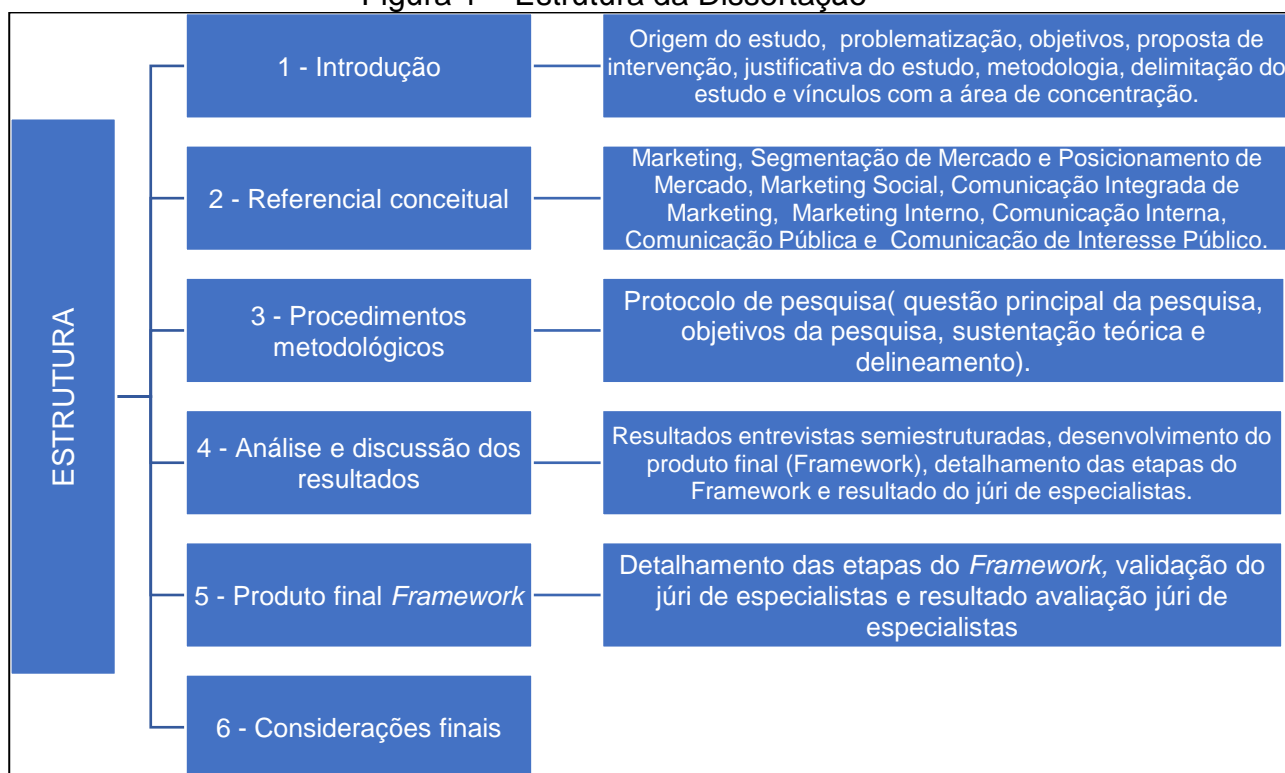
Assim, o tema desta dissertação está relacionado à implementação de ações voltadas à Comunicação de Interesse Público, no âmbito do Marketing Interno, uma

vez que os colaboradores de uma empresa são, também, cidadãos que integram o público-alvo da Comunicação de Interesse Público.

1.1 Estrutura da Dissertação

Para o desenvolvimento desta dissertação foi criada uma estrutura, apresentada na Figura 1, com elementos necessários para sua elaboração.

Figura 1 – Estrutura da Dissertação



Fonte: elaborada pela autora.

1.2 Origem do estudo

A dissertação *O Marketing Interno atuando na transmissão de informações de interesse público* foi desenvolvida a partir de dois pontos relacionados à pesquisadora: a experiência empírica de mais de vinte anos na área de Comunicação Organizacional e a observação da importância que tem a Comunicação de Interesse Público para o cidadão.

Ao longo dos anos a autora notou, a partir de sua experiência profissional, que há possibilidades de utilização do Marketing Interno para além da aplicação

relacionada a assuntos das organizações, podendo ser considerados os assuntos relacionados ao interesse público. E, cada vez mais, as organizações estão compartilhando esse tipo de assunto com seus colaboradores, enxergando-os além da relação laboral, enxergando-os como cidadãos.

Nesse sentido, a realização do mestrado foi para a pesquisadora uma oportunidade de aprofundar os estudos e transformar suas impressões e experiências empíricas em um produto de intervenção, capaz de ser utilizado por gestores de Comunicação e Marketing na transmissão assertiva de assuntos de interesse público aos colaboradores de uma organização e, assim, contribuir para o exercício da cidadania.

1.3 Problematização

Para Manieri e Ribeiro (2011), a Comunicação de Interesse Público tem como objetivo levar para uma população informações que englobem temas de interesse geral, coletivo e que fomentem o diálogo: “Quando a comunicação pública cumpre seu primeiro papel, que é informativo, abre espaço para que exista diálogo e participação recíproca”. (MANIERI; RIBEIRO, 2011, p. 5).

Uma empresa privada pode ser o agente que transmite informações de interesse público, uma vez que seus colaboradores são cidadãos, além (ou antes) de possuírem o vínculo laboral. Com colaboradores informados sobre assuntos de interesse público, a organização contribui para a prática da cidadania.

Nesse sentido, é importante contextualizar o termo cidadania que pode, de acordo com Márcia Duarte (2007), ter a seguinte definição.

[...] cidadania implica mobilização, cooperação e formação de vínculos de corresponsabilidade para com os interesses coletivos, e a regra da luta pela inclusão são as expectativas e opiniões conflitantes e não o consenso de vontades. Por isso mesmo, as lutas mais recentes por direitos políticos, civis e sociais ajudaram o Brasil a ampliar a noção de cidadania enquanto um direito universal, não restrito a grupos ou classes sociais, definindo o cidadão como um sujeito capaz de interferir na ordem social em que vive, participando das questões públicas, debatendo e deliberando sobre elas. (DUARTE, 2007, p. 111).

Para transmitir informações aos colaboradores, as empresas privadas utilizam a prática do Marketing Interno, também conhecido como Endomarketing que, entre

as variáveis controláveis integrantes de seu *Marketing Mix*, contempla ações de comunicação, como a Comunicação Interna.

O Marketing Interno pode ser analisado, também, como ferramenta de Comunicação Pública e Bekin (2004), corrobora essa questão.

Endomarketing consiste em ações gerenciadas de marketing, eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações ou empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. (BEKIN, 2004, p. 3).

De todo o exposto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: quais formas de comunicação podem ser adotadas pelo Marketing Interno para implementação de ações voltadas à transmissão de informações de Interesse Público?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar as ações de comunicação contempladas no Marketing Interno que possam ser utilizadas para transmitir informações de interesse público.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver um *Framework* para orientar gestores na utilização do Marketing Interno na transmissão de Informações de Interesse Público aos colaboradores de empresas privadas, públicas e terceiro setor.

- Validar o *Framework* com jurí de especialistas.

1.5 Proposta de intervenção

Como parte integrante dessa dissertação, foi desenvolvido um produto comunicacional: *Framework*. O objetivo desse produto é ser um roteiro facilitador para gestores de Comunicação e Marketing transmitirem de maneira assertiva assuntos de interesse público aos colaboradores de uma organização por meio do Marketing Interno.

O produto foi pensado e desenvolvido em etapas para facilitar sua utilização e, assim, garantir que ele cumpra seu objetivo e traga benefícios para a vida do cidadão.

1.6 Justificativa do estudo

Para Fontelles *et al.* (2009), a justificativa de um estudo deve responder a algumas perguntas como: quais os benefícios que a pesquisa trará? Ou porque estudar o respectivo tema? São relevantes os esforços acadêmicos que têm como objetivo analisar o processo comunicacional para transmitir informações de interesse público aos cidadãos. Rosso e Silvestrin (2013) apresentam a informação como fundamental para o exercício da cidadania e como o elemento básico para o diálogo que, por sua vez, é um dos pontos principais da Comunicação de Interesse Público.

As organizações podem fazer parte desse processo de transmissão de informações de interesse público, o que é endossado por Oliveira (2004), ao observar que “[...] comunicação pública é um conceito amplo, envolvendo toda a comunicação de interesse público, praticada não só por governos, como também por empresas, terceiro setor e sociedade em geral” (OLIVEIRA, 2004, p.187).

Nesse sentido, cabe analisar o Marketing Interno como possibilidade para essa transmissão, pois suas ações já são utilizadas na transmissão de informações internas aos colaboradores das organizações e assim ele também pode ser utilizado para a transmissão de informações de interesse público.

Os colaboradores de uma empresa são cidadãos inseridos em comunidades específicas. Dessa maneira, se receberem por meio das organizações onde trabalham informações de interesse público, poderão auxiliar as respectivas comunidades em que estão inseridos, na compreensão dessas informações o que poderá fomentar o diálogo. Desta forma,

[...] a comunicação constitui não apenas o processo pelo qual interesses privados podem adquirir legitimidade, mas, ainda, em contrapartida, o processo de esclarecimento, crítica e debate a partir do qual o interesse público pode ser construído. (BALDISSERA; SARTOR; ROSSATO, 2016, p. 2).

Até o momento as pesquisas realizadas demonstram que há pouca produção acadêmica que relacione as ações de Marketing Interno e a transmissão de

informações de interesse público. A partir dessa constatação inicial e, tendo em vista a importância desse assunto para o cidadão, essa dissertação irá contribuir também com a produção acadêmica voltada para a Comunicação Pública. A relevância dessa pesquisa se encontra na análise de uma nova forma de transmissão de informações de interesse público: o Marketing Interno.

1.7 Metodologia

A pesquisa “O Marketing Interno atuando na transmissão de informações de interesse público” pode ser classificada como exploratória de natureza qualitativa, que considera a investigação e compreensão dos temas envolvidos no problema de pesquisa. Gil (2008) afirma que as pesquisas exploratórias têm objetivo de dar proximidade ao problema para deixá-lo explícito e construir hipóteses. Além disso, esse tipo de pesquisa contempla levantamento bibliográfico e documental, além de entrevistas semiestruturadas.

Portanto, a aplicação da pesquisa exploratória deu suporte para essa dissertação, a partir do levantamento bibliográfico e das entrevistas semiestruturadas realizadas que forneceram informações para as considerações finais do estudo.

Os procedimentos metodológicos estão contemplados no protocolo de pesquisa desenvolvido, descrito no item 3.1 Protocolo de pesquisa.

1.8 Delimitação do estudo

Este estudo analisou a iniciativa privada como transmissora de informações de interesse público. Koçouski (2013) afirma que diversos atores podem protagonizar a Comunicação de Interesse Público, mas delimitaremos o estudo na iniciativa privada.

A comunicação pública pode ser protagonizada por diversos atores: Estado, Terceiro Setor (associações, ONGs, etc.), partidos políticos, empresas privadas, órgãos de imprensa privada ou pública, sociedade civil organizada, etc. Ela não é determinada exclusivamente pelos promotores/emissores da ação comunicativa, mas, sim pelo objeto que a mobiliza – o interesse público [...]. (KOÇOUSKI, 2013, p. 89).

1.9 Vínculos com área de Concentração e Linha de Pesquisa

A Comunicação de Interesse Público tem como objetivo levar informação para uma população, transmitindo assuntos relevantes para sua vida e que contribuam para a exercício da cidadania. Dessa maneira, toda oportunidade de transmitir informação de interesse público deve ser analisada e estimulada.

O público-alvo da Comunicação de Interesse Público é o cidadão, o qual compõe as grandes massas de indivíduos. Assim, se observarmos esse público-alvo a partir de uma lente formada pelos conceitos da segmentação de mercado, podemos perceber que muitas empresas conseguem se relacionar com milhares de pessoas, direta ou indiretamente, se considerarmos seus colaboradores, seus familiares e seus círculos de relacionamento. Portanto, os colaboradores de cada organização têm a possibilidade de serem delimitados como um importante segmento de público-alvo, com a vantagem de permitir o ajuste de sua comunicação ao perfil de seu público interno.

Nesse sentido, a iniciativa privada pode ser um importante emissor da Comunicação de Interesse Público, uma vez que seus colaboradores são cidadãos que, a partir das ações de Marketing Interno, têm potencial de se transformarem em uma caixa de ressonância para a sociedade, transmitindo informações de interesse público.

Essa pesquisa está relacionada à área de concentração Inovação na Gestão e Produção da Comunicação de Interesse Público e à linha de pesquisa de Gestão da Comunicação de Interesse Público, pois irá analisar novas possibilidades de transmitir informações de interesse público ao cidadão.

Os vínculos com a área de concentração são:

- a) Produção de conhecimento na área de Comunicação Pública;
- b) Desenvolvimento de produto que trará inovação no âmbito da disseminação de informação de interesse público.

Os vínculos com a linha de pesquisa são:

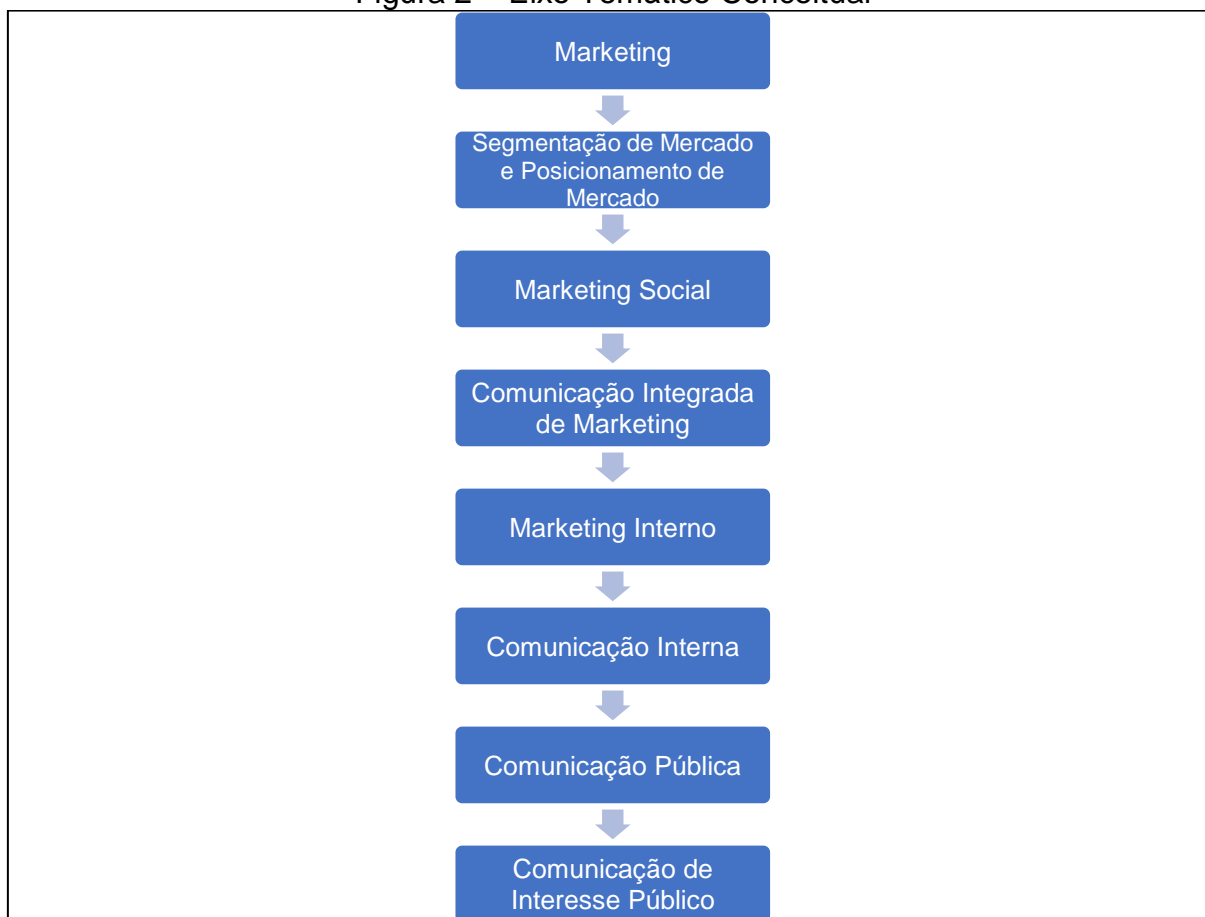
- a) O produto comunicacional desenvolvido é viável de ser aplicado e sua aplicação foi validada por especialistas, gestores de Comunicação e Marketing;

- b) O produto comunicacional desenvolvido atende às demandas da sociedade, uma vez que ele será utilizado para a transmissão de informações de interesse público aos cidadãos, que estão diretamente ligadas à vida das pessoas.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Para desenvolver essa dissertação foi criada uma base conceitual, que seguiu o eixo temático apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Eixo Temático Conceitual



Fonte: elaborado pela autora.

Os temas contemplados nesse eixo contribuíram para formular o arcabouço teórico necessário ao desenvolvimento da pesquisa. Além disso, guiaram o entendimento de elementos fundamentais que apoiaram a constituição do conhecimento científico necessário à criação do produto final.

O primeiro tema estudado foi o Marketing, ação necessária para ampliar o conhecimento acerca desse conjunto de técnicas e conseguir ter apoio teórico para o estudo do Marketing Interno, que é objeto dessa pesquisa. Em seguida foram estudados temas fundamentais para a prática do Marketing: Segmentação de Mercado e Posicionamento de Mercado. O Marketing Social foi analisado posteriormente para auxiliar na base teórica necessária para essa investigação. A

partir daí foram realizados estudos a respeito de Comunicação Integrada de Marketing, que contribuíram para o conhecimento sobre os esforços de Comunicação relacionados ao Marketing.

Concluídos os estudos de Marketing nos limites do interesse dessa dissertação, foi possível estabelecer a base conceitual para a realização de estudos dos temas direcionados ao objeto dessa pesquisa: Marketing Interno, Comunicação Interna, Comunicação Pública e Comunicação de Interesse Público. As análises foram feitas a partir de um levantamento bibliográfico que, de acordo com Köche (2012), tem o objetivo de organizar produções científicas relevantes.

Desta maneira, foi possível compor o referencial conceitual apresentado a seguir.

2.1 Marketing

Marketing é mais do que um conjunto de técnicas utilizadas para garantir trocas perfeitas entre as empresas que vendem seus produtos e os consumidores que os compram. Na realidade, o “marketing é uma atividade, conjunto de instituições, e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”, como coloca a *American Marketing Association* (AMA).

O atual conceito de Marketing tem sua ocorrência no período pós-Segunda Guerra Mundial. Nesse período, as empresas enfrentaram redução nas vendas e passaram a ter um grande estoque de produtos. Assim, o foco de negócios passou a ser o escoamento de tal produção. Para auxiliar as empresas nesse escoamento surge o Marketing, oferecendo estratégias para a venda de produtos. Portanto, historicamente a primeira fase do Marketing estava direcionada às vendas, conforme corrobora a definição da AMA, em 1937, a seguir, “marketing é o estudo sistemático das atividades que encaminham o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor final, industrial e comercial” (AMA, 2017).

Após essa primeira fase, o Marketing evoluiu. De acordo com Loureiro (2008), o avanço se deu a partir da conceituação das variáveis de Marketing ou *Marketing Mix* que, segundo o autor, aparecem em dois momentos: em 1960, quando E. Jerome McCarthy publicou o livro *Basic Marketing: A Managerial*

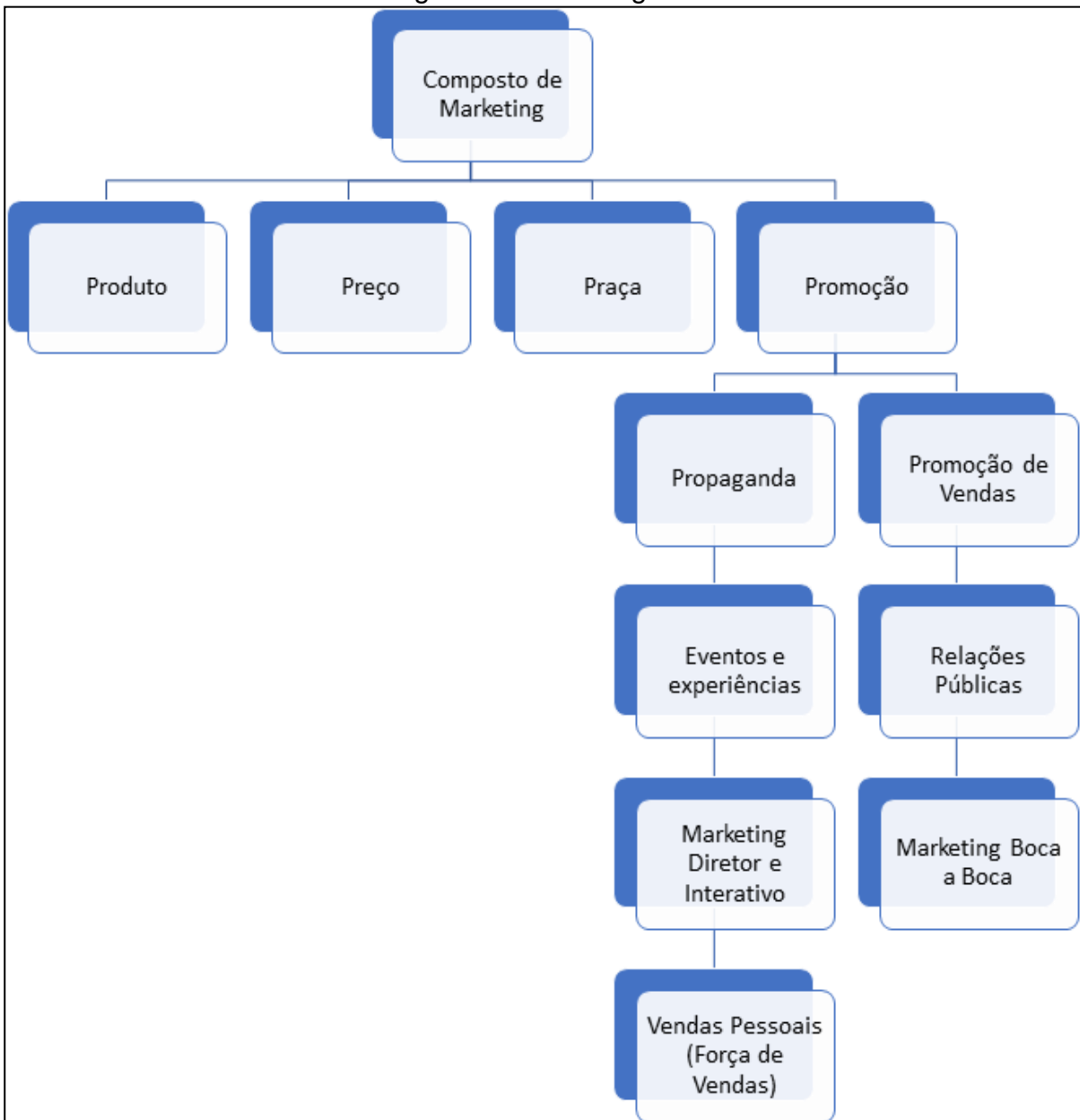
Approach, onde esse construto é apresentado, e, em 1965, ocasião em que Neil Borden (1965) criou o termo *Marketing Mix*. Esse termo foi aprimorado por McCarthy (1978) ao compartilhar com seus alunos o estudo de preço, promoção, praça e ponto de venda.

O *Marketing Mix* ou Composto de Marketing tem como ponto central o público-alvo da oferta e foi concebido, originalmente, para referir-se aos bens e produtos tangíveis, sem considerar a prestação de serviços, contemplando, inicialmente, apenas as variáveis controláveis que caracterizam a oferta desses tipos de bens: produto, preço, promoção e praça (distribuição ou ponto de venda). Philip Kotler (1998) definiu *Marketing Mix* como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo” (KOTLER, 1998, p.97) e assim o conceituou como uma referência para a aplicação das estratégias de Marketing. Há também a aplicação do *Marketing Mix* na prestação de serviços, a qual Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) acrescentaram mais três variáveis ao composto: pessoas, processos e evidências físicas.

As variáveis controláveis do *Marketing Mix* contemplam atividades e estratégias. Para Kotler (2000), a variável promoção do *Marketing Mix*, considerada nessa pesquisa, contempla cinco técnicas: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, vendas pessoais e marketing direto. Posteriormente, Kotler e Keller (2006) incluíram o item eventos/experiências na respectiva variável e, em 2012, os autores incorporaram mais duas técnicas à variável promoção: marketing interativo e marketing boca a boca. Nessa pesquisa, a variável promoção será analisada a partir dessas oito técnicas promocionais.

A Figura 3 (na sequência) apresenta o *Marketing Mix* com o composto promocional, conforme descrito por Kotler e Keller (2012).

Figura 3 - Marketing Mix



Fonte: autora, adaptado de Kotler e Keller (2012).

A seguir, apresenta-se a síntese de cada uma das variáveis do *Marketing Mix*:

Produto: para Las Casas (2006) “[...] os produtos podem ser definidos como o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome” (LAS CASAS, 2006, p.164). Nessa variável também é considerado o serviço que, para Kotler e Armstrong (2000, p. 142), é “[...] toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem”.

Preço: de acordo com Kotler e Armstrong (2007), preço é o valor de um produto ou serviço. Trata-se de todos os valores que os consumidores dispõem pela possibilidade de adquirir ou usar um produto ou serviço. Kotler (2013) reforça que a variável preço é o único item do *Marketing Mix* que gera receita para a empresa. No âmbito do *Marketing Mix*, o preço representa o conjunto de todos os custos (monetários, sociais, psicológicos, de tempo, de energia física, entre outros) que o consumidor está disposto a assumir para realizar a troca pelo conjunto de benefícios propostos.

Praça/Distribuição: originalmente vinculada à ideia de lugar, ou ponto de venda, a abrangência deste conceito foi muito ampliada e hoje ela abarca todas as decisões relativas à venda e distribuição de um bem ou serviço. Esta variável está ligada ao caminho que o produto percorre, desde a produção até a destinação final e nela são considerados os canais de distribuição. Kotler e Armstrong (2004) definem praça como “[...] um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial” (KOTLER; ARMSTRONG, 2004, p. 307).

Promoção ou composto promocional: originalmente compreendido como “[...] as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.42). Hoje, a promoção busca, também, incorporar valor à marca, ensinar o consumidor sobre os benefícios do produto e, em um sentido mais amplo, aprimorar as informações que possam estimular a finalização de qualquer troca. Nessa variável é contemplado o conjunto de ações que têm como objetivo comunicar os atributos de troca às partes envolvidas nesse processo. O composto promocional também pode ser entendido como Comunicação Integrada de Marketing (CIM), que será detalhada em tópico específico, mais adiante.

Kotler e Keller (2012) consideram na variável promoção as atividades apresentadas anteriormente na Figura 2 e descritas a seguir:

Propaganda: comunicação paga de produto ou serviço;

Promoção de vendas: está relacionada ao incentivo ao consumo;

Eventos e experiências: atividades que aproximam os consumidores como esportes, eventos sociais etc.;

Relações Públicas (incluindo Publicidade): ações de divulgação de notícias e publicações como *newsletters*, palestras, atividades comunitárias;

Marketing Direto e Interativo: comunicação direta com clientes específicos e potenciais por correio, telefone, fax, e-mail ou Internet, com o objetivo de envolver clientes atuais ou potenciais ou gerar vendas;

Marketing Boca a Boca: comunicação de uma pessoa com outra, com relação às experiências de compra ou uso de produtos/serviços;

Vendas pessoais: também conhecidas como força de vendas, representam a interação pessoal com um ou mais compradores potenciais, por meio do vendedor.

A evolução do Marketing é contínua e pode-se afirmar que, atualmente, ele tornou-se essencial, conforme corrobora Polli (2015), “o Marketing tornou-se essencial na contemporaneidade, pois as empresas disputavam acirradamente o mercado. Desta forma, o Marketing tornou-se essencial para a conquista dos consumidores” (POLLI, 2015, p. 2).

Para que as ações propostas pelo Marketing sejam realizadas de forma efetiva, é importante detalhar o público-alvo das ações e segmentá-lo de forma a direcionar os esforços de Marketing.

2.2 Segmentação de mercado e Posicionamento de mercado

Rosini, Dalla e Santos (2019) afirmam que os estudos de Marketing somente são concluídos após serem realizadas análises sobre Segmentação de Mercado e Posicionamento de Mercado. Isso mostra a relevância desses temas para as estratégias de Marketing.

Alguns autores tratam a Segmentação de Mercado e o Posicionamento de Mercado como conceitos independentes. Porém, de acordo com Gwin e Gwin (2003), esses conceitos estão relacionados, à medida que o Posicionamento proporciona benefícios se a Segmentação for realizada adequadamente. Portanto, estudaremos para a base teórica dessa dissertação os dois conceitos.

A Segmentação de Mercado está relacionada ao conceito de Composto de Marketing, pois para implementar as ações contempladas no *Marketing Mix* é necessário que seja definido o público-alvo que será o foco das respectivas ações e isso é realizado por meio da Segmentação. O público-alvo é formado por indivíduos diferentes mas que podem ser divididos em grupos com as mesmas preferências e hábitos. Identificar esses grupos é segmentar o mercado. “Segmentar diz respeito a selecionar os mercados-alvo”, (SALVADOR E CAMPOMAR, 2014, p.44). Kotler e

Keller (2006) contribuem para a contextualização da importância de segmentar o mercado.

Os mercados não são homogêneos. Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Os consumidores diferem entre si em muitos aspectos, em geral, podem ser agrupados segundo uma ou mais características. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 236).

A partir da Segmentação de Mercado é possível fazer uma divisão do mercado em grupos com características semelhantes para que as ações de Marketing sejam efetivas, o que é importante para a estratégia de uma empresa. Crescitelli e Shimp (2012) corroboram ao afirmarem que segmentar é “[...] identificar conjuntos de consumidores com preferências e comportamentos específicos em comum em relação aos componentes do mercado” (CRESCITELLI; SHIMP, 2012, p.88).

Um dos autores seminais sobre Segmentação de Mercado é Smith (1956), que apresentou a primeira definição do respectivo conceito. Para o autor, um mercado consumidor é formado por indivíduos com características diferentes, porém, com as mesmas respostas a alguns desejos e necessidades.

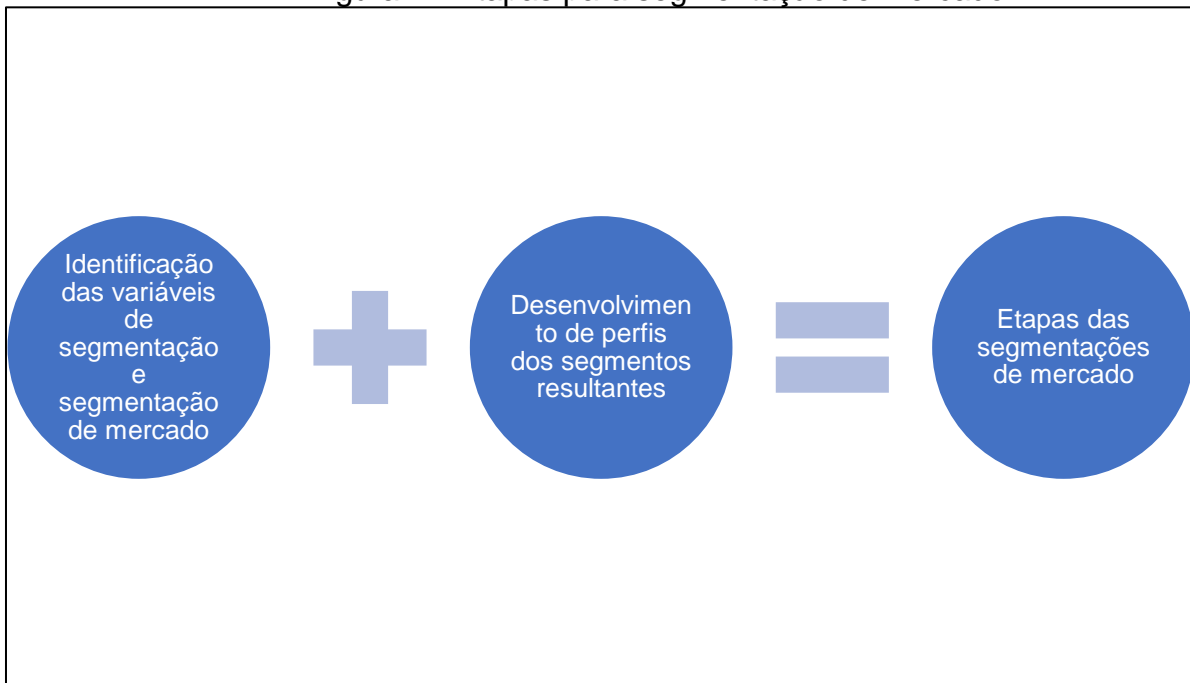
Segmentação de Mercado consiste em ver um mercado heterogêneo (caracterizado por demanda divergente) como um grupo de mercados homogêneos menores em resposta à preferência de produtos diferentes entre os segmentos importantes do mercado. Isto é atribuído aos desejos dos consumidores ou usuários por uma satisfação mais precisa de seus desejos variados. (SMITH, 1956, p. 6).

A partir de Smith (1956) a estratégia de Segmentação foi incorporada ao Marketing e estabeleceu-se que ela é uma estratégia facilitadora para as ações de Marketing, possibilitando ajustar a oferta a cada segmento de mercado.

Para darmos sequência à contextualização sobre Segmentação de Mercado é importante que seja apresentada a definição de mercado, que, de acordo com Kotler e Keller (2012), consiste em um grupo de consumidores com as mesmas necessidades e desejos. Ainda segundo os autores, os segmentos de mercado podem ser definidos de diversas maneiras, sendo uma delas a definição de segmentos por preferências. Desse modo, o mercado poderia ser segmentado por preferências homogêneas, preferências difusas e preferências conglomeradas.

Kotler (1998) apresenta algumas etapas para a realização da segmentação de mercado, como demonstra a Figura 4.

Figura 4 - Etapas para segmentação de Mercado



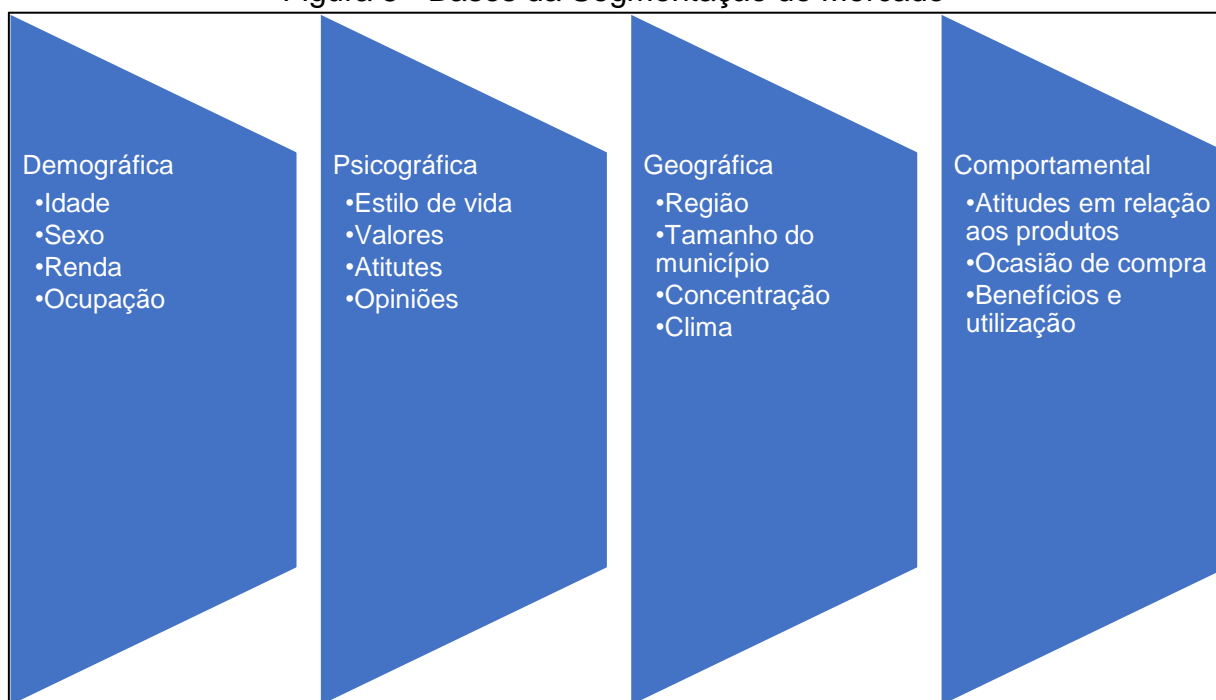
Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Kotler (1998).

Assim, para segmentar um mercado é preciso identificar inicialmente as variáveis a serem consideradas nessa segmentação e, posteriormente, definir os perfis dos segmentos que resultarão no público-alvo. Para atender essas etapas é necessário fazer a gestão das informações dos indivíduos que são foco da oferta. Tal gerenciamento de dados pode ser realizado a partir de softwares, que fazem a gestão de informações do público-alvo, um deles é o *Customer Relationship Management* (CRM).

Motivada pela crescente demanda empresarial por tecnologias mercadológicas integradas e automação dos esforços de vendas e marketing, a indústria de *softwares* lançou, em meados dos anos 90, o CRM, a fim de auxiliar as empresas no gerenciamento, de forma integrada, das interações com os clientes. (MADRUGA, 2004, p.24).

De acordo com Kotler e Keller (2012), as principais variáveis da Segmentação de Mercado são classificadas em quatro bases: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, conforme mostra a Figura 5, a seguir.

Figura 5 - Bases da Segmentação de Mercado



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Kotler e Keller (2012).

Essa classificação deve ser analisada adequadamente para que a segmentação possa ser realizada de forma eficaz.

Trazendo a Segmentação de Mercado à luz do Marketing Interno, que é objeto dessa pesquisa, ela tem relevância à medida que sua aplicação traz ganhos para as ações de Marketing Interno, conforme corrobora Bekin (1995),

[...] a segmentação de mercado é uma técnica de Marketing aplicável aos clientes internos, agrupando segmentos homogêneos de funcionários, de acordo com as suas necessidades, expectativas e comportamento, com o objetivo de dirigir mensagens específicas. (BEKIN, 1995, p. 82).

Inkotte (2000) discorre sobre a aplicação do conceito de Segmentação de Mercado ao Marketing Interno. Segundo o autor, essa utilização permite agrupar os colaboradores de acordo com suas expectativas, comportamentos e necessidades, o que viabiliza aplicar as ações de Marketing Interno com assertividade. O autor contribui nesse sentido, quando aponta a questão de entendimento das mensagens pelos colaboradores. Para ele, a assimilação das mensagens é diferente de acordo com as funções que exercem os colaboradores dentro de uma organização. Inkotte (2000) também afirma que a aplicação da Segmentação de Mercado ao público interno de uma organização possibilita o direcionamento de mensagens aos colaboradores, o que permite uma comunicação mais efetiva.

A partir da Segmentação de Mercado aplicada ao Marketing Interno, é possível criar nichos com o público interno, de acordo com suas necessidades, expectativas e perfis. Brum (2000) apresenta alguns critérios para segmentar os colaboradores, tais como idade, nível hierárquico, nível de escolaridade e atitudes, aos quais poderíamos acrescentar gênero, tempo de vínculo à organização, local de residência, estado civil, entre outros parâmetros que poderão surgir de acordo com a conveniência em cada situação.

Conforme apresentado anteriormente, além da Segmentação de Mercado, o Posicionamento de Mercado é um estudo muito importante na análise do Marketing. Dessa maneira, seguimos para o Posicionamento de Mercado, conceito relacionado ao lugar que uma marca ocupa na mente do consumidor. Kotler (1998) afirma que “o posicionamento é o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa de modo que elas ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos clientes alvo”. (KOTLER, 1998, p. 265). Las Casas (2006) também apresenta definição semelhante, além de descrever que o Posicionamento de Mercado é conseguido por meio de ações de Marketing. Já Al Ries e Jack Trout (2009) referem-se ao conceito como sendo a maneira pela qual uma empresa deseja que o consumidor reconheça sua marca. Nesse sentido, podemos enxergar o Posicionamento de Mercado sob uma ótica estratégica e entender que posicionar uma empresa no mercado é diferenciá-la dos concorrentes e obter liderança ganhando um lugar relevante entre os consumidores.

Paiva, Andrade e Leme (2020) confirmam esse olhar estratégico do Posicionamento de Mercado, ao afirmarem que a teoria de Posicionamento em Marketing é usada para direcionar as empresas à forma mais adequada de estarem no mercado e obterem vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

De acordo com o exposto, podemos entender que Posicionamento de Mercado consegue ser empregado em qualquer aplicação de Marketing, assim como no Marketing Interno, pois possibilitará estabelecer uma boa associação entre os valores propostos nas campanhas e as expectativas de benefício dos públicos envolvidos.

2.3 Marketing Social

Marketing Social pode ser definido como “a aplicação de Marketing às causas e ideias sociais” (SILVA; MINCIOTTI; GIL, 2013, p. 7). Historicamente, o termo surgiu em 1971, em um artigo de Kotler e Zaltman (1971), publicado no periódico *Journal of Marketing*, ocasião na qual os autores definiram a aplicação como “a criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitação de ideias sociais e envolvendo considerações de planejamento, precificação, comunicação e distribuição de produtos e pesquisa de marketing” (KOTLER; ZALTMAN, 1971, p.5).

Na década de 1990, o conceito foi revisto por Kotler e Roberto (1992) e, a partir daí, passou a integrar a finalidade de mudança, ou seja, para os autores o Marketing Social tem a capacidade de promover mudanças de comportamentos e atitudes em um público, a partir do momento que esse público entende um assunto social. Essas mudanças são possibilitadas com o aumento de consciência e conhecimento dos respectivos assuntos por parte de quem os recebe.

O objetivo de mudanças contemplado no Marketing Social é corroborado por Tavares e Espanha (2015) e Kotler e Keller (2012), sendo que os últimos definiram os tipos de mudanças geradas a partir de ações de Marketing Social: mudanças cognitivas, de comportamento, de ações e valores. Essas modificações podem ser consideradas como benefício ao cidadão, pois a partir do momento que ele se conscientiza sobre uma determinada causa social ou problema, ele apresenta uma mudança que o beneficiará.

O Marketing Social pode ser analisado também sob a dimensão do bem-estar do cidadão e, a partir deste ponto, é possível compreender que essa aplicação de Marketing tem como finalidade garantir esse bem-estar. Silva, Minciotti e Gil (2013) corroboram ao afirmarem que as causas sociais normalmente estão relacionadas às questões relevantes à sociedade, como assuntos direcionados à educação e à saúde, que também são de interesse público. As ações de Marketing Social objetivam estimular os indivíduos a formarem novas opiniões, pois promovem ideias e atitudes relevantes para a sociedade e que geram mudanças relacionadas à conquista e manutenção do bem-estar do cidadão.

Sob esse foco é possível concluir que a Comunicação de Interesse Público está inserida no Marketing Social.

2.4 Comunicação Integrada de Marketing

Conforme detalhado no item 2.1, as variáveis controláveis de Marketing integram o *Marketing Mix* e também são conhecidas como 4 P's: produto, preço, promoção e praça. Ao analisarmos a variável promoção verificamos que ela contempla os processos de comunicação, tópico diretamente relacionado a essa dissertação. Para Kotler (2012), a promoção engloba todos os instrumentos de comunicação que fazem uma mensagem chegar ao público-alvo. As empresas entregam ao mercado suas mensagens e essas devem ser eficazes para que as organizações recebam a atenção dos clientes e se diferenciem de seus concorrentes.

Nos anos 1980, as empresas começaram a perceber que a eficácia nas mensagens transmitidas poderia ser garantida a partir da integração das ações de comunicação contempladas no *Mix Promocional* (BELCH; BELCH, 2007). Na década de 1990, o tema de integração das comunicações ganhou mais força e, assim, surgiu o conceito de Comunicação Integrada de Marketing (GIRALDI, 2008). Também Souza (2004) entende que a Comunicação Integrada de Marketing foi um dos fenômenos de comunicação mais importantes da década de 1990. Outros autores vão além, como Kitchen e Schultz (2003), que consideram a CIM o maior desenvolvimento da comunicação da última década do século 20.

Em busca de estabelecer um referencial conceitual, Shimp (2009) afirma que a CIM é um processo que inclui a integração das ações de comunicação direcionadas aos clientes e potenciais de uma marca. Para Las Casas (2006), a CIM unifica elementos de comunicação, como promoção de vendas, relações públicas e assessoria de imprensa, para que todos comuniquem a mesma mensagem e garantam alinhamento na comunicação. Em consonância, Ogden e Crescitelli (2007) lembram que a CIM comunica a mesma mensagem para os mercados-alvo.

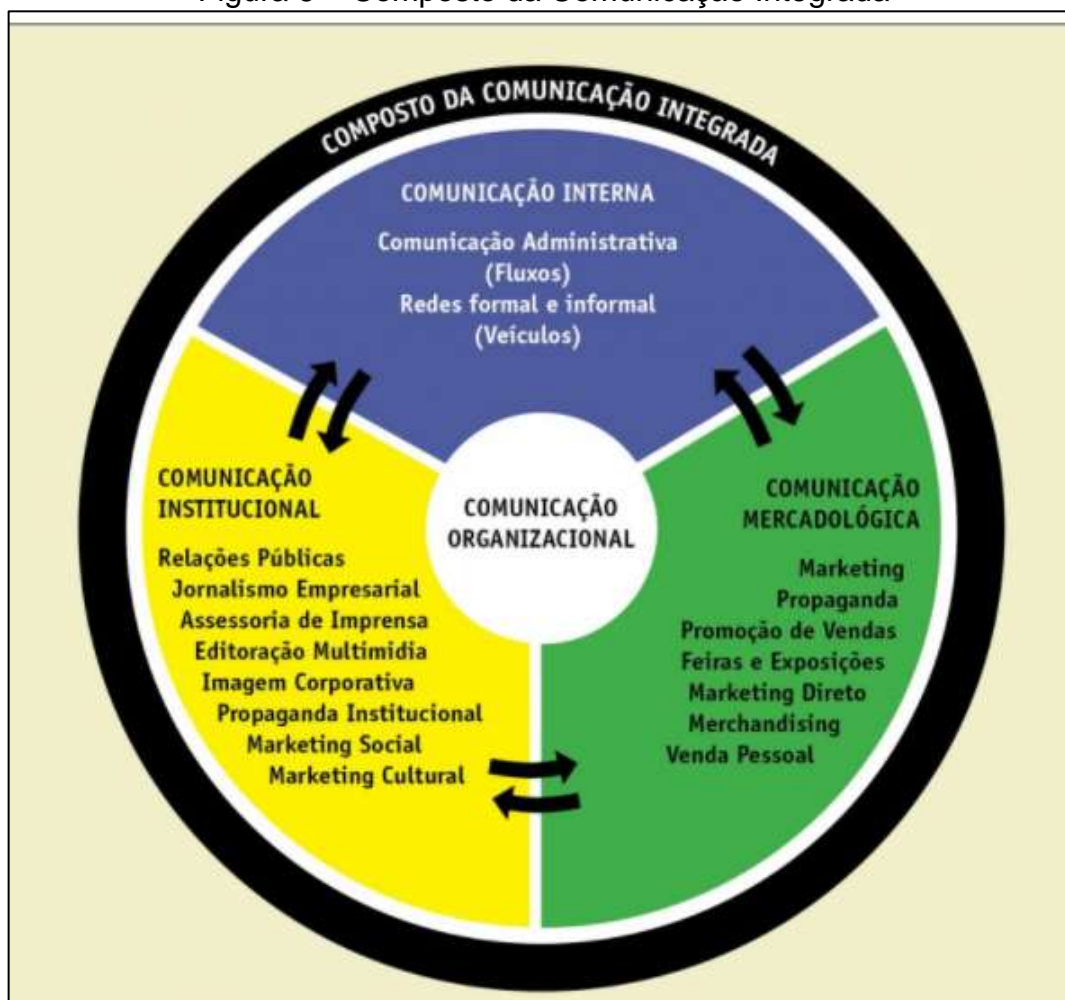
A partir dessas abordagens conceituais podemos entender a CIM como a integração de todas as técnicas comunicacionais, a fim de transmitir de maneira eficaz uma mensagem ao público-alvo. Portanto, o objetivo principal da CIM é ter uma comunicação eficaz, por meio da junção de componentes de comunicação para garantir uma mensagem linear, independentemente do formato, do conteúdo ou do canal escolhido. Assim, a Comunicação Integrada de Marketing pode ser utilizada

para planejar o *Mix* Promocional, tendo como foco uma mensagem linear para o público-alvo, a fim de conseguir captar sua atenção.

Podemos também analisar a Comunicação Integrada sob o foco da Comunicação Organizacional, definida por Margarida Kunsch (1986) como a comunicação realizada pelas e nas organizações, sejam elas privadas, públicas ou do terceiro setor. O estudo da comunicação nas organizações é importante, pois as organizações “exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações por que passa o mundo contemporâneo” (KUNSCH, 2014, p.35).

Ao estudarmos a Comunicação Organizacional, encontramos a definição do composto de Comunicação Integrada, que contempla a unificação de vários processos comunicacionais, como a comunicação institucional e a comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003). Além disso, em seu ponto central está a Comunicação Organizacional, conforme Figura 6.

Figura 6 – Composto da Comunicação Integrada



Fonte: Kunsch (2003, p.151).

Portanto, para a autora, o Composto da Comunicação Integrada contempla:

- Comunicação interna: permite a interação entre a organização e seus empregados e considera a comunicação administrativa, que é a comunicação realizada dentro da empresa, ligada às funções administrativas e que viabiliza o sistema organizacional, por meio da convergência de fluxos e redes internas.
- Comunicação mercadológica: comunicação relacionada aos objetivos mercadológicos de produtos e serviços.
- Comunicação institucional: ligada à gestão estratégica das relações públicas, direcionada a construir e manter a imagem e identidade de uma organização.

Kunsch (2006) afirma que a Comunicação Integrada também contribui para a construção da identidade corporativa, a partir da sinergia entre os processos comunicacionais de comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Outro autor que analisa a Comunicação Integrada, sob o foco da Comunicação Organizacional, é Bueno (2002). Para o autor, a Comunicação Integrada:

[...] consiste no conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma empresa ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo. (BUENO, 2002, p. 79).

Trazendo os estudos relacionados à Comunicação Integrada para os objetivos dessa dissertação podemos entender que, no processo da Comunicação Integrada de Marketing o público interno também deve ser considerado como público-alvo, (OGDEN; CRESCITELLI, 2007). Além disso, a análise da Comunicação Integrada sob o foco da Comunicação Organizacional permitiu enxergar a comunicação de uma organização com seus colaboradores.

2.5 Marketing Interno

O Marketing Interno é elemento importante desta dissertação. Os estudos realizados sobre esse conceito mostraram que há algumas interpretações a respeito do Marketing Interno. De acordo com a literatura internacional o Marketing Interno

surge na década de 1970 como uma consequência da expansão das aplicações de Marketing a qualquer processo de troca. Essa expansão se deu a partir de 1969, com a publicação do artigo seminal *Broadening the Concept of Marketing*, de Kotler e Levy (1969), que abrange o Marketing para além da aplicação exclusivamente direcionada às transações de mercado. “O cerne do marketing está em uma ideia geral de troca e não em uma ideia mais limitada de transações de mercado” (KOTLER; LEVY, 1969, p. 57).

Rodrigues, Queirós e Pires (2016) corroboram nesse sentido ao contextualizarem o Marketing Interno.

O MI foi inicialmente proposto como uma solução para o problema de fornecer, de forma consistente, uma qualidade de serviço elevada, tendo a sua origem na literatura sobre marketing de serviços. Baseia-se na premissa de que uma organização deve utilizar o conceito de troca interna (organização-colaboradores) de forma eficiente antes de poder atingir com sucesso os seus clientes externos. (RODRIGUES; QUEIRÓS; PIRES, 2016, p. 2).

Em 1976, o conceito de Marketing Interno apresentou os colaboradores como clientes internos (BERRY; HENSEL; BURKE, 1976). Segundo os autores, para atingir a satisfação dos colaboradores era preciso tratá-los como clientes internos, o que levou a maioria dos estudos iniciais sobre Marketing Interno a concentrarem-se na motivação e satisfação dos empregados. Desta maneira, o Marketing Interno estaria “preocupado em disponibilizar produtos internos (Tarefas) que satisfaçam as necessidades de um mercado interno vital (empregados) desde que os objetivos da organização sejam atendidos” (BERRY; HENSEL; BURKE, 1976, p. 8), assim a satisfação do mercado interno auxiliaria a satisfação do mercado externo. Ainda na década de 1970, outros autores corroboraram com esse direcionamento, como George (1977), Murray (1979) e Thompson; Berry e Davidson (1978).

Rafiq e Ahmed (2000) apresentam uma segunda fase do Marketing Interno, na qual as ações de Marketing são realizadas com foco nos colaboradores que mantêm contato com os clientes e, a partir daí, segundo os autores, houve o reconhecimento de que o Marketing Interno poderia de alguma maneira auxiliar nas estratégias das empresas. Para Moraes (2006), essa abordagem apresenta o Marketing Interno contribuindo para o sucesso das empresas com o mercado externo, a partir do momento que seu foco está direcionado ao cliente.

Em 1981, Berry amplia os conceitos de Marketing Interno como aqueles ligados às estratégias das empresas.

O que todos eles têm em comum é que o cliente está no interior da organização. Pode-se pensar no marketing interno como a visualização de empregados como clientes internos, das tarefas como produtos internos e em oferecer produtos internos que satisfaçam as necessidades e desejos destes clientes internos, considerando os objetivos da organização. (BERRY, 1981, p.34).

Outros autores apresentam definições e conceitos a respeito do Marketing Interno. Kotler e Keller (2012, p. 20) afirmam que Marketing Interno é “a tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. Grönroos (1995) apresenta o Marketing Interno com o conceito “guarda-chuva” contemplando diversas atividades que geram interesse dos colaboradores de uma empresa pelos clientes. Ao falar de Marketing Interno, o autor afirma que as organizações têm um mercado interno, colaboradores, que precisam ser foco da primeira atenção, ou seja, o mercado interno é o primeiro mercado de uma organização e as ações de Marketing precisam ser bem-sucedidas, em primeira instância, no mercado interno para depois serem bem-sucedidas no mercado externo. Spiller *et al.* (2011) afirmam que o Marketing Interno contempla diversos aspectos, como o fortalecimento da cultura empresarial e canais de comunicação interna.

Para Ahmed e Rafiq (2002), Marketing Interno é aquele aplicado à motivação dos colaboradores para implementação de estratégias direcionadas aos clientes. Essa definição é corroborada por Las Casas (2012), que enxerga o Marketing Interno como forma de motivar colaboradores e, assim, garantir um bom atendimento a seus clientes. Brambilla (2005), por sua vez, define que o Marketing Interno

[...] consiste em uma orientação de marketing voltada para o interior da empresa permitindo que esta crie e promova ideias, projetos e valores úteis à organização, aprimorando as relações com seus funcionários, melhorando o atendimento a seus clientes e favorecendo o desenvolvimento da organização como um todo. (BRAMBILLA, 2005, p.11).

Quanto aos objetivos, o Marketing Interno pode estar relacionado às trocas realizadas entre a organização e seus colaboradores, nas quais há o compartilhamento das práticas empresariais e a busca por harmonia na relação empresa-colaborador, o que facilita os relacionamentos internos. Brambilla (2005) corrobora esse entendimento e ainda reforça que o principal objetivo do Marketing

Interno está relacionado à sua estruturação, visando o mercado externo. Igualmente em relação ao objetivo do Marketing Interno, Kotler (2003) traz sua contribuição ao afirmar que “o objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes” (KOTLER, 2003, p. 58).

Já com relação ao papel do Marketing Interno, de acordo com Brambilla (2005), deve-se considerar também a disseminação de informações. Conforme o estudioso, sem informações nada acontece, portanto o fluxo de informações é essencial nas questões entre empresa e colaboradores, e esse ponto é relevante para essa dissertação.

No Brasil, o Marketing Interno também é conhecido pelo conceito Endomarketing, termo criado por Saul Bekin (1995), que se refere às ações de Marketing direcionadas aos colaboradores de uma organização, ou seja, o público interno. Portanto, Endomarketing e Marketing Interno são sinônimos. O autor ressalta ainda que, as organizações que satisfazem seus colaboradores, os clientes internos, terão maior probabilidade de terem clientes externos satisfeitos:

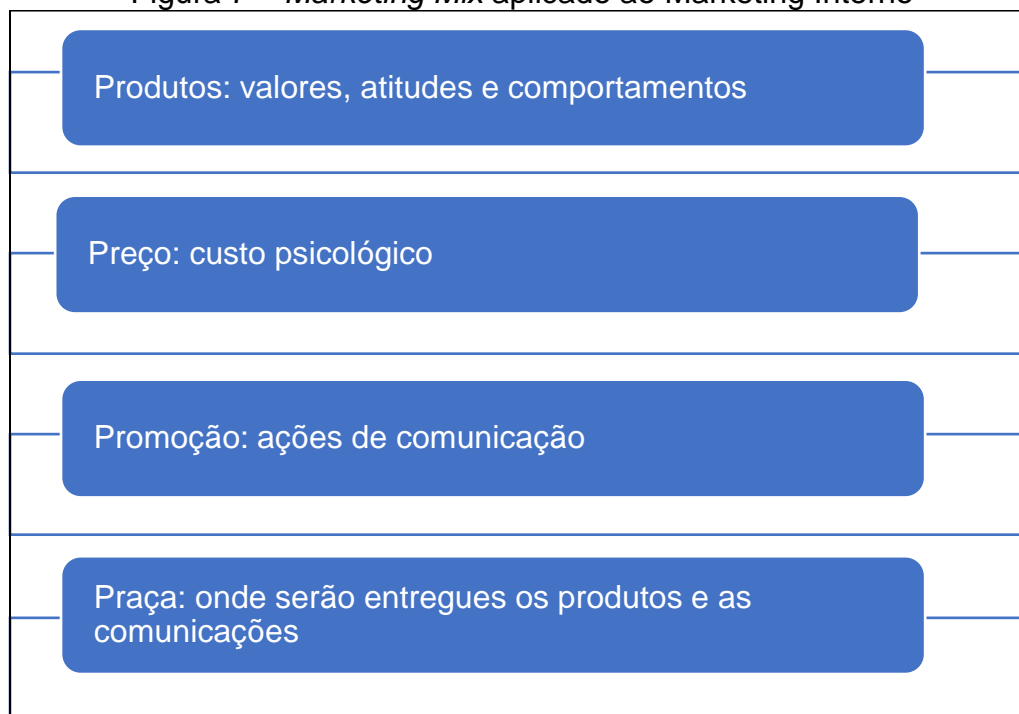
O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. (BEKIN, 2004, p.3).

Diante do exposto, podemos concluir que na literatura não existe um conceito único para Marketing Interno, conforme corroboram Rafiq e Ahmed (2000). Além disso, os estudos também permitiram compreender que essa aplicação de Marketing pode apresentar duas abordagens, uma com foco no mercado externo, utilizando o público interno como meio; e outra com foco no público interno, considerando os colaboradores como clientes internos. Ademais, também podemos concluir que essa aplicação pode ser analisada a partir da ótica das gestões de Marketing e de Recursos Humanos.

Nesta investigação utilizaremos o conceito Marketing Interno como uma aplicação do Marketing direcionada aos colaboradores de uma empresa, conforme definição utilizada pela *American Marketing Association* (2006), “[...] marketing voltado aos funcionários de uma organização para garantir que eles adotem de forma efetiva os programas e políticas organizacionais desejados” (AMA, 2006).

Como uma aplicação de Marketing, o Marketing Interno também tem o seu *Marketing Mix*, conforme discorrem alguns autores. Rafiq e Ahmed (1993) definem produto como os valores e atitudes; preço como o custo psicológico; praça como o lugar onde são divulgadas as informações das políticas das organizações e promoção como a comunicação feita para influenciar os comportamentos dos colaboradores. Filipo (1986) por sua vez afirma que produto é o trabalho que a empresa oferece, preços são os custos psicológicos, praça é a localização dos colaboradores e promoção é a forma como a empresa se comunica com seu público interno. Por sua vez, Gounaris (2008) afirma que no *Marketing Mix* aplicado ao Marketing Interno o produto é o emprego. Piercy e Morgan (1991¹ apud PONCE, 1995) apresentam o *Marketing Mix* aplicado ao Marketing Interno, conforme demonstra a Figura 7.

Figura 7 – *Marketing Mix* aplicado ao Marketing Interno



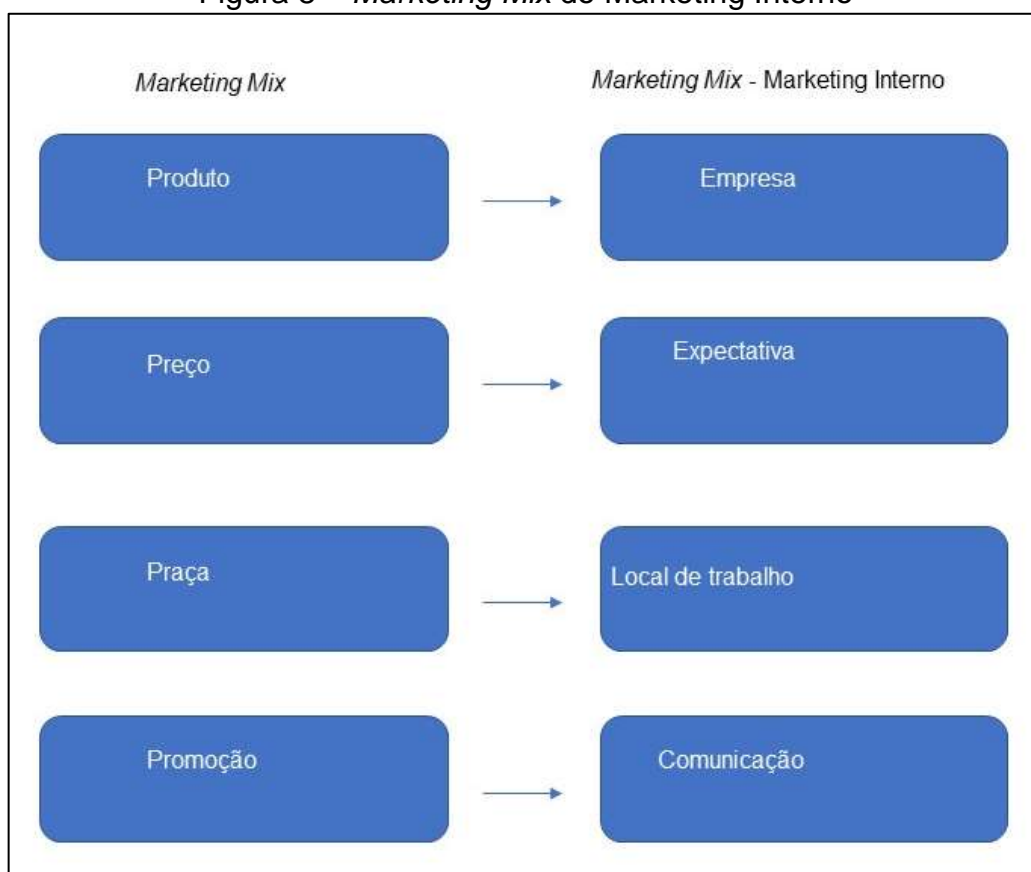
Fonte: autora, adaptado de Piercy e Morgan (1991² apud PONCE, 1995, p.25).

¹ PIERCY, N.; MORGAN, N. Internal Marketing. The Missing Half of the Marketing Programme. **Long Range Planning**, v. 24, n. 2, p.82-93, 1991.

² *idem*

A Figura 8 foi elaborada a partir das análises realizadas acerca do *Marketing Mix* aplicado ao Marketing Interno, com o objetivo de apresentar como se dá a sua aplicação, levando em consideração o conceito descrito por Kotler e Keller (2012), já citado e representado anteriormente (ver Figura 3).

Figura 8 – *Marketing Mix* do Marketing Interno



Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com a Figura 8, no *Marketing Mix* aplicado ao Marketing Interno, a variável produto é a empresa, que se refere a tudo o que ela oferece na relação de troca com o colaborador, como remuneração e segurança. A variável relativa ao preço consiste na expectativa do colaborador em relação à troca existente entre ele e a organização, tal como a dedicação. A praça representa o local de trabalho e a promoção são os processos comunicacionais entre empresa e colaborador, como a comunicação interna.

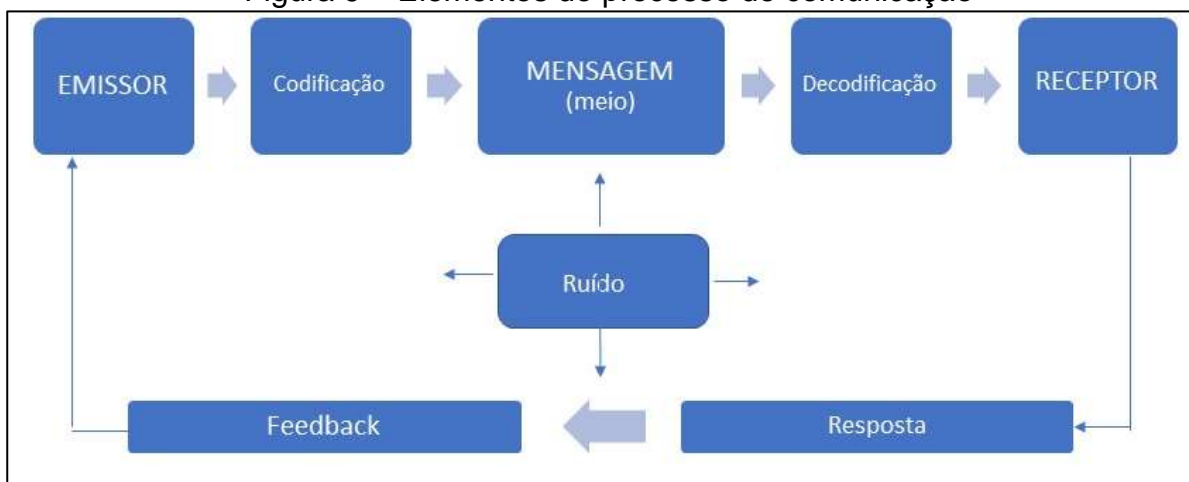
A partir da análise da variável promoção aplicada ao Marketing Interno, foi possível perceber a necessidade de abordar no referencial conceitual a Comunicação Interna em um tópico separado, conforme segue.

2.6 Comunicação Interna

A comunicação é inerente ao ser humano e está presente em toda a nossa vida, afinal “vivemos em um mundo da comunicação” (MORREALE; SPITZBERG; BARGE, 2007, p.19). Assim, no contexto pessoal ou social, a comunicação é essencial para a qualidade de vida.

De acordo com Kotler e Keller (2012), há dois modelos de processos comunicacionais que garantem a eficácia de uma comunicação: o macromodelo e o micromodelo. O macromodelo contempla os seguintes elementos: emissor, receptor, mensagem, meio de transmissão, codificação, decodificação, resposta, *feedback* e o ruído. Nesse modelo, o emissor e o receptor são os atores principais, cabendo ao emissor a complexa tarefa de codificar uma mensagem e escolher corretamente o meio de transmissão da mensagem (mídia), enquanto ao receptor, cabe decodificá-la dando uma resposta. Nesse momento pode surgir o ruído por meio de mensagens que interfiram na mensagem transmitida inicialmente. A Figura 9 apresenta elementos e fluxos contemplados no macromodelo.

Figura 9 – Elementos do processo de comunicação



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Kotler e Keller (2012).

Ainda de acordo com os autores, o micromodelo do processo de comunicação contempla as respostas dadas a partir de uma comunicação emitida. Nesse modelo, o receptor da comunicação passa por três estágios: cognitivo, afetivo e comportamental. Cabe ao emissor da comunicação definir a estratégia de comunicação considerando cada estágio.

A comunicação também existe no âmbito organizacional, no qual circulam informações e o conhecimento, como destaca Ventura (2012), e nessa perspectiva, ingressamos no conceito de Comunicação Interna. Alguns autores apresentam definições para Comunicação Interna com conceitos amplos, desde uma comunicação que objetiva o diálogo entre empresa e colaborador (KUNNSCH, 2003), até uma comunicação que transmite informações da empresa para os colaboradores (BRUM, 2005). Rodríguez, Vázquez e Rodríguez (2006) apresentam uma definição relacionada à cultura, valores e crenças de uma organização.

Os processos de comunicação realizados no interior do sistema organizacional constituem a comunicação interna, dirigida a obter uma estabilidade na organização com a intenção de alcançar seus objetivos, criando e mantendo a cultura (valores e crenças) da organização. (RODRÍGUEZ; VÁZQUEZ; RODRÍGUEZ, 2006, p.3, tradução nossa)³.

Marchiori (2008) afirma que a Comunicação Interna contribui para a construção do conhecimento e da identidade da empresa, enquanto Neiva (2008) explicita que ela também pode ser uma forma de comunicação que proporciona boas relações interpessoais.

Há possibilidade da Comunicação Interna ser analisada como uma variável contemplada no *Marketing Mix* sob a ótica do Marketing Interno. Dessa maneira, para se comunicarem com seus colaboradores, as organizações utilizam diversas práticas de comunicação, todas elas inseridas nas ações de Marketing Interno, sendo uma delas a Comunicação Interna.

Analisando a relação entre Comunicação Interna e Marketing Interno chegamos à seguinte conclusão: o Marketing Interno tem seu composto mercadológico, o *Marketing Mix* Interno, conforme descrito acima no item 2.5 Marketing Interno. Assim, uma das variáveis controláveis contempladas no *Marketing Mix* relacionada ao Marketing Interno é a promoção, que engloba as ações de comunicação. De acordo com esse entendimento, a Comunicação Interna está contemplada como uma ação de promoção (comunicação) do Marketing Interno.

³ Tradução nossa: Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines, creando y manteniendo la cultura (valores y creencias) de la organización. (RODRÍGUEZ; VÁZQUEZ; RODRÍGUEZ, 2006, p.3).

Diante dos conceitos estudados podemos definir a Comunicação Interna como parte do *Marketing Mix* relacionado ao Marketing Interno, contemplada na variável promoção, como a junção das várias formas de promover a comunicação entre uma organização e seus colaboradores.

Para atingir os colaboradores, a Comunicação Interna utiliza canais de comunicação. Carramenha, Cappelano e Mansi (2013) definem canal de comunicação como instrumento para se alcançar objetivos, sem ser o objetivo em si. Podem ser considerados canais de comunicação interna, desde veículos tradicionais, como murais e revistas, até canais que utilizam tecnologia como blogs e SMS (PEDROS, 2016). Esses canais permitem levar diversas informações da organização aos colaboradores, como objetivos, valores e estratégias e assim podem cumprir objetivos organizacionais.

Outros assuntos, como os relacionados ao interesse público, também podem transitar por esses canais. Nesse sentido, Kunsch (2003) aborda uma Comunicação Interna participativa, que envolve os colaboradores, por meio dos canais já existentes, também com assuntos e fatos que estão acontecendo no país e no mundo. Para a autora, a Comunicação Interna contribui para o exercício da cidadania, pois antes de ser empregado o indivíduo é cidadão e um programa comunicacional pode reforçar valores e descobertas para que ele exerça sua cidadania.

Ao olharmos para os colaboradores como indivíduos, além da relação laboral, podemos utilizar os canais de Comunicação Interna já implantados nas organizações para transmitir informações que os auxiliem no exercício da cidadania.

[...] o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional. (KUNSCH, 2003, p. 159).

Assim, considerando a Comunicação Interna como componente da variável promoção do *Marketing Mix* relacionado ao Marketing Interno, podemos compreender que ela está ligada ao objeto dessa pesquisa.

2.7 Comunicação Pública

Comunicação Pública é um conceito que tem origem na Comunicação Governamental (DUARTE, 2007). No Brasil, o termo começou a ganhar foco na década de 1990, a partir da tradução da obra *La Communication Publique*, de Pierre Zémor (1995), onde o autor aproxima a Comunicação Pública da comunicação praticada por órgãos públicos com sua finalidade associada à finalidade das instituições governamentais. Nos anos 2000, o conceito teve sua dimensão ampliada para além da Comunicação Governamental. Maria José da Costa Oliveira (2004) corrobora ao organizar a obra *Comunicação Pública*, abordando o tema com conexão entre governo, sociedade e o âmbito não estatal. A autora apresenta nessa obra uma definição mais abrangente para a Comunicação Pública, além da Comunicação Governamental.

Comunicação realizada no espaço público democratizado, com a discussão de temas de interesse público, o que subentende o envolvimento e a participação ativa do governo, das empresas, do Terceiro Setor e da sociedade como um todo. (OLIVEIRA, 2004, p. 9).

Em 2007, Jorge Duarte, organiza no Brasil outro livro sobre o tema, *Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. De acordo com Liedtke e Curtinovi (2016), esse livro foi considerado um marco para o estudo do conceito no país. Na obra foi apresentado o autor colombiano Juan Camilo Jaramillo, que relaciona a Comunicação Pública ao conceito de esfera pública (JARAMILLO, 2012). Nesse sentido, a Comunicação Pública está baseada no diálogo que ocorre no espaço público, com a participação dos cidadãos nas discussões de assuntos de interesse geral.

Nos estudos relacionados à Comunicação Pública realizados para essa dissertação foi possível encontrar outras definições de autores brasileiros. Kunsch (2003) afirma que a Comunicação Pública é a comunicação direcionada ao exercício da cidadania. Mancini (2008⁴ apud KOÇOUSKI, 2013) relaciona a Comunicação Pública ao direito à informação, que por sua vez está relacionado à cidadania, enquanto Monteiro (2009) caracteriza a Comunicação Pública a partir de alguns princípios: responder às obrigações das instituições públicas de informar o público;

⁴ MANCINI, Paolo. **Manuale di comunicazione pubblica**. 5. ed. Roma-Bari: Laterza, 2008. p. 196-202.

estabelecer uma relação de diálogo para permitir a prestação de serviço ao público; apresentar e promover os serviços da administração pública; tornar conhecidas as instituições; divulgar ações da comunicação cívica e de interesse geral e integrar o processo decisório na prática política. A autora ainda considera que a Comunicação Pública também pode ser praticada por empresas, movimentos sociais e terceiro setor.

Diante do exposto é possível perceber a dimensão ampla dos estudos relacionados à Comunicação Pública. Duarte (2009) reforça essa dimensão, quando afirma que o tema é utilizado com múltiplos significados e contempla diversos entendimentos, sendo que para ele o conceito está em construção.

Rosso e Silvestrin (2013) compilam definições de alguns autores acerca do tema, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Resumo dos conceitos de Comunicação Pública

Autor	Comunicação pública: conceitos
Pierre Zémor (1995)	Aquela legitimada pelo <i>interesse público</i> , centrada no cidadão.
Jorge Duarte (2011)	Deve viabilizar o direito social individual e coletivo à informação, à expressão, ao diálogo e à participação. O desafio da comunicação pública é colocar a perspectiva, sobretudo, no <i>interesse público</i> , na sociedade.
Maria José da Costa Oliveira (2004, p. 199)	“Assume o desafio de promover a educação com fim social, aproximar os diferentes setores e desenvolver instrumentos de prestação de contas, informação e conscientização junto à sociedade. (...) Tem o papel de servir de interlocutora entre os diferentes entes sociais, em prol do <i>interesse público</i> ”.
Graça França Monteiro (2009)	A singularidade não está no emissor, mas na mensagem transmitida: de <i>interesse público</i> . Além disso, o objetivo não é apenas informar, mas “qualificar o cidadão para exercer seu poder de voto e de veto nas questões que dizem respeito à coletividade”.
Heloiza Matos (2011, p. 45)	Os cidadãos são vistos como “produtores ativos no processo”. Para que a interlocução entre esses atores aconteça, “é preciso criar espaços de discussão e deliberação sobre temas políticos e sociais, espaços capazes de viabilizar a formulação de demandas e sua consequente repercussão no governo, na sociedade e na mídia”.
Mariângela Haswani (2009)	Distingue a comunicação pública realizada por sujeitos públicos e a comunicação pública realizada por sujeitos de direito privado, pelo dever e voluntarismo, respectivamente.
João Roberto Vieira da Costa (2006) e Ricardo Mello (2004)	Adotam a expressão comunicação de <i>interesse público</i> , contextualizando de forma mais abrangente o sentido de “público”, muito além da comunicação governamental, incluindo o universo estatal, o privado e o terceiro setor.
Costa (2006, p. 20)	As ações de comunicação têm como beneficiário direto a sociedade ou parte dela. O objetivo principal é “levar uma informação à população que traga resultados concretos para se viver e entender melhor o mundo”.
Mello (2004)	Estabelecer, fortalecer e consolidar mecanismos e espaços de participação. O autor integra <i>interesse público</i> às noções de espaço público e cidadania, e questiona a comunicação governamental realizada para construção da imagem e divulgação de informações oficiais. Aponta a necessidade de ir além e ampliar a visão instrumental da comunicação.

Fonte: Rosso e Silvestrin (2013, p.7)

Diante das definições contempladas no Quadro 1 e das definições estudadas para essa dissertação, foi possível notar que, independente do foco de estudo da Comunicação Pública, há dois temas que sempre estão relacionados a esse

conceito: interesse público e a cidadania. Ligada ao conceito de interesse público está a Comunicação de Interesse Público, que será analisado no tópico a seguir.

2.8 Comunicação de Interesse Público

O conceito Comunicação de Interesse Público foi utilizado primeiramente por Mello Filho (2004) e Costa (2006), com o objetivo de dar um sentido amplo para a palavra público aplicada à comunicação. Assim, de acordo com Rosso e Silvestrin (2013), Mello Filho (2004) e Costa (2006) extrapolaram o conceito de Comunicação Pública direcionado à Comunicação Governamental. “Dessa maneira, contextualizam de forma abrangente o sentido de “público”, que extrapola a comunicação governamental, incluindo o universo estatal, o privado e o terceiro setor.” (ROSSO; SILVESTRIN, 2013, p. 6).

O conceito de interesse público diz respeito a tópicos que tenham conotação coletiva e, em âmbito geral, representa aquilo que interessa ao cidadão, para que ele possa exercer a cidadania e assim garantir seu bem-estar. O interesse público também está ligado ao princípio ético do bem comum, conforme descrito no glossário do Manual de Comunicação da SECOM – Secretaria de Comunicação Social do Senado (2011).

Interesse público é um dos critérios que norteiam a atividade de comunicação que se preocupa em auxiliar o indivíduo a exercer sua cidadania. O interesse público diz respeito às questões que afetam a vida da sociedade, em aspectos econômicos, políticos, sociais ou culturais. Quanto mais pessoas forem afetadas pelo fato, direta ou indiretamente, maior o interesse público. (BRASIL, 2011).

Quando a cidadania é citada no conceito de interesse público é importante descrever que ela está relacionada à prática de direitos e deveres dos cidadãos, (FARAH, 2001; KUNSCH, 2003; MARSHAL, 1967). Márcia Duarte (2007) afirma que “cidadania implica mobilização, cooperação e formação de vínculos de corresponsabilidade para com os interesses coletivos” (DUARTE, 2007, p. 111-112), como já citado nesse estudo. Assim, a Comunicação de Interesse Público pode auxiliar no exercício da cidadania.

Tendo em vista as análises de literatura realizadas acerca da Comunicação Pública e da Comunicação de Interesse Público, conforme descritas acima, é podemos considerar o conceito Comunicação de Interesse Público – CIP, sinônimo

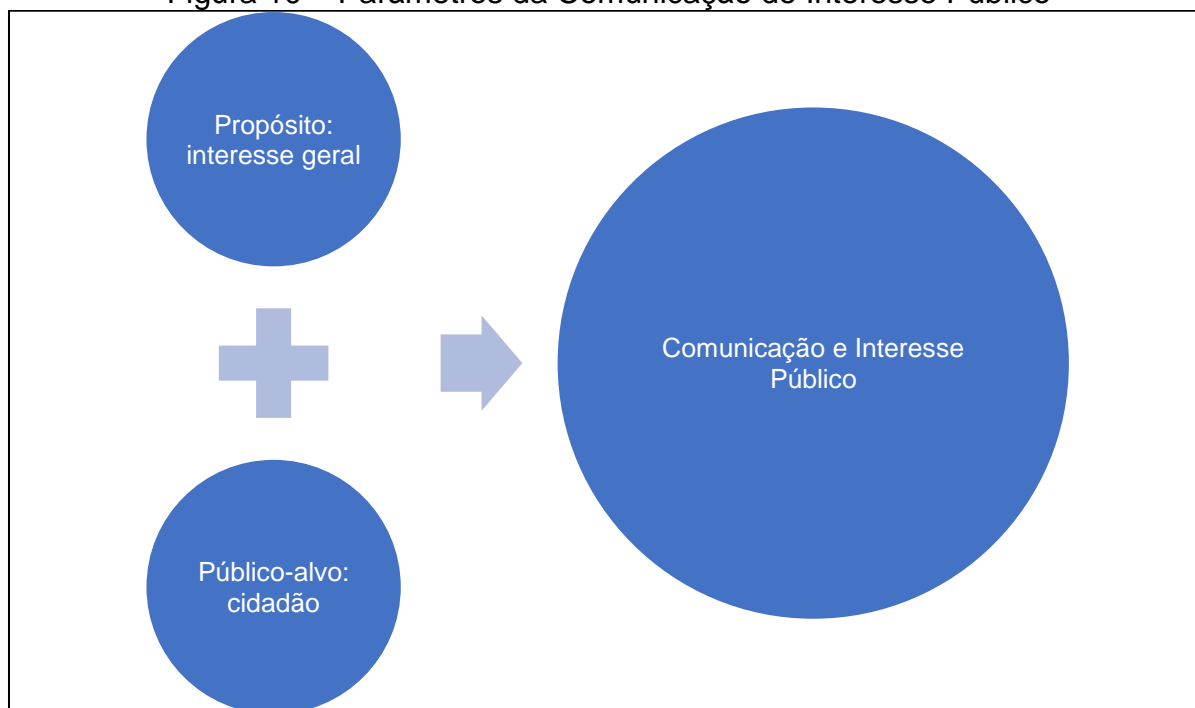
de Comunicação Pública. Além disso, a definição de Oliveira (2004) irá nortear esse estudo tendo em vista a amplitude do termo considerada pela autora, “comunicação pública é um conceito amplo, envolvendo toda a comunicação de interesse público, praticada não só por governos, como também por empresas, terceiro setor e sociedade em geral” (OLIVEIRA, 2004, p.186).

A partir do contextualização do conceito da CIP é importante analisar quem é o responsável por transmitir os assuntos de interesse público aos cidadãos. Duarte (2009) afirma que o Estado tem compromisso com assuntos de interesse público, por isso é o principal emissor da CIP. Além do Estado, outros atores sociais podem realizar essa comunicação como a iniciativa privada ou terceiro setor, o que é endossado por Oliveira (2004), ao observar que a CIP é realizada no espaço público com “envolvimento e a participação ativa do governo, das empresas, do Terceiro Setor e da sociedade como um todo” (OLIVEIRA, 2004, p.9).

Ainda em relação aos promotores ou emissores da CIP, Mancini (2008⁵, apud KOÇOUSKI, 2013, p. 77), afirma que eles podem ser organizações públicas, privadas ou semipúblicas. Além do emissor da CIP, o autor analisa outras dimensões relacionadas a ela como a finalidade e objeto dessa comunicação. Com relação à finalidade, o autor discorre que essa comunicação não deve ser direcionada para o lucro ou vantagem econômica. Sobre a dimensão do objeto o autor afirma que a CIP deve estar relacionada ao interesse geral, que é aquele que diz respeito à sociedade. Assim, é possível definir os parâmetros da CIP, conforme demonstra a Figura 10.

⁵ MANCINI, Paolo. **Manuale di comunicazione pubblica**. 5. ed. Roma-Bari: Laterza, 2008. p. 196-202.

Figura 10 – Parâmetros da Comunicação de Interesse Público



Fonte: elaborado pela autora.

Diante do exposto, é possível chegar a algumas conclusões, com relação a transmissão da CIP pelo Marketing Interno, a partir da revisão de literatura realizada:

- As organizações podem transmitir a CIP desde que cumpram o objeto e finalidade dessa comunicação, ou seja, o interesse geral e a prática da cidadania, não podendo assim essa prática estar relacionada à obtenção de lucro. E isso é possível, pois segundo Jaramillo López (2012), além da esfera econômica, a empresa compreende interesses sociais, como o bem-estar de seus colaboradores e dos cidadãos que se relacionam com ela.

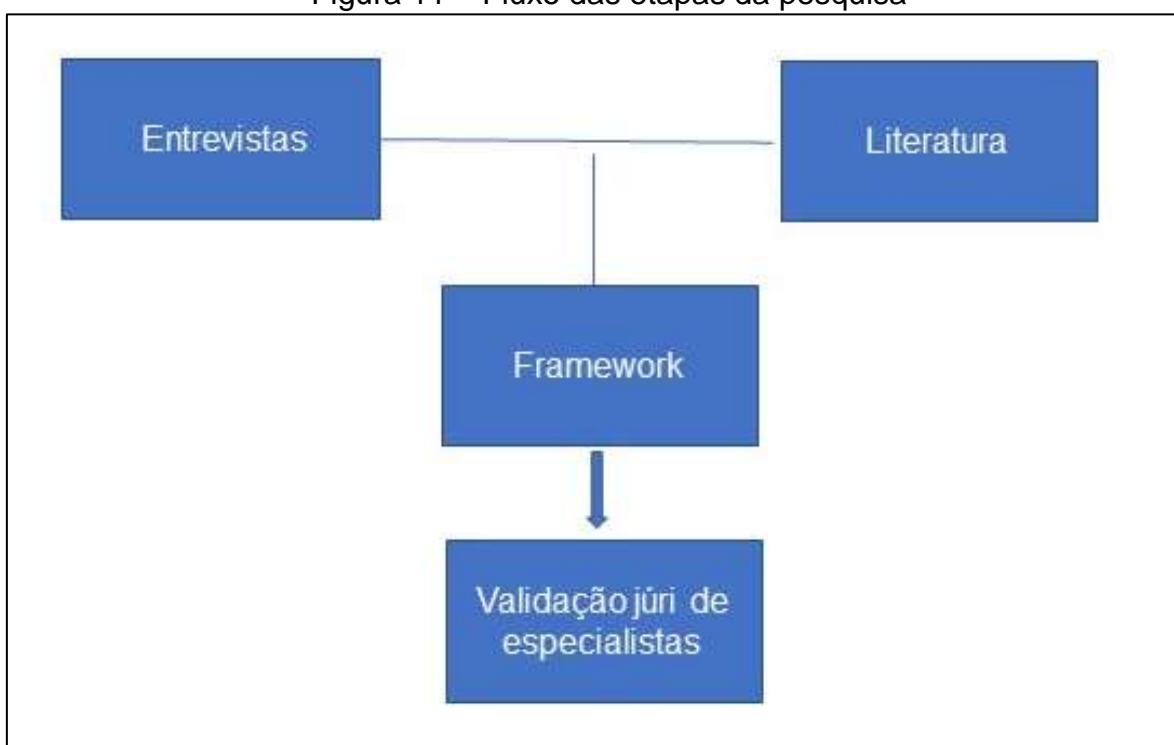
- O público-alvo da CIP é formado pela sociedade, formada em sua totalidade ou de maneira segmentada por diversos grupos de cidadãos. Neste ponto, podemos contemplar o conjunto de colaboradores de uma organização.

- Um dos objetivos da CIP é fomentar o diálogo para a construção da cidadania. Mas para que haja diálogo é preciso primeiro informar assuntos de interesse público. “Quando a comunicação pública cumpre seu primeiro papel, que é informativo, abre espaço para que exista diálogo e participação recíproca”. (MANIERI; RIBEIRO, 2011, p. 5). Assim, o objeto dessa pesquisa está relacionado ao primeiro papel da CIP que é o informativo, conforme corrobora Duarte (2011): “[...] comunicação pública se refere à interação e ao fluxo de informação vinculados a temas de interesse coletivo” (DUARTE, 2011, p.126).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada para essa dissertação cumpriu duas etapas para alcançar os objetivos propostos. A primeira etapa contemplou pesquisa exploratória qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, para entender a perspectiva de profissionais de Comunicação e Marketing sobre a utilização do Marketing Interno na transmissão de informações de interesse público. Após a primeira etapa foi desenvolvido um produto comunicacional, *Framework*, que foi a base para a segunda etapa da pesquisa, a qual também contemplou uma pesquisa qualitativa realizada por meio de júri de especialistas que validaram o produto desenvolvido. Os processos metodológicos percorridos e o fluxo das etapas da pesquisa estão apresentados na Figura 11.

Figura 11 – Fluxo das etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

Para que essas etapas cumprissem os objetivos da pesquisa foram definidos métodos. Cervo e Bervian (2002) apresentam o método como um caminho a ser seguido para se chegar a um resultado. Nesse sentido, os métodos de pesquisa orientam a coleta de dados, abordagens e investigação dos temas pesquisados, com o intuito de possibilitarem a obtenção de resultados que possam ser aplicados.

Assim, a fim de organizar da melhor maneira o procedimento metodológico e garantir a qualidade desse estudo, foi desenvolvido um protocolo de pesquisa. De acordo com Montagna, Zaia e Laporta (2020), o protocolo de pesquisa é um documento que permite o direcionamento de uma pesquisa, desde a coleta de dados até a análise, proporcionando aprimorar sua qualidade. Flick (2009) corrobora ao afirmar que é preciso ter atenção com o detalhamento do planejamento da pesquisa, pois isso é fundamental para a confiabilidade do estudo.

O protocolo de pesquisa desenvolvido para a realização dos estudos relacionados a essa dissertação contemplou todos os procedimentos utilizados nas duas etapas da pesquisa, bem como toda a sua estrutura.

3.1 Protocolo de pesquisa

De acordo com Martins (2008) um protocolo de pesquisa deve contemplar procedimentos suficientes para reproduzir o estudo. Portanto, para essa dissertação, foi desenvolvido um protocolo de pesquisa, apresentado no Quadro 2, que considerou os seguintes tópicos: questão principal da pesquisa, objetivos da pesquisa, sustentação teórica, delineamento da pesquisa (abordagem, coleta de dados, roteiros, análise de dados, procedimentos para desenvolvimento da proposta de intervenção, apresentação ao júri de especialistas, análise das considerações do júri de especialistas).

Quadro 2 – Protocolo de Pesquisa

QUESTÃO PRINCIPAL DA PESQUISA	TEMA	O Marketing Interno atuando na transmissão de informações de interesse público.
	PERGUNTA-PROBLEMA	Quais formas de comunicação podem ser adotadas pelo Marketing Interno para implementação de ações voltadas à transmissão de informações de Interesse Público?

(continua)

(continuação)

OBJETIVOS DA PESQUISA	GERAL	Analisar as ações de comunicação contempladas no Marketing Interno que possam ser utilizadas para transmitir informações de interesse público.
	ESPECÍFICOS	a) Desenvolver um <i>Framework</i> para orientar gestores na utilização do Marketing Interno na transmissão de Informações de Interesse Público aos colaboradores de empresas privadas, públicas e terceiro setor. b) Validar o <i>Framework</i> com júri de especialistas.
SUSTENTAÇÃO TEÓRICA	TEMAS	Marketing, Segmentação de Mercado e Posicionamento de Mercado, Comunicação Integrada de Marketing, Marketing Interno, Comunicação Interna e Comunicação de Interesse Público.
DELINEAMENTO	ABORDAGEM	Pesquisa exploratória qualitativa para compreender de forma ampla questões que auxiliem entendimento do problema, a partir de opiniões coletadas.
	COLETA DE DADOS	Realizada por entrevistas semiestruturadas e júri de especialistas.
	PERFIL DA AMOSTRA	Para entrevistas semiestruturadas: gestores de Comunicação e Marketing com conhecimento em Marketing Interno. Para júri de especialistas: os mesmos gestores.
	ASPECTOS ÉTICOS	Foi mantido o anonimato dos entrevistados bem como das organizações em que trabalham ou já trabalharam. As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados.

(continua)

(continuação)

DELINEAMENTO	ROTEIRO DE ENTREVISTA	Foram desenvolvidos dois roteiros, um para a entrevista semiestruturada e outro para o júri de especialistas. Ambos consideraram temas relacionados às etapas da pesquisa.
	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS	Análise de conteúdo, simplificação e agrupamento de dados e interpretação de dados.
	PROCEDIMENTO PARA DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	Literatura e entrevistas semiestruturadas.
	APRESENTAÇÃO AO JÚRI DE ESPECIALISTAS	A apresentação ao júri de especialistas foi de forma remota a partir do roteiro desenvolvido.
	ANÁLISE DAS CONSIDERAÇÕES DO JÚRI DE ESPECIALISTAS	Análise de conteúdo, simplificação e agrupamento de dados e interpretação de dados.

Fonte: elaborado pela autora.

3.2 Detalhamento das etapas do protocolo

Cada etapa contida no protocolo foi detalhada a fim de facilitar sua aplicação nessa pesquisa e garantir o cumprimento do protocolo para o resultado esperado, conforme descrito nos tópicos a seguir. As etapas perfil da amostra e aspectos éticos, não foram detalhadas, pois são autoexplicativas, conforme apresentadas no Quadro 2.

3.2.1 Questão principal da pesquisa

A questão principal dessa pesquisa contempla dois pontos importantes para a sua realização: o tema e a pergunta-problema. O tema de uma pesquisa é o assunto que se deseja estudar, é a fase inicial do projeto de pesquisa. De acordo com Gomides (2002), o tema de uma pesquisa é o que se pretende provar. Essa

pesquisa tem como tema “O Marketing Interno atuando na transmissão de informações de interesse público”, a escolha está relacionada à importância do tema para a sociedade, uma vez que o estudo poderá trazer resultados para a prática da cidadania e, nesse sentido, contribuir com a sociedade. Além disso, a revisão prévia de literatura para o estudo, mostrou pouca produção acadêmica que apresente o Marketing Interno relacionado à transmissão de Informações de Interesse Público, portanto esse tema também será relevante para a produção acadêmica.

O problema de pesquisa, por sua vez, está relacionado com o que se pretende resolver a partir do estudo, como corrobora Gomides (2002). Existem algumas maneiras de formular um problema de pesquisa, de acordo com Gil (2008). Uma dessas maneiras é formular o problema de pesquisa a partir de uma pergunta, o que segundo Gomides (2002) é um facilitar para o pesquisador. Portanto, esse estudo definiu o problema por meio da seguinte pergunta: quais formas de comunicação podem ser adotadas pelo Marketing Interno para implementação de ações voltadas à comunicação de interesse público?

3.2.2 Objetivos

O objetivo geral contempla a ideia central da pesquisa e expressa sua intenção. Ceribelli (2003) apresenta os objetivos gerais como uma abordagem ampla do projeto de pesquisa e Rudio (2007) define o objetivo geral como a solução do problema de pesquisa definido em um estudo. Ele deve ser estabelecido a partir de verbos que indicam o resultado pretendido na pesquisa, como corroboram Araújo, Pimenta e Costa (2015): “o objetivo geral apresentará verbos que indicarão o resultado pretendido: traçar, descrever, caracterizar, analisar, descobrir, explicar” (ARAÚJO; PIMENTA; COSTA, 2015, p.177). Nessa pesquisa temos como objetivo geral, conforme já citado no item 1.4.1, analisar as ações de comunicação contempladas no Marketing Interno que possam ser utilizadas para transmitir informações de interesse público.

Os objetivos específicos, por sua vez, são um detalhamento do objetivo geral conforme apresenta Ciribelli (2003), para a autora eles mostram as etapas necessárias para a realização do trabalho. Assim, Araujo, Pimenta e Costa (2015) apontam que os verbos que serão utilizados no desenvolvimento de objetivos específicos devem indicar metas a serem usadas durante a pesquisa para chegar

ao objetivo geral. Essa pesquisa contempla dois objetivos específicos e os considera como etapas para alcançar o objetivo geral:

- Desenvolver um *Framework* para orientar gestores na utilização do Marketing Interno na transmissão de Informações de Interesse Público aos colaboradores de empresas privadas, públicas e terceiro setor.

- Validar o *Framework* com júri de especialistas.

De acordo com Gil (2008), os objetivos de uma pesquisa permitem enquadrá-la em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. Para o autor, a pesquisa exploratória permite ao entrevistador aproximar-se do problema e, assim, compreendê-lo, investigando o problema, como o próprio nome sugere. A pesquisa descritiva retrata as características de uma população e a pesquisa explicativa identifica o que contribui para um fenômeno. Assim, nessa dissertação foi realizada a pesquisa exploratória, para compreender o problema e assim respondê-lo.

3.2.3 Sustentação Teórica

A fundamentação teórica embasou o desenvolvimento da pesquisa. Dessa maneira, a primeira ação para o desenvolvimento da dissertação foi a realização da revisão de literatura, conforme detalha o capítulo 2, que trata do Referencial Conceitual.

Para a revisão de literatura, foi necessário definir temas que estivessem ligados à pesquisa e que oferecessem suporte à sua realização. Os temas que formaram o arcabouço teórico foram: Marketing, Segmentação de Mercado e Posicionamento de Mercado, Marketing Social, Comunicação Integrada de Marketing, Marketing Interno, Comunicação Interna, Comunicação Pública e Comunicação de Interesse Público.

3.2.4 Delineamento

Gil (2008) apresenta o delineamento de pesquisa como um planejamento amplo que contempla sua estrutura. Desse modo, o delineamento apresenta a maneira como a pesquisa foi realizada, considerando também as informações relacionadas à coleta de dados.

O delineamento dessa pesquisa contempla os seguintes tópicos: abordagem, sustentação teórica, coleta de dados, roteiro das entrevistas, análise de dados, procedimentos para desenvolvimento da proposta de intervenção, apresentação ao júri de especialistas, análise das considerações do júri de especialistas.

3.2.4.1 Abordagem

Quanto à abordagem, uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Casarin e Casarin (2012) afirmam que as pesquisas podem ter aspectos qualitativos e quantitativos e um pode complementar o outro. Já Minayo (2014) analisa que não há prioridade entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa, portanto não há melhor, e sim a mais adequada para o tipo de estudo realizado. Para a autora, ambas direcionam a resultados importantes.

A pesquisa qualitativa permite compreender os detalhes das informações obtidas. Para Minayo (2014), ela é uma metodologia de caráter exploratório e, dessa maneira, ajuda o pesquisador no entendimento e explicações sobre um problema, e assim pode ser aplicada para estudar as crenças e opiniões. Portanto, ela é menos estruturada para permitir um aprofundamento no assunto. Pope e Mays (2005) atestam que a pesquisa qualitativa “[...] está relacionada aos significados que as pessoas atribuem às suas experiências do mundo social e a como as pessoas compreendem esse mundo” (POPE; MAYS, 2005, p.13).

Creswell (2009) considera que os objetivos das pesquisas qualitativas estão ligados a compreender os fenômenos e esse tipo de pesquisa contempla um estudo observacional. Além disso, ela pode ser realizada com uma amostra pequena e permite uma análise de dados interpretativa, a partir das informações coletadas.

A partir do exposto acima, para o desenvolvimento dessa dissertação, optou-se por realizar pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Isso auxiliou a investigação e a compreensão, de forma ampla, de questões que contribuíram para o entendimento do problema de pesquisa, a partir de opiniões coletadas por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas.

3.2.4.2 Coleta de dados

Coletar dados é o processo de reunir informações para uma pesquisa e assim conseguir comprovar um problema, portanto, a coleta de dados deve ser escolhida a fim de servir à finalidade da pesquisa, de acordo com Pinheiro, Farias e Abe-Lima (2013). Existem alguns instrumentos para se realizar a coleta de dados e isso difere de acordo com a abordagem adotada para a pesquisa que será realizada. Para as qualitativas, podem ser usadas as entrevistas, já para pesquisas com abordagem quantitativa, é possível aplicar questionários.

Para o desenvolvimento deste estudo foram realizadas pesquisas qualitativas. Portanto, os instrumentos de coletas de dados escolhidos são efetivos para essa natureza de estudo: entrevistas semiestruturadas e júri de especialistas.

A entrevista é um método que permite ao pesquisador colher informações diretas do indivíduo pesquisado. Para Lobiondo-Wood e Haber (2001), a entrevista é instrumento planejado que reúne dados de indivíduos sobre seu conhecimento, crenças e outros. Duarte (2004) apresenta a entrevista como indispensável à investigação de práticas de meios sociais específicos. Se bem aplicada, de acordo com a autora, a entrevista auxilia o pesquisador a enxergar em profundidade como indivíduos compreendem e lidam com uma determinada realidade. A coleta de dados por meio de entrevistas possibilita ao entrevistado de maneira um pouco livre, porém dentro dos objetivos da pesquisa, falar sobre suas experiências. A opção pela entrevista como instrumento de coleta de dados deve ser definida tendo como foco os objetivos da pesquisa.

Um dos tipos de entrevista utilizada por pesquisadores é a entrevista semiestruturada, a qual permite ao entrevistador realizar perguntas ao entrevistado sem seguir um questionário prévio. Easterby-Smith, Thorpe e Lowe⁶ *et al.* apud Rigato (2007) entendem que uma entrevista semiestruturada é adequada quando é preciso conhecer a opinião do entrevistado a respeito de um assunto. Para a realização dessa entrevista é desenvolvido um roteiro que direciona o entrevistador, porém dá liberdade para a formulação de perguntas e para o discurso das respostas, o que auxilia no resultado da pesquisa qualitativa. Minayo (2014) afirma que na entrevista semiestruturada o entrevistador deve utilizar um roteiro como

⁶ EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management research**: an introduction. London (UK): Sage, 1991.

apoio, para facilitar a abordagem e garantir que todos os temas sejam tratados no decorrer da conversa.

Diante do exposto, a entrevista semiestruturada foi escolhida como instrumento de coleta de dados na primeira etapa dessa pesquisa. A amostra foi formada por gestores de Marketing ou Comunicação, de grandes empresas, com conhecimento em ações de Marketing Interno, escolhidos por sua competência e legitimidade para abordarem o tema desta dissertação. O processo de seleção foi feito por meio de convite enviado por meio digital e para a definição da amostra foi utilizada a técnica de saturação. Os nomes dos participantes não foram apresentados para garantir liberdade nas respostas, o que auxiliou no desenvolvimento do estudo. Minayo (2014) corrobora ao considerar que, em entrevistas semiestruturadas o entrevistado pode se posicionar livremente sobre o tema, apresentando seu entendimento de maneira ampla, bem como suas expectativas acerca de assuntos relacionados ao tema da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas em formato remoto no período de março de 2021 a maio de 2021 e foram embasadas no roteiro descrito no Quadro 3.

Na segunda fase da pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio da metodologia júri de especialistas que efetuou a validação do produto desenvolvido, a partir da conjugação dos dados resultantes da primeira fase e do que foi colhido na literatura pertinente aos temas. Esse produto é um *Framework*, que poderá ser utilizado como um roteiro por gestores e profissionais das áreas de Marketing, Comunicação e Recursos Humanos, interessados em implantar ações de Marketing Interno com foco na transmissão de informações de interesse público. A validação por especialistas foi escolhida para legitimar o produto desenvolvido e confirmar sua possível utilização como ferramenta para a implantação de ações de Marketing Interno, com foco na transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores de uma organização.

Para Pinheiro, Farias e Abe-Lima (2013), o júri de especialistas pode ser empregado em pesquisas nas áreas de Psicologia, Administração e Ciências Sociais em geral. De acordo com o autor, para o júri de especialistas ser caracterizado como técnica de pesquisa é necessário que sejam entrevistados indivíduos com competência para tratarem das questões envolvidas no estudo. Portanto, os indivíduos que formaram o painel de especialistas para a validação do *Framework* eram habilitados no assunto tratado. Luz (2005) corrobora ao afirmar que os

especialistas devem ser selecionados levando em consideração uma carreira consolidada.

O júri de especialistas pode ser analisado como um instrumento de validação de um objeto (PINHEIRO; FARIAS; ABE-LIMA, 2013). Essa visão aproxima a respectiva técnica a um estudo piloto, à medida que as opiniões dos especialistas são analisadas pelo pesquisador e podem ou não serem acatadas, de acordo com os objetivos da pesquisa. Nessa visão direcionada à validação de um objeto, também é necessário que os especialistas tenham conhecimento a respeito do assunto estudado. Geralmente, a composição do júri é feita considerando especialistas com carreira consolidada (LUZ, 2005).

Assim, o júri de especialistas para essa pesquisa foi formado pelos mesmos indivíduos que participaram da entrevista semiestruturada realizada na primeira fase desse estudo, ou seja, gestores de Marketing ou Comunicação. Essa decisão levou em conta o conhecimento técnico dos indivíduos na formação do júri de especialistas e a sua proximidade com os objetivos da pesquisa. A validação do *Framework*, produto desse projeto, foi realizada pelo júri de especialistas de forma remota, via e-mail, a partir do envio do *Framework* e do roteiro desenvolvido para essa finalidade.

As informações por meio do júri de especialistas podem ser obtidas por meio de um roteiro que contenha o objeto a ser validado e sua aplicação deve ser efetuada de maneira individual, para que um especialista não influencie o outro, conforme discorre Cristo (2003), e dessa maneira contribua para o estudo.

3.2.4.3 Roteiros (entrevista semiestruturada e júri de especialistas)

Manzini (2003) afirma que a principal função do roteiro é auxiliar o entrevistador a obter informações sobre os objetivos da pesquisa. Além disso, o autor também apresenta o roteiro com a função de ajudar o pesquisador na organização da entrevista.

Nessa dissertação foram desenvolvidos dois roteiros de acordo com as etapas da pesquisa. O primeiro direcionou a etapa da entrevista semiestruturada e o segundo orientou a etapa do júri de especialistas. Na primeira etapa da pesquisa, foi considerado o roteiro apresentado no Quadro 3, abordando temas relacionados ao objeto do estudo. As perguntas foram formuladas com base nas respostas

oferecidas pelos entrevistados durante as entrevistas semiestruturadas e de acordo com os tópicos estudados na revisão de literatura: Marketing, Segmentação de Mercado e Posicionamento de Mercado, Marketing Social, Comunicação Integrada de Marketing, Marketing Interno, Comunicação Interna, Comunicação Pública e Comunicação de Interesse Público.

Quadro 3 – Roteiro entrevista semiestruturada etapa 1

TEMA	ASSUNTOS ABORDADOS
COMUNICAÇÃO DE INTERESSE PÚBLICO	No seu entendimento quem é responsável por transmitir assuntos de interesse público?
	Discorra sobre a importância da Comunicação de Interesse Público para o cidadão.
	Você considera que a Comunicação de Interesse Público possa auxiliar o cidadão a ter uma vida melhor?
	Em sua opinião por quais meios o cidadão se aproxima de informações de interesse público?
MARKETING INTERNO	Discorra sobre seu entendimento e experiência acerca do Marketing Interno. Você conhece? Você conhece e aplica? Você conhece e não aplica?
	Quais critérios você usa ou usaria para definir resultados em Marketing Interno.
	Fale sua opinião sobre resultados que o Marketing Interno gera para colaborador e empresa.
	Como você segmenta ou segmentaria as ações de Marketing Interno.
	Você entende que os veículos de Marketing Interno podem transmitir assuntos de interesse público? Fale um pouco sobre essa possibilidade.
MARKETING INTERNO TRANSMITINDO A COMUNICAÇÃO DE INTERESSE PÚBLICO	Em seu entendimento o colaborador de uma organização é, antes da relação laboral, um cidadão?

(continua)

(continuação)

TEMA	ASSUNTOS ABORDADOS
<p style="text-align: center;">MARKETING INTERNO TRANSMITINDO A COMUNICAÇÃO DE INTERESSE PÚBLICO</p>	<p>Em sua experiência você já realizou ações de Marketing Interno com a finalidade de transmitir assuntos de interesse público? Conte sobre essas ações. Se não realizou, realizaria? Como?</p>
	<p>Em sua opinião uma organização pode transmitir Comunicação de Interesse Público somente pensando no colaborador como cidadão? Fale sobre esse contexto.</p>
	<p>Você sente falta de um roteiro/modelo que auxilie na implantação de ações de Comunicação de Interesse Público realizadas pelo Marketing Interno? Conhece ou já teve contato com algum roteiro que tenha essa finalidade?</p>
	<p>Seria interessante se você tivesse um roteiro ou modelo que auxiliasse na implantação de ações de Comunicação de Interesse Público realizadas pelo Marketing Interno?</p>

Fonte: elaborado pela autora.

O roteiro da segunda etapa teve como função orientar a avaliação dos especialistas em relação ao produto comunicacional, *Framework*, que foi desenvolvido a partir dos resultados das entrevistas semiestruturadas (primeira etapa). Assim, o respectivo roteiro contemplou assuntos relacionados ao produto e às melhorias que poderiam nele ser aplicadas, conforme detalha o Quadro 04.

Quadro 4 – Roteiro júri de especialistas etapa 2

TÓPICOS ANALISADOS	DETALHAMENTO DO TÓPICO	ACEITO	NÃO ACEITO	ACEITO PARCIALMENTE	COMENTÁRIOS
Representação gráfica	Validar a representação gráfica do <i>Framework</i>				
Etapas do <i>Framework</i>	Etapa 1 – validar a dimensão do assunto				
	Etapa 2 – Identificar mudança(s) desejada(s)				
	Etapa 3 – Descrever objetivos e metas da divulgação				
	Etapa 4 – Segmentar público-alvo				
	Etapa 5 – Estabelecer, conceituar e codificar mensagens				
	Etapa 6 – Definir canais de comunicação (mídia) e desenvolver plano de veiculação, incluindo orçamento				
	Etapa 7 – Avaliar resultados				

Fonte: elaborado pela autora.

3.2.4.4 Análise de dados

Conforme já descrito, para essa dissertação a pesquisa realizada foi qualitativa e os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e júri de especialistas. Portanto, a análise desses dados seguiu procedimentos relacionados a uma pesquisa qualitativa. Para Mozzato e Grzybovski (2011) a escolha de um método de análise é muito importante para o pesquisador e segundo os autores é necessário deixar claro o motivo da escolha desse método, que necessariamente precisa estar relacionado ao objeto de estudo.

A análise dos dados de uma pesquisa pode ser realizada por meio de análise do discurso, análise do conteúdo e análise da narrativa. Para Moraes (1999) a análise de conteúdo:

[...] constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. (MORAES 1999, p. 2).

Na definição do autor é apresentada a questão de interpretação contida na análise de conteúdo, como corrobora Triviños (1987), quando afirma que o pesquisador não pode ter sua atenção direcionada apenas ao conteúdo explícito a ser investigado, sendo necessário que a análise do pesquisador seja aprofundada tentando descobrir o que está implícito.

Bardin (2009), por sua vez, define a análise de conteúdo como

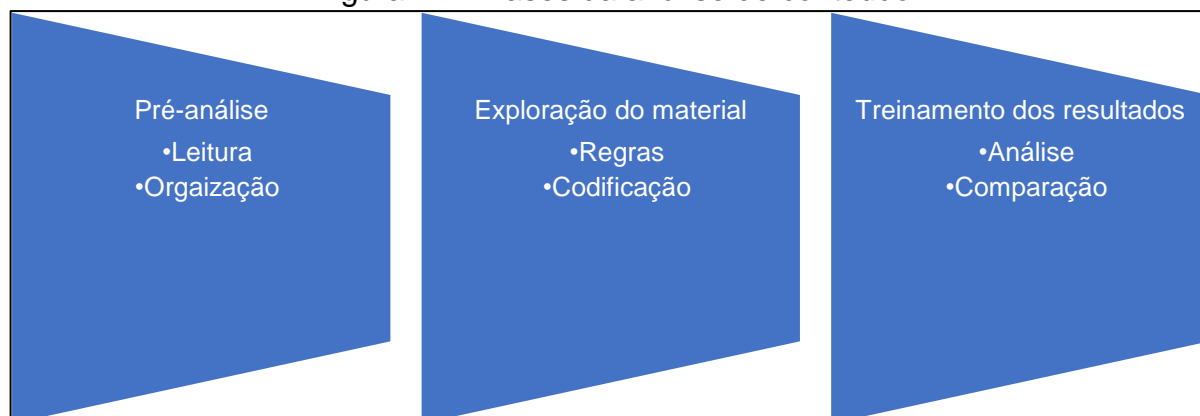
[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2011, p.47).

Sob esse prisma, o autor apresenta a análise de conteúdo como uma metodologia na qual o pesquisador busca entender o que se encontra por trás da mensagem, compreendendo o seu sentido. E isso pode ser feito por meio da interpretação de textos, afinal, para Bauer e Gaskell (2002) um texto tem diferentes leituras.

Segundo Bardin (2016) a análise de dados passa por três fases: organização do material a partir da leitura para conhecimento do texto; exploração do material a partir da classificação e categorização; tratamento do material a partir da interpretação dos resultados e análise crítica do material coletado.

Para essa dissertação a técnica escolhida de análise de dados das duas etapas da pesquisa foi a análise de conteúdo. Essa definição considerou que, a partir das respostas das entrevistas e do júri de especialistas, da convergência com a base teórica estudada e da interpretação da pesquisadora, seria possível chegar aos resultados de acordo com os objetivos propostos no estudo. A análise de conteúdo foi realizada em três fases, conforme explicita Bardin (2009) e a Figura 12 detalha.

Figura 12 – Fases da análise de conteúdo



Fonte: elaborado pela autora.

A metodologia da análise de dados dessa dissertação seguiu três fases para cada etapa da pesquisa: análise do conteúdo; simplificação e agrupamento de dados (organização das informações coletadas e agrupamento de dados por semelhanças ou diferenças) e interpretação de dados (compreensão do significado dos dados coletados que deu um sentido amplo às informações coletadas).

3.2.4.5. Procedimentos para desenvolvimento da proposta de intervenção

A proposta de intervenção desenvolvida como produto dessa dissertação foi um *Framework*, para orientar gestores de Comunicação e Marketing na implantação de ações de Marketing Interno que transmitam informações de interesse público.

O *Framework* foi desenvolvido a partir da literatura estudada e das entrevistas semiestruturadas. Posteriormente, foi validado por meio de um júri de especialistas. O detalhamento do produto está descrito no item 5.

3.2.4.6 Apresentação ao júri de especialistas

A validação do produto por júri de especialistas foi importante para conferir legitimidade ao *Framework*. Assim, após seu desenvolvimento, ele foi apresentado ao júri de especialistas, formado por gestores das áreas de Comunicação e Marketing, conforme apresentado no Quadro 5.

A apresentação do produto foi realizada em formato remoto, por e-mail, seguindo o roteiro estabelecido. O objetivo foi coletar a validação do júri, a fim de que o *Framework* possa ser utilizado por gestores das áreas de Comunicação e Marketing, na implantação de ações de Marketing interno que objetivem a transmissão de informações de interesse público. A participação dos especialistas se deu de forma individualizada para que um não influenciasse o outro, conforme corrobora Cristo (2003).

3.2.4.7 Análise das considerações do júri de especialistas

Os e-mails recebidos com as considerações do júri de especialistas foram analisados a partir das informações coletadas. A análise dessas informações permitiu aprimorar o *Framework* e o validou para ser utilizado na aplicação de ações de Marketing Interno que transmitam assuntos de interesse público.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi dividida em duas etapas: uma relacionada às respostas das entrevistas; e outra relacionada ao júri de especialistas, ambas detalhadas a seguir.

4.1 Resultados das entrevistas semiestruturadas

Após revisão bibliográfica que contemplou os temas inseridos no eixo temático apresentado no Referencial Conceitual dessa dissertação, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas, com gestores de Comunicação e Marketing, conforme perfis descritos no Quadro 5. O número de entrevistados foi definido considerando a técnica de amostra por saturação que, de acordo com Minayo (2017), refere-se ao momento em que a coleta de dados novos não traz esclarecimentos adicionais ao estudo. Fontanella, Ricas e Turato (2008) corroboram ao afirmarem que a saturação teórica é alcançada quando os dados coletados passam a ter, na visão do pesquisador, repetição e não mais acrescentam informações ao estudo. As entrevistas seguiram o roteiro apresentado no Quadro 3.

Os entrevistados foram escolhidos a partir de contatos realizados na rede social *LinkedIn*. Foram selecionados profissionais com formação acadêmica e experiência profissional suficientes para contribuir na dissertação acerca dos temas contemplados no roteiro e também para apoiarem o desenvolvimento do *Framework* que, por sua vez, tem como foco orientar os gestores na utilização do Marketing Interno para transmissão de Informações de Interesse Público aos colaboradores de empresas privadas, públicas e do terceiro setor.

Na sequência, o Quadro 5 traz o perfil dos entrevistados.

Quadro 5 – Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO(A)	GRADUAÇÃO	LATO SENSU	STRICTO SENSU	CARGO ATUAL
E1	Administração de Empresas	Marketing		Gerente de Marketing
E2	Jornalismo	Comunicação Empresarial		Gerente de Comunicação
E3	Relações Públicas	Gestão de Marketing e Comunicação		Gerente de Comunicação
E4	Jornalismo	MBA Marketing Digital	Comunicação	Gerente de Comunicação
E5	Relações Públicas	Marketing e Gestão de Comunicação		Gerente de Comunicação
E6	Administração de Empresas	Marketing		Gerente de Marketing
E7	Comunicação Social	MBA em Comunicação	Gestão de negócios	Gerente de Marketing

Fonte: elaborado pela autora.

As entrevistas foram realizadas por telefone, todas foram gravadas com autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas para o tratamento dos dados, sendo resguardada a identificação dos participantes por questões éticas. No início de cada entrevista foi feita uma introdução acerca do tema da pesquisa e dessa dissertação.

O dimensionamento da amostra obedeceu à técnica da saturação teórica, a qual, de acordo com Fontanella, Ricas e Turato (2008), é alcançada quando os dados coletados passam a ter repetição e não mais acrescentam informações ao estudo.

As respostas obtidas foram analisadas de maneira detalhada e categorizadas por temas. A técnica escolhida foi a de análise de conteúdo, conforme detalhada no protocolo de pesquisa, que trouxe resultados importantes para o estudo. Por meio

da categorização foram definidos seis temas que nortearam a análise das informações obtidas nas entrevistas.

- A) responsabilidade pela Comunicação de Interesse Público (CIP);
- B) canais de comunicação utilizados para transmissão de informações de interesse público;
- C) Marketing Interno e a segmentação aplicada às suas ações;
- D) mensuração de resultados em Marketing Interno;
- E) possibilidade de assuntos de interesse público serem transmitidos pelo Marketing Interno;
- F) necessidade/importância de um roteiro que auxilie o Marketing Interno na transmissão da CIP.

Em âmbito geral, a análise das informações obtidas com as entrevistas semiestruturadas permitiu perceber que os gestores entrevistados relacionam o conceito CIP a temas de interesse de toda a sociedade. Para eles, estes temas estão ligados a assuntos importantes para o cidadão e que irão impactar a sua vida de alguma maneira. Os entrevistados entendem que a CIP contempla informação útil e importante que irá gerar consequências, por exemplo, na saúde do cidadão. Todos os gestores entrevistados citaram, de forma espontânea, as informações relacionadas à pandemia causada pela COVID-19 como informações relacionadas ao interesse público. Com isso, foi possível concluir que o momento atual que a sociedade vivencia aproximou os gestores entrevistados ao conceito da CIP. No Quadro 6 é possível encontrar uma súmula das respostas, a partir dos temas definidos na categorização.

Quadro 6 – Súmula de respostas

Temas	Entrevistado 1 (E1)	Entrevistado 2 (E2)	Entrevistado 3 (E3)	Entrevistado 4 (E4)	Entrevistado 5 (E5)	Entrevistado 6 (E6)	Entrevistado 7 (E7)
Responsável pela Comunicação de Interesse Público	"Na minha percepção é a Administração Pública. É o Governo, as prefeituras..."	"Os órgãos públicos do Governo e o agente que vai ser impactado pela mensagem são os responsáveis por transmiti-la."	"Eu entendo que deveria ser o Governo."	"O Governo tem papel fundamental em levar essa informação."	"A melhor fonte, a fonte mais confiável de informação pra população seria o Governo".	"Primeiro é o Governo."	"Os órgãos do Governo, se você tem uma informação de saúde como é o momento que a gente tá vivendo, o Ministério da Saúde seria o porta-voz".
Segmentação aplicada às ações de Marketing Interno	"Quanto mais segmentada for a ação, mas assertiva ela será."	"É preciso definir quem é o público, seu nível de entendimento, a linguagem que eu preciso utilizar, que tipo de recurso visual, que tipo de recurso textual."	"Não é possível ser assertivo em comunicação sem a segmentação. Ela auxilia a falarmos com o público correto e assim atingirmos os resultados esperados."	"Isso é necessário pois as pessoas compreendem de formas diferentes, com linguagens diferentes."	"É necessário segmentar e pensando em quem tá lá na ponta."	"A segmentação é importante porque basicamente o escritório não funciona como a fábrica."	"A segmentação ajudaria a definir o meio de comunicação ideal."
Mensuração de resultados em Marketing Interno	"Medindo os resultados das campanhas conseguimos mostrar a sua efetividade e é super importante trabalhar nesses resultados, para melhorar alguma coisa, por exemplo."	"Mensurar resultados é necessário, é uma prática, nós fazemos por meio de pesquisas de opinião, satisfação e de veículos de comunicação."	"A gente precisa medir resultados, ver o que as pessoas entenderam, até mesmo para mudança de rotas e de planos."	"Os resultados em Marketing Interno devem ser avaliados e podem ser avaliados inclusive por resultados relacionados à organização e seus negócios"	"Os resultados são avaliados a partir de objetivos definidos para cada ação feita."	"Os resultados podem ser medidos a partir da definição de onde se quer chegar com a ação realizada ou a informação divulgada."	"É mais fácil avaliar o resultado de uma ação com o público interno, implementando uma pesquisa por exemplo."

(continuação)

Temas	Entrevistado 1 (E1)	Entrevistado 2 (E2)	Entrevistado 3 (E3)	Entrevistado 4 (E4)	Entrevistado 5 (E5)	Entrevistado 6 (E6)	Entrevistado 7 (E7)
Possibilidade de assuntos de Interesse Público serem transmitidos pelo Marketing Interno	"Hoje estamos vivendo isso, as empresas estão compartilhando informações sobre uma pandemia com seus colaboradores."	"O tempo todo a gente tá abordando em Marketing Interno assuntos que sejam de interesse público, que impactam a vida particular do colaborador."	"Sempre fizemos isso e mesmo depois da pandemia vamos continuar usando o Marketing Interno para levar assuntos desse tipo para os colaboradores."	"Sim, levar esse tipo e informação também é responsabilidade da empresa."	"Eu entendo que sim, a gente só precisa tomar um cuidado, pra não virar uma agência de notícias."	"Sim, esses assuntos podem ser retransmitidos pelas empresas porque a transmissão deve ser feita pelo responsável do assunto que muitas vezes é o governo."	"É possível sim."

Fonte: elaborado pela autora.

Tema A: responsável pela Comunicação de Interesse Público

Para os gestores entrevistados o Governo é o principal responsável pela transmissão de assuntos de interesse público ao cidadão, quando há o envolvimento de temas de sua incumbência, como campanhas de saúde e outras que são organizadas por ele. Entretanto, consideraram que a CIP também pode ser planejada por uma empresa de acordo com a especificidade do tema. Essa constatação vai ao encontro da origem do conceito Comunicação Pública que, de acordo com Duarte (2007), tem origem na Comunicação Governamental.

Os responsáveis pela CIP são os órgãos públicos do Governo. (ENTREVISTADO 2).

O Governo tem papel fundamental em levar a informação de interesse público ao cidadão. (ENTREVISTADO 3).

O Governo é o responsável por levar informações de interesse público para a população e assim ajudar o cidadão a se informar melhor, inclusive sobre seus direitos. (ENTREVISTADO 4).

O responsável pela informação de interesse público é a administração pública. (ENTREVISTADO 1).

Os entrevistados destacaram que por impactar o bem-estar do cidadão e de sua família, a CIP precisa ser de responsabilidade de uma fonte que tenha qualidade e seja confiável e, para os entrevistados, o Governo representa essa fonte.

A melhor e mais confiável fonte de informação pra população seria o Governo. (ENTREVISTADO 7).

Costa (2006) corrobora com os entrevistados, em relação ao impacto da Comunicação de Interesse Público na vida do cidadão, ao afirmar que a CIP leva informação para a população com o objetivo de gerar resultados para que ela viva melhor.

Dois entrevistados consideraram o Governo responsável pela CIP em razão do grande número de pessoas que essa comunicação precisa atingir, devido à sua importância para a sociedade. Nesse ponto, o Governo seria o responsável ideal para atingir essa dimensão populacional. Para o Entrevistado 1, o Governo seria também a fonte primária da informação de interesse público, ou seja, a informação seria originada nele.

Então, pensando que um maior número de pessoas precisa ser impactada pela CIP, então o agente que precisa passar essa mensagem, deveria ser o Governo. (ENTREVISTADO 3).

Ao apresentarem o Governo como principal responsável pela CIP, quando o assunto tratado engloba temas de sua atribuição, como campanhas de vacinação, os entrevistados não excluíram a possibilidade das empresas também serem responsáveis por assuntos de interesse público.

Os entrevistados também abordaram a questão referente ao ganho do Governo, do cidadão e das empresas com relação à transmissão da CIP. Os respondentes afirmaram que os assuntos de interesse público impactam tanto quem os recebe, como quem os transmite. Eles exemplificaram dizendo que, quando o Governo transmite aos cidadãos uma informação sobre a COVID-19 e sua prevenção, por exemplo, ele ganha. Esse ganho se dá à medida que as informações divulgadas resultam em menor número de infectados e isso causará impacto positivo em questões como a quantidade de leitos hospitalares disponíveis nos serviços de saúde ou na compra de medicamentos para tratamento da doença. O cidadão, por sua vez, ganha ao receber informações do Governo sobre a COVID-19, pois saberá se prevenir e não ficará doente, além disso, compartilhará essas informações com as pessoas relacionadas a ele, ampliando o ganho para a sociedade. Zémor (1995) corrobora essa questão, ao afirmar o ganho mútuo gerado pela CIP.

A CIP gera ganho também para quem a emite. Por exemplo, quando o Governo transmite uma informação de interesse público ele sabe que essa mensagem vai impactar a vida das pessoas e se ela gerar conscientização ele, Governo, também será impactado positivamente e ganhará com isso. (ENTREVISTADO 2).

Outro responsável pela CIP, citado pelos entrevistados 2 e 3 foi o agente impactado pela informação. Dessa maneira, para eles, caso uma empresa seja impactada por uma informação de interesse público, como uma campanha de vacinação, ela também poderá ser responsável por transmitir a respectiva informação, porque está envolvida no processo à medida que seus colaboradores são cidadãos relacionados ao assunto vacinação.

[...] o agente que vai ser impactado pela mensagem é o responsável por transmiti-la. (ENTREVISTADO 3).

A imprensa foi citada por três entrevistados como responsável por transmitir a informação de interesse público. Esses entrevistados destacaram a credibilidade relacionada a essa fonte de informação, que não foi considerada por eles apenas como um canal de comunicação para os assuntos de interesse público, mas também como responsável por informações confiáveis. Ao discorrerem sobre essa questão, os entrevistados citaram o termo *fake news* e consideraram que a credibilidade é de extrema importância para a CIP, pois ela transmite informações legítimas, que impactarão o cidadão.

Quatro entrevistados disseram de forma espontânea que, pensando na CIP transmitindo assuntos de dimensão social, a iniciativa privada poderia também ser considerada como responsável por ela. Para esses entrevistados o Governo seria o protagonista na transmissão da CIP quando o assunto a ser tratado é de sua atribuição, mas as empresas poderiam ajudá-lo, atuando como atores coadjuvantes no reforço à mensagem.

É importante pensar também na iniciativa privada como responsável pela CIP, afinal estamos falando de um assunto com dimensão social, e assim as instituições privadas têm responsabilidade, não apenas o Governo. (ENTREVISTADO 2).

O Governo é o principal responsável, mas a iniciativa privada também tem sua responsabilidade quando falamos em Comunicação de Interesse Público". (ENTREVISTADO 6).

Foi possível notar que os entrevistados com formação acadêmica em Comunicação Social tiveram mais facilidade em tratar o assunto Comunicação de Interesse Público, sua importância para o cidadão e apresentar com naturalidade o responsável por transmitir essas informações. Também foi observado que os entrevistados que exercem a função de gestores de Comunicação tiveram mais facilidade em discorrer sobre esse tópico.

Em suma, na análise dessa categoria o principal achado foi a apresentação do Governo como o principal transmissor da Comunicação de Interesse Público, quando o assunto a ser informado ao cidadão é um tema de sua responsabilidade, como uma campanha de vacinação, sem a exclusão da iniciativa privada.

Tema B: canais de comunicação utilizados para a transmissão de informações de interesse público

Carramenha, Cappelano e Mansi (2013) afirmam que os canais de comunicação são instrumentos que contribuem para o atingimento de objetivos de uma comunicação. Durante a análise das entrevistas foi possível inferir que os entrevistados têm o mesmo entendimento e, conseqüentemente, consideram os canais como importantes instrumentos para a comunicação.

Ao citarem os canais utilizados para a transmissão da CIP, houve unanimidade em relação aos canais digitais de comunicação, considerados pelos entrevistados fundamentais para a CIP chegar ao cidadão de forma assertiva. O Entrevistado 1, inclusive destacou que em outros países, canais digitais como o SMS, serviço de mensagens curtas trocadas por meio de aparelhos celulares, já são utilizados para a divulgação de informações de interesse público. E exemplificou, dizendo que nos Estados Unidos o governo divulga, por meio de canais digitais de comunicação, informações sobre eventos naturais, como terremotos.

Todos os entrevistados disseram que estamos vivendo a era digital, que permite uma grande possibilidade de canais, destacando o celular como um dos grandes responsáveis pelo fortalecimento da comunicação digital. Kim (2018) corrobora ao afirmar que o *smartphone* revolucionou a maneira como as pessoas se relacionam.

Alguns autores corroboram ao abordarem a importância da Internet na comunicação. Castells (2003), por exemplo, afirma que a Internet possibilitou que as pessoas se comunicassem mais facilmente e Blume (2009) considera a Internet um canal de mídia eficiente e revolucionária. A importância dos canais digitais no contexto da CIP foi igualmente apresentada pelos entrevistados, em razão de sua agilidade e abrangência, à medida que as pessoas, atualmente, passam grande parte do seu dia conectadas à Internet.

Nós estamos totalmente na era digital, então temos canais infinitos para trabalhara a Comunicação de Interesse Público. (ENTREVISTADO 3).

Estamos vivendo o auge de uma era digital [...] dentro desse universo de Internet a gente tem infinitos canais: a gente tem as redes sociais... (ENTREVISTADO 2).

Atualmente temos a possibilidade dos canais digitais que garantem agilidade na transmissão de informações. (ENTREVISTADO 4).

Para três entrevistados, a Internet permite recursos infinitos quando falamos em canais digitais de comunicação e ela é a grande ferramenta de comunicação atualmente, considerando o contexto *mobile*, no qual as pessoas estão inseridas. De acordo com eles, as mensagens de interesse público precisam ser propagadas de maneira rápida e a Internet permite que isso aconteça. Os canais digitais possibilitam que muitas pessoas sejam impactadas com uma informação, por isso, de acordo com os entrevistados, esses canais são muito importantes para a CIP. Porém, dois entrevistados abordaram que, mesmo a Internet sendo importante para a comunicação atualmente, ela também é sensível quando falamos em credibilidade, portanto a escolha de canais que utilizem a Internet, deve considerar que sua utilização será de forma confiável.

Os canais de comunicação *offline*, chamados pelos entrevistados também de canais tradicionais de comunicação, foram considerados como importantes para quatro entrevistados. Eles citaram como exemplo a TV e o rádio, que para eles são canais que devem ser considerados pela CIP, em razão das diferenças relacionadas à transformação digital existentes no Brasil. Quando falaram dessas diferenças consideraram que, em razão do tamanho do país e da disponibilidade e acesso à telefonia móvel e a Internet por parte da população, os canais digitais de comunicação não estão disponíveis para todos. Por isso, consideraram também canais tradicionais para que o cidadão tenha acesso às informações de interesse público. O Entrevistado 3 reforçou inclusive que, os canais tradicionais de comunicação são, muitas vezes, os únicos canais que uma parte da população tem acesso, quando é analisado o seu perfil.

A gente precisa dos meios a nosso favor para propagar as mensagens e daí temos que usar os diversos canais, não só os digitais mas também os tradicionais como rádio e TV. (ENTREVISTADO 3).

Para os entrevistados a definição dos canais que serão utilizados pela CIP deve ser do responsável por essa comunicação, que também deve garantir a credibilidade dos canais que serão utilizados. Nesse ponto, cinco entrevistados comentaram sobre a utilização da segmentação para definição dos canais de comunicação. Para eles, a CIP precisa atingir perfis diferentes de pessoas, uma população de um país, por exemplo, e assim para que a informação chegue de

forma assertiva é importante selecionar os canais de comunicação utilizando a segmentação, a fim de garantir a melhor transmissão e entendimento do assunto. Kotler e Keller (2006) corroboram ao apresentarem a segmentação como instrumento para a definição de canais de comunicação.

Então, eh...a gente tem uma mensagem, né? E a gente precisa propagar essa mensagem, né? Então, vamos pensar no público que a gente tem. Uhum. Temos uma mensagem e temos um público, né? Eh...eh...eh...E aí, a gente precisa cascatear esse conteúdo...eh...pra... para todos os meios...(sic) (ENTREVISTADO 3)

Outro canal de comunicação apresentado por quatro entrevistados é o face a face. Para esses entrevistados, as pessoas, desde que sejam avaliadas pelo receptor da informação como fonte confiável, são um canal de comunicação que deve ser considerado para a CIP. Carramenha, Cappelano e Mansi (2013) reforçam a importância do face a face ao afirmarem que “A tecnologia jamais irá substituir o potencial da comunicação face a face, do diálogo” (CARRAMENHA; CAPPELANO; MANSI, 2013, p.32). Para Marcondes Filho (2000), o canal face a face é importante, pois contempla não só a comunicação verbal, mas também a linguagem não verbal, além de ser um canal que considera o diálogo que, por sua vez, gera engajamento, conceito é importante para a CIP.

Às vezes, uma pessoa próxima, desde que seja considerada confiável pelo receptor, é sim um meio de comunicação. O receptor precisa confiar e acreditar que essas pessoas tenham uma vivência e um conhecimento sobre um determinado assunto. (ENTREVISTADO 2).

Portanto, de acordo com as entrevistas foi possível concluir que existem diversos canais de comunicação que podem transmitir a Comunicação de Interesse Público. Esses canais vão desde os canais tradicionais, como TV, rádio e face a face, até os canais digitais que englobam e-mail, SMS, *apps*, redes sociais, portais e outros. E o responsável pela transmissão da CIP é também o responsável por definir os canais que serão utilizados, além de garantir a credibilidade da informação.

Tema C: Marketing Interno e a segmentação do públicos-alvo de suas ações

O tópico Marketing Interno foi abordado com os entrevistados e houve pouco consenso em relação à definição conceitual dessa aplicação. Foi possível notar que

a percepção de Marketing Interno apresentada pelos entrevistados não foi a estudada na revisão bibliográfica realizada para a dissertação. O significado apresentado por eles não estava relacionado a uma definição conceitual e sim a uma definição empírica. Somente um entrevistado falou sobre Marketing Interno, de acordo com os conceitos analisados para essa pesquisa, e esse entrevistado, além de Gestor de Comunicação e Marketing, é também mestre em Comunicação. A definição apresentada por ele é corroborada por Brambilla (2005) que apresenta Marketing Interno como a prática do Marketing para dentro da empresa, para os colaboradores.

Todos os entrevistados citaram a Comunicação Interna quando abordaram Marketing Interno e três entrevistados apresentaram o Marketing Interno como um tópico dentro do guarda chuva da Comunicação Interna. Para o Entrevistado 6, o Marketing Interno é uma ferramenta para propagar mensagens e mobilizar colaboradores, uma ferramenta da Comunicação Interna que faz uma mensagem chegar a um colaborador. Já o Entrevistado 2 apresentou o Marketing Interno como uma ferramenta estratégica da Comunicação Interna que, por sua vez, é responsável por levar informações relevantes da empresa para o colaborador. O Entrevistado 7 respondeu que o Marketing Interno tem a função de engajar os colaboradores, enquanto a Comunicação Interna atua auxiliando o Marketing Interno nessa função. Tivemos também duas respostas que apresentaram o Marketing Interno como uma filosofia de gestão.

O Marketing Interno é uma filosofia de gestão para manter o colaborador engajado com os princípios da empresa e compreendendo todos os processos envolvidos na organização. (ENTREVISTADO 3).

O Marketing Interno é uma ferramenta da comunicação interna. (ENTREVISTADO 2).

Foi possível observar que quatro entrevistados apresentaram direcionamentos específicos e diferenciados para a Comunicação Interna e Marketing Interno. Para esses entrevistados a Comunicação Interna está focada na transmissão de informações corporativas e o Marketing Interno está relacionado às ações que contemplam vários instrumentos, entre os quais a Comunicação Interna. Foi interessante notar que dois entrevistados falaram sobre Marketing Interno com o viés de troca, o que está contemplado nos conceitos estudados para essa dissertação. Dois entrevistados citaram o termo Endomarketing.

Porém, mesmo que alguns entrevistados não tenham mostrado precisão quanto às definições conceituais, todos eles desenvolvem ações de Marketing Interno em suas organizações e têm como foco os resultados que pretendem alcançar.

Para os entrevistados é necessário planejar as ações de Marketing Interno que desenvolvem nas organizações onde exercem suas atividades profissionais, pois esse planejamento para eles auxiliará na avaliação de resultados e garantirá a efetividade das ações. Para Oliveira (2012), o planejamento consiste em estabelecer o que se deseja e sua importância está relacionada à influência que ele exerce nos processos deliberativos das organizações. Os entrevistados reforçaram que sem planejamento não há gerenciamento das ações de Marketing Interno o que inviabiliza a mensuração dos resultados alcançados.

Ao discorrerem sobre planejamento, cinco entrevistados citaram a Segmentação como instrumento importante. Eles entendem que a aplicação da segmentação é necessária para garantir assertividade das ações de Marketing Interno, pois nas organizações existem diversos perfis de colaboradores, seja em relação ao grau de instrução, seja em relação ao local onde os colaboradores exercem atividades profissionais. Foi possível notar, a partir das respostas, que a segmentação é importante para a efetividade de uma mensagem.

A segmentação auxilia na avaliação de resultados. Com a avaliação dos resultados você ajusta o que não deu certo. (ENTREVISTADO 4).

A gente precisa entender quem é o nosso público e qual que é a melhor maneira que ele absorve a informação. Que linguagem será utilizada com cada público. A partir daí eu posso escolher os melhores recursos, os melhores canais. (ENTREVISTADO 3).

A gente precisa entender qual é esse público para saber qual linguagem utilizaremos para transmitir a mensagem. (ENTREVISTADO 4).

Sem segmentação não conseguimos grande assertividade fica apenas um disparo de informação. (ENTREVISTADO 3).

As pessoas compreendem de formas diferentes a partir de linguagens diferentes. (ENTREVISTADO 4).

Os cinco entrevistados que consideraram usar a segmentação nas ações de Marketing Interno reforçaram também que ela é importante para a definição dos canais de comunicação a serem utilizados na transmissão de mensagens aos colaboradores. Para eles, a partir da segmentação as mensagens podem ser

compartilhadas por canais adequados e também sua aplicação correta permite atingir resultados esperados nas ações de Marketing Interno. Para exemplificar a importância da segmentação, o Entrevistado 4 citou que foi gestor de Marketing Interno em uma empresa do setor do Agronegócio que possuía colaboradores trabalhando no campo, e para ele não seria possível atingir esses colaboradores com mensagens da organização sem a utilização da segmentação.

Para os entrevistados está claro que a segmentação define o público-alvo de uma ação e, quando aplicada ao Marketing Interno, considera como público-alvo aquele formado pelos colaboradores de uma organização, para os quais essa ação é direcionada. Os respondentes afirmaram que os colaboradores podem ser segmentados de diversas formas, como por exemplo, por cargo e nível hierárquico. Os entrevistados compreendem a Segmentação de maneira bem próxima a definição de Crescitelli e Shimp (2012), para quem segmentar é “[...] identificar conjuntos de consumidores com preferências e comportamentos específicos em comum em relação aos componentes do mercado” (CRESCITELLI; SHIMP, 2012, p.88).

Foi possível analisar os tipos de segmentação utilizados pelos entrevistados sob o foco das quatro bases de segmentação de mercado definidas por Kotler e Keller (2012) e analisadas nessa pesquisa: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental. Na base geográfica, por exemplo, foi factível considerar as respostas dos entrevistados relacionadas às regiões geográficas onde as unidades da empresa estão instaladas; os entrevistados trabalham em organizações que possuem unidades em regiões distintas no Brasil e no exterior. Foi possível também considerar nessa base as respostas relacionadas à segmentação de colaboradores que trabalham fora das unidades da empresa ou que estão em trânsito, como colaboradores da área comercial.

Com relação à base demográfica, notou-se que os entrevistados consideram como itens de segmentação a idade dos colaboradores e seu grau de instrução, outras variáveis importantes, como gênero/sexo e estado civil não foram consideradas. Já na base comportamental foram consideradas pelos entrevistados as variáveis nível hierárquico e local em que o colaborador exerce sua atividade profissional: planta fabril ou administrativa. Não foram consideradas outras variáveis de destaque, como colaboradores horistas e mensalistas, turnos de trabalho ou usuário de transporte da empresa. Assim, podemos entender que, quando se trata

da transmissão da CIP aos colaboradores, os entrevistados não utilizam toda a gama de variáveis existentes para bem segmentar o público interno da organização.

Em síntese, nesse tema, os entrevistados sinalizaram que independentemente do assunto transmitido aos colaboradores por meio de ações de Marketing Interno, a segmentação deve ser aplicada para garantir a assertividade na comunicação.

Tema D: mensuração de resultados em Marketing Interno

Os resultados das ações de Marketing Interno são analisados pelos entrevistados a partir de critérios estabelecidos e de acordo com os objetivos pretendidos nas respectivas ações. Eles consideraram que a análise dos resultados também é importante para direcionar ações futuras ou os próximos passos de uma ação de marketing em andamento. Kotler e Keller (2006) afirmam que o acompanhamento de resultados facilita a aplicação de correções.

Além disso, o Entrevistado 2 considerou que, sendo atualmente a área de Marketing Interno uma área estratégica, a mensuração de resultados é muito importante.

Medir resultados é importante para sabermos se as pessoas entenderam o que queríamos comunicar e até para mudar de rota, de planos, se for preciso. (ENTREVISTADO 4).

Quatro entrevistados exemplificaram a análise dos resultados em Marketing Interno, citando ações direcionadas a assuntos de Segurança do Trabalho, que para eles também são assuntos analisados sob a dimensão da CIP. Nesse exemplo, eles informaram que o objetivo das ações pode estar relacionado à redução de acidentes de trabalho em um determinado período. Se a redução for alcançada, isto significa que as ações de Marketing Interno para a respectiva finalidade foram assertivas.

Os seis entrevistados que já realizaram ações de Marketing Interno direcionadas à CIP informaram que também efetuaram a mensuração de resultados dessas ações. Três entrevistados citaram como exemplo a divulgação de informações sobre Campanhas de Vacinação, que para eles é assunto de interesse público. Os resultados das ações são avaliados a partir do número de colaboradores vacinados. Portanto, foi possível concluir que a partir dos objetivos de uma ação, os

entrevistados estipulam indicadores para avaliar resultados. Caridade (2006) descreve que os indicadores devem ser preferencialmente numéricos, para facilitar a mensuração de resultados.

Foi possível notar que o instrumento mais utilizado pelos entrevistados para analisar os resultados de uma ação de Marketing Interno é a pesquisa. Porém, independente do instrumento, para que a análise dos resultados seja realizada de forma adequada, os entrevistados reforçaram que devem ser estabelecidos objetivos, por meio do planejamento, que para eles é o principal ponto para o gerenciamento das ações de Marketing Interno. Da mesma maneira que fizeram ao abordarem o tópico segmentação, os entrevistados também reforçaram que, sem planejamento não há gerenciamento das ações desenvolvidas e assim não é possível mensurar os resultados alcançados. Machado; Machado e De Almeida Holanda (2007) corroboram ao apresentar o planejamento como instrumento eficaz para ser utilizado pela gestão. Para os entrevistados, o planejamento em Marketing Interno possibilita analisar objetivos e resultados alcançados nas respectivas ações.

No planejamento deve-se considerar também a segmentação para avaliação dos resultados. (ENTREVISTADO 4).

Outro ponto levantado nesse tópico durante as entrevistas foi o resultado na dimensão de benefício, gerado pelo Marketing Interno, tanto para o colaborador quanto para a empresa que utiliza essa aplicação de Marketing. Para os entrevistados, as ações de Marketing Interno geram resultados para o colaborador e para a empresa. Eles consideram as ações de Marketing Interno como uma via de mão dupla, ganha a empresa e ganha o colaborador, ou seja, o Marketing Interno gera resultados para todos os envolvidos no processo.

O Marketing Interno traz resultados tanto para funcionários como para a empresa. (ENTREVISTADO 3).

O Marketing Interno gera resultados positivos para o colaborador e também para a empresa. É uma via de mão dupla. (ENTREVISTADO 4).

Em ações educativas de Marketing Interno, o colaborador ganha ao levar para sua vida aprendizados importantes, como a redução do uso de copos descartáveis. (ENTREVISTADO 1).

Como conclusão da análise das respostas desse tema, foi possível observar que, para os entrevistados, a assertividade de uma ação de Marketing Interno é

medida por meio dos resultados da respectiva ação, os quais são definidos considerando objetivos estabelecidos no planejamento dessas ações.

Tema E: possibilidade de assuntos de interesse público serem transmitidos pelo Marketing Interno e por quais de seus canais

Dos sete entrevistados, seis já realizaram a transmissão de informação de interesse público por meio de ações de Marketing Interno. Para esses entrevistados, as empresas também são responsáveis por compartilhar a CIP com seus colaboradores, para cumprir seu papel social. Mesmo o entrevistado que ainda não realizou ações de Marketing Interno focadas em assuntos de Interesse Público entende que isso é possível. Para todos os entrevistados é possível a empresa transmitir assuntos de interesse público aos seus colaboradores, sem ter como foco o lucro, mas com enfoque na dimensão social da organização, conforme corrobora Jaramillo López (2012) ao afirmar que uma empresa compreende, além da esfera econômica, interesses sociais como o bem estar de seus colaboradores e dos cidadãos que se relacionam com ela.

Você precisa enxergar o seu colaborador como um cidadão e as empresas têm cumprido esse papel atuando na transmissão de assuntos de interesse público. (ENTREVISTADO 1).

A empresa tem enxergado seu colaborador como cidadão, como um agente social, não só como o número, não só como um profissional. E tem se comunicado com ele dessa forma também, como um cidadão. (ENTREVISTADO 4).

Atualmente é uma questão muito evidente a empresa compartilhar informações sem pensar no lucro. É uma questão muito presente nas empresas se papel social, elas estão entendendo cada vez mais o seu papel dentro da sociedade. (ENTREVISTADO 6).

Para os entrevistados há possibilidade da iniciativa privada enxergar seu colaborador como cidadão, e todos exemplificaram essa perspectiva ao contextualizarem a transmissão de informações sobre a COVID-19, realizada pelas organizações no momento da pandemia que estamos atravessando. O Entrevistado 6 exemplificou essa questão ao afirmar que, na empresa onde atualmente exerce a gestão de Marketing foi decidido comunicar a campanha de vacinação 2021 contra a gripe para colaboradores que estão em *home office*. Isso para ele demonstra que a organização se preocupou com o cidadão e não especificamente com o colaborador,

tendo em vista que os colaboradores que trabalham em modalidade *home office* não tem possibilidade de transmitir gripe para seus colegas de trabalho.

Dois entrevistados analisaram a empresa transmitindo a CIP sob a dimensão dos canais de comunicação interna já existentes. Para eles é possível uma organização divulgar assuntos de interesse público pelo Marketing Interno, pois os canais de comunicação interna já transmitem informações diversas, que vão além de mensagens das organizações e, dessa maneira, estão prontos para transmitirem a CIP.

As empresas transmitem assuntos extra empresa, assuntos de interesse pessoal dos colaboradores. (ENTREVISTADO 5).

Conforme apresentado anteriormente, para os entrevistados, o principal responsável pela CIP é o Governo quando o assunto tratado referir-se a temas de sua atribuição, conforme corrobora Duarte (2007), ao apresentar que o conceito de Comunicação Pública teve início no conceito de comunicação governamental. Mas os entrevistados também entendem que a iniciativa privada tem um papel importante na transmissão de informações de interesse público. Eles afirmaram que as empresas devem entrar como apoio e precisam estar atentas para não absorverem uma responsabilidade que não é delas, quando o assunto de interesse público que será transmitido está totalmente ligado ao Governo. Os entrevistados reforçaram que é sempre importante que as organizações se conscientizem que, ao contribuir com a CIP cumprem seu papel social na relação com seu colaborador, pensando nele na dimensão de cidadão. Além disso, os entrevistados reforçaram que deve haver linearidade na transmissão de informações, ou seja, a iniciativa privada deve compartilhar mensagens que estejam de acordo com as mensagens transmitidas pelo responsável pela CIP.

As mensagens CIP que forem transmitidas devem estar alinhadas com as mensagens que o governo divulga. (ENTREVISTADO 1).

O governo transmite a CIP e a empresa retransmitir adequando ao como a empresa transmite essas mensagens. (ENTREVISTADO 5).

Temos que colaborar com a disseminação dessa informação pública porque as pessoas fazem parte da empresa, mas antes de fazerem parte da empresa, elas fazem parte [...] da sociedade. (ENTREVISTADO 4).

Os entrevistados consideraram também que a partir do momento que a empresa transmite assuntos de interesse público para seus colaboradores ela impacta a vida do cidadão, pois o colaborador absorve a informação e a compartilha. Os assuntos de interesse público que o cidadão recebe na empresa ele partilha com a família, amigos, enfim, compartilha no meio em que se relaciona. Três entrevistados citaram que estimulam os colaboradores a compartilharem a CIP.

As informações de interesse público transcendem a questão laboral, a questão relacionada a atuação do colaborador em uma empresa. Por isso ele transporta essas informações para sua vida pessoal, ele as multiplica com seus familiares e amigos. (ENTREVISTADO 3).

Nós inclusive estimulamos o colaborador a ser multiplicador da informação. Fazemos isso pois sabemos que isso impacta o bem-estar dele, impacta a família, impacta a sociedade na qual ele vive, em que ele tá inserido. (ENTREVISTADO 2).

Sabemos que o colaborador compartilha com os amigos e com a família as informações que ele recebeu na empresa e isso gera um grande resultado, um resultado positivo. Quando ele compartilha significa que ele entendeu a mensagem; ele entendeu o que, efetivamente, precisa ser feito, a importância desse assunto. E ele levou tanto isso em consideração que ele tá multiplicando pra pessoas. (ENTREVISTADO 5).

Outro destaque considerado pelos entrevistados nesse tema refere-se à credibilidade da fonte de informação de interesse público. Por meio da experiência profissional, os entrevistados afirmaram que os colaboradores de uma organização consideram a empresa onde trabalham uma fonte segura de informações e um dos fatores relacionados à credibilidade da informação é a confiança que o receptor tem no emissor da mensagem. Portanto, a CIP quando transmitida pelo Marketing Interno, impacta o colaborador com uma mensagem avaliada por ele como confiável. Esse entendimento é corroborado pela 21ª edição do estudo global *Edelman Trust Barometer*, publicado em 2021, segundo o qual as organizações se transformaram em instituições confiáveis para os colaboradores, acima de governos e ONGs.

O tempo todo abordamos em Marketing Interno assuntos que não são relacionados a empresa, como assuntos que impactam a vida particular do colaborador. (ENTREVISTADO 3).

Ao serem questionados sobre os canais de Marketing Interno que podem transmitir a CIP, os respondentes afirmaram que atualmente os canais digitais são os mais utilizados em suas estratégias de Marketing Interno. Cinco entrevistados

disseram que na atualidade as pessoas usam o celular como o principal canal de comunicação e, nesse sentido, é necessário pensar em comunicação digital para garantir a efetividade das ações de Marketing Interno, inclusive as relacionadas à CIP.

Quando discorreram sobre canais de comunicação, o tema segmentação foi novamente enfatizado pelos entrevistados como sendo fundamental para definir canais de comunicação assertivos. Os entrevistados reforçaram que, mesmo considerando os canais digitais como os mais utilizados atualmente, é necessário analisar o perfil dos colaboradores e o local onde trabalham para planejarem as ações de Marketing Interno a fim de que as mensagens cheguem corretamente aos destinatários. Dessa maneira, os entrevistados exemplificaram que na área fabril devem prevalecer os canais *offline*, pois os colaboradores que trabalham em plantas fabris não têm acesso aos canais digitais, como celular e computador, no momento em que realizam o trabalho. Os entrevistados exemplificaram como canais *offline* os murais e boletins impressos, sendo que três entrevistados citaram a comunicação face a face, como o diálogo.

Essa categoria permitiu concluir a partir da análise das respostas que, para os entrevistados é possível a iniciativa privada transmitir a CIP por meio do Marketing Interno. Eles avaliam que a empresa ganha ao difundir informações de interesse público, pois isso impacta positivamente o contexto do relacionamento empresa-colaborador, pois o colaborador passa a enxergar a preocupação da empresa com assuntos ligados à sua vida fora da organização e a empresa passa a ter um colaborador mais consciente de seus direitos e deveres, além de cumprir seu papel social.

Tema F: necessidade/importância de um roteiro que auxilie o Marketing Interno na transmissão da CIP

A última etapa das entrevistas semiestruturadas considerou o produto final dessa dissertação, o *Framework*. Todos os entrevistados discorreram sobre a importância de terem um roteiro que os orientem para que as ações de Marketing Interno focadas na CIP sejam assertivas. Shehabuddeen, Probert e Phaal (2000) corroboram ao afirmarem que a representação gráfica do *Framework* dá a ele uma função orientativa.

Eles destacaram que, mesmo para quem já aplica as ações de Marketing Interno para essa finalidade, o roteiro é importante, pois a necessidade de divulgação de assuntos de interesse público pode surgir a qualquer momento e ter um passo a passo para que essas informações sejam transmitidas de maneira adequada, para alcançar resultados estabelecidos, é muito importante.

Os entrevistados também citaram que o *Framework* é importante para as pequenas empresas, para que elas tenham a possibilidade de aplicar o Marketing Interno direcionado a assuntos de interesse público. Um entrevistado respondeu que o *Framework* pode ser utilizado inclusive por *startups*. Três entrevistados citaram que ter um roteiro é importante como histórico para ações futuras, pois auxilia na avaliação de resultados.

O roteiro facilita no dia a dia corrido e é um material explicativo muito válido, ajuda muito o gestor, é uma ferramenta facilitadora. (ENTREVISTADO 7).

É um material de apoio e estratégico, pois oferece um direcionamento para nós gestores. (ENTREVISTADO 1).

Dá respaldo, critério, padrão, além de facilitar e dar agilidade. Quando precisarmos transmitir assuntos de interesse público, já está desenhado o passo a passo, é só seguir. (ENTREVISTADO 3).

Facilita demais para um gestor, é fundamental. Ajuda as grandes e pequenas empresas, as grandes na agilidade e as pequenas talvez por nunca terem transmitido a comunicação de interesse público ao colaborador. (ENTREVISTADO 2).

É importante até porque o tipo de comunicação que estamos falando é de temas sensíveis, de muita responsabilidade pois impacta uma população, por isso o roteiro ajuda muito. (ENTREVISTADO 6).

Dessa maneira, foi possível finalizar as entrevistas com a informação de que um *Framework* é útil para para Gestores de Comunicação e Marketing transmitirem assuntos de interesse público por meio de ações de Marketing Interno.

4.2 Desenvolvimento do produto final – *Framework*

A partir das entrevistas semiestruturadas e da revisão de literatura foi desenvolvido um *Framework*, roteiro orientativo, produto final dessa dissertação. O objetivo desse produto comunicacional é direcionar gestores que buscam utilizar o Marketing Interno na transmissão de informações de interesse público, aos colaboradores de empresas privadas, públicas e do terceiro setor. Para essa

finalidade ele pode ser analisado na dimensão da inovação, por ser um instrumento ainda não utilizado para o fim proposto, conforme corrobora Rosseti (2013):

Primeiro, pensada como efeito, a inovação indica o próprio produto novo e diz respeito tanto à coisa nova que surge do ato de inovar como ao sujeito que se inova: é a inovação entendida como substantivo e precedida de um artigo (a inovação). Trata-se do novo, isto é, de algo que não existe e passa a existir. (ROSSETTI, 2013, p. 3).

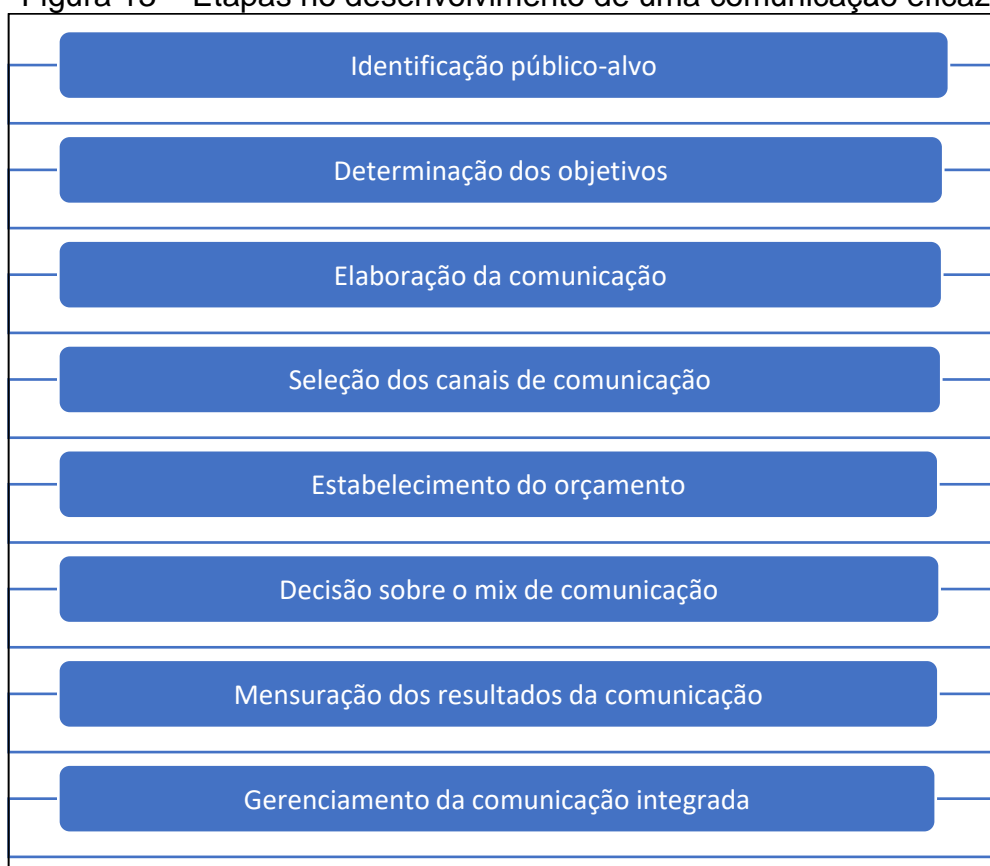
Framework pode ser entendido como um roteiro que apresenta uma estrutura genérica e serve como ferramenta de planejamento. Sua importância para gestores é corroborada por Da Luz, De Lima e Minciotti (2017), quando afirmam que ele orienta gestores e é um instrumento útil para o Marketing Interno. Isso reforça seu valor como produto final dessa dissertação.

O termo *Framework* surgiu a partir da linguagem de programação sistêmica. De acordo com Sommerville (2011), ele é, originalmente, uma maneira de implementar o reuso de um *software*, ou seja, o desenvolvimento de um programa orientado a partir de softwares já existentes. Shehabuddeen, Probert e Phaal (2000) afirmam que o *Framework* é um facilitador do entendimento de um processo, a partir de sua representação gráfica, que permite uma função orientativa para quem o utiliza. Portanto, são representações de um determinado assunto para facilitar sua análise e aplicação.

Shehabuddeen, Probert e Phaal (2000) discorrem sobre o papel do *Framework* que, a partir de suas visões, pode ser a construção de uma referência para a criação de técnicas, ferramentas ou metodologias de modelos organizacionais. Nesse sentido, podemos analisar um *Framework* como instrumento de apoio ao desenvolvimento de procedimentos, à medida que ele pode ser aplicado a diversos processos de uma organização, como os comunicacionais, funcionando como um roteiro.

No processo de criação do *Framework*, produto final dessa dissertação, um ponto considerado foi a entrega de uma comunicação eficaz a partir da sua utilização, ou seja, os gestores que o utilizarem poderão alcançar uma comunicação eficaz na transmissão da CIP pelo Marketing Interno. Kotler e Keller (2012) apresentam oito etapas para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz, conforme Figura 13, e algumas dessas etapas foram contempladas no *Framework* desenvolvido.

Figura 13 – Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Kotler e Keller (2012)

Além disso, a funcionalidade também foi considerada como qualidade importante para assegurar a assertividade na utilização do *Framework* desenvolvido. Nesse sentido, ele foi produzido em duas partes: representação gráfica e descrição operacional das etapas, as quais foram criadas de forma clara e objetiva, considerando exemplos.

Com base nas informações coletadas nas entrevistas e nas análises realizadas a partir da revisão de literatura, foi possível chegar ao *Framework* apresentado no Apêndice 1. Uma influência importante para o seu desenvolvimento foi o roteiro proposto por Kotler e Keller (2012), para atingimento de uma comunicação eficaz, conforme apresentado na Figura 13. As ideias propostas pelos autores no respectivo conceito foram adaptadas para a transmissão da CIP pelo Marketing Interno.

4.3 Validação Júri de Especialistas

O *Framework* (Apêndice 1) foi enviado para os especialistas por e-mail, em setembro/2021, com solicitação de avaliação e validação da representação gráfica e da descrição operacional das etapas.

Os especialistas receberam um e-mail (Apêndice 2) contendo o *Framework* e um roteiro de avaliação (Apêndice 3) para orientá-los, no qual puderam opinar sobre cada uma das etapas e também sobre a representação gráfica do *Framework*. No respectivo roteiro foram inseridas colunas para que o júri de especialistas pudesse aceitar, não aceitar ou aceitar parcialmente as etapas do *Framework*. Além disso, foi acrescentado um espaço para comentários, possibilitando que os especialistas pudessem colocar opiniões e considerações, caso achassem necessário, para justificar suas respostas nas colunas anteriores.

O júri de especialistas foi formado pelos mesmos profissionais entrevistados, conforme apresentado no Quadro 7, os quais já estavam inseridos no contexto da pesquisa e possuíam formação acadêmica e experiência profissional adequadas e desejáveis para contribuírem na validação do produto comunicacional desenvolvido. Essa escolha é corroborada por Saupe, Viana e Amaral (2007), ao afirmarem que modelos construídos passam a ser consistentes quando são avaliados por especialistas da área.

A validação do júri de especialistas possibilitou garantir que o *Framework* realmente possa vir a orientar gestores na utilização do Marketing Interno para a transmissão de informações de interesse público aos colaboradores de empresas privadas, públicas e terceiro setor.

Quadro 7 – Perfil júri de especialistas

ENTREVISTADO(A)	GRADUAÇÃO	LATO SENSU	STRICTO SENSU	CARGO ATUAL
Especialista 1	Administração de Empresas	Marketing	_____	Gerente de Marketing
Especialista 2	Jornalismo	Comunicação Empresarial	_____	Gerente de Comunicação
Especialista 3	Relações Públicas	Gestão de Marketing e Comunicação	_____	Gerente de Comunicação
Especialista 4	Jornalismo	MBA Marketing Digital	Comunicação	Gerente de Comunicação
Especialista 5	Relações Públicas	Marketing e Gestão de Comunicação	_____	Gerente de Comunicação
Especialista 6	Administração de Empresas	Marketing	_____	Gerente de Marketing
Especialista 7	Comunicação Social	MBA em Comunicação	Gestão de negócios	Gerente de Marketing

Fonte: elaborado pela autora.

4.4 Resultados da avaliação realizada pelo júri de especialistas

Após o recebimento dos e-mails dos especialistas com os roteiros de avaliação preenchidos, as respostas foram classificadas de acordo com cada item do *Framework*, ou seja, a representação gráfica e a descrição operacional das etapas. A partir daí, foi realizada uma análise individual das respostas e posteriormente uma análise conjunta das respostas relacionadas à representação gráfica e às etapas.

4.4.1 Análise júri de especialistas – Representação Gráfica do Framework

Os especialistas opinaram sobre a representação apresentada na Figura 14. Eles foram questionados em relação à sua adequação e tiveram a oportunidade de fazerem comentários que achassem necessários sobre a avaliação e possíveis melhorias da representação gráfica.

Figura 14 – Representação gráfica do *Framework*

Fonte: elaborado pela autora.

As respostas dos especialistas acerca da representação gráfica do *Framework* estão contidas no Quadro 8. A partir delas foi possível concluir que essa parte do *Framework* foi validada pelos especialistas e poderá ser aplicada por gestores de Comunicação, Marketing e Recursos Humanos na transmissão da CIP por meio de ações de Marketing Interno. Deve-se observar que, no caso de aceitação do esquema proposto, os comentários foram opcionais.

Quadro 8 - Respostas do júri de especialistas sobre a representação gráfica do *Framework*

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
E1	Aceita	"Sim, adequada."
E2	Aceita	"A representação gráfica ficou muito boa, pois dá possibilidade de impressão, além de usar em modo digital, o que pode facilitar a utilização."
E3	Aceita	"Sim, está adequada. Representa com clareza os conceitos e objetivos do produto de comunicação desenvolvido."
E4	Aceita	"Muito adequada."
E5	Aceita	Sem comentários
E6	Aceita	"No meu ponto de vista esse roteiro pode ser aplicado a outras comunicações, além da comunicação de interesse público. Para isso, seria necessário fazer pequenos ajustes."
E7	Aceita	"Sem comentários."

Fonte: elaborado pela autora.

4.4.2 Análise júri de especialistas – Descrição Operacional das etapas do *Framework*

Após a análise das respostas do júri sobre a representação gráfica e a validação dessa parte do *Framework*, foi iniciada a análise referente às respostas da descrição operacional das etapas.

4.4.2.1 Resultados da etapa 1

O júri de especialistas recebeu e analisou o texto referente à etapa 1. O objetivo dessa análise era confirmar se o primeiro passo para a CIP ser transmitida pelo Marketing Interno seria o assunto a ser divulgado ter a dimensão de interesse público, como indica o enunciado a seguir.

Etapa 1 – Validar a dimensão do assunto

Para que o *Framework* seja empregado com bons resultados é necessário primeiramente avaliar se a mensagem que será transmitida tem dimensão relacionada à Comunicação de Interesse Público. Após essa análise as próximas etapas poderão ser aplicadas de maneira adequada. Para essa avaliação pode ser analisado o seguinte ponto:

- o assunto que será transmitido está relacionado à vida do cidadão e/ou dos que o cercam?

Os assuntos de interesse público necessariamente estão relacionados ao desenvolvimento e bem estar do cidadão (saúde, segurança, cultura, etc.). Eles também precisam gerar possibilidade de mudança positiva na vida do cidadão e trazer benefícios.

Como exemplos de assuntos de interesse público temos: campanhas de vacinação, informações sobre segurança, informações relacionadas à educação, administração do orçamento familiar, combate ao álcool e tabagismo, meio ambiente, entre outros.

As respostas dos especialistas estão contempladas no Quadro 9 e a partir da análise das respectivas respostas não foram realizadas alterações no texto original, pois todos os especialistas entenderam que, para utilizarem de forma assertiva o *Framework*, é necessário avaliar se a comunicação pretendida é considerada de interesse público.

Quadro 9 – Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 1 do *Framework*

ESPECIALISTA	AValiação	COMENTÁRIOS
E1	Aceita	Sem comentários
E2	Aceita	Sem comentários
E3	Aceita	"O texto explica com clareza o que é Comunicação de Interesse Público e de que forma ela deve impactar a vida do cidadão e/ou das pessoas com as quais ele se relaciona ou convive."
E4	Aceita	Sem comentários
E5	Aceita	Sem comentários
E6	Aceita	Sem comentários
E7	Aceita	Sem comentários

Fonte: elaborado pela autora.

4.4.2.2 Resultados da etapa 2 – identificar mudança(s) necessária(s)

Foi enviado ao júri de especialistas o texto referente à etapa 2, conforme apresentado a seguir, para que os especialistas pudessem analisar e avaliar as informações contidas.

Etapa 2 – Identificar mudanças desejadas

A comunicação de assuntos de interesse público pelo Marketing Interno, invariavelmente, está vinculada a uma causa social e, como tal, deve ter como finalidade influenciar mudanças nos colaboradores, que podem ser: cognitivas, comportamentais, de ações e de valores. Nessa etapa deve-se definir quais são as mudanças desejadas, a partir da comunicação realizada, segue exemplo considerando a comunicação de uma Campanha de Vacinação pelo Marketing Interno:

Mudança cognitiva: é esperado que o colaborador entenda sobre a importância da vacinação.

Mudança comportamental: há uma expectativa de que o colaborador tenha um comportamento proativo com relação a tomar a vacina.

Mudança de ação: é desejado que o colaborador tome a vacina.

Mudança de valor: espera-se que o colaborador altere para positivas suas crenças e valores com relação a tomar a vacina.

Frequentemente, há comunicações de assuntos de interesse público que objetivam apenas uma das mudanças comentadas acima. Por exemplo, pode-se desejar apenas informar os sintomas de uma doença, sem buscar implementar nenhuma ação, comportamento ou juízo de valor.

Ao analisarmos as respostas recebidas, de acordo com o Quadro 10, foi possível compreender que os especialistas avaliaram a etapa 2 como aceita. Os comentários apresentados apenas reforçaram a aceitação do texto original, o qual foi mantido sem nenhuma alteração.

Quadro 10 – Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 2 do *Framework*

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
E1	Aceita	Sem comentários
E2	Aceita	Sem comentários
E3	Aceita	"O texto explica de forma clara o que se espera com a comunicação de interesse público, com relação à atitudes e consciência do cidadão a partir da mensagem que irá receber (ação, comportamento e convicções sobre o tema)."
E4	Aceita	Sem comentários
E5	Aceita	Sem comentários
E6	Aceita	"Nem sempre as mudanças desejadas serão efetivadas, mas sem dúvida, é importante descrevê-las."
E7	Aceita	Sem comentários

Fonte: elaborado pela autora.

4.4.2.3 Resultado da etapa 3 – descrever objetivos e metas da divulgação

Os especialistas receberam o texto da etapa 3, descrita na sequência, para que analisassem e contribuíssem em sua descrição.

Etapa 3 – Descrever objetivos e metas da divulgação.

Nessa etapa será definido o que se quer alcançar, o propósito que se espera com a mensagem de interesse público que será transmitida pelo Marketing Interno. Os objetivos e metas devem ser descritos de maneira clara e objetiva para que haja possibilidade de mensuração e controle e devem ser estabelecidos de acordo com o assunto que está sendo divulgado pelo responsável da Comunicação de Interesse Público, que pode ser uma entidade física ou jurídica, privada ou pública, que está organizando a comunicação do assunto. Resumidamente os objetivos indicam o que se quer alcançar e as metas indicam as etapas/tarefas que devem ser realizadas para se chegar aos objetivos determinados.

Uma das metodologias que pode ser utilizada para se estabelecer os objetivos e as metas é o método SMART. Essa metodologia foi criada por Peter Drucker em 1954 e perdura até os dias atuais, contemplando um anagrama formado por palavras em inglês que especificam cinco atributos que devem estar presentes no desenvolvimento de objetivos e metas: Specific (especificidade), Measurable (mensurabilidade), Attainable (alcançabilidade), Relevant (relevância), Time Board (especificação de prazo).

Portanto, ao aplicarmos a metodologia SMART nos objetivos e metas que iremos desenvolver, eles serão:

->Específicos: ou seja, precisos, não devem ser vagos, além disso devem ser descritos de maneira detalhada.

->Mensuráveis: definidos de maneira a possibilitar sua medição, sua quantificação.

->Alcançáveis: devem ter a possibilidade de serem atingidos. Isso não significa que os objetivos não devem ser desafiadores, mas sim que devem estar de acordo com as possibilidades do projeto e com a disponibilidade de recursos existentes.

->Relevantes: devem gerar impactos importantes.

-> Tempo: prazo para a realização da meta ou do objetivo.

Segue exemplo de determinação de um objetivo e de metas relacionados a um assunto de interesse público transmitido pelo Marketing Interno, aplicando metodologia SMART:

a) Objetivo: incrementar a vacinação de colaboradores.

b) Metas: garantir x% de colaboradores vacinados em até 30 dias após o início da comunicação interna da vacinação.

Os resultados da avaliação do júri de especialistas com relação à etapa 3, apresentados no Quadro 11, as respostas foram analisadas a fim de verificar se elas seriam indicativas de alteração no texto original.

Quadro 11 – Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 3 do *Framework*

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
E1	Aceita parcialmente	"Sugiro que esta parte seja mais resumida, não precisa de toda a descrição do que são objetivos e metas."
E2	Aceita	"Eu entendo que esse tópico pode ser mais conciso, isso irá facilitar a utilização do Framework. Sintetizando e resumindo não será necessário colocar detalhes do SMART."
E3	Aceita	"Objetivos e metas descritos com clareza. O que se espera com o produto de comunicação e quais etapas para alcançar o resultado esperado."
E4	Aceita parcialmente	"Resumiria essa etapa."
E5	Aceita	Sem comentários
E6	Aceita	Sem comentários
E7	Aceita	Sem comentários

Fonte: elaborado pela autora.

Após a avaliação das considerações do júri, concluiu-se que a respectiva etapa seria mais assertiva se resumida de maneira objetiva. Portanto, o texto da etapa 3 foi alterado, conforme segue.

Etapa 3 – Descrever objetivos e metas da divulgação.

Nessa etapa será definido o que se quer alcançar, o propósito que se espera com a mensagem de interesse público que será transmitida pelo Marketing Interno. Os objetivos e metas devem ser descritos de maneira clara e objetiva para que haja possibilidade de mensuração e controle e devem ser estabelecidos de acordo com o assunto que está sendo divulgado pelo responsável da Comunicação de Interesse Público, o qual pode ser uma entidade física ou jurídica, privada ou pública, que está organizando a comunicação do assunto. Resumidamente os objetivos indicam o que se quer alcançar e as metas indicam as etapas/tarefas que devem ser realizadas para se chegar aos objetivos determinados. Eles devem ser mensuráveis, alcançáveis e gerar impactos importantes. Segue exemplo de determinação de um objetivo e de metas relacionados a um assunto de interesse público transmitido pelo Marketing Interno:

- a) Objetivo: incrementar a vacinação de colaboradores.
- b) Metas: garantir x% de colaboradores vacinados em até 30 dias após o início da comunicação interna da vacinação.

4.4.2.4 Resultado da etapa 4 – segmentar público-alvo

O texto da etapa 4, conforme apresentado a seguir, foi enviado para análise e considerações dos especialistas.

Etapa 4: Segmentar público-alvo.

O público-alvo das ações comunicacionais transmitidas pelo Marketing Interno é o colaborador das organizações, que antes da relação laboral é um cidadão e como tal poderá transmitir o assunto recebido para sua família e pessoas de seu relacionamento. Porém, dentro de uma organização há diversos perfis de colaboradores e para que a mensagem de interesse público chegue a todos eles com efetividade é importante segmentá-los. Assim, é possível criar grupos de colaboradores com características semelhantes para facilitar o alcance dos objetivos dessa comunicação.

Com a segmentação será possível desenvolver estratégias específicas, de canais e mensagens para os segmentos definidos, o que garantirá maior assertividade na emissão, na recepção e no entendimento das informações.

Assim, a segmentação pode ser considerada como um instrumento estratégico para o atingimento de resultados.

Há uma série de variáveis que podem ser aplicadas na segmentação de colaboradores. No contexto da Comunicação de Interesse Público transmitida pelo Marketing Interno podemos realizar a segmentação considerando as seguintes variáveis: base demográfica, geográfica e comportamental. Essa última deve estar ligada à unidade de trabalho onde o colaborador exerce a atividade profissional.

-> base demográfica: deverão ser segmentados os colaboradores por idade, grau de escolaridade e ocupação.

-> base geográfica: deverão ser segmentados os colaboradores de acordo com as localidades que exercem a atividade profissional, pois algumas organizações têm plantas em locais diferentes e até em estados ou países diferentes. Além disso, existem colaboradores que exercem sua atividade profissional fora das organizações, como os colaboradores das áreas comerciais.

->comportamental: deverão ser segmentados os colaboradores de acordo com a unidade onde exercem sua atividade profissional, por exemplo unidade administrativa ou unidade fabril. De acordo com a unidade que o colaborador está alocado, ele terá acesso a canais de comunicação diferentes. Aqui também podem ser segmentados os colaboradores a partir do tipo de atividade que exercem, como a liderança.

Conforme os resultados da etapa 4, apresentados no Quadro 12, não serão realizadas alterações no texto proposto, pois os comentários dos especialistas reforçaram o texto original.

Quadro 12 – Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 4 do *Framework*

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
E1	Aceita	Sem comentários
E2	Aceita	Sem comentários
E3	Aceita	"Entender o público é fundamental para selecionar as melhores estratégias para alcançá-lo com a mensagem e o texto deixa isso muito claro, inclusive sobre como traçar esse perfil."
E4	Aceita	Sem comentários
E5	Aceita	Sem comentários
E6	Aceita	"Conforme disse na entrevista, a segmentação é extremamente importante na comunicação também com colaboradores."
E7	Aceita	Sem comentários

Fonte: elaborado pela autora.

4.4.2.5 Resultado da etapa 5 – estabelecer, conceituar e codificar mensagens

Os especialistas receberam o texto abaixo, referente à etapa 5 para avaliarem as informações contidas.

Etapa 5 – Estabelecer, conceituar e codificar as mensagens

É preciso definir o que será comunicado. Para tanto deve-se analisar, em primeiro lugar, quais as mensagens que estão sendo divulgadas pelo principal responsável da informação de interesse público, quando houver. Essa análise é primordial para que os colaboradores recebam internamente os mesmos assuntos ou enfoques que estão sendo veiculados externamente, isso ajudará no atingimento de resultados esperados.

A partir da análise das mensagens divulgadas externamente, devem ser estabelecidas as mensagens internas que serão divulgadas, garantindo assim linearidade. Primeiramente elas devem ser conceituadas na dimensão de interesse público, posteriormente deverão ser codificadas para que seja definida a linguagem adequada aos colaboradores e aos canais que serão utilizados. Essa codificação auxiliará na compreensão da mensagem pelos colaboradores.

As mensagens devem ser desenvolvidas de acordo com as políticas internas de comunicação e é preciso utilizar narrativa clara, consistente e principalmente verdadeira, a fim de obter atenção e engajamento dos colaboradores.

A etapa 5 foi aceita pelos especialistas, conforme demonstrado do Quadro 13, portanto não serão realizadas alterações no texto original. Analisando os comentários do especialista 6 (E6) acerca da respectiva etapa, nota-se que os apontamentos estão contidos na etapa 4 do *Framework*. E, com relação ao comentário do especialista 5 (E5), entende-se como reforço do texto proposto e, portanto, sem indicativo para alteração.

Quadro 13 – Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 5 do *Framework*

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
E1	Aceita	Sem comentários
E2	Aceita	Sem comentários
E3	Aceita	"Definir o que será comunicado é fundamental para a efetividade da comunicação. E o texto explica quais são os caminhos para estabelecer o que será informado e de que forma será feito."
E4	Aceita	Sem comentários
E5	Aceita	"Essa etapa é muito importante, pois se a mensagem divulgada internamente for diferente da que estiver sendo divulgada externamente, os resultados das ações de comunicação podem não ser os esperados."
E6	Aceita	"Na descrição dessa etapa pode ser reforçada a questão da segmentação, ou seja, a segmentação aplicada de maneira adequada permite assertividade também nas mensagens desenvolvidas."
E7	Aceita	Sem comentários

Fonte: elaborado pela autora.

4.4.2.6 Resultado da etapa 6 – definir canais de comunicação (mídia) e desenvolver plano de veiculação considerando orçamento

O texto da etapa 6, exibido a seguir, foi enviado aos especialistas para que pudessem avaliá-lo.

-> Etapa 6 – Definir canais de comunicação (mídia) e desenvolver plano de veiculação considerando orçamento.

Os canais de comunicação são meios (mídias) utilizados para uma mensagem chegar a um determinado público-alvo, de maneira completa e compreensível, podemos dividi-los em canais em online e offline que contemplam uma gama de possibilidades. Cada canal tem características

diferentes, portanto, as mensagens devem ser adaptadas em termos de linguagem e abordagem de acordo com essas características. Por exemplo, uma mensagem veiculada por aplicativo de mensagens deve ser mais curta do que uma mensagem veiculada em um boletim informativo impresso. Essa adequação facilita a comunicação das mensagens e garante sua efetividade.

Para a transmissão da Comunicação de Interesse Público pelo Marketing Interno, os canais de comunicação devem ser definidos de acordo com os seguintes tópicos: segmentação de colaboradores e canais existentes/novos canais. Isso é necessário para que os canais se enquadrem à realidade e às características dos colaboradores e da empresa, que possuem processos particulares. Portanto, para definir os canais que serão aplicados para a transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores, a empresa deve analisar os canais que já utiliza e que são mais eficazes, e aplicar a segmentação dos colaboradores. Caso necessário deve ser avaliada a possibilidade de utilizar novos canais, que estejam de acordo com o perfil dos colaboradores.

Após a definição dos canais deverá ser criado um plano de veiculação, contendo um cronograma que inclua os canais e a frequência da comunicação, bem como dias e horários em que a comunicação será realizada. Nesse tópico deve ser inserido o orçamento previsto para o respectivo plano. Como exemplos de canais que podem ser utilizados para a transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores, temos: canais *offline* (murais, boletins e canais face a face, como diálogos e reuniões) e canais online/digitais (desde e-mails, até aplicativos de notícias e intranets).

Exemplificando uma estratégia de escolha de canais: se a maioria dos colaboradores tem acesso a computador no posto de trabalho, devem ser escolhidos prioritariamente canais digitais. Mas se a empresa conta com a maioria dos funcionários trabalhando em fábricas, devem ser usados os meios impressos e face a face, como boletins e diálogos, além de TVs corporativas instaladas nas unidades das organizações. Após a escolha dos canais, as mensagens devem ser adequadas a eles para que a transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores seja executada de maneira efetiva.

A avaliação e os comentários dos especialistas com relação à etapa 6, estão contidos no Quadro 14.

Quadro 14 – Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 6 do *Framework*

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
E1	Aceita parcialmente	"Sugiro que o último parágrafo seja exemplificado em tópicos. "
E2	Aceita	Sem comentários
E3	Aceita	"A definição dos meios em que a mensagem será difundida, levando em conta os recursos e as possibilidades disponíveis são fundamentais nesse processo. O texto deixa claro o porquê e como fazer."
E4	Aceita	Sem comentários
E5	Aceita	"Essa descrição pode ser mais objetiva para facilitar a leitura."
E6	Aceita	Sem comentários
E7	Aceita	Sem comentários

Fonte: elaborado pela autora.

Os comentários dos especialistas foram considerados pertinentes e permitiram definir alterações, a fim de deixar o texto mais objetivo. Por este motivo, foram inseridos exemplos de canais de comunicação ao texto original dessa etapa, deixando-o com a seguinte configuração:

Etapa 6 – Definir canais de comunicação (mídia) e desenvolver plano de veiculação considerando orçamento.

Os canais de comunicação são meios (mídias) utilizados para uma mensagem chegar a um determinado público-alvo, de maneira completa e compreensível. Podem ser divididos em canais em online e off-line, que contemplam uma gama de possibilidades. Cada canal tem características diferentes, portanto, as mensagens devem ser adaptadas em termos de linguagem e abordagem de acordo com essas características. Por exemplo, uma mensagem veiculada por aplicativo de mensagens deve ser mais curta do que uma mensagem veiculada em um boletim informativo impresso. Essa adequação facilita a comunicação das mensagens e garante sua efetividade.

Para a transmissão da Comunicação de Interesse Público pelo Marketing Interno, os canais de comunicação devem ser definidos de acordo com os seguintes parâmetros: a segmentação de colaboradores e os canais existentes e/ou novos canais. Isso é necessário para que os canais se enquadrem à realidade e às características dos colaboradores e da empresa, sendo que cada segmento e cada canal possuem características particulares. Portanto, para definir os canais que serão aplicados para a

transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores, a empresa deve analisar os canais que já utiliza e que são mais eficazes, e aplicar a segmentação dos colaboradores. Caso necessário deve ser avaliada a possibilidade de utilizar novos canais, que estejam de acordo com o perfil dos colaboradores e as possibilidades da empresa.

Após a definição dos canais deverá ser criado um plano de veiculação, contendo um cronograma que inclua os canais e a frequência da comunicação, bem como dias e horários em que a comunicação será realizada. Nesse tópico deve ser inserido o orçamento previsto para o respectivo plano. Feita a escolha dos canais, as mensagens devem ser adequadas a eles para que a transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores seja executada de maneira efetiva.

Exemplificando uma estratégia de escolha de canais:

->Se a maioria dos colaboradores tiver acesso a computador no posto de trabalho, devem ser escolhidos prioritariamente canais digitais, como: e-mails, aplicativos de notícias, intranets, *newsletter*, TV corporativa, entre outros.

->Se a maioria dos colaboradores não tiver acesso ao computador, como, por exemplo, os colaboradores de fábrica, devem ser priorizados os canais *offline*: canais face a face, como reuniões e diálogos; boletins impressos; murais, peças de comunicação visual, entre outros.

4.4.2.7 Resultado da etapa 7 - avaliar resultados

Os especialistas receberam o texto da etapa 7, conforme apresentado na sequência, para analisarem e contribuírem em sua descrição.

-> Etapa 7 – Avaliar resultados:

Para certificar que a Comunicação de Interesse Público foi transmitida de maneira assertiva aos colaboradores de uma organização, é necessário avaliar os resultados atingidos, que devem estar relacionados aos objetivos e metas estabelecidos para a respectiva comunicação. Uma das maneiras de se realizar essa análise é usando processos desenvolvidos especificamente para esse fim, como pesquisas, que permitem identificar resultados e monitorar cenários. A avaliação dos resultados facilita o acompanhamento do que foi planejado (canais, mensagem, etc.) e de sua efetividade, além de facilitar futuras decisões relacionadas à transmissão de assuntos de interesse público pelo Marketing Interno. A fim de auxiliar a análise dos resultados é importante que na concepção dos objetivos e

metas sejam definidas métricas ou parâmetros que facilitarão o gestor na avaliação do cumprimento do objetivo inicial.

A avaliação de resultados é imprescindível para mensurar a efetividade da comunicação utilizada para transmitir assuntos de interesse público pelo Marketing Interno. Medir esses resultados é essencial para garantir que os assuntos de interesse público tenham sido comunicados de maneira assertiva e tenham gerado resultados positivos para o cidadão, colaborador.

Após a análise dos comentários acerca dessa etapa, conforme Quadro 15, percebeu-se que as considerações dos especialistas E4 e E6 eram indicativas de alterações no texto original. Já o comentário do especialista 3 (E3) reforça o texto original e, portanto, não foi considerado nas alterações realizadas no texto dessa etapa.

Quadro 15 – Respostas do júri de especialistas sobre a etapa 7 do *Framework*

ESPECIALISTA	AVALIAÇÃO	COMENTÁRIOS
E1	Aceita	Sem comentários
E2	Aceita	Sem comentários
E3	Aceita	"A mensuração dos resultados é o que vai mostrar se as estratégias foram corretas e se o produto/ação alcançou o objetivo esperado."
E4	Aceita parcialmente	"Colocaria que além de pesquisa existem outras estratégias para mensurar resultados. No exemplo de uma comunicação de vacina, os resultados podem ser medidos com a quantidade de funcionários vacinados."
E5	Aceita	Sem comentários
E6	Aceita	"Caso o resultado obtido não esteja de acordo com o objetivo proposto, o roteiro pode ser aplicado novamente alterando pontos sensíveis que tenham sido percebidos em pesquisas."
E7	Aceita	Sem comentários

Fonte: elaborado pela autora.

As alterações nessa etapa, inspiradas pelos comentários dos especialistas E4 e E6, foram realizadas para reforçar dois pontos. Um deles é a existência de estratégias, além da pesquisa, para avaliação de resultados. O outro ponto é a possibilidade de aplicar novamente o *Framework*, caso os resultados da divulgação não tenham sido positivos. Segue texto atualizado da respectiva etapa.

Etapa 7 – Avaliar resultados:

Para certificar que a Comunicação de Interesse Público foi transmitida de maneira assertiva aos colaboradores de uma organização, é necessário avaliar os resultados atingidos, que devem estar relacionados aos objetivos e metas estabelecidos para a respectiva comunicação. Uma das maneiras de se realizar essa análise é usando processos desenvolvidos especificamente para esse fim, como pesquisas, que permitem identificar resultados e monitorar cenários. A avaliação dos resultados facilita o acompanhamento do que foi planejado (canais, mensagem, etc) e de sua efetividade, além de facilitar futuras decisões relacionadas à transmissão de assuntos de interesse público pelo Marketing Interno. A fim de auxiliar a análise dos resultados é importante que na concepção dos objetivos e metas sejam definidas métricas ou parâmetros que facilitarão o gestor na avaliação do cumprimento do objetivo inicial.

A avaliação de resultados é imprescindível para mensurar a efetividade da comunicação utilizada para transmitir assuntos de interesse público pelo Marketing Interno. Medir esses resultados é essencial para garantir que os assuntos de interesse público tenham sido comunicados de maneira assertiva e tenham gerado resultados positivos para o cidadão, colaborador.

4.5 Validação do *Framework* pelo júri de especialistas

Após a análise das avaliações e comentários do júri de especialistas, foi possível compreender que o produto final dessa pesquisa foi validado por eles. Isso chancela sua utilização orientativa por gestores de Comunicação e Marketing na transmissão da CIP pelo Marketing Interno, cumprindo assim um dos objetivos específicos dessa pesquisa, que era o de validar o produto desenvolvido, *Framework*, com o júri de especialistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a possibilidade das ações de comunicação contempladas no Marketing Interno transmitirem, também, informações de interesse público. Para tanto, desenvolveu-se um caminho que pudesse responder à pergunta-problema formulada: quais formas de comunicação podem ser adotadas pelo Marketing Interno para implementação de ações voltadas à transmissão de informações de Interesse Público?

O primeiro passo consistiu em desenvolver a fundamentação teórica que pudesse embasar o trabalho. Assim, descreveu-se um eixo temático conceitual que contou com os seguintes temas: Marketing, Marketing Interno, Segmentação de Mercado e Posicionamento de Mercado, Marketing Social, Comunicação Integrada de Marketing, Comunicação Interna, Comunicação Pública e Comunicação de Interesse Público.

A fundamentação teórica permitiu compreender cada conceito e entender que a CIP é realmente importante para a sociedade, para aproximar o cidadão de assuntos de relevância para sua vida e seu bem-estar. A análise bibliográfica também possibilitou realizar uma investigação detalhada sobre Marketing Interno e suas variáveis controláveis, o que contribuiu para o entendimento acerca dessa aplicação do Marketing. Além disso, os estudos permitiram a compreensão de que é possível utilizar o Marketing Interno na transmissão de informações de interesse público para os colaboradores de uma organização os quais, antes da relação laboral, também são cidadãos.

Os estudos realizados também possibilitaram a compreensão de que uma organização pode transmitir a CIP sem ter, obrigatoriamente, um compromisso específico com a geração direta do lucro, conforme corrobora Jaramillo López (2012) ao afirmar que a empresa compreende, além da esfera econômica, interesses sociais, como o bem estar de seus colaboradores e dos cidadãos que se relacionam com ela. Outro ponto estudado, que trouxe conclusões importantes para essa pesquisa, foi o primeiro papel da CIP, que é informativo, segundo Manieri e Ribeiro (2011). Foram analisados também temas relacionados à Comunicação Organizacional e Comunicação Interna, que auxiliaram no desenvolvimento dessa pesquisa.

Após a revisão bibliográfica, que formou o arcabouço teórico necessário para o desenvolvimento deste estudo, foi elaborado um protocolo de pesquisa, apresentado no Quadro 2, que contemplou todo o procedimento metodológico utilizado. O objetivo do respectivo protocolo foi apoiar a organização do estudo e sua qualidade.

A partir de então, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de Comunicação e Marketing, com o objetivo de verificar se a CIP poderia ser transmitida por ações de Marketing Interno. Os gestores foram escolhidos a partir de critérios estabelecidos, como formação acadêmica e experiência profissional, que garantissem sua contribuição efetiva à pesquisa.

As entrevistas foram realizadas de acordo com um roteiro estruturado, apresentado no Quadro 3, e permitiram discussões acerca da CIP e do Marketing Interno que apoiaram esse estudo. Durante as entrevistas foi possível observar que a atual situação de pandemia, causada pela COVID-19, contribuiu para ampliar as discussões, pois os entrevistados estavam vivendo a necessidade de utilização de instrumentos de comunicação para compartilhamento de informações, com a dimensão de interesse público com seus colaboradores. Após a realização das entrevistas as respostas gravadas foram transcritas, categorizadas e, posteriormente, analisadas.

Com a análise bibliográfica e o resultado das entrevistas semiestruturadas foi desenvolvido o produto final desta pesquisa, Figura 15, o *Framework*, composto de duas partes: representação gráfica e descrição operacional. Sua finalidade é ser um roteiro para gestores das áreas de Comunicação, Marketing e Recursos Humanos, que auxilie na transmissão de informações de interesse público para colaboradores de uma organização, no âmbito das ações do Marketing Interno.

Figura 15 – Produto Final: *Framework* (representação gráfica)

Fonte: elaborado pela autora.

Para garantir que sua finalidade comunicacional fosse atendida, o produto foi validado por um júri de especialistas com formação acadêmica e experiência profissional suficientes para contribuir em sua avaliação. Essa validação permitiu garantir que o *Framework* auxilie gestores das áreas de Comunicação, Marketing e Recursos Humanos, na transmissão de informações de interesse público para colaboradores de uma organização, no âmbito das ações do Marketing Interno.

Após a análise do júri de especialistas, as considerações sobre o produto comunicacional desenvolvido permitiram realizar alterações em três etapas do texto do *Framework*: 3, 6 e 7, e chegar ao produto final, conforme apresentado na Figura 15 e Quadro 16.

Quadro 16 – Produto Final: *Framework* (descrição operacional)

ETAPAS	DETALHAMENTO
<p>Etapa 1 - Validar a dimensão do assunto</p>	<p>Para que o <i>Framework</i> seja empregado com bons resultados é necessário primeiramente avaliar se a mensagem que será transmitida tem dimensão relacionada à Comunicação de Interesse Público. Após essa análise as próximas etapas poderão ser aplicadas de maneira adequada. Para essa avaliação pode ser analisado o seguinte ponto:</p> <p>-> o assunto que será transmitido está relacionado à vida do cidadão e/ou dos que o cercam?</p> <p>Os assuntos de interesse público necessariamente estão relacionados ao cidadão, sua saúde e seu bem-estar. Eles também precisam gerar possibilidade de mudança positiva na vida do cidadão e trazer benefícios.</p>
<p>Etapa 1 - Validar a dimensão do assunto</p>	<p>Como exemplos de assuntos de interesse público temos: campanhas de vacinação, informações sobre segurança, informações relacionadas à educação, administração do orçamento familiar, combate ao álcool e tabagismo, meio ambiente, entre outros.</p>

(continua)

(continuação)

ETAPAS	DETALHAMENTO
<p>Etapa 2 - Identificar mudança(s) desejada(s)</p>	<p>A comunicação de assuntos de interesse público pelo Marketing Interno, invariavelmente, está vinculada a uma causa social e, como tal, deve ter como finalidade influenciar mudanças nos colaboradores, que podem ser: cognitivas, comportamentais, de ações e de valores. Nessa etapa deve-se definir quais são as mudanças desejadas, a partir da comunicação realizada, segue exemplo considerando a comunicação de uma Campanha de Vacinação pelo Marketing Interno:</p> <p>Mudança cognitiva: é esperado que o colaborador entenda sobre a importância da vacinação.</p> <p>Mudança comportamental: há uma expectativa de que o colaborador tenha um comportamento proativo com relação a tomar a vacina.</p> <p>Mudança de ação: é desejado que o colaborador tome a vacina.</p> <p>Mudança de valor: espera-se que o colaborador altere para positivas suas crenças e valores com relação a tomar a vacina.</p> <p>Frequentemente, há comunicações de assuntos de interesse público que objetivam apenas uma das mudanças comentadas acima. Por exemplo, pode-se desejar apenas informar os sintomas de uma doença, sem buscar implementar nenhuma ação, comportamento ou juízo de valor.</p>

(continua)

(continuação)

ETAPAS	DETALHAMENTO
<p align="center">Etapa 3 - Descrever objetivos e metas da divulgação</p>	<p>Nessa etapa será definido o que se quer alcançar, o propósito que se espera com a mensagem de interesse público que será transmitida pelo Marketing Interno. Os objetivos e metas devem ser descritos de maneira clara e objetiva para que haja possibilidade de mensuração e controle e devem ser estabelecidos de acordo com o assunto que está sendo divulgado pelo responsável da Comunicação de Interesse Público, o qual pode ser uma entidade física ou jurídica, privada ou pública, que está organizando a comunicação do assunto. Resumidamente os objetivos indicam o que se quer alcançar e as metas indicam as etapas/tarefas que devem ser realizadas para se chegar aos objetivos determinados. Eles devem ser mensuráveis, alcançáveis e gerar impactos importantes. Segue exemplo de determinação de um objetivo e de metas relacionados a um assunto de interesse público transmitido pelo Marketing Interno:</p> <p>a) Objetivo: incrementar a vacinação de colaboradores.</p> <p>b) Metas: garantir x% de colaboradores vacinados em até 30 dias após o início da comunicação interna da vacinação.</p>
<p align="center">Etapa 4 – Segmentar público-alvo</p>	<p>O público-alvo das ações comunicacionais transmitidas pelo Marketing Interno é o colaborador das organizações, que antes da relação laboral é um cidadão e como tal poderá transmitir o assunto recebido para sua família e pessoas de seu relacionamento. Porém, dentro de uma organização há diversos perfis de colaboradores e para que a mensagem de interesse público chegue a todos eles com efetividade é importante segmentá-los.</p>

(continua)

(continuação)

ETAPAS	DETALHAMENTO
<p style="text-align: center;">Etapa 4 – Segmentar público-alvo</p>	<p>Assim, é possível criar grupos de colaboradores com características semelhantes para facilitar o alcance dos objetivos dessa comunicação.</p> <p>Com a segmentação será possível desenvolver estratégias específicas, de canais e mensagens para os segmentos definidos, o que garantirá maior assertividade na emissão, na recepção e no entendimento das informações. Assim, a segmentação pode ser considerada como um instrumento estratégico para o atingimento de resultados.</p> <p>Há uma série de variáveis que podem ser aplicadas na segmentação de colaboradores. No contexto da Comunicação de Interesse Público transmitida pelo Marketing Interno podemos realizar a segmentação considerando as seguintes variáveis: base demográfica, geográfica e comportamental. Essa última deve estar ligada à unidade de trabalho onde o colaborador exerce a atividade profissional</p> <p>-> base demográfica: deverão ser segmentados os colaboradores por idade, grau de escolaridade e ocupação.</p> <p>-> base geográfica: deverão ser segmentados os colaboradores de acordo com as localidades que exercem a atividade profissional, pois algumas organizações têm plantas em locais diferentes e até em estados ou países diferentes. Além disso, existem colaboradores que exercem sua atividade profissional fora das organizações, como os colaboradores das áreas comerciais.</p>

(continua)

(continuação)

ETAPAS	DETALHAMENTO
<p>Etapa 4 – Segmentar público-alvo</p>	<p>->comportamental: deverão ser segmentados os colaboradores de acordo com a unidade onde exercem sua atividade profissional, por exemplo, unidade administrativa ou unidade fabril. De acordo com a unidade que o colaborador está alocado, ele terá acesso a canais de comunicação diferentes. Aqui também podem ser segmentados os colaboradores a partir do tipo de atividade que exercem, como a liderança.</p>
<p>Etapa 5 - Estabelecer, conceituar e codificar as mensagens</p>	<p>É preciso definir o que será comunicado. Para tanto deve-se analisar, em primeiro lugar, quais as mensagens que estão sendo divulgadas pelo principal responsável da informação de interesse público, quando houver. Essa análise é primordial para que os colaboradores recebam internamente os mesmos assuntos ou enfoques que estão sendo veiculados externamente, isso ajudará no atingimento de resultados esperados.</p> <p>A partir da análise das mensagens divulgadas externamente, devem ser estabelecidas as mensagens internas que serão divulgadas, garantindo assim linearidade. Primeiramente elas devem ser conceituadas na dimensão de interesse público, posteriormente deverão ser codificadas para que seja definida a linguagem adequada aos colaboradores e aos canais que serão utilizados. Essa codificação auxiliará na compreensão da mensagem pelos colaboradores.</p> <p>As mensagens devem ser desenvolvidas de acordo com as políticas internas de comunicação e é preciso utilizar narrativa clara, consistente e principalmente verdadeira, a fim de obter atenção e engajamento dos colaboradores.</p>

(continua)

(continuação)

ETAPAS	DETALHAMENTO
<p>Etapa 6 - Definir canais de comunicação (mídia) e desenvolver plano de veiculação considerando orçamento.</p>	<p>Os canais de comunicação são meios (mídias) utilizados para uma mensagem chegar a um determinado público-alvo, de maneira completa e compreensível, podemos dividi-los em canais em <i>online</i> e <i>offline</i> que contemplam uma gama de possibilidades. Cada canal tem características diferentes, portanto, as mensagens devem ser adaptadas em termos de linguagem e abordagem de acordo com essas características. Por exemplo, uma mensagem veiculada por aplicativo de mensagens deve ser mais curta do que uma mensagem veiculada em um boletim informativo impresso. Essa adequação facilita a comunicação das mensagens e garante sua efetividade.</p> <p>Para a transmissão da Comunicação de Interesse Público pelo Marketing Interno, os canais de comunicação devem ser definidos de acordo com os seguintes tópicos: segmentação de colaboradores e canais existentes/novos canais. Isso é necessário para que os canais se enquadrem à realidade e às características dos colaboradores e da empresa, que possuem processos particulares. Portanto, para definir os canais que serão aplicados para a transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores, a empresa deve analisar os canais que já utiliza e que são mais eficazes, e aplicar a segmentação dos colaboradores. Caso necessário deve ser avaliada a possibilidade de utilizar novos canais, que estejam de acordo com o perfil dos colaboradores.</p> <p>Após a definição dos canais deverá ser criado um plano de veiculação, contendo um cronograma que inclua os canais e a frequência da comunicação, bem como dias e horários em que a comunicação será realizada. Nesse tópico deve ser inserido o orçamento previsto para o</p>

<p>Etapa 6 - Definir canais de comunicação (mídia) e desenvolver plano de veiculação considerando orçamento</p>	<p>respectivo plano. Como exemplos de canais que podem ser utilizados para a transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores, temos: canais offline (murais, boletins e canais face a face, como diálogos e reuniões) e canais online/digitais (desde e-mails, até aplicativos de notícias e intranets).</p> <p>Exemplificando uma estratégia de escolha de canais: se a maioria dos colaboradores tem acesso a computador no posto de trabalho, devem ser escolhidos prioritariamente canais digitais.</p> <p>Mas se a empresa conta com a maioria dos funcionários trabalhando em fábricas, devem ser usados os meios impressos e face a face, como boletins e diálogos, além de TVs corporativas instaladas nas unidades das organizações. Após a escolha dos canais, as mensagens devem ser adequadas a eles para que a transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores seja executada de maneira efetiva.</p>
<p>Etapa 7- Avaliar resultados</p>	<p>Para certificar que a Comunicação de Interesse Público foi transmitida de maneira assertiva aos colaboradores de uma organização, é necessário avaliar os resultados atingidos, que devem estar relacionados aos objetivos e metas estabelecidos para a respectiva comunicação. Uma das maneiras de se realizar essa análise é usando processos desenvolvidos especificamente para esse fim, como pesquisas, que permitem identificar resultados e monitorar cenários. A avaliação dos resultados facilita o acompanhamento do que foi planejado (canais, mensagem, etc.) e de sua efetividade, além de facilitar futuras decisões relacionadas à transmissão de assuntos de interesse público pelo Marketing Interno</p>

(continua)

(continuação)

ETAPAS	DETALHAMENTO
Etapa 7- Avaliar resultados	<p>análise dos resultados é importante que na concepção dos objetivos e metas sejam definidas métricas ou parâmetros que facilitarão o gestor na avaliação do cumprimento do objetivo inicial.</p> <p>A avaliação de resultados é imprescindível para mensurar a efetividade da comunicação utilizada para transmitir assuntos de interesse público pelo Marketing Interno. Medir esses resultados é essencial para garantir que os assuntos de interesse público tenham sido comunicados de maneira assertiva e tenham gerado resultados positivos para o cidadão, colaborador.</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Após cumprir o fluxo das etapas de pesquisa que contemplaram a análise da literatura, as entrevistas, o desenvolvimento do *Framework* e a validação do *Framework*, foi possível responder à pergunta-problema, apresentando a comunicação interna e todos os tópicos que a contemplam, como uma das formas de comunicação utilizada pelo Marketing Interno para implementação de ações voltadas à transmissão de informações de Interesse Público.

Além de responder à pergunta-problema e atingir os objetivos propostos, a pesquisa apresentou outras contribuições, como o aporte à produção acadêmica acerca de CIP e Marketing Interno, mostrando possibilidades de aproximar assuntos de interesse público aos cidadãos. O estudo também coopera com a área profissional de Comunicação, Marketing e Recursos Humanos, apresentando um *Framework*, com aplicabilidade validada por especialistas, para a transmissão da CIP para colaboradores de uma organização.

Tendo em vista a importância do tema Comunicação de Interesse Público para o cidadão, essa pesquisa oferece possibilidades para futuros estudos. Uma sugestão é a realização de uma pesquisa que avalie os resultados da utilização do *Framework*, desenvolvido como produto dessa dissertação, por organizações, na transmissão da CIP pelo Marketing Interno.

REFERÊNCIAS

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. **Internal Marketing: tools and concepts for customer-focused management**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2002.

ALIAGA, M.; GUNDERSON, B. **Interactive Statistics**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2006. Disponível em: <https://www.ama.org>. Acesso em: 8 abr. 2020.

AMA – AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017. Disponível em: <https://www.ama.org>. Acesso em: 8 abr. 2020.

ARAÚJO, J.; PIMENTA, A. A.; COSTA, S. A proposta de um quadro norteador de pesquisa como exercício de construção do objeto de estudo. **Interações**, Campo Grande, v. 16, n. 1, p. 175-188, jan-jun. 2015.

BALDISSERA, Rudimar; SARTOR Basilio; ROSSATO Jean. Comunicação e interesse público: a triangulação “iniciativa privada – poder público – comunidade. **ALCEU** - Rio de Janeiro, v. 16, n. 32, p. 207-224, jan-jun. 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Editora Prentiel Hall, 2004.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BELCH George E.; BELCH Michael A. **Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective**. 7. ed. Manhattan: MacGraw-Hill, 2007.

BERRY, LL. The Employee as customer. **Journal of Retail Banking**, Reino Unido, v. 3, p. 25-8, mar. 1981.

BERRY, L.L.; HENSEL, J. S.; BURKE, M. C. Improving retailer capability for effective consumerism response, **Journal of Retailing**, Reino Unido, v. 52, n. 3, p. 3-14, 1976.

BLUME, M. **Promoção, propaganda e mídia**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

BORDEN, N. H. The concept of the Marketing Mix. *In*: SCHWARTZ, G. **Science in Marketing**. New York: Wile & Sons, 1965

BRAMBILLA, Flávio Régio. Abordagem Conceitual de Marketing Interno. **READ: Revista Eletrônica de Administração UFRGS**, Porto Alegre, v.11, n.1, p.1-56, jan-fev. 2005.

BRASIL. Senado Federal. **Manual de Comunicação da SECOM**. Brasília, DF: Senado Federal, 2011. Disponível em <https://bit.ly/3xtuYGb>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2002.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 4, n.15, p. 679-684, out-dez. 2006

CARIDADE, Annelise Vendramini da Silva. **Práticas de gestão estratégica e aderência ao método SIGMA: um estudo de caso no setor de celulose e papel**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí: InHouse, 2013.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica: da teoria à prática**, Curitiba: Intersaberes, 2012.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

COSTA, João Roberto Vieira da. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

COSTA, João Roberto Vieira da. **Comunicação de interesse público: ideias que movem pessoas e fazem um mundo melhor**. São Paulo: Jaboticaba, 2006

CRESCITELLI, Edson; SHIMP, Terence. **Comunicação de Marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009

CRISTO, Carlos Manuel Pedroso Neves. Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 54, n. 1, p. 63-78, 2003.

DA LUZ, Renato Henrique; DE LIMA, Roseneide Maria; MINCIOTTI, Silvio Augusto. O Marketing interno como elemento básico ao desenvolvimento de cidades e localidades. **Gestão & Regionalidade**, Universidade de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, v. 33, n. 97, p. 170-181, 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The practice of management**. New York: Harper, 1954.

DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Jorge. **Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação pública, sociedade e cidadania. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge. Comunicação pública. In: BOANERGES LOPES (org.). **Gestão em comunicação empresarial: teoria e técnica**. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. **Comunicação e cidadania**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004.

EDELMAN TRUST BAROMETER 2021. EUA: Edelman Holdings, Inc. Disponível em: <https://bit.ly/3xtMqub>. Acesso em: 2 de jul. 2021.

FARAH, E. **Cidadania**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2001.

FILIPO, J. P. Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies, **European Journal of Marketing**, Reino Unido, v. 20, n. 8, p. 5-14, 1986.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Tradução: J. E. Costa. São Paulo: Artmed, 2009.

FONTANELLA, B. J. B; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FONTELLES, Mauro José *et al.*. Scientific research methodology: Guidelines for elaboration of a research protocol. **Revista Paraense de Medicina**, Belém, v. 23 n. 3, set 2009.

GEORGE, William R. The Retailing of services: a challenging future. **Journal of Retailing**, Reino Unido, v.53, p. 85-98, 1977.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRALDI, J.M.E. Implementando a comunicação integrada de marketing (CIM): dificuldades e mensuração dos resultados. **eGesta**, v. 4, n. 4, out-dez., 2008.

GOMIDES, José Eduardo. A definição do Problema de Pesquisa a chave para o sucesso do Projeto de Pesquisa. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC**, Catalão, v.6, 2002.

GOUNARIS, Spiros. Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. **International Journal of Service Industry Management**, Reino Unido, v. 19, n. 3, p. 400-434, 2008.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRUTZMANN, A. Afinal, o que é marketing eletrônico? Publicado em fev. 2006. Disponível em://www.designvirtual.com/?id=artigos&ida=5>. Acesso em: 22 jan. 2021

GWIN, Carol F.; GWIN Carl R. Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning, **Journal of Marketing theory and Practice**, Londres, v. 11, n. 2, p.30-42, abr.2003.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

JARAMILLO LÓPEZ, J. Propuesta general de comunicación pública. **Strategy & Management Business Review**, v.3, n.2, p.1-17, 2012.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KIM, J, H. Psychological issues and problematic use of smartphone: ADHD's moderating role in the associations among loneliness, need for social assurance, need for immediate connection, and problematic use of smartphone. **Computers in Human Behavior**, v. 80 p.390-398, 2018.

KITCHEN, Philip; SCHULTZ, D.E. Integrated corporate and product brand communication. **Advances in Competitiveness Research**, Indiana, v.11, 2003, p. 66-86

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 10-16, 1969.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo. **Marketing Social: Estratégias Para Alterar o Comportamento Público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 3-12, 1971.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. *In*: Matos, H. (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista Matrizes USP**, São Paulo, v.8 n.2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Comunicação pública: direitos de cidadania, fundamentos e práticas* *In*: Matos, H. (org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA/USP, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Paulo: Difusão, 2011.

- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.
- LAGE, N. **A reportagem**: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Excelência em Atendimento ao Cliente**: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: Makron Books, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- LIEDTKE, P.; CURTINOVI, J. Comunicação pública no Brasil: passado, presente e futuro. **Revista Comunicação Pública**. Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, v.11, n. 20, 2016. Disponível em: <https://cp.revues.org/1171>. Acesso em: 14 fev. 2021.
- LOBIONDO-WOOD, Geri; HABER, Judith. **Pesquisa em enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2001.
- LOUREIRO, Orlando Isidoro. **Origens e Evolução do Marketing**: um Estudo Sobre as Influências das Correntes Teóricas no Ensino do Marketing no Brasil. São Paulo: Fecap-Fundação Álvares Penteado, 2008.
- LOVELOCK, C; WIRTZ, J; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços**: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MACHADO, Márcia Reis; MACHADO, Márcio André Veras; DE ALMEIDA HOLANDA, Fernanda Marques. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. **Turismo-Visão e Ação**, v. 9, n. 3, p. 393-406, 2007.
- MADRUGA, P. Roberto. **Guia de implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MANIERI, Tiago. RIBEIRO, Eva Márcia Arantes Ostrosky. A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática. **Organicom**, São Paulo, v.. 8, n. 14, p. 49-61, 2011.
- MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Org.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, v. 2010, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. *In*: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O princípio da razão durante**: o conceito de comunicação e a epistemologia metapórica - nova teoria da comunicação III - tomo V. São Paulo: Paulus, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan-abr. 2008.

MARSHALL, T.H. **Cidadania, classe social e status**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.

McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing**: a managerial approach. 6. ed. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1978.

MELLO FILHO, J.R.R. de. **Comunicação de interesse público**: a escuta popular na comunicação pública: tentando construir uma nova política. Recife: Fundaj, Massangana, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14 ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5 n. 7, p.1-12, 2017.

MONTAGNA E.; ZAIA V.; LAPORTA G.Z. Adoção de protocolos para aprimoramento da qualidade da pesquisa médica. *einstein* (São Paulo). 2020; v.18, eED5316. http://dx.doi.org/10.31744/einstein_journal/2020ED5316. Acesso em 22 jan. 2021.

MONTEIRO, G. A singularidade da comunicação pública. *In*: Duarte, J. (Org.). **Comunicação pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MORAIS, I. D. C. DE; SOARES, A. M. Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 197-215, 2016.

MORREALE, S. P.; SPITZBERG, B. H.; BARGE, K. J. **Human communication**: motivation, knowledge, and skills. 2. ed. United States: Thomson Wadsworth, 2007.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MURRAY, J.G. The Importance of internal marketing. **Bankers Magazine**, v.37, n. 9, p. 38-40, jul-ago., 1979.

NEIVA, Filipa. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. **Media & Jornalismo**, Lisboa , v. 18, n. 33, p. 61-74, 2018.

OGDEN, J.R. ; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Maria José da Costa (Org.). **Comunicação pública**. Campinas: Alínea, 2004.

PAIVA, Caroline Mendonça Nogueira; ANDRADE, Lilia Paula; LEME, Paulo Henrique Montagnana Vicente. Posicionamento em Marketing: Produção acadêmica Brasileira sob a ótica da Meta-Análise. **SCRIBES-Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies**, v. 1, n. 2, 2020.

PEDROS, Tatiana. A gestão estratégica dos canais de comunicação na era da mobilidade. *In*: Carramenha, Bruno (Org.). **Comunicação com Líderes e Empregados**. Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. ISBN 978-85-7899-428-0. p. 17-26, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3nTmkh2>. Acesso em 4 mai. 2021.

PINHEIRO, José de Queiroz; FARIAS, Tadeu Mattos; ABE-LIMA, July Yukie. Painel de especialistas e estratégia multimétodos: reflexões, exemplos, perspectivas. **Revista Psico**, Porto Alegre, v. 44, n. 2, 2013.

POLLI, S. W. O endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo. Caderno de Administração. **Revista do Departamento de Administração da FEA**, ISSN 1414-7394 Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, vol. 9, n.1, p. 49-72, 2015.

PONCE, Felicia Alejandrina Urbina. **Marketing interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosmético nas cidades de São Paulo e Osasco**. 1995. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1995.

POPE, Catherine; MAYS, Nicholas. **Pesquisa qualitativa na atenção à saúde**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

RAFIQ, M; AHMED, P. K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **The Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

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

RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a Batalha por sua Mente**. São Paulo: M. Books, 2009.

RIGATO, C. A. **Valor percebido pelo cliente na venda de tecnologia de informação e sua relação com a decisão de compra**. 2007. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2007.

RODRIGUES, Ana; QUEIRÓS, Ana; PIRES, Carlos. A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. **Revista Portuguesa de Saúde Pública**, Portugal, v. 34, n. 3, p. 292-304, 2016.

RODRÍGUEZ, Enrique Marañón; VÁZQUEZ Eriberto Bauzá; RODRÍGUEZ, Ana Argelia Bell. La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitária. **Revista Iberoamericana de Educación**, Espanha, v. 40, n.5, p. 1-9, 2006

ROSINI, A. M.; DALLA, C. B.; SANTOS A. E. P. Perspectivas sobre o Marketing Estratégico, Estratégias de Marketing, Posicionamento e Segmentação. **REPAE – Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, São Paulo, v.5, n.1, p. 207–231, 2019.

ROSSETTI, Regina. Categorias de inovação para os estudos em Comunicação- Categories of innovation for communication studies. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 14, n. 27, p. 63-72, 2013.

ROSSO, G.; SILVESTRIN, C. B. Comunicação pública como prática de responsabilidade social das organizações públicas. **Organicom**, v. 10, n. 18, p. 231-243, 2013.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Rio de Janeiro: 2007.

SALVADOR, A; CAMPOMAR, M. Segmentação e posicionamento: o coração do plano de marketing. **Revista Inovcom**, v. 6, n. 1, p. 41-50,2014.

SAUPE, Rosita; VIANA, Simone Beatriz Pedrozo; AMARAL, Ionice Maria. Investigação avaliativa de programas: releitura de uma metodologia. **Ciência, Cuidado e Saúde**, Maringá, v. 6, n. 1, p. 126-132, jan-abr. 2007.

SHEHABUDEEN, N.; PROBERT, D.; PHAAL, R. **Representing and approaching complex management issues: part 1 role and definition.** **Centre for Technology Management (CTM)** Working Paper, n. 2000/03, 1999.

SHIMP, T.A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

SILVA, E. C. da; MINCIOTTI, S. A.; GIL, A. C. Resgatando o Conceito de Marketing Social. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 5, n. 2, p. 63-70, 2013.

SILVEIRA, D.T.; CÓDOVA, F.P.A. A pesquisa científica. *In*: GERHARDDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. (Org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, p.33-44, 2009.

SMITH, Wendel R. Product differentiation and marketing segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, v. 21, p. 3-8, 1956.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de Software**, 9. ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.

SPILLER, Eduardo Santiago *et al.*; **Gestão de Serviços e Marketing Interno.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

STAZIAK, Daiana. **A comunicação organizacional sob a perspectiva da mediação social: novos processos de visibilidade e interação na era da cibercultura.** 2013. 303 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Teorias e Tecnologias da Comunicação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

SOUZA, R.V. Comunicação integrada de marketing: natureza e desafios a sua implementação. *In*: Encontro de Marketing. EMA, 2004, Porto Alegre. Anais...Porto Alegre: ANPAD, 2004.

TAVARES, A. T.; ESPANHA, R. Marketing Social: de curto passado a futuro promissor. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.14, n.3, p.26-36, 2015.

THOMPSON, T. W.; BERRY, L. L.; DAVIDSON, P. H. **Banking tomorrow: managing markets through planning.** Nova York: Van Nostrand Reinhold Company, 1978.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VENTURA, Maria Manuela Gonçalves. **Estratégias de comunicação interna.** Dissertação (Mestrado) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Portugal, 2012 Disponível em: <https://bit.ly/3xtKYYT>. Acesso em: 12 fev. 2021.

ZÉMOR, Pierre. **La Communication publique.** Paris: PUF, 1995. Tradução resumida do livro: Elizabeth P. Brandão. Disponível em: <https://bit.ly/3FQsJQ5>. Acesso em: 12 fev. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A – *Framework* enviado ao júri de especialistas



Etapa 1 – Validar a dimensão do assunto

Para que o *Framework* seja empregado com bons resultados é necessário primeiramente avaliar se a mensagem que será transmitida tem dimensão relacionada à Comunicação de Interesse Público. Após essa análise as próximas etapas poderão ser aplicadas de maneira adequada. Para essa avaliação pode ser analisado o seguinte ponto:

-> o assunto que será transmitido está relacionado à vida do cidadão e/ou dos que o cercam?

Os assuntos de interesse público necessariamente estão relacionados ao cidadão, sua saúde e seu bem-estar. Eles também precisam gerar possibilidade de mudança positiva na vida do cidadão e trazer benefícios.

Como exemplos de assuntos de interesse público temos: campanhas de vacinação, informações sobre segurança, informações relacionadas à educação, administração do orçamento familiar, combate ao álcool e tabagismo, meio ambiente, entre outros.

Etapa 2 – Identificar mudanças desejadas

A comunicação de assuntos de interesse público pelo Marketing Interno, invariavelmente, está vinculada a uma causa social e, como tal, deve ter como finalidade influenciar mudanças nos colaboradores, que podem ser: cognitivas, comportamentais, de ações e de valores. Nessa etapa deve-se definir quais são as mudanças desejadas, a partir da comunicação realizada, segue exemplo considerando a comunicação de uma Campanha de Vacinação pelo Marketing Interno:

Mudança cognitiva: é esperado que o colaborador entenda sobre a importância da vacinação.

Mudança comportamental: há uma expectativa de que o colaborador tenha um comportamento proativo com relação a tomar a vacina.

Mudança de ação: é desejado que o colaborador tome a vacina.

Mudança de valor: espera-se que o colaborador altere para positivas suas crenças e valores com relação a tomar a vacina.

Frequentemente, há comunicações de assuntos de interesse público que objetivam apenas uma das mudanças comentadas acima. Por exemplo, pode-se desejar apenas informar os sintomas de uma doença, sem buscar implementar nenhuma ação, comportamento ou juízo de valor.

Etapa 3 – Descrever objetivos e metas da divulgação.

Nessa etapa será definido o que se quer alcançar, o propósito que se espera com a mensagem de interesse público que será transmitida pelo Marketing Interno. Os objetivos e metas devem ser descritos de maneira clara e objetiva para que haja possibilidade de mensuração e controle e devem ser estabelecidos de acordo com o assunto que está sendo divulgado pelo responsável da Comunicação de Interesse Público, que pode ser uma entidade física ou jurídica, privada ou pública, que está organizando a comunicação do assunto. Resumidamente os objetivos indicam o que se quer alcançar e as metas indicam as etapas/tarefas que devem ser realizadas para se chegar aos objetivos determinados.

Uma das metodologias que pode ser utilizada para se estabelecer os objetivos e as metas é o método SMART. Essa metodologia foi criada por Peter Drucker em 1954 e perdura até os dias atuais, contemplando um anagrama formado por palavras em inglês que especificam cinco atributos que devem estar presentes no desenvolvimento de objetivos e metas: Specific (especificidade), Measurable

(mensurabilidade), Attainable (alcançabilidade), Relevant (relevância), Time Board (especificação de prazo).

Portanto, ao aplicarmos a metodologia SMART nos objetivos e metas que iremos desenvolver, eles serão:

->Específicos: ou seja, precisos, não devem ser vagos, além disso devem ser descritos de maneira detalhada.

->Mensuráveis: definidos de maneira a possibilitar sua medição, sua quantificação.

->Alcançáveis: devem ter a possibilidade de serem atingidos. Isso não significa que os objetivos não devem ser desafiadores, mas sim que devem estar de acordo com as possibilidades do projeto e com a disponibilidade de recursos existentes.

->Relevantes: devem gerar impactos importantes.

-> Tempo: prazo para a realização da meta ou do objetivo.

Segue exemplo de determinação de um objetivo e de metas relacionados a um assunto de interesse público transmitido pelo Marketing Interno, aplicando metodologia SMART:

a) Objetivo: incrementar a vacinação de colaboradores.

b) Metas: garantir x% de colaboradores vacinados em até 30 dias após o início da comunicação interna da vacinação.

Etapa 4: Segmentar público-alvo.

O público-alvo das ações comunicacionais transmitidas pelo Marketing Interno é o colaborador das organizações, que antes da relação laboral é um cidadão e como tal poderá transmitir o assunto recebido para sua família e pessoas de seu relacionamento. Porém, dentro de uma organização há diversos perfis de colaboradores e para que a mensagem de interesse público chegue a todos eles com efetividade é importante segmentá-los. Assim, é possível criar grupos de colaboradores com características semelhantes para facilitar o alcance dos objetivos dessa comunicação.

Com a segmentação será possível desenvolver estratégias específicas, de canais e mensagens para os segmentos definidos, o que garantirá maior assertividade na emissão, na recepção e no entendimento das informações. Assim, a segmentação pode ser considerada como um instrumento estratégico para o atingimento de resultados.

Há uma série de variáveis que podem ser aplicadas na segmentação de colaboradores. No contexto da Comunicação de Interesse Público transmitida pelo Marketing Interno podemos realizar a segmentação considerando as seguintes variáveis: base demográfica, geográfica e comportamental. Essa última deve estar ligada à unidade de trabalho onde o colaborador exerce a atividade profissional.

-> base demográfica: deverão ser segmentados os colaboradores por idade, grau de escolaridade e ocupação.

-> base geográfica: deverão ser segmentados os colaboradores de acordo com as localidades que exercem a atividade profissional, pois algumas organizações têm plantas em locais diferentes e até em estados ou países diferentes. Além disso, existem colaboradores que exercem sua atividade profissional fora das organizações, como os colaboradores das áreas comerciais.

->comportamental: deverão ser segmentados os colaboradores de acordo com a unidade onde exercem sua atividade profissional, por exemplo unidade administrativa ou unidade fabril. De acordo com a unidade que o colaborador está alocado, ele terá acesso a canais de comunicação diferentes. Aqui também podem ser segmentados os colaboradores a partir do tipo de atividade que exercem, como a liderança.

Etapa 5 – Estabelecer, conceituar e codificar as mensagens

É preciso definir o que será comunicado. Para tanto deve-se analisar, em primeiro lugar, quais as mensagens que estão sendo divulgadas pelo principal responsável da informação de interesse público, quando houver. Essa análise é primordial para que os colaboradores recebam internamente os mesmos assuntos ou enfoques que estão sendo veiculados externamente, isso ajudará no atingimento de resultados esperados.

A partir da análise das mensagens divulgadas externamente, devem ser estabelecidas as mensagens internas que serão divulgadas, garantindo assim linearidade. Primeiramente elas devem ser conceituadas na dimensão de interesse público, posteriormente deverão ser codificadas para que seja definida a linguagem adequada aos colaboradores e aos canais que serão utilizados. Essa codificação auxiliará na compreensão da mensagem pelos colaboradores.

As mensagens devem ser desenvolvidas de acordo com as políticas internas de comunicação e é preciso utilizar narrativa clara, consistente e principalmente verdadeira, a fim de obter atenção e engajamento dos colaboradores.

-> Etapa 6 – Definir canais de comunicação (mídia) e desenvolver plano de veiculação considerando orçamento.

Os canais de comunicação são meios (mídias) utilizados para uma mensagem chegar a um determinado público-alvo, de maneira completa e compreensível, podemos dividi-los em canais em online e offline que contemplam uma gama de possibilidades. Cada canal tem características diferentes, portanto, as mensagens devem ser adaptadas em termos de linguagem e abordagem de acordo com essas características. Por exemplo, uma mensagem veiculada por aplicativo de mensagens deve ser mais curta do que uma mensagem veiculada em um boletim informativo impresso. Essa adequação facilita a comunicação das mensagens e garante sua efetividade.

Para a transmissão da Comunicação de Interesse Público pelo Marketing Interno, os canais de comunicação devem ser definidos de acordo com os seguintes tópicos: segmentação de colaboradores e canais existentes/novos canais. Isso é necessário para que os canais se enquadrem à realidade e às características dos colaboradores e da empresa, que possuem processos particulares. Portanto, para definir os canais que serão aplicados para a transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores, a empresa deve analisar os canais que já utiliza e que são mais eficazes, e aplicar a segmentação dos colaboradores. Caso necessário deve ser avaliada a possibilidade de utilizar novos canais, que estejam de acordo com o perfil dos colaboradores.

Após a definição dos canais deverá ser criado um plano de veiculação, contendo um cronograma que inclua os canais e a frequência da comunicação, bem como dias e horários em que a comunicação será realizada. Nesse tópico deve ser inserido o orçamento previsto para o respectivo plano. Como exemplos de canais que podem ser utilizados para a transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores, temos: canais offline (murais, boletins e canais face a face, como diálogos e reuniões) e canais online/digitais (desde e-mails, até aplicativos de notícias e intranets).

Exemplificando uma estratégia de escolha de canais: se a maioria dos colaboradores tem acesso a computador no posto de trabalho, devem ser escolhidos prioritariamente canais digitais. Mas se a empresa conta com a maioria dos funcionários trabalhando em fábricas, devem ser usados os meios impressos e face a face, como boletins e diálogos, além de TVs corporativas instaladas nas unidades das organizações. Após a escolha dos canais, as mensagens devem ser adequadas a eles para que a transmissão de assuntos de interesse público aos colaboradores seja executada de maneira efetiva.

-> Etapa 7 – Avaliar resultados:

Para certificar que a Comunicação de Interesse Público foi transmitida de maneira assertiva aos colaboradores de uma organização, é necessário avaliar os resultados atingidos, que devem estar relacionados aos objetivos e metas estabelecidos para a respectiva comunicação. Uma das maneiras de se realizar essa análise é usando processos desenvolvidos especificamente para esse fim, como pesquisas, que permitem identificar resultados e monitorar cenários. A avaliação dos resultados facilita o acompanhamento do que foi planejado (canais, mensagem, etc.) e de sua efetividade, além de facilitar futuras decisões relacionadas à transmissão de assuntos de interesse público pelo Marketing Interno. A fim de auxiliar a análise dos resultados é importante que na concepção dos objetivos e metas sejam definidas métricas ou parâmetros que facilitarão o gestor na avaliação do cumprimento do objetivo inicial.

A avaliação de resultados é imprescindível para mensurar a efetividade da comunicação utilizada para transmitir assuntos de interesse público pelo Marketing Interno. Medir esses resultados é essencial para garantir que os assuntos de interesse público tenham sido comunicados de maneira assertiva e tenham gerado resultados positivos para o cidadão, colaborador.

Apêndice B – E-mail enviado para o júri de especialistas para avaliação e validação do *Framework*

Bom dia!

Agradeço sua disponibilidade durante a entrevista que realizamos, que foi uma das etapas da dissertação de Mestrado que estou desenvolvendo.

A partir dos dados coletados criei um produto comunicacional: *Framework*. A finalidade desse produto é ser um roteiro, para gestores das áreas de Comunicação e Marketing, que auxilie na transmissão de informações de interesse público para colaboradores de uma organização, a partir do Marketing Interno.

Para garantir que o *Framework* desenvolvido cumpra a finalidade proposta, preciso que ele passe por validação de especialistas, gestores de Comunicação e Marketing. Assim, solicito por gentileza sua avaliação e validação, respondendo às questões anexas.

Aguardo retorno. Muito obrigada!

Apêndice C – Roteiro orientativo de validação do *Framework* enviado ao júri de especialistas

Representação gráfica	Sim	Não	Parcialmente
Está adequada?			
Comentários _____			
	Aceita	Não Aceita	Aceita Parcialmente
Etapa 1			
Comentários _____			
	Aceita	Não Aceita	Aceita Parcialmente
Etapa 2			
Comentários _____			
	Aceita	Não Aceita	Aceita Parcialmente
Etapa 3			
Comentários _____			
	Aceita	Não Aceita	Aceita Parcialmente
Etapa 4			
Comentários _____			
	Aceita	Não Aceita	Aceita Parcialmente
Etapa 5			
Comentários _____			
	Aceita	Não Aceita	Aceita Parcialmente
Etapa 6			
Comentários _____			
	Aceita	Não Aceita	Aceita Parcialmente
Etapa 7			
Comentários _____			