

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE,
ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

ALEXANDRE DOS SANTOS CERQUEIRA

**IDENTIFICANDO AS INFLUÊNCIAS DAS SUBDIMENSÕES DA
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO NO SETOR PÚBLICO:
um estudo no Corpo de Bombeiros Militar**

**VITÓRIA
2014**

ALEXANDRE DOS SANTOS CERQUEIRA

**IDENTIFICANDO AS INFLUÊNCIAS DAS SUBDIMENSÕES DA
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO NO SETOR PÚBLICO:
um estudo no Corpo de Bombeiros Militar**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas na área de concentração de Marketing e linha de pesquisa Estratégia e Governança Corporativa.

Orientador: Professor Doutor Emerson Wagner Mainardes

**VITÓRIA
2014**

ALEXANDRE DOS SANTOS CERQUEIRA

**IDENTIFICANDO AS INFLUÊNCIAS DAS SUBDIMENSÕES DA
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO NO SETOR PÚBLICO:
um estudo no Corpo de Bombeiros Militar**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas na área de concentração de Marketing e linha de pesquisa Estratégia e Governança Corporativa.

Aprovada em 07 de julho de 2014.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. EMERSON WAGNER MAINARDES
FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE,
ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE.

Prof. Dr. BRUNO FELIX VON BORELL DE ARAUJO
FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM CONTABILIDADE,
ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE.

Prof. Dr. ANDERSON SONCINI PELISSARI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Dedico este trabalho aos bombeiros militares do Brasil e a todos que labutam na árdua missão de salvar vidas.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marcos Ivan Cerqueira e Suely Silveira dos Santos pelo apoio contínuo no meu desenvolvimento pessoal.

Ao meu irmão, André dos Santos Cerqueira e sua esposa Danielle Greco Bauer pelos exemplos de vida que sempre me fizeram seguir.

A minha noiva, Poliane de Miranda Pratti pela paciência e entendimento pelos meus momentos de ausência.

Aos professores da FUCAPE pelas instruções valiosas e objetivas durante o curso.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Emerson Wagner Mainardes pelo atendimento atencioso e orientação pragmática na condução da dissertação.

Ao Professor Doutor Bruno Felix Von Borell de Araujo pelas orientações preciosas na condução do curso.

Aos meus colegas de trabalho do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Espírito Santo.

Ao Cel BM RR Fronzio Calheira Mota e ao Cel BM Edmilton Ribeiro Aguiar Júnior, pelo apoio e entendimento da relevância do desenvolvimento acadêmico dos colaboradores do Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo.

Ao TC BM Hebert de Carvalho pelo apoio na formatação do questionário de pesquisa e coleta de dados durante a pesquisa.

A Deus por ter me guiado no caminho certo e nos momentos de fraqueza ter me fortalecido para que não ficasse no meio do caminho.

“Bem-aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que produz inteligência/porque melhor é a sua mercadoria, do que a mercadoria de prata: e a sua renda, do que o mais fino ouro.”

(Próverbios 3:13/14)

RESUMO

A aplicação do *marketing* interno nas organizações é estudada por acadêmicos há várias décadas, embora a literatura apresente poucas pesquisas empíricas no setor público. Há um debate sobre a relevância do *marketing* interno no setor público, haja vista a necessidade da prestação de um serviço mais efetivo para o cidadão. Dada a possibilidade da orientação para o mercado interno ser um antecedente da satisfação profissional, o objetivo deste estudo foi identificar a influência das subdimensões da orientação do mercado interno na satisfação no trabalho no setor público, tendo como campo de estudo o Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo (CBMES), por meio de pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado que segue o modelo aplicado por Gounaris (2006) no estudo com funcionários da rede hoteleira na Grécia. Foram pesquisados 522 bombeiros militares. A escolha dessa organização deveu-se à importância do serviço desempenhado e a visibilidade na sociedade, dada à relação direta com a vida e o patrimônio do contribuinte. Portanto, o nível de satisfação no trabalho dos bombeiros militares é relevante para o alcance da excelência nas suas missões. Os resultados demonstraram que os bombeiros militares têm a percepção de que existe pouca orientação para o mercado interno no Corpo de Bombeiros Militar. Desse modo, o resultado da pesquisa convergiu com a literatura sobre a relação direta da orientação para o mercado interno com a satisfação no trabalho. Ademais, a pesquisa concluiu que tal satisfação no trabalho está sendo influenciada pela identificação de expectativas dos empregados, atenção a grupos com necessidades comuns, descrição adequada do trabalho, preocupação da chefia com empregados e treinamento.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado Interno, *Marketing* Interno, Setor Público e Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

The application of internal marketing in organizations is researched by scholars for nearly three decades, but literature has little empirical research in the public sector. There is a latent debate on the relevance of internal marketing in the public sector, given the need to provide a more effective service to the citizen. Given the possibility that the internal-market orientation is an antecedent of job satisfaction, the objective of this research was to identify the influence of internal market orientation on job satisfaction in the public sector, and the Military Fire Department of the Espirito Santo's State (CBMES) was surveyed using a quantitative research. The instrument for data collection was a structured questionnaire, which follows the model used by Gounaris (2006) research with employees of a hotel chain in Greece. 522 firefighters were surveyed. The choice of this organization was due to the importance of the service performed and the society visibility, given the direct relationship with life and assets of the taxpayer. Therefore, the level of job satisfaction of firefighters is relevant for the achievement of excellence in their missions. The results showed that firefighters have the perception that there is little internal-market orientation in the Military Fire Department. The research result converged to the literature on the direct relationship of the internal-market orientation with job satisfaction. Furthermore, the research concluded that job satisfaction is influenced by the identification of exchange of value, internal-market segmentation, job description, management concern and training.

Keywords: Internal-Market Orientation, Internal Marketing, Public Sector and Job Satisfaction.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 ELEMENTOS DE <i>MARKETING</i> INTERNO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	14
2.2 A APLICAÇÃO DO <i>MARKETING</i> INTERNO E A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	16
2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO (OMI)	17
2.4 MODELO TEÓRICO PROPOSTO DE OMI PARA O SETOR PÚBLICO...	20
3 METODOLOGIA	23
4 ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	29
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA	31
4.3 REGRESSÃO LINEAR	33
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
6 CONCLUSÕES	40
REFERÊNCIA	44

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Neste início de século, os estudiosos em todo o mundo têm se preocupado com o desempenho no setor público e incentivado a adoção de práticas de gestão do setor privado no setor público para melhoria dos serviços (GAEBLER e OSBORNE, 1992; ROBERTSON e SENEVIRATNE, 1995). Essa modernização do governo e suas agências são suportadas pelo entendimento que o setor público deve prestar um serviço mais eficiente e efetivo ao cidadão (CAEMMERER e WILSON, 2011). Ademais, as organizações do setor público têm estado sob pressão de diferentes grupos de *Stakeholders* e também de um aumento de demanda pública (MAWBY e WORTHINGTON, 2002). Dentro desse contexto, há um debate sobre a relevância e os papéis do *marketing* nos serviços do setor público (BUTLER e COLLINS, 1995). Na pesquisa de Andrews e Boyne (2010) sobre a melhoria dos serviços públicos, foram destacadas descobertas que relacionavam o desempenho organizacional com as influências das características internas da organização.

Adicionalmente, percebe-se a necessidade de valorização do capital humano, e o entendimento desses como clientes internos. Esse movimento propiciaria a disseminação de um clima organizacional favorável em que a satisfação dos funcionários se transformaria em vantagens competitivas. Considerando que existe uma relação direta entre o comprometimento dos clientes internos e o desempenho das organizações, evidenciou-se a necessidade da orientação para o mercado interno (GOUNARIS, 2006). Farias (2010), ressaltou que as organizações

prestadoras de serviços impõe a excelência do serviço como meta e que isso está relacionado ao desempenho dos empregados

Desde a década de 1970, o *marketing* interno foi introduzido com o intuito de promover a prestação de serviços de qualidade e com eficiência (BERRY et al., 1976). Papasolomou (2006) enfatizou que o objetivo do *marketing* interno é motivar e conscientizar os empregados com a finalidade de buscar o sucesso da organização por meio do uso de técnicas, abordagens e conceitos de *marketing*. Hogg e Carter (2000) classificaram o *marketing* interno como uma parte da orientação de *marketing*; Piercy e Morgan (1990) relacionaram-no com o *marketing-mix*; e Deng e Darg (1994), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) tentaram adaptar medidas para mensurar a orientação para o mercado interno. Por sua vez, Lings e Greenley (2005) esclareceram que o *marketing* interno contribui para elevar os níveis de satisfação dos colaboradores.

Para Anokise e Ahmed (2009), a cultura do serviço foi sendo progressivamente fortalecida e o papel do empregado no desempenho da organização foi valorizado. Nessa linha de argumentação, há a valorização dos empregados por meio da orientação para o mercado interno (GOUNARIS, 2008), porque ele entende que existe relação direta entre a satisfação do cliente interno e a satisfação do cliente externo, e também sugere que a orientação para o mercado interno possa ser um antecedente para a satisfação profissional. Ainda, existem casos que demonstram os efeitos positivos do *marketing* interno na satisfação dos colaboradores, como por exemplo, a pesquisa de Gounaris (2006) com funcionários da linha de frente em hotéis da Grécia, na qual se verificou uma relação direta entre a orientação para o mercado interno e a participação nas decisões, o empoderamento e a satisfação dos colaboradores; e a pesquisa de Mawby e

Worthington (2002) no serviço de polícia da Inglaterra que aborda a necessidade de um direcionamento sério na utilização do *marketing* interno para a transformação da força policial em serviço policial.

Este estudo aborda a influência das subdimensões da orientação para o mercado interno da pesquisa de Gounaris (2006), realizada com funcionários da rede hoteleira na Grécia, nos serviços do setor público. A organização escolhida foi o Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo (CBMES). Portanto, o problema desta pesquisa é: qual é a influência das subdimensões da orientação para o mercado interno na satisfação no trabalho no setor público?

Sendo assim, o objetivo deste estudo foi identificar a influência das subdimensões da orientação para o mercado interno na satisfação no trabalho no setor público por meio de pesquisa com o efetivo de bombeiros militares do Estado do Espírito Santo.

A aplicação do *marketing* interno nas organizações possui poucas evidências empíricas no setor público (BOYNE, 2004). Evidências no impacto de características gerenciais e organizacionais são limitadas (BOYNE, 2004), principalmente porque a maioria dos estudos é realizada em organizações públicas nos Estados Unidos e Europa Ocidental e pouco se sabe sobre organizações públicas em países em desenvolvimento (MAWBY e WORTHINGTON, 2002). Os mesmos autores, no estudo sobre a polícia inglesa, enunciam que muitos princípios e técnicas devem emergir do *marketing* de serviços, sendo que um deles é o *marketing* interno. Gounaris (2006) argui que a orientação para o mercado interno é uma componente importante para o desenvolvimento do *marketing* interno e sugere, como futuras pesquisas, a aplicação do modelo em diferentes tipos de organizações.

Portanto, espera-se que este estudo traga contribuições para a literatura com relação à orientação do *marketing* interno no setor público. Não obstante, o estudo pode trazer contribuições práticas para outras organizações do setor público, por meio do conhecimento da influência das subdimensões da orientação para o mercado interno em uma organização pública e o entendimento da sua relação com a satisfação no trabalho, bem como para empresas que possuem similaridades com a organização pesquisada, como escalas de serviço, trabalhos emergenciais, treinamentos operacionais e hierarquia rígida.

No estudo, preliminarmente, foi realizada uma revisão da literatura, na qual se discutiram os elementos do *marketing* interno e a orientação para o mercado interno e sua relação com a satisfação dos funcionários. Em seguida, foram expostas a metodologia utilizada e os resultados encontrados. O estudo se encerrou com uma discussão dos resultados e as conclusões, nas quais foram apontadas as limitações do estudo, as contribuições e as sugestões futuras para pesquisadores e práticos.

Capítulo 2

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa, buscou-se identificar estudos que versem sobre o tema da pesquisa a se realizar, sendo que este capítulo se divide em quatro partes.

A primeira parte buscou analisar os elementos de marketing interno na prestação de serviços, e contemplou temas como a qualidade do serviço prestado e o desempenho dos empregados nas organizações prestadoras de serviços do setor público e privado estarem diretamente relacionados à qualidade dos recursos humanos.

Em um segundo momento, procurou-se identificar a relação do *marketing* interno e satisfação dos funcionários no trabalho, contemplando temas como a aplicação do MI como um antecedente do comprometimento organizacional, e o *marketing* interno como uma ferramenta que propõe ações para educar, informar, recompensar e gerenciar os recursos humanos e assim aumentar o nível da prestação de serviços.

No terceiro plano, visou-se buscar pesquisas mais específicas sobre orientação para o mercado interno, como por exemplo, a de Gounaris que descreve um modelo com 3 dimensões, 10 subdimensões e 43 constructos.

Na última parte da fundamentação teórica, buscaram-se estudos na área do setor público e a apresentação de um modelo teórico para esse setor.

2.1 ELEMENTOS DE *MARKETING* INTERNO (MI) NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Desde a década de 1970, o *marketing* interno apareceu como uma ferramenta importante para melhorar a qualidade dos serviços prestados (BERRY et al., 1976). Embora não seja um conceito novo, ainda não estão totalmente esclarecidos o conceito e o escopo do *marketing* interno (FARIAS, 2010).

Embora existam fatores concentrados sob a égide do *marketing* interno e uma variedade de conceitos, é consensual que o cliente está no interior da organização. Sendo assim, Berry (1981) destaca que se pode visualizar o *marketing* interno da seguinte maneira: os empregados são os clientes internos e as atividades desses empregados são os produtos internos. Portanto, é importante pensar que as atividades que os empregados desempenham na organização, seja ela do setor privado ou público, devem gerar satisfação de suas necessidades e anseios. Bansal et al. (2001) esclarecem que a economia está progressivamente orientada para os serviços, e portanto, demanda que as empresas possuam mecanismos mais eficientes para atrair e reter seus empregados para garantir uma vantagem competitiva.

Sendo assim, nas organizações prestadoras de serviços do setor público e privado, a qualidade do serviço prestado e o desempenho dos empregados estão diretamente relacionados à qualidade dos recursos humanos. Farias (2010) indica que a maioria do trabalho inicial sobre MI concentrou-se na motivação e na satisfação dos empregados e Berry et al. (1976) esclarecem que a forma encontrada para atingir a satisfação do empregado foi tratá-los como clientes. Segundo Ahmed e Rafiq (2003), a satisfação dos clientes internos é incrementada pelo atendimento

de suas necessidades e anseios, que aumentará a possibilidade de gerar satisfação e fidelidade dos consumidores ou contribuintes, devido uma prestação de serviço mais eficiente e de melhor qualidade pelos empregados. Portanto, embora o MI referencie todas as funções da organização, o foco está na integração das áreas de *Marketing* e gestão dos recursos humanos (COLLINS e PAYNE, 1991).

Vale ressaltar que um dos elementos do MI diz respeito à estabilidade do empregado na organização, ou seja, a segurança que os colaboradores têm que seus empregos serão mantidos mesmo que a organização enfrente grandes dificuldades financeiras (BANSAL et al., 2001). Essa garantia é inerente aos integrantes da organização pesquisada no presente estudo, já que os bombeiros militares precisam ser aprovados em concurso público e, ao ingressarem no Corpo de Bombeiros Militar, recebem essa garantia de estabilidade. O mesmo autor acrescenta que outro elemento é o treinamento, já que os funcionários da linha de frente devem ter o conhecimento e a competência necessária para garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados.

Ademais, é importante que as organizações atuem com transparência já que este é um importante aliado na busca pela confiança dos empregados e, conseqüentemente, um elemento-chave para o MI. Para tanto, é necessário compartilhar abertamente as informações relevantes acerca da organização, por exemplo, o planejamento estratégico e o desempenho financeiro (FARIAS, 2010). Não obstante, em consonância com a capacitação e a transparência, Bansal et al. (2001) indicam que as organizações com ênfase nos colaboradores não devem permitir as distinções por meio de *status*, já que isso pode ocasionar um sentimento de inferioridade em alguns integrantes e, por conseguinte, uma redução da motivação.

2.2 A APLICAÇÃO DO *MARKETING* INTERNO E A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO

Diante da proposição de que a aplicação do MI pode ser um antecedente do comprometimento organizacional, Abzari et al. (2011) elucidam que os funcionários são os principais atores organizacionais e o *marketing* interno é uma ferramenta que propõe ações para educar, informar, recompensar e gerenciar os recursos humanos e assim aumentar o nível da prestação de serviços. Em suma, ao perceberem esta preocupação da empresa, os funcionários tendem a comprometer-se com o sucesso organizacional e a demonstrarem os sentimentos de satisfação e motivação no trabalho (FARIAS, 2010).

Sob essa ótica, Lings (2000) evidencia que o fator de sucesso do *marketing* interno está associado ao alcance da satisfação dos funcionários. Não obstante, Abzari et al. (2011) relatam que, dentre os benefícios oriundos da prática do MI, é importante destacar a melhoria na qualidade do serviço e a diminuição da taxa de rotatividade do pessoal.

Vale ressaltar que já foi verificado que as atividades de *marketing* interno estimulam comportamentos centrais relacionados à atividade-fim, assim como incentivam a melhoria e a prática de comportamentos adicionais voltados, por exemplo, para o exercício da cidadania, conforme verificado no estudo de Abzari e Ghujali (2011) com funcionários do Melli Bank no Irã. Isso está relacionado à imagem que a organização transmite para o mercado e sob esse prisma, a organização estudada na presente pesquisa assume relevância, já que atua diretamente com a vida e o patrimônio da sociedade. Logo, nota-se que o nível de orientação para o mercado interno pode proporcionar benefícios além do aumento

da qualidade dos serviços, obtidos mediante o alcance da motivação dos seus colaboradores (GOUNARIS, 2006).

Abzari et al. (2011) também realizaram um estudo sobre os efeitos do *marketing* interno no comprometimento organizacional da indústria hoteleira no Irã e detectaram que esses efeitos ocorrem direta ou indiretamente por meio da orientação para o mercado interno. Nessa pesquisa, a evidência de que o *marketing* interno está positivamente relacionado ao comprometimento organizacional foi comprovada, uma vez que a relação entre as variáveis foi significativa. Vale acrescentar que o estudo de Shekary et al. (2012), ao analisar a aplicação do MI na indústria bancária por meio de um modelo de equação estrutural entre duas variáveis, obteve resultado similar no que tange ao efeito positivo e significativo no comprometimento dos funcionários.

2.3 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO INTERNO (OMI)

Conforme Rafiq e Ahmed (2000), existem muitos estudos sobre MI, mas verifica-se que poucas organizações aplicam o MI. O conceito do que é o MI e o que ele pode fazer para a organização pode ser uma razão para a limitação do uso de MI, devido à confusão que muitas companhias têm sobre o conceito de MI (GOUNARIS et al., 2004). Day (1998) enuncia que tudo deriva da cultura organizacional. Durante a década de 90, uma corrente de pesquisadores permitiu o entendimento do paradigma da orientação para o *marketing* (KOHLI e JAWORSKI, 1990; DALGIC, 1998; GRAY et al., 1998; Day, 1999), cujos resultados mostram que sem uma cultura organizacional orientada para o mercado, os programas de *marketing* por si só não são suficientes para produzirem resultados satisfatórios

voltados para o *marketing* (GOUNARIS, 2006) e, ainda, as aplicações de *marketing* externo possuem uma parte na aplicação internamente do *marketing* (BERRY, 1987). Fazendo uma analogia, pode ser possível que o *marketing* interno não seja amplamente adotado devido à ausência de valor cultural nas organizações com relação à OMI. Similarmente ao que acontece com relação à resistência cultural intraorganizacional na orientação do *marketing* de forma geral.

Gounaris (2006) registrou no levantamento teórico de sua pesquisa que, somente em 2004 foi produzido o primeiro estudo sobre orientação para o mercado interno por Lings. No entanto, o estudo foi teórico. Mais tarde, Lings e Greenley (2005), por meio de exame empírico, focaram no esforço de MI das organizações e Gounaris (2006) apresentou um modelo teórico na sua pesquisa empírica sobre a orientação para o mercado interno em uma rede hoteleira na Grécia.

A orientação para o mercado interno tem como antecessor a orientação para o mercado externo (PIERCE, 1995; CONDUIT e MAVONDO, 2001). A base de comprometimento da organização exigida para produzir valor para seu mercado interno por meio do entendimento de suas necessidades, deve ser replicado no nível do comprometimento da organização com seu clientes (SLATER e NARVER, 1999). Isso permite uma orientação simétrica e garante o equilíbrio da orientação interna e externa no nível da organização (PITT e FOREMAN, 1999). Por meio da orientação para o mercado interno, o MI torna-se mais eficaz e isso fortalece o posicionamento competitivo no mercado externo (GRONROOS, 1983; AHMED et al., 2003).

O paradigma de orientação para o *marketing* do trabalho de Kohli e Jaworski (1990) serviu de base para o surgimento dos três pilares de OMI, geração de conhecimento sobre os empregados, disseminação de conhecimento sobre os

empregados e resposta ao conhecimento sobre os empregados. Lings (2004) descreveu os componentes destes três pilares de OMI, identificação da expectativa de valores, condições dos empregados dos mercados externos, segmento de mercado interno, estratégias para cada segmento de mercado interno, comunicação entre gerentes e empregados, comunicação entre gerentes de departamentos diferentes, descrição do trabalho sistemas de remuneração, treinamento e considerações gerenciais sobre as necessidades dos empregados. Na sequência, Gounaris (2006) sugeriu um modelo alternativo para adoção da OMI, baseado no modelo de Lings (2004), no qual foi levada em consideração uma abordagem hierárquica entre os três pilares e seus componentes (figura 1). O mesmo autor relacionou as subdimensões do modelo de acordo com aspectos importantes do MI nas organizações: participação na tomada de decisões (GRONROOS, 1983), empoderamento (RAFIQ e AHMED, 2000) e satisfação no trabalho (SCHNEIDER et al., 1994). O resultado do estudo empírico de Gounaris (2006) demonstrou correlação positiva da OMI com os aspectos descritos anteriormente.

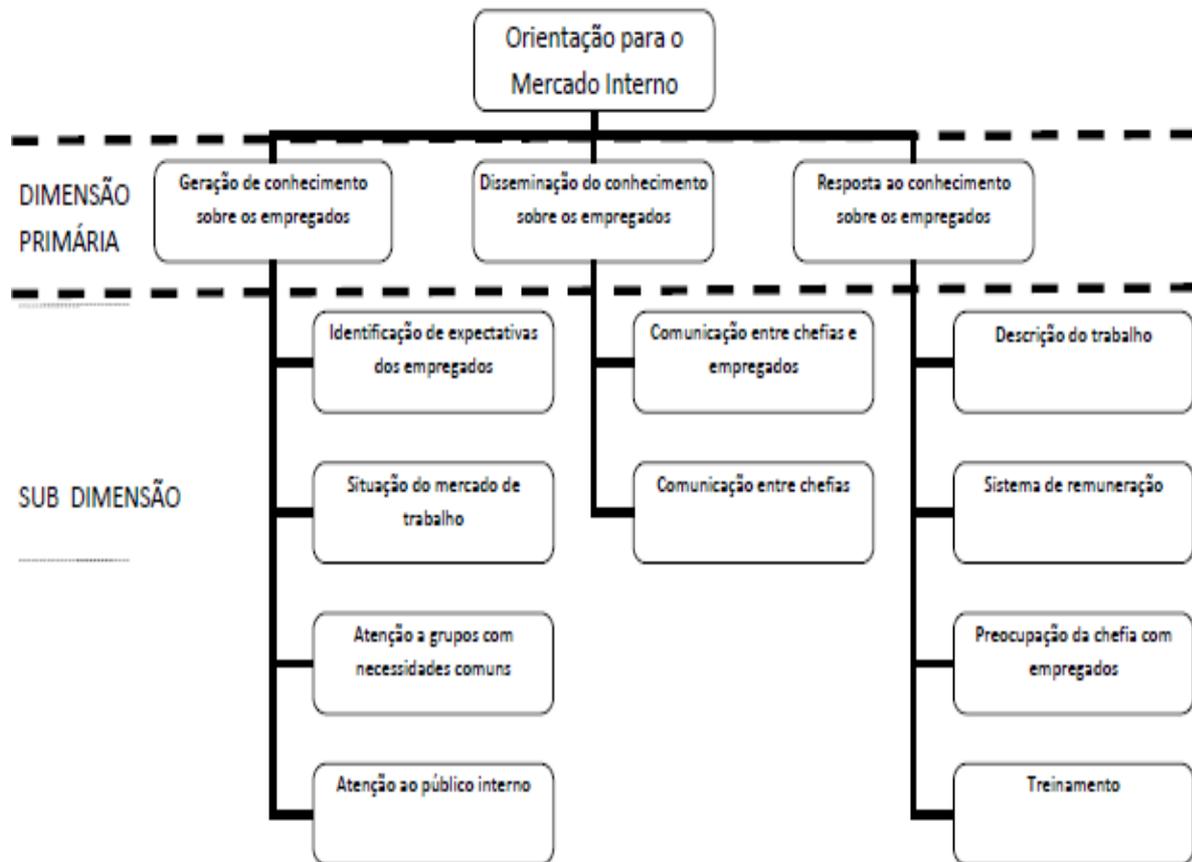


Figura 1: Modelo de conceituação de OMI de Gounaris (2006) – Abordagem Hierárquica.

Fonte: Gounaris (2006).

Nota: Adaptada pelo autor.

2.4 MODELO TEÓRICO PROPOSTO DE OMI PARA O SETOR PÚBLICO

Pesquisas no setor público estão sendo motivadas pelo entendimento de que há diferenças entre as preferências entre empregados do setor público e privado (PERRY e PORTER, 1982; SNYDER e OSLAND, 1996). A visão tradicional com relação aos funcionários do setor público é de que exista uma grande inflexibilidade e resistência interna para alterar procedimentos burocráticos e revela que estes funcionários tendem a manter os sistemas internos e processos existentes (PARKER e BRADLEY, 2000). Muitos serviços públicos têm suas formas de gestão baseadas

na orientação para o mercado (WALKER et al., 2011). Esse movimento para a orientação para o mercado tem acontecido há mais de 30 anos, no sentido de oferecer reformas na estrutura burocrática para melhorar a produtividade e desempenho do setor público (HOOD, 1991; LANE, 2000; POLLITT e BOUCKAERT, 2011). Diante desse contexto, é necessário a implementação da OMI como suporte para o MI e orientação para o mercado. Mawby e Worthington (2002) em pesquisa realizada com a polícia inglesa sugeriram que o convencimento de *Stakeholders* internos da necessidade do *marketing* interno é um antecessor necessário.

Desse modo, embora o modelo de Gounaris (2006) tenha demonstrado totalidade de abordagem dos aspectos de OMI, ele foi dirigido ao setor privado e não prevê as especificidades do setor público. Portanto, no modelo proposto nesta pesquisa (figura 2) foram mantidas 9 subdimensões e retirada a subdimensão condições do mercado de trabalho, devido a esta subdimensão estar relacionada com a compreensão das condições do mercado externo de trabalho do setor privado e as comparações possíveis (LINGS, 2004) entre as organizações pertencentes a este setor.

Ademais, as subdimensões, neste estudo, foram somente relacionadas ao aspecto da satisfação do trabalho. Gounaris (2006) escreveu que a satisfação no trabalho é um importante objetivo dos programas de MI e um indicador chave de desempenho considerando o desempenho da organização com relação à OMI.

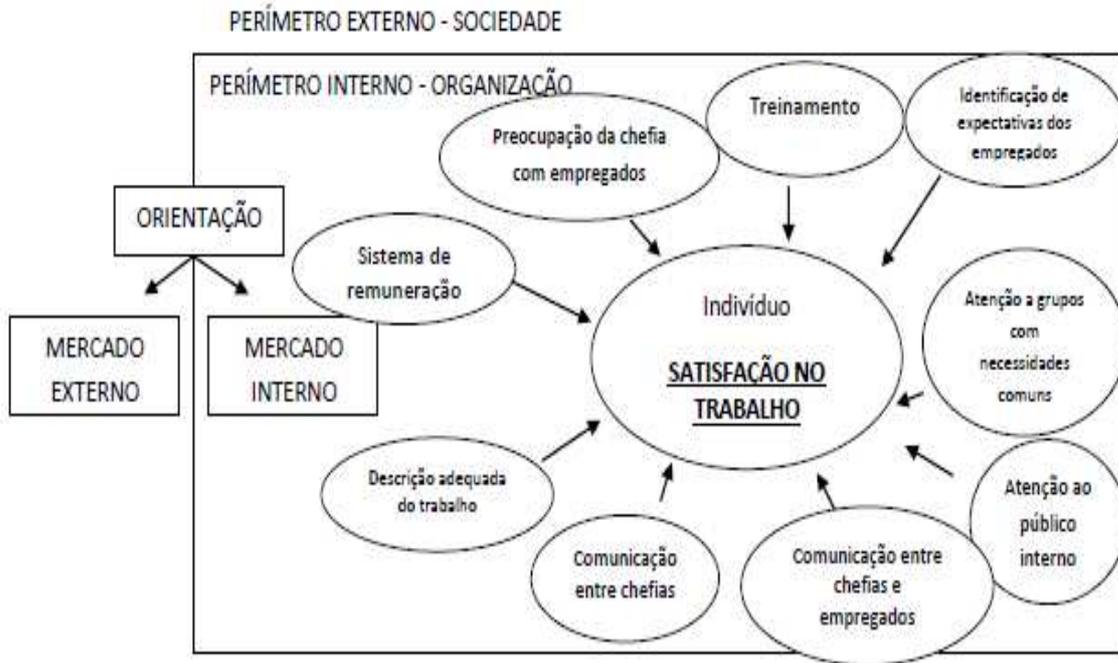


Figura 2 - Estrutura de orientação para o mercado interno e satisfação no trabalho do setor público.
Nota: Elaborado pelo autor.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

Dado o objetivo do estudo, o método utilizado de pesquisa foi o quantitativo descritivo com corte transversal para identificar a influência das subdimensões da orientação para o mercado interno na satisfação no trabalho no setor público.

A população da pesquisa compôs-se de funcionários do setor público, pois a literatura existente apresenta poucas pesquisas empíricas neste setor (BOYNE, 2004). A escolha do Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo (CBMES) como campo de estudo deveu-se a sua relevância para a sociedade. O CBMES é uma organização pública estadual pertencente ao setor público de segurança e tem como missões constitucionais a prestação de serviços de segurança contra incêndio e pânico, combate a incêndios, busca e salvamento, defesa civil e perícia de incêndios. O trabalho do CBMES é um serviço que tem relação direta com a vida e o patrimônio do contribuinte, considerado aqui como consumidor dos serviços de bombeiro, sendo relevante a satisfação dos seus colaboradores para o desempenho com sucesso das missões elencadas.

A amostra não probalística por conveniência foi representada por bombeiros militares do Corpo de Bombeiros Militares do Estado do Espírito Santo, num total de 1.300 bombeiros militares, devido à importância do tipo de serviço que executam e como são vistos pela sociedade. Participaram da pesquisa 522 bombeiros militares de todos os níveis hierárquicos e que trabalham no regime de escala operacional ou expediente em todo o Estado do Espírito Santo.

O instrumento de coleta de dados foi a aplicação de um questionário estruturado seguindo o modelo aplicado por Gounaris (2006) com 10 subdimensões (figura 1) e 43 questões. Para o presente estudo, dado que a população refere-se ao mercado interno do setor público, foi suprimida a subdimensão relacionada a situação do mercado de trabalho e as 4 questões desta subdimensão. Sendo assim, o questionário de pesquisa foi composto por 39 questões (variáveis independentes) envolvendo 9 subdimensões (variáveis independentes) do modelo de Gounaris (2006).

Dessa maneira, o questionário foi construído em duas partes: (1) questões de caracterização do perfil sóciodemográfico da amostra e (2) questões que englobam os constructos (variáveis independentes) e satisfação no trabalho (variável dependente). A primeira parte (quadro 1) foi composta por questões (variáveis de controle) referentes à idade (ID), gênero (GEN), grau hierárquico (GH), tempo de serviço (TS), formação (FOR), regime de serviço (RS), tipo de serviço (TIP) e localização (LOC).

1 IDADE (ID)	até 25 anos	26 a 35 anos	36 a 45 anos	mais de 46 anos
2 GÊNERO (GEN)	Masculino	Feminino		
3 GRAU HIERÁRQUICO (GH)	Cabo/Soldado	Sub Tenente /Sargento	Capitão/Tenente	Coronel/Tenente Coronel/Major
4 TEMPO DE SERVIÇO (TS)	até 10 anos	11 a 20 anos	acima de 21 anos	
5 FORMAÇÃO (FOR)	2 grau	3 grau	lato senso	stricto senso
6 REGIME DE SERVIÇO (RS)	expediente	Escala		
7 TIPO DE SERVIÇO (TIP)	operacional	não operacional		
8 LOCALIZAÇÃO (LOC)	Grande Vitória	Interior norte	Interior sul	

Quadro 1 - Questões sócio demográficas de caracterização da amostra.

Nota: Elaborado pelo autor.

A segunda parte do questionário de pesquisa (quadro 2) refere-se aos constructos (questões) do modelo teórico de Gounaris (2006). São 39 questões que abordam 9 sub dimensões. Para a medição das questões usou-se a escala de Likert (1967) em 5 níveis: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) indiferente, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

Sub dimensões	Questões
Identificação de expectativas dos empregados	O CBMES enfatiza o entendimento das minhas necessidades.
	Meu chefe/comandante (cmt) e eu nos encontramos regularmente e, portanto, tenho chance de dizer o que espero do CBMES.
	Durante o ano, nós preenchemos questionários sobre nossas necessidades e vontades com relação ao CBMES.
	Nossa gerência busca encontrar o que os Corpos de Bombeiros ou outras organizações públicas ou empresas privadas fazem para manter seus funcionários satisfeitos.
	Avaliar nossa satisfação no trabalho é uma importante tarefa para nosso chefe/cmt.
Atenção a grupos com necessidades comuns	No CBMES, os bombeiros são identificados em grupos baseados nas características e necessidades individuais.
	Antes da introdução de qualquer mudança, as nossas peculiaridades são levadas em consideração.
	Os funcionários não são tratados exatamente da mesma forma. Necessidades individuais não são ignoradas.
	Nossas necessidades individuais são sistematicamente avaliadas no CBMES.
Atenção ao público interno	Todas as decisões importantes relacionadas com políticas de recursos humanos são sempre adaptadas de acordo com nossas necessidades individuais.
	Políticas específicas de recursos humanos são sempre consideradas para grupos específicos de bombeiros com necessidades em comum.
	Nenhuma ação é tomada, a não ser que seu impacto em grupos específicos de bombeiros com necessidades comuns seja avaliado.
	As políticas relacionadas com recursos humanos não são aplicadas de forma uniforme para todos. Necessidades individuais são consideradas.
Comunicação entre chefia e empregados	Antes da mudança de qualquer política, meu chefe/cmt me informa passo a passo.
	Meu chefe/cmt ouve sinceramente os problemas que eu tenho durante a realização do meu trabalho.
	Meu chefe/cmt está sinceramente preocupado com os meus problemas pessoais que possam afetar minha produtividade.
	Meu chefe/cmt nunca está ocupado para falar comigo quando eu preciso dele.
	Meu chefe/cmt gasta tempo me informando sobre minhas tarefas e meus objetivos.
Comunicação entre chefias	Os chefes/cmts do CBMES reúnem-se regularmente para discutir problemas dos subordinados e escutam o que outros chefes têm a dizer.
	Se um bombeiro do CBMES encontra-se com um problema sério, os chefes de outros departamentos preocupar-se-ão com seu problema em qualquer tempo.
	O CBMES encoraja nossos chefes/cmts a reunirem-se e discutirem entre eles questões sobre seus subordinados.
	Em muitos casos, a solução do problema é dada pelo chefe/cmt de outro departamento e não pelo meu chefe/cmt direto.
Descrição adequada do trabalho	Minha descrição de trabalho permite a satisfação de minhas necessidades e objetivos através do meu trabalho.
	Nada é designado para mim, a não ser que meu chefe/cmt e eu tenhamos acordado que eu possa realmente executar.
	As tarefas que eu sou designado me ajudam a progredir na minha carreira nesta organização.
	Meu chefe/cmt deve explicar o meu trabalho e tarefas que eu sou designado para os níveis mais elevados da administração.
Sistema de remuneração	Quando eu faço algo de extraordinário eu sei que receberei algum prêmio ou bônus financeiro.
	Meu pagamento e o aumento anual são independentes da negociação do Estado como os empregadores.
	Meu pagamento e o aumento anual estão relacionados com minhas qualificações e produtividade.

	Todos recebem um bônus (abono) anual conforme a sua produtividade.
	Meu pagamento e o aumento anual estão muito relacionados com os outros indivíduos com qualificação similar de trabalho no CBMES ou em outra organização.
Preocupação da chefia com empregados	A alta gerência do CBMES realmente se importa com nossos problemas.
	Nada é tão dispendioso para nossa alta gerência se for satisfazer necessidades específicas de grupos específicos de bombeiros.
	A alta gerência considera realmente nossas necessidades individuais e executa políticas que refletem isso.
	A alta gerência é focada para solucionar nossos problemas e nos dá o suporte necessário para o nosso trabalho.
Treinamento	Nesta organização, treinamento é diretamente relacionado com as necessidades individuais de cada funcionário. Treinamentos de massa são evitados quando possível.
	Um bombeiro novo terá suporte para aprender os requisitos do trabalho.
	Antes da implementação da maioria de mudanças nas regras do serviço, nós sempre obtemos treinamento significativo considerando seus impactos nas nossas atividades diárias e descrição de trabalho.
	Se o bombeiro é movimentado de um departamento para outro, ele terá treinamento sobre o novo trabalho por um período pré-específico de tempo.
Satisfação no Trabalho	Eu me sinto satisfeito em trabalhar no CBMES

Quadro 2 - Subdimensões e questões

Fonte: Gounaris (2006).

Adaptado de Gounaris (2006).

O método utilizado para a coleta de dados da pesquisa foi a distribuição dos questionários para o email dos servidores do CBMES. Preliminarmente, a pesquisa foi autorizada pelo Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar, o que ensejou em uma solicitação institucional para o preenchimento dos questionários pelos bombeiros militares. Na sequência, o pré-teste do questionário foi submetido a 10 bombeiros para verificação do entendimento para aplicação, não apresentando problemas. Depois do pré-teste, o questionário foi aplicado utilizando-se a ferramenta de formulário do “*Googledocs*” e encaminhando por meio eletrônico aos comandantes e chefes de órgãos bombeiros militares (OBM) que englobam as unidades operacionais, as diretorias, os centros e as sessões administrativas para que os mesmos os encaminhassem para seus subordinados. A coleta de dados foi efetuada no mês de setembro de 2013.

Para analisar os dados utilizou-se para a caracterização da amostra, proporções das categorias sócio-demográficas. Além disso, para alcançar os

objetivos da pesquisa, verificou-se a estatística descritiva (média e desvio padrão) e regressão linear múltipla.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A tabela 3 refere-se aos dados da caracterização da amostra, obtida por meio das questões de perfil sóciodemográfico.

Tabela 1 - Caracterização da amostra

CATEGORIAS	DIVISÕES	QUANTIDADE	PERCENTUAL
1 IDADE (ID)	até 25 anos	118	22,6%
	26 a 35 anos	228	43,7%
	36 a 45 anos	121	23,2%
	mais de 46 anos	55	10,5%
2 GÊNERO (GEN)	Masculino	467	89,5%
	Feminino	55	10,5%
3 GRAU HIERÁRQUICO (GH)	Cabo/Soldado	358	68,6%
	Sub Tenente/ Sargento	110	21,1%
	38	38	7,2%
	Capitão/Tenente	16	3,1%
	Coronel/Tenente Coronel/Major		
4 TEMPO DE SERVIÇO (TS)	até 10 anos	318	60,1%
	11 a 20 anos	116	22%
	mais de 21 anos	88	16,8%
5 FORMAÇÃO (FOR)	2 grau	226	43,2%
	3 grau	216	41,3%
	latu senso	70	13,4%
	stricto senso	10	1,9%
6 REGIME DE SERVIÇO (RS)	Expediente	178	34,1%
	Escala	344	65,9%
7 TIPO DE SERVIÇO (TIP)	Operacional	369	70,7%
	Não operacional	153	29,3%
8 LOCALIZAÇÃO (LOC)	Grande Vitória	241	46,1%

Interior norte	187	35,9%
Interior sul	94	18%

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao gênero, os resultados devem-se ao tipo de órgão público. O CBMES é uma organização militar que, por questões culturais e de limitações físicas para o cumprimento das provas dos concursos públicos, capta mais indivíduos do gênero masculino. As proporções obtidas no grau hierárquico são explicadas pelo modelo piramidal das organizações, onde a base é maior e o topo menor. Quanto à formação, existem poucos bombeiros com especialização, principalmente no nível de mestrado.

É possível notar que a maioria dos respondentes está na faixa etária entre 26 e 35 anos (43,7%), ademais, 68,6% da amostra são cabos ou soldados da Corporação, os quais relativamente começaram a servir há pouco tempo. Quanto ao tempo e à caracterização do serviço prestado, 60,1% dos respondentes atuam no CBMES por 0 a 10 anos, 65,9% em regime de escala, 70,7% em serviços operacionais e 46,1% atuam na região da Grande Vitória. Nota-se, portanto, que a base da hierarquia dessa Corporação está formada por cabos ou soldados, relativamente jovens, com 2º e 3º grau completos, que atuam operacionalmente em regime de escalas, na Grande Vitória. Em resumo, pode-se considerar que a amostra representa, de modo geral, o funcionário típico do CBMES, não apresentando tendências ou maiorias que pudessem distorcer os resultados, validando assim a amostra obtida.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A tabela 2 refere-se à estatística descritiva da amostra, uma vez que apresenta as médias e os desvios padrão das variáveis independentes e da variável dependente. Quanto à variável dependente satisfação, sua média tendeu a neutralidade (3,17) e a medida de dispersão dos valores foi superior a um desvio padrão, o que indica que as respostas obtidas no questionário não foram consensuais. Analisando a base de dados, pode-se constatar que aproximadamente 42% dos entrevistados demonstraram satisfação no trabalho, 27% são indiferentes e 31% estão insatisfeitos. Ou seja, há um conjunto importante de empregados do CBMES que estão insatisfeitos com a organização, algo que requer estudos em profundidade. A indiferença também precisa ser melhor entendida e uma pesquisa qualitativa pode esclarecer os motivos deste contingente de insatisfeitos e indiferentes.

Tabela 2 - Estatística Descritiva

	Descrição	Média	Desvio padrão
SD1	Identificação de expectativas dos empregados	2,49	,96
SD2	Atenção a grupos com necessidades comuns	2,10	,88
SD3	Atenção ao público interno	2,13	,87
SD4	Comunicação entre chefia e empregados	2,64	1,13
SD5	Comunicação entre chefias	2,29	,93
SD6	Descrição adequada do trabalho	2,73	1,03
SD7	Sistema de remuneração	1,63	,72
SD8	Preocupação da chefia com empregados	1,98	,90
SD9	Treinamento	2,40	,98
Y	Satisfação no Trabalho	3,17	1,35
Valid N (listwise)			

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 2 ainda apresenta as médias e os desvios padrão das variáveis independentes das subdimensões. Quanto à média, verifica-se uma variação de 1,6 à 2,7 e, de modo geral, está concentrada nos níveis 1 e 2 da escala de *Likert*

(discordo totalmente e discordo parcialmente) que representam baixos níveis de OMI. As subdimensões sistema de remuneração e preocupação da chefia com empregados apresentaram as médias menores e abaixo de 2 (1,63 e 1,98). No primeiro caso, pode-se explicar por que na remuneração dos bombeiros militares não existe critérios de produtividade e eficiência. Com relação à preocupação da chefia com empregados, existe pouca relação entre graus hierárquicos e os subordinados podem achar que a chefia não se preocupa com eles, ou também, pode estar relacionado com o sistema militar a qual a amostra faz parte, onde o subordinado tem uma preparação que pode não valorizar este tipo de comportamento. A subdimensão descrição adequada do trabalho apresentou a melhor média, possivelmente pelo fato das atividades serem definidas em procedimentos operacionais, onde o bombeiro conhece o seu papel dentro das equipes de trabalho.

As variáveis independentes identificação de expectativas dos empregados, atenção a grupos com necessidades comuns, atenção ao público interno, comunicação entre chefias, sistema de remuneração, preocupação da chefia com empregados e treinamento apresentaram os desvios padrão mais baixos, sendo o índice menor que 1, o que sugere que houve algum consenso nas referidas subdimensões. Por outro lado, as variáveis independentes comunicação entre chefia e empregados e descrição adequada do trabalho apresentaram os desvios padrão mais altos, com índice acima de 1, o que sugere que não houve consenso nestas subdimensões.

4.3 REGRESSÃO LINEAR

A tabela 3 apresenta o modelo de regressão linear. O R2 ajustado indica que a variável dependente satisfação é explicada em 42,8% pelos regressores apresentados na tabela 4. O modelo tem F significativa de .000, sendo $P < 0.05$, sendo significativa em 95%.

Tabela 3 - Resumo do modelo

Modelo	R	R2	R2 Ajustado	Erro padrão do estimador	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R 2	F	df1	df2	Sig. F	
1	,662 ^a	,438	,428	1,02142	,438	44,267	9	512	,000	1,967

Fonte: Dados da pesquisa.

Ademais, o teste de validez ANOVA foi significativo, o teste de aleatoriedade suporta a hipótese de aleatoriedade, o teste de Aderência Kolmogorov-Smirnov, por sua vez, suporta a hipótese de aderência a distribuição normal e, por fim, o teste de homocedasticidade suporta a hipótese de homocedasticidade.

A tabela 4 apresenta as variáveis independentes (subdimensões) que influenciam a variável dependente (satisfação no trabalho).

Tabela 4 - Coeficientes

Modelo	Coeficientes Despadronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Correlações			Estatística de colinearidade	
	B	Erro padrão	Beta			Banda baixa	Banda alta	Ordem zero	Parcial	Part	Tolerância	VIF
1		,151		3,668	,000	,257	,848					
SD1	,381	,081	,261	4,730	,000	,223	,539	,582	,205	,157	,361	2,772
SD2	,205	,081	,133	2,529	,012	,046	,365	,496	,111	,084	,396	2,526
SD3	-,133	,083	-,085	-1,590	,113	-,296	,031	,438	-,070	-	,384	2,608
SD4	,025	,060	,021	,422	,674	-,093	,144	,482	,019	,014	,428	2,339
SD5	-,117	,073	-,081	-1,597	,111	-,260	,027	,436	-,070	-	,432	2,314
SD6	,304	,068	,233	4,448	,000	,170	,439	,565	,193	,147	,402	2,490
SD7	-,021	,077	-,011	-,280	,780	-,172	,129	,331	-,012	-	,651	1,536
SD8	,236	,078	,158	3,041	,002	,084	,389	,519	,133	,101	,406	2,463
SD9	,190	,067	,138	2,846	,005	,059	,321	,522	,125	,094	,468	2,138

Fonte: Dados da pesquisa

Dada as subdimensões (variáveis independentes) do modelo de Gounaris (2006), cabe citar que o modelo apresentado na tabela 4 mostrou que as seguintes subdimensões influenciam a satisfação no trabalho, conforme a significância das variáveis independentes: identificação de expectativas dos empregados (SD1), atenção a grupos com necessidades comuns (SD2), descrição do trabalho (SD6), preocupação da chefia com os empregados (SD8) e treinamento (SD9).

Capítulo 5

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa com esta amostra do setor público converge com a literatura sobre a relação da OMI com a satisfação, pois se verificou que a média da percepção das subdimensões (variáveis independentes) apresentou similaridade com a média percepção da satisfação no trabalho (variável dependente). Segundo Ahmed e Rafiq (2003), Gounaris (2006), Farias (2010) e Abzari et al. (2011), assim como os clientes externos, os clientes internos desejam ter as suas necessidades atendidas, já que isto poderá aumentar a satisfação destes.

Embora a maioria das médias das subdimensões esteja um pouco abaixo de 3, pode-se observar na tabela 2 que a média da satisfação no trabalho está um pouco acima de 3 (3,17), e possivelmente pode ser atribuída ao fato da atividade de bombeiro estar ligada a questões vocacionais e o sentimento de orgulho em fazer parte de uma organização que atua no salvamento de vidas.

Outra abordagem importante que se deve fazer é que o modelo de Gounaris (2006) foi testado com empregados do atendimento de uma rede de hotéis, configurando uma amostra do segmento de *marketing* de serviços do setor privado. Esta pesquisa foi realizada no CBMES, que possui peculiaridades específicas da administração pública, tais como contratação por meio de concursos, estabilidade de emprego, ausência de premiações financeiras, ausência de mecanismos de verificação de desempenho e excesso de burocracia (PERRY e PORTER, 1982; SNYDER e OSLAND, 1996; MAWBY e WORTHINGTON 2002; WALKER et al.,

2011). Talvez, por esses motivos, possa ser explicar o motivo de apenas 5 subdimensões serem significativas no modelo testado.

Ainda, observou-se que a satisfação no trabalho da amostra de pesquisa possui 42% de respostas nas escalas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” (4 e 5), 27% na escala indiferente (3) e 31% nas escalas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” (1 e 2), ratificando o descrito anteriormente, que o resultado nas escalas “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” pode estar associado ao sentimento de altruísmo e reconhecimento social, onde a profissão de bombeiro encontra-se em primeiro lugar na opinião da sociedade e, também, a questões vocacionais do empregado, quando o indivíduo revela um ideal profissional associado ao trabalho. Por outro lado, a média obtida pode estar associada a pouca geração de conhecimento sobre os empregados, pouca disseminação do conhecimento sobre os empregados e resposta ineficiente às expectativas dos empregados.



Figura 3 - Estrutura de orientação para o mercado interno e satisfação no trabalho do setor público.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto à regressão linear, verificou-se que as variáveis independentes identificação de expectativas dos empregados (SD1), atenção a grupos com necessidades comuns (SD2), descrição do trabalho (SD6), preocupação da chefia com os empregados (SD8) e treinamento (SD9) influenciaram positivamente a variável dependente satisfação no trabalho, como demonstra a figura 3. Ademais, os bombeiros militares percebem que o CBMES tem pouca OMI, sendo que para aumentar a percepção destes bombeiros sobre a OMI, deve-se focar nessas subdimensões. Sendo assim, o resultado deste estudo empírico reforça a relação da orientação do mercado interno das 5 subdimensões citadas anteriormente com a satisfação dos clientes internos, desconsiderando as demais subdimensões propostas por Gounaris (2006).

Especificamente, cada uma das subdimensões significativas é abordada na literatura. Segundo Lings (2004), Gounaris (2008), Abzari et al (2011) e Abzari e Ghujali (2011), identificar as expectativas dos empregados é um importante

antecedente da satisfação no trabalho e isto se mostrou relevante também no setor público, conforme se observa nos resultados obtidos. Outra subdimensão significativa, a atenção a grupos com necessidades comuns, foi abordada por Hogg e Carter (2000), Gounaris (2008) e Farias (2010) como um antecedente da satisfação no trabalho. Isto é, reconhecer que nem todos os empregados possuem as mesmas expectativas e concentrar-se nas necessidades específicas de grupos diversos na organização pode ampliar a satisfação geral dos trabalhadores. No caso do CBMES, conforme identificado aqui, agir sobre as diferenças mostrou-se relevante para a satisfação do servidor público.

Outro antecedente a destacar é a preocupação da chefia com os seus empregados. Neste estudo, tal subdimensão mostrou-se como uma influenciadora da satisfação do servidor público com o seu trabalho. Esta subdimensão foi apontada anteriormente por Piercy (1995), Hogg e Carter (2000) e Gounaris (2008) como relevante para aumentar a satisfação do trabalhador, sendo aqui identificado que para o empregado do setor público, sentir que seu chefe se preocupa com ele, deixa-o mais satisfeito. Ademais, Bansal et al. (2001) indicam que as organizações não devem permitir as distinções por meio de *status*, já que isso pode ocasionar um sentimento de inferioridade e, por conseguinte, uma redução da satisfação. Essa preocupação não faz parte da rotina de orientação para o mercado interno praticada pela corporação em análise, já que as patentes e graduações são adquiridas gradativamente de acordo com o tempo de serviço e qualificação profissional. No entanto, pode ser um aspecto importante a ser considerado na perspectiva da satisfação dos bombeiros militares.

Por fim, cabe destacar as subdimensões descrição do trabalho e treinamento. Como percebido com o estudo aqui apresentado, se o servidor público é bem

orientado quanto a suas atribuições, a tendência é que fique mais satisfeito com seu trabalho, sendo então um antecedente à satisfação do trabalhador, algo também identificado por Butler e Collins (1995), Hogg e Carter (2000), Bansal et al (2001), Collins e Payne (1991), Conduit e Mavondo (2001), Gounaris (2008) e Shekary et al (2012). Quanto à subdimensão treinamento, segundo Koster, Gripb e Didier (2011), a oportunidade de treinamento pode influenciar na satisfação de trabalho. Shields e Ward (2001) sugerem que a insatisfação no trabalho é um preditor do *turnover* e que a promoção e a oportunidade de treinamento têm grande efeito na satisfação no trabalho, algo também identificado aqui e que corrobora os estudos de Ahmed et al (2003), Lings (2004), Gounaris (2008) e Shekary et al (2012). No caso do Corpo de Bombeiros Militar, os treinamentos são de suma importância, uma vez que a corporação lida diariamente com a vida e o patrimônio das pessoas. Logo, os esforços organizacionais despendidos para retenção dos melhores colaboradores, incluindo os benefícios e promoções recebidos em função do desempenho, estão positivamente associados à satisfação no trabalho e à lealdade à organização.

Em suma, percebe-se que os resultados aqui encontrados corroboram em parte com a literatura, oferecendo evidências de que o comportamento do servidor público difere do trabalhador do setor privado, especialmente porque o modelo original de Gounaris (2006) explica menos da metade da satisfação do trabalhador do serviço público. Considerando isso, há outras subdimensões a serem encontradas e que são influenciadoras da satisfação do servidor público, o que pode levar a melhoria do desempenho da organização pública (Mawby e Worthington, 2002).

Capítulo 6

6. CONCLUSÕES

A pesquisa teve como objetivo identificar a influência das subdimensões da orientação para o mercado interno na satisfação no trabalho no setor público e indicou que a percepção dos servidores públicos com relação à Orientação para o Mercado Interno está concentrada nos níveis 1 e 2 da escala de Likert (discordo totalmente e discordo parcialmente), que representam baixos níveis de orientação para o mercado interno no setor da administração pública.

Ainda foi constatado que o modelo de Gounaris (2006) tem limitações para a aplicação no setor público, pois foi verificado que apenas cinco subdimensões foram significativas na regressão e, assim, influenciam na satisfação dos funcionários no trabalho: identificação de expectativas dos empregados, atenção a grupos com necessidades comuns, descrição adequada do trabalho, preocupação da chefia com os empregados e treinamento.

É importante destacar que o estudo foi realizado com uma amostra do setor público de apenas uma organização pública. Embora a representatividade da amostra da organização tenha sido significativa, os órgãos públicos apresentam peculiaridades específicas da área do setor público a qual fazem parte, o que indica a possibilidade de comportamentos internos diferenciados nos órgãos públicos com relação à OMI.

Diante do contexto, o principal achado da pesquisa refere-se à identificação das subdimensões da orientação para o mercado interno que influenciam na satisfação dos funcionários no trabalho no setor público. Secundariamente, verifica-

se a percepção de que os servidores públicos entendem que o setor público se preocupa pouco com seu mercado Interno.

Nesta linha, Mawby e Worthington (2002) abordam a importância de um direcionamento sério na implementação do *marketing* para a transformação da força policial em serviço policial e destacam o *marketing* interno como um antecessor do sucesso do *marketing* externo.

Farias (2010) ressaltou que a excelência do serviço está relacionada ao desempenho dos empregados e o *marketing* interno almeja a motivação desses colaboradores, uma vez que a satisfação no contexto dos clientes internos pode interferir no sucesso no contexto da satisfação dos clientes externos.

Gounaris (2006) evidencia a necessidade da orientação para o mercado interno, devido existir uma relação direta entre o comprometimento dos clientes internos e o desempenho das organizações. Portanto, pode ser que o desempenho do setor público, com a amostra pesquisada, possa estar comprometido devido a pouca orientação para o mercado interno.

Uma das limitações a destacar é que, embora o setor público esteja relacionado à prestação de serviços, a administração pública apresenta configurações diferentes do setor privado (PERRY e PORTER, 1982; SNYDER e OSLAND, 1996), sendo que o modelo que deu base a este estudo é proveniente do setor privado (Gounaris, 2006) e somente 42,8% da satisfação do trabalhador pesquisado foi explicado por 5 das 9 dimensões testadas.

Outra limitação refere-se à pouca heterogeneidade da amostra do setor público, pois apenas uma organização pública foi pesquisada, bem como,

apresentou-se como uma organização que possui regras internas diferenciadas dentro do setor público por tratar-se de um órgão militar.

A pesquisa apresenta contribuições teóricas e práticas. O estudo trouxe contribuições teóricas para a literatura com relação à orientação para o mercado interno, por meio da ampliação da aplicação do modelo teórico de Gounaris no setor público.

Ademais, o estudo trouxe contribuições práticas para outras organizações da administração pública, por meio do conhecimento do nível de orientação para o mercado interno do Corpo de Bombeiros Militar do Espírito Santo e o entendimento das dimensões que formam a satisfação no trabalho do servidor público. E também serve para empresas que possuem funcionários com similaridades relacionadas à organização pesquisada, como escalas de serviço, trabalhos emergenciais, treinamentos operacionais ou hierarquia rígida como, por exemplo, bombeiros profissionais industriais, bombeiros civis, bombeiros voluntários, médicos, enfermeiros, funcionários de plataformas e comissários de bordo.

Para futuras pesquisas sugere-se o seguinte:

- (1) Levantar questões específicas para o setor público para atender às peculiaridades deste campo de pesquisa;
- (2) Pesquisar uma organização diferente do setor público ou uma amostra com várias organizações deste setor, pois na administração pública existem vários serviços com que criam demandas e comportamentos diferenciados dos funcionários;

- (3) Pesquisar a relação de orientação do mercado interno com o desempenho das organizações do setor público, tendo como variável intermediária a satisfação no trabalho; e
- (4) Identificar outras subdimensões não apresentadas no modelo original e que não foram testadas aqui.

Capítulo 7

REFERÊNCIAS

ABZARI, Mehdi; GHUJALI, Tohid. Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 4, 2011.

ABZARI, Mehdi; GHORBANI, Hassan; MADANI, Fatemeh Alsadat. The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran. **International Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 1, 2011.

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed; SAAD, Norizan M. Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 9, p. 1221-1241, 2003.

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. Internal marketing issues and challenges. **European Journal of marketing**, v. 37, n. 9, p. 1177-1186, 2003.

ANDREWS, Rhys; BOYNE, George. Better Public Services: The moral purpose of public management research? **Public Management Review**, v. 12, n. 3, p. 307-321, 2010.

ANOKISE, Uchema P.; AHMED, Pervaiz K. Internal marketing: focus on practice. **International Journal of Management Practice**, v. 3, n. 4, p. 369-382, 2009.

BANSAL, Harvir S.; MENDELSON, Morris B.; SHARMA, Basu. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. **Journal of Quality Management**, v. 6, n. 1, p. 61-76, 2001.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of marketing science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

_____. Big ideas in services marketing. **Journal Service Marketing**, v. 1, n. 1, p. 5-10, 1987.

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

BOYNE, George A. Explaining Public Service Performance: Does Management Matter? **Public Policy and Administration**, v. 19, n. 4, p. 100-117, 2004.

BUTLER, Patrick; COLLINS, Neil. Marketing public sector services: concepts and characteristics. **Journal of Marketing Management**, v. 11, n. 1-3, p. 83-96, 1995.

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

COLLINS, Brett; PAYNE, Adrian. Internal marketing: a new perspective for HRM. **European Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 261-270, 1991.

CONDUIT, Jodie; MAVONDO, Felix T. How critical is internal customer orientation to market orientation?. **Journal of business research**, v. 51, n. 1, p. 11-24, 2001.

DALGIC, Tefvik. Dissemination of market orientation in Europe: a conceptual and historical evaluation. **International Marketing Review**, v. 15, n. 1, p. 45-60, 1998.

DAY, George S. What Does it Mean to be Market-Driven?. **Business Strategy Review**, v. 9, n. 1, p. 1-14, 1998.

_____. Misconceptions about market orientation. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 1, p. 5-16, 1999.

DENG, Shengliang; DART, Jack. Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 8, p. 725-742, 1994.

DE FARIAS, Salomão Alencar. Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 2, p. 99-115, 2010.

GAEBLER, Ted; OSBORNE, David. Reinventing government: An agenda for the 1990s. **Public Management**, v. 74, p. 4-8, 1992.

GOUNARIS, Spiros P.; AVLONITIS, George J.; PAPASTATHOPOULOU, Paulina. Managing a firm's behavior through market orientation development: some empirical findings. **European journal of marketing**, v. 38, n. 11/12, p. 1481-1508, 2004.

GOUNARIS, Spiros P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.

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

GRAY, Brendan et al. Developing a better measure of market orientation. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 9/10, p. 884-903, 1998.

GRÖNROOS, Christian; SHOSTACK, G. Lynn. **Strategic management and marketing in the service sector**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, p. 25, 1983.

- HOOD, Christopher. A public management for all seasons?. **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.
- HOGG, Gillian; CARTER, Sara. Employee attitudes and responses to internal marketing. **Internal marketing: directions for management**. Routledge, 2000.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: A measure of market orientation. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.
- KOSTER, Fleur; DE GRIP, Andries; FOUARGE, Didier. Does perceived support in employee development affect personnel turnover?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 11, p. 2403-2418, 2011.
- LANE, Jan-Erik. **New public management**. Routledge, 2000.
- LIKERT, Rensis. **The human organization: its management and values**. 1967.
- LINGS, Ian N. Internal marketing and supply chain management. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 1, p. 27-43, 2000.
- _____. Internal market orientation: constructs and consequences. **Journal of Business Resource**, v. 57, n. 4, p. 405-13, 2004.
- LINGS, Ian N.; GREENLEY, Gordon E. Measuring internal market orientation. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 3, p. 290-305, 2005.
- MAWBY, Rob C.; WORTHINGTON, Steve. Marketing the Police—from a Force to a Service. **Journal of Marketing Management**, v. 18, n. 9-10, p. 857-876, 2002.
- PAPASOLOMOU, Ioanna. Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations?. **International Journal of Bank Marketing**, v. 24, n. 3, p. 194-211, 2006.
- PARKER, Rachel; BRADLEY, Lisa. Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 2, p. 125-141, 2000.
- PERRY, James L.; PORTER, Lyman W. Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations¹. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 89-98, 1982.
- PIERCY, Nigel; MORGAN, Neil. Internal marketing: making marketing happen. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 8, n. 1, p. 4-6, 1990.

PIERCY, Nigel F. Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, v. 1, n. 1, p. 22-44, 1995.

PITT, Leyland F.; FOREMAN, Susan K. Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. **Journal of Business Research**, v. 44, n. 1, p. 25-36, 1999.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state**. Oxford University Press, 2011.

RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of services marketing**, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

ROBERTSON, Peter J.; SENEVIRATNE, Sonal J. Outcomes of Planned Organizational Change in the Public Sector: A Meta-Analytic Comparison. **Public Administration Review**, v. 55, n. 6, p. 547-558, 1995.

SCHNEIDER, Benjamin; GUNNARSON, Sarah K.; NILES-JOLLY, Kathryn. Creating the climate and culture of success. **Organizational dynamics**, v. 23, n. 1, p. 17-29, 1994.

SHEKARY, G. A. et al. The impact of internal marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling. **Interdisciplinary journal of contemporary research**, v. 3, n. 9, p. 18-28, 2012.

SHIELDS, Michael A.; WARD, Melanie. Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit. **Journal of health economics**, v. 20, n. 5, p. 677-701, 2001.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market-oriented is more than being customer-led. **Strategic management journal**, v. 20, n. 12, p. 1165-1168, 1999.

SNYDER, Monteze M.; OSLAND, Joyce. Public and private organizations in Latin America: a comparison of reward preferences. **International Journal of Public Sector Management**, v. 9, n. 2, p. 15-27, 1996.

WALKER, Richard M. et al. Market orientation and public service performance: new public management gone mad?. **Public Administration Review**, v. 71, n. 5, p. 707-717, 2011.