

ABORDAGEM CONCEITUAL DE MARKETING INTERNO

Flávio Régio Brambilla¹

Rua: Major Ismael Alves, 74 – Centro

CEP: 94010-350 Gravataí/RS Brasil

Tel.: 51 4883452

E-mail: flaviobrambilla@terra.com.br

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

Mestrado em Administração e Negócios (MAN)

CEP: 90619-900 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo:

Com o advento da tecnologia e da globalização, cada vez mais influentes em nosso estilo de vida, não poderia ser diferente para a vida empresarial a constante gama de mudanças às quais as organizações devem se adaptar. Cada dia torna-se mais visível a realidade do diferencial através do capital intelectual, ou seja, a diferenciação obtida no âmbito organizacional através de seus recursos humanos. O marketing sempre investiu fortemente no que diz respeito à conquista do cliente externo, entretanto, com as novas premissas da administração dos recursos humanos cada vez se faz mais visível a importância de uma abordagem de marketing interno, ou seja, o marketing para os colaboradores de uma organização. Mesmo que, sem a presença maciça de obras com relação ao tema no mercado, pode-se verificar uma série de conceitos em obras de RH e de marketing em geral que podem ser englobadas neste contexto, entretanto estas poderiam ser melhor compiladas para abordar mais especificamente o momento pelo qual o marketing interno interage no comportamento e na vivência dos RHs, e é este o propósito da redação deste artigo.

Palavras-chave: Marketing interno, recursos humanos, cultura, estratégia, vantagem competitiva.

ABORDAGEM CONCEITUAL DE MARKETING INTERNO

1. Introdução: Delimitação da Pesquisa

O enfoque desta pesquisa remete-nos à questões difusas entre as áreas de Recursos Humanos e Marketing, com relação ao contexto do trabalho direcionado para o cliente interno das organizações. Partindo deste princípio, a proposta de trabalho refere-se a coletar e analisar as informações fornecidas por autores em suas obras, para que através de uma seleção prévia possa ser desempenhado um trabalho de triagem de informações para que assim, após devidamente selecionadas, possam ser trabalhadas no sentido de direcionar e concluir uma linha de como se encontra o estado atual destas práticas. O trabalho exploratório bibliográfico parte de conceitos estabelecidos previamente por autores, entretanto, estes conceitos constituem uma fonte rica em informações que podem ser comparadas, quando se contrasta obras similares, e pode-se chegar desta maneira a um conceito mais amplo através das diferenciações apresentadas por cada autor.

Tanto nas obras de RH quanto nas obras de Marketing, pouco se fala explicitamente das práticas de marketing interno, por ser esta uma categoria de estudo que aborda mais do que um subgrupo científico da administração, ou seja, é uma questão multidisciplinar e que abrange mais do que uma das áreas-chave da administração moderna. O estudo do comportamento dos indivíduos em uma organização é muito importante para a verificação dos rumos futuros da postura empresarial, por isso, o marketing direcionado para o colaborador é uma tendência para o crescimento, mesmo que sem utilizar-se desta terminologia específica, mas sim através de práticas que proporcionem a satisfação e conseqüente motivação para os indivíduos em suas organizações. Para a compreensão do problema proposto, este artigo trará como ponto de partida a questão de localização e de como vem sendo definido o marketing interno, para uma posterior verificação dos objetivos e funções do mesmo e verificação dos instrumentos e ações pertinentes com relação ao tema proposto.

Problema:

Como vem sendo tratada a questão do marketing interno na abordagem dos estudiosos?

Objetivo Geral:

Determinar de uma maneira conceitual, como o marketing interno vem sendo abordado.

Objetivos Específicos:

Determinar o estágio atual do Marketing Interno na visão dos autores.

Analisar conceitos atuais de diversos autores e compilá-los.

Desenvolver uma análise crítica mediante as informações pesquisadas.

2. Localização e Contextualização do Marketing

Penteado (1999) afirma que não se pode mais pensar em marketing como uma atividade isolada da empresa. Nas organizações modernas, o marketing deixa de ser visto como um departamento ou divisão e passa a ser encarado como “clima” ou mentalidade, que deve ser difundida por toda empresa.

Kotabe-Helsen (2000, p. 30), dizem que:

Marketing é essencialmente uma atividade corporativa criativa, que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços em uma troca que não apenas satisfaz às necessidades atuais dos consumidores, mas também antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro.

Keegan-Green (2000) afirmam que o profissional de marketing perspicaz muitas vezes descobre que grande parte da aparente diversidade cultural no mundo nada mais é do que diferentes formas de chegar à mesma coisa. Para tanto, Iacobucci (2001), cita a necessidade da criação de pontos diferenciais, onde se tem que – o ponto de partida no desenvolvimento de um diferencial é identificar as crenças arraigadas no consumidor.

Penteado (1999, p. 02) menciona que:

Fazer marketing continua sendo mobilizar eficientemente os recursos da empresa para fazer face aos problemas e oportunidades propostos pelos fatores externos – e incontroláveis – do ambiente.

Iacobucci (2001) diz que o pessoal de marketing tem que parar de ver o “cliente como alvo” e passar a enxergar cada cliente como um relacionamento a ser cultivado; devem passar de um produto fixo para um produto adaptável, bem como para ofertas de prestação de serviços;

precisam mudar do planejamento para a descoberta; da interpretação para a facilitação; da competição para a colaboração; de substitutos para complementos; e de cadeia de valor para rede de negócios.

Keegan-Green (2000) alertam que há um grande mercado nos países emergentes para bens, serviços e, principalmente, para a expansão da produção. O marketing é uma disciplina que orienta o processo de identificação e preenchimento das necessidades e desejos das pessoas, sendo necessário em países emergentes, em transformação e industrializados.

Drucker (1999) lembra-nos que – a instituição tradicional é concebida para ter continuidade. Assim sendo, todas as instituições existentes, sejam elas empresas, universidades, hospitais ou igrejas, precisam fazer esforços especiais para serem receptivas a mudanças e capazes de mudar. Isto também explica por que as instituições existentes enfrentam resistência às mudanças. De certa forma, para a instituição tradicional a mudança é uma contradição. Na visão de Kotler (2000) uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

Grönroos (1993) destaca em sua obra que quando novos elementos são acrescentados aos bens ou aos componentes de serviço, no relacionamento com o cliente, essas relações ampliam-se. Tradicionalmente, o marketing organizado hierarquicamente em um departamento de vendas/marketing tem sido o responsável pelo relacionamento com o cliente.

3. Relações do Marketing com Cultura e Pessoas

Inicialmente, é pertinente a citação de Chiavenato (1999), quando afirma que a Administração é profundamente influenciada pelas pressuposições implícitas ou explícitas a respeito da natureza das pessoas. Neste sentido, Drucker (1999, p. 111) ressalta que:

Os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus **equipamentos de produção**. Os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI seja empresa ou não, serão seus **trabalhadores do conhecimento** e sua **produtividade**. [grifo do autor]

Para complementar é adequado mencionar, Chiavenato (1999, p. 34) quando diz que “na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações”.

Segundo Drucker (1999), toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam. A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista.

Nesse ambiente de negócio mais dinâmico, Howard (2000), diz que a estratégia tem que se tornar correspondentemente mais dinâmica. A competição agora é uma “guerra de movimentos” na qual o sucesso depende da previsão de tendências de mercado e de uma resposta rápida às necessidades mutantes dos clientes. Chiavenato (1999) diz que os profissionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo.

Já na visão de Kotler (2003), toda empresa deve oferecer incentivos adequados para a consecução de seus objetivos, evitando estimular os resultados de curto prazo, em detrimento do desempenho ao longo prazo.

A questão cultural tem influência direta sobre essas relações, por isso Kotabe-Helsen (2000, p. 103), definem cultura:

Cultura é um conjunto de símbolos aprendidos, persuasivos e inter-relacionados, cujos significados fornecem orientações para os membros da sociedade. Essas orientações, tomadas em conjunto, fornecem soluções aos problemas que todas as sociedades devem resolver se pretenderem permanecerem viáveis.

Keegan-Green (2000, p. 92) salientam que os antropólogos e sociólogos definem cultura como “modos de vida criados por um grupo de seres humanos e que são transmitidos de geração em geração”.

Bohlander-Snell-Sherman (2003, p. 18), dão destaque para as Mudanças Culturais:

As atitudes, crenças, valores e costumes das pessoas em uma sociedade fazem parte integral de sua cultura. Naturalmente, essa cultura afeta seu comportamento no emprego e no ambiente interno da organização, influenciando suas reações às atribuições de trabalho, estilos de liderança e sistemas de recompensa. Como os ambientes externos e internos do qual faz parte, a cultura está passando por uma mudança contínua. As políticas e procedimentos de RH, portanto, devem ser ajustados para lidar com essa mudança.

Cobra (2001) diz que a velocidade com que uma empresa é capaz de lidar com as ameaças ao seu negócio e neutralizá-las depende em larga escala da sua cultura organizacional, voltada para o foco do seu negócio. A cultura tem a ver com o seu passado, mas tem também a ver com a sua postura em relação ao mercado.

Kotabe-Helsen (2000), abordam a questão da Cultura Corporativa:

As empresas também possuem culturas distintas. A cultura de uma empresa ajuda a determinar as normas de comportamento e as condições do ambiente de trabalho. Essa cultura corporativa age em conjunto com a cultura nacional, ou do país, para estabelecer os valores e as crenças assumidos pelos funcionários no local de trabalho.

Para Cobra (2001, p. 35), “a cultura organizacional vista como um recurso estratégico nada mais é do que o conjunto de fatores que agregados caracterizam a postura da empresa”.

Chiavenato (1999, p. 138) diz que:

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização, e que por sua vez constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

Chiavenato (1999) complementa dizendo que a Cultura Organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas que é compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e concordar para serem aceitos no serviço da organização. Para Grönroos (1993, p. 304), o conceito de cultura empresarial é utilizado para descrever “um conjunto de normas e valores mais ou menos comuns compartilhados pelas pessoas da organização”, a cultura empresarial pode ser vista como o clima interno da organização.

Iacobucci (2001), relaciona pessoas à cultura com a seguinte linha de raciocínio: para que uma empresa possa desenvolver-se, ela deve contar com o auxílio de bons profissionais e com uma cultura organizacional adequada. Uma cultura é composta de atitudes, valores e ações que ajudam a empresa a realizar seu trabalho de maneira eficaz. Existem tantas culturas de forças de vendas quanto organizações de vendas. Algumas dão empowerment e outras dão controle; algumas se concentram em resultados de curto prazo, enquanto outras em resultados de longo prazo. Culturas diferentes podem ter sucesso no mesmo segmento de mercado.

Já que fora mencionado empowerment, vale a citação de que para Chiavenato (1999, p. 173) empowerment significa “o fortalecimento das pessoas que trabalham em equipes com total responsabilidade por metas e resultados e total liberdade para tomar decisões”. O empowerment exige pessoas treinadas e capacitadas.

Marras (2002) diz que o empowerment é uma mudança que tem por objetivo ampliar o sistema decisório estrutura abaixo, até o menor nível possível na pirâmide organizacional, dando aos grupos de trabalho o poder e a autonomia de “como” realizar suas tarefas, reforçando-os com credibilidade e encorajando sua criatividade. Paradoxalmente, essa mudança requer que a empresa possua um estilo de liderança muito bem construído ao longo de toda a sua estrutura para suportar as conseqüências advindas desse modelo.

Na perspectiva dos autores Bohlander-Snell-Sherman (2003) o empowerment é uma técnica que consiste em envolver os funcionários em seu trabalho por meio do processo de inclusão. Ela incentiva os funcionários a fazer inovações e gerenciar seu próprio trabalho e os envolve de modo que eles tenham mais controle e autonomia para tomar decisões.

Grönroos (1993, p. 155) afirma que “se os empregados que têm contatos com os clientes não tiverem autorização para julgar e tomar decisões por si próprios, eles se tornarão vítimas da rigidez do sistema”.

Drucker (1999) menciona que as organizações não são mais construídas com base na força, mas sim em confiança, o que não significa que um gosta do outro, mas que pode haver confiança mútua. Isto pressupõe que um entende o outro.

Chiavenato (1999) destaca que o contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Dentro desse contexto, fica difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e o das organizações.

Para tanto, vale citar Grönroos (1993, p. 292), quando afirma que:

O planejamento e a tomada de decisão conjuntos com os empregados envolvidos é uma forma de obter comprometimento antecipadamente a ações futuras que venham a emergir do processo de planejamento.

4. Relações do Marketing com Estratégia e Vantagem Competitiva

Lodish-Morgan-Kallianpur (2002, p. 13) dizem que:

Para empresas empreendedoras o posicionamento entrelaçado, a competência diferenciada e a vantagem competitiva sustentável são as decisões estratégicas mais importantes feitas antes de iniciar uma nova atividade ou revitalizar uma empresa antiga.

Bohlander-Snell-Sherman (2003) destacam que por meio do planejamento estratégico, as empresas estabelecem importantes objetivos e desenvolvem planos abrangentes para atingi-los. O planejamento de recursos humanos relaciona-se ao planejamento estratégico tanto na linha de ação quanto no suporte a esse processo.

Cobra (2001, p. 34) diz que, “planejar, significa prever e antecipar-se aos fatos”. Alocar recursos físicos, humanos, tecnológicos e materiais, para poder obter resultados de vendas e de lucro, por meio da satisfação de seus clientes.

Keegan-Green (2000), mencionam que quando uma empresa consegue criar mais valor para os consumidores do que seus concorrentes, diz-se que ela tem vantagem competitiva na indústria em que atua. A vantagem competitiva é medida em relação a rivais dentro de determinada indústria. Bohlander-Snell-Sherman (2003) complementam dizendo que embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção de vantagem competitiva de uma empresa. Isso inclui conhecimento, qualificações e habilidades incorporadas nos funcionários de uma empresa.

Grönroos (1993, p. 19) diz que “os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre empresas, e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva”.

Kotler (2003, p. 59) afirma que “o pessoal de uma empresa pode ser a fonte mais poderosa de vantagem competitiva”.

Para Bohlander-Snell-Sherman (2003) as empresas podem atingir uma vantagem competitiva sustentável por meio de seu pessoal se forem capazes de atender aos seguintes critérios:

- a) Os recursos devem ter valor: as pessoas são fonte de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa.
- b) Os recursos devem ser diferenciados: pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes.
- c) Os recursos devem ser difíceis de imitar: as pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros.
- d) Os recursos devem ser organizados: as pessoas são fonte de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidas delas.

Chiavenato (1999) destaca que a estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta frente ao ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades potenciais do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os seus negócios. A estratégia organizacional é um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo: aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças ambientais ao mesmo tempo em que se aplicam mais intensamente as forças internas e se corrigem as fraquezas internas.

Para Kotler (2000), o Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados.

O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercados atuais.

Grönroos (1993, p. 74) faz uma consideração de suma importância:

No nível do empregado os padrões de qualidade e desempenho devem ser atendidos pelos processos operacionais da organização. Os empregados nas várias funções percebem as especificações da qualidade e com disposição são capazes de

apresentar um desempenho de acordo com as especificações. Os empregados que interagem com os clientes (as chamadas pessoas de contato) vêem e sentem os sinais do mercado e têm a oportunidade de ajustar-se de imediato e de forma flexível às demandas dos clientes. Eles estão em posição de seguir (analisar) as demandas e desejos dos clientes, assim como de controlar a qualidade do serviço entregue nas interações comprador-vendedor de imediato, quando houver mudanças na demanda inicial ou quando ocorrerem problemas com a qualidade. Ao mesmo tempo eles estão, é claro, envolvidos na produção e na entrega do serviço.

Boog (1999, p. 114) ressalta: “a administração é um sistema baseado em pessoas. É a arte de colocar pessoas em acordo sobre certas ações, baseadas em determinados dados e fatos”.

5. Tipos de Marketing

Para tratarmos sobre o Marketing Interno faz necessário situá-lo frente às demais linhas de ação desta ciência, por isso, é pertinente mencionar que todo o marketing leva em consideração três variáveis integradas que são:

- a) empresa;
- b) clientes; e
- c) colaboradores.

Bohlander-Snell-Sherman (2003, p. 19) dizem que “embora a maioria das pessoas ainda sinta prazer em trabalhar e deseje destacar-se no trabalho, há uma crescente tendência à preocupação com a qualidade de vida no trabalho”.

Kotler (2003) ressalta que as empresas demonstrariam inteligência se começassem a identificar e avaliar seus ativos de marketing, como marcas, relacionamento com os clientes, relacionamento com empregados, relacionamento com os canais, relacionamento com fornecedores e capital intelectual. A empresa deve escolher as atividades de marketing que reforcem o valor desses ativos baseados em mercado.

Marras (2002) destaca que todo o processo de desenvolvimento de uma empresa deve estar sustentado na análise dos seguintes fatores:

- a) A interação de interesses (indivíduos/organização)

Nesta perspectiva Lodish-Morgan-Kallianpur (2002) mencionam que se você possui um plano de negócios excelente, tendo uma estratégia de posicionamento que obtém sucesso em criar um

valor percebido incremental para o usuário final em comparação à concorrência, então deve ter espaço para partilhar uma parte desse valor com seus colaboradores.

b) A saúde organizacional (no sentido macro)

c) O momento organizacional

d) A análise e o gerenciamento das mudanças.

Através da relação entre estes “atores do marketing” podemos verificar os três tipos de marketing existentes.

5.1. Marketing Externo

Focaliza o planejamento, a implementação e o controle das atividades relacionadas com o composto de marketing de uma empresa. Estabelece as relações com o mercado, em termos gerais, e da empresa com os clientes, em específico. Em sua obra o autor Iacobucci (2001, p. 49), destaca em especial a intimidade com o cliente, quando afirma que:

Uma organização que seleciona o item intimidade com o cliente como seu principal meio para distribuir valor acaba por integrar-se à mente e ao comportamento dos clientes. Em vez de selecionar um produto, uma empresa íntima do cliente oferece uma solução para o problema do comprador e assim, estabelece um relacionamento estreito com ele.

Mesmo sendo o marketing externo voltado aos clientes/mercados, é fundamental a compreensão apresentada por Bohlander-Snell-Sherman (2003, p. 66), quando afirmam que “as mudanças no ambiente externo têm impacto direto na maneira como as empresas são dirigidas, e as pessoas, gerenciadas”.

Para Grönroos (1993) tanto bens quanto serviços e campanhas específicas de marketing externo têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado. Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção.

5.2. Marketing Interno

O marketing interno consiste em uma orientação de marketing voltada para o interior da empresa permitindo que esta crie e promova idéias, 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.

Grönroos (1993) diz que o endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente.

Kotler (2003, p. 57) menciona:

Os empregados são a própria empresa! Constroem ou destroem planos de marketing. Anita Roddick, fundadora da The Body Shop, concorda: “Nossas pessoas (empregados) são minha primeira linha de clientes”. Ao visualizar os empregados como clientes, seu objetivo é conhecer e satisfazer suas necessidades. Walt Disney adota a mesma perspectiva: “Jamais se terá bom relacionamento com os clientes sem bom relacionamento com os empregados”. O nível de satisfação dos empregados é, em última instância, o nível de satisfação dos clientes.

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

O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se os bens, os serviços e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidos ao grupo-alvo interno, o marketing tampouco poderá ser bem-sucedido junto aos clientes finais externos.

O Marketing Interno focaliza os aspectos relacionados à integração entre as ações de marketing externo e as ações de outras áreas da organização, sobretudo a área de Recursos Humanos, estabelecendo a relação entre a empresa e os clientes internos (colaboradores).

Cobra (2001), menciona que “endo” vem do grego “endon” e significa posição ou ação no interior, ou seja, o movimento para dentro. A palavra Endomarketing, sem definição em outros países, significa o esforço de marketing realizado internamente nas empresas procurando promover entre as pessoas de uma organização um sistema de valores que estimule a ação de servir o cliente.

Lodish-Morgan-Kallianpur (2002, p. 168) salientam-nos que:

Do mesmo modo que é fundamental gerenciar as expectativas do comprador quando você ou sua equipe de vendas vende seu produto ou serviço, é também

igualmente importante gerenciar as expectativas de seus empregados quando você “vende” os benefícios de trabalhar para sua empresa.

O Marketing Interno pode ser brevemente descrito como uma ação do marketing voltada para o público interno da organização, ou seja, voltado para os colaboradores da mesma. O objetivo primordial do marketing interno focaliza sintonia e sincronização para a implantação e operacionalização da estrutura interna de marketing da empresa com vistas para o seu reflexo no mercado. É uma ação interna que visa melhor atendimento externo em consequência.

O objetivo do marketing interno (endomarketing) consiste em realizar “trocas”, constituindo relacionamento como o público interno (colaboradores), compartilhados com os objetivos empresariais na busca entre uma harmonia em vista ao favorecimento destas relações.

A função do endomarketing tange na questão de integração do cliente interno organizacional com relação aos processos internos organizacionais levando em consideração a estrutura organizacional. O endomarketing requer por parte do cliente interno da empresa comprometimento e adesão de valores e dos objetivos da empresa.

O endomarketing requer especial atenção para os grupos-alvo fundamentais para a sua implantação, que são os quatro respectivamente citados:

- a) a alta gerência;
- b) a média gerência e os supervisores;
- c) o pessoal do contato; e
- d) o pessoal do apoio.

Para uma aplicação efetiva do endomarketing, é fundamental que este constitua como parte da gestão estratégica da organização, e mais do que isto, que esteja devidamente alinhado com os “desejos organizacionais”. O apoio dos níveis hierárquicos superiores também é fundamental para tanto, visto que, este plano de ação do marketing interno tenha respaldo e aval positivo por parte dos gestores superiores da organização.

O foco do endomarketing no que diz respeito a sua funcionalidade, ou seja, suas premissas de ação não podem desconsiderar como ações complementares e fundamentais a questão das atitudes, da disseminação informacional, da participação de mercado desejada e obtida por esta organização, bem como a lucratividade desejada por esta empresa. O foco nos resultados é premissa fundamental para toda e qualquer ação empresarial, mesmo sendo voltada para o público interno.

A prática do marketing interno para os colaboradores não deve ser apenas vista como uma ferramenta de trabalho, mas sim, deve dar ênfase na evolução destes atores organizacionais através do estímulo da concorrência através do talento, incentivo para a oferta de idéias, uma melhor qualificação por parte das pessoas, e para que a própria empresa torne-se um ambiente caracterizado pelo bom aprendizado, ou seja, um ambiente de evolução dos colaboradores.

O endomarketing tem ainda como visão sua ênfase direcionada para a prática dos valores adotados pela organização - como constituintes da sua cultura, quando busca-se uma postura de manutenção de um clima de trabalho adequado onde seja disseminada a valorização e a contemplação dos atos adequados das pessoas mediante reconhecimento, com vistas para a melhoria do relacionamento interpessoal empresarial com direcionamento para uma postura administrativa em que seja capaz e viável a implementação de uma postura administrativa participativa.

Grönroos (1993, p. 289) menciona que “o endomarketing deve se tornar parte da filosofia gerencial estratégica”.

Quando mencionamos o funcionamento do processo de marketing interno é preciso salientar que “sem informações nada acontece”, portanto o fluxo das informações é componente essencial nas questões relacionais entre empresa e funcionários, as quais são base para a realização das ações.

O marketing interno ainda tem como instrumentos a pesquisa, a segmentação, a comunicação interna, o suporte gerencial e diálogo interno e treinamento e desenvolvimento.

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

5.3. Marketing Interativo

É o resultante das atividades de marketing externo e marketing interno. Focaliza a autonomia, as habilidades e conhecimentos necessários para o gerenciamento adequado dos encontros entre funcionários e clientes. Estabelece as bases dos encontros e as relações funcionário-cliente. O que ocorre com maior intensidade principalmente nos segmentos de varejo e de serviços.

Para Keegan-Green (2000) emprega-se a comunicação interativa de mão dupla para a troca constante de informações, necessária se a empresa quiser se sair bem no ambiente competitivo caótico, onde muitas vezes os concorrentes são invisíveis e a mudança, chocante.

Boog (1999, p. 152) cita:

Hoje, a rapidez das mudanças, o crescimento da competição e a velocidade e acuidade dos meios de comunicação exigem que cada pessoa, no seu posto de trabalho, esteja pronta para contribuir com a decisão que estabeleça diferença.

Marras (2002) diz que, construída no plano da própria tarefa, esse modelo parte do princípio de fazer da alta qualidade uma norma. É indispensável uma abordagem orientada para o cliente tanto externo quanto interno à organização. Leva em conta o resultado do trabalho e todos os seus aspectos (relações, relacionamentos, imagem, etc).

Kotler (2000) destaca-nos que o marketing de relacionamento é uma das tendências mais em voga no marketing de hoje. Especialistas têm definido o termo de muitas formas, mas no final é sempre: “conhecer melhor seus clientes de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e a suas necessidades”. O autor ainda complementa em sua obra (2003, p. 133) destacando que “os relacionamentos determinam o valor futuro do negócio”.

6. Condições para a Ocorrência do Marketing

O marketing, independentemente se externo, interno ou interativo, decorre de condições básicas para que efetivamente ocorra, das quais verifica-se abaixo:

- duas ou mais partes com necessidades não satisfeitas;
- desejo e capacidade de satisfazer tais necessidades;
- um canal para que as partes envolvidas possam se comunicar;
- algo de valor para ser trocado entre as partes envolvidas.

Tem-se bastante visível que o marketing é uma ciência orientada para o mercado, ou seja, o mercado é o começo e o fim de todas as operações desempenhadas pela empresa.

A orientação para mercado oferece uma série de vantagens frente aos concorrentes que não praticam-na, entretanto como o objetivo é verificarmos a questão de marketing interno, ficaremos nas questões internas necessárias para que se trabalhe com orientação para mercado verificando as premissas necessárias para tanto:

a) geração, disseminação e uso da inteligência de mercado (informações de mercado);

a.1) Geração: refere-se às questões do processo de pesquisa, do treinamento junto aos funcionários da linha de frente e aos serviços disponibilizados aos clientes no sentido de ouvi-los e trabalhar para atender aos seus apelos.

Ao encontro desta “ideologia” pode-se verificar a orientação proativa, onde os autores Kotabe-Helsen (2000), dizem que a orientação para o mercado é uma filosofia fundamental de marketing. É uma cultura organizacional que coloca o interesse dos consumidores em primeiro lugar para o desenvolvimento de uma empresa rentável ao período de longo prazo.

Para a verificação desta orientação, Trujillo (2001), cita os dois tipos de pesquisa, os quais podem fornecer dados e informações significantes:

Toda pesquisa pode ser inserida formalmente em um dos seguintes tipos de pesquisa: qualitativa e quantitativa. A partir do método científico, é possível identificar que as pesquisas qualitativas originam-se das observações para generalizar, empregando a indução, enquanto que as quantitativas partem de um conjunto de resultados, empregando uma abordagem dedutiva. O autor ainda apresenta-nos a diferença conceitual entre estes formatos de pesquisa: “as qualitativas buscam investigar se uma qualidade está presente, ao passo que as quantitativas irão medir a presença de uma qualidade”. Existem aplicações específicas para cada tipo.

Pesquisa Qualitativa – Grupo homogêneo:

É necessário que o grupo seja homogêneo, caso contrário a qualidade da pesquisa será comprometida.

Pesquisa Quantitativa – Vantagens da amostra:

Nem sempre é possível ou viável entrevistar todas as pessoas que fazem parte do universo pesquisado. Assim, a utilização de uma amostra representativa justifica-se pela economia de tempo e dinheiro. É utilizada especialmente quando o universo é muito grande.

As pesquisas quantitativas utilizam uma amostra representativa do universo para mensurar qualidades, e trazem menos informações, de mais pessoas, as quais representam o universo com uma confiança conhecida.

a.2) Disseminação: refere-se aos colaboradores de forma direta, onde se trabalha com a utilização da comunicação interna, com o suporte e apoio gerencial e com o treinamento.

Sob esta perspectiva Boog (1999, p. 173) complementa apresentando a relação entre o

cliente interno e T&D e como otimizar essa interação:

Temos examinado até o momento a questão da interação T&D – cliente interno visualizando o profissional de Gestão de Pessoas executando as funções de T&D. Como se trata de um processo interativo, é fundamental que se examine essa relação também sob a ótica do cliente interno.

Cabe então fazer algumas observações, que podem concorrer para a otimização dessa relação cliente-fornecedor:

- O cliente interno deve calcar essa relação dentro dos princípios da parceria, como de resto devem ser todas as relações internas da organização. Assim, atitudes como transparência, vontade autêntica de colaborar e confiança recíproca são fundamentais.

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

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

- O cliente interno deve ser exigente no que tange à qualidade dos serviços prestados por T&D. Definição clara do problema, escolha da abordagem mais adequada, cumprimento de prazos, um processo de avaliação eficaz dos resultados da intervenção, tudo isso é direito do cliente, portanto ele deve levar isso em conta quando da prestação dos serviços.

Concluindo esta linha de raciocínio, vale a citação de Boog (1999, p. 84), quando da afirmação que: “sem dúvida alguma, uma das áreas que sofrerão maior nível de modificação dentro das organizações nos próximos anos será a tradicional área de T&D”. Normalmente considerada uma sofisticação por vezes dispensável, ela só se posicionará em um real patamar de nobreza no momento em que preparar as pessoas com excelência para enfrentar os desafios e a competitividade do ambiente de negócios.

a.3) Uso: refere-se ao retorno da informação e às melhorias efetivas em processos e produtos.

Boog (1999, p. 501) diz que “lidar com pessoas é intervir no processo. É dar feedback, é retomar tarefas, checar decisões”. Chiavenato (1999, p. 189), afirma: “toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está indo no seu trabalho”.

Keegan-Green (2000) mencionam o sistema de informação de marketing (SIM), que tem por fim fornecer aos administradores e outros encarregados de tomar decisões um fluxo contínuo de informações sobre as operações da empresa. O SIM de uma empresa deve fornecer meios de coletar, analisar, classificar, armazenar, localizar e comunicar dados relevantes. Estes dados poderão ser utilizados como base para diversos planos empresariais.

b) coordenação interfuncional e integração interdepartamental (como, por exemplo, na relação entre as áreas de Marketing e de Recursos Humanos); Bohlander-Snell-Sherman (2003, p. 62) afirmam que “além de alinhar os próprios processos de planejamento, a ligação entre as estratégias e o RH hoje focaliza o desenvolvimento de competências essenciais”; e

c) atitude de comprometimento e confiança, em oposição a comportamentos oportunistas.

7. Contextualização do Marketing Interno

Em sua obra, Grönroos (1993) menciona que, o endomarketing funciona como um processo gerencial holístico para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam e vivenciem o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes. Segundo, assegurando que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços. A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as suas equipes de empregados deve funcionar de forma eficaz antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.

Kotler (2003, p. 58) destaca que “as empresas devem desenvolver uma proposição de valor cativante, não só para os clientes, mas também para os empregados. O objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes”.

O marketing é voltado para a estrutura interna de uma organização em decorrência de alguns fatores, entre os quais podemos verificar os citados abaixo, que como se pode observar são peculiarmente muito próximos aos tratados pelo marketing frente ao mercado, e isto em razão das

necessidades dos clientes internos serem muito próximas em relação às dos clientes externos:

- satisfazer as necessidades de ambas partes (neste caso – empresa / empregados);
- desejo e capacidade por parte da empresa de satisfazer tais necessidades;
- um canal eficiente e eficaz de comunicação interna; e
- ganho mútuo entre as partes envolvidas (empresa / empregados).

As relações com os empregados, segundo Boog (1999), abrangem os conteúdos e, principalmente, a forma das interações das empresas com os trabalhadores, e podem ser sintetizadas na forma como as empresas tratam os seus empregados.

8. Perspectivas de Atuação do Marketing Interno

As perspectivas de atuação do marketing interno são duas:

- a perspectiva da cadeia de serviço interno;
- a perspectiva da gestão estratégica de recursos humanos.

8.1. Perspectiva da Cadeia de Serviço Interno

Na perspectiva da cadeia de serviço interno, a cadeia de distribuição integrada é trabalhada em relação ao processo, este em que todos têm importância no que diz respeito a atender o cliente externo de maneira adequada e o marketing interno atua em todas as etapas.

Lodish-Morgan-Kallianpur (2002, p. 124) citam:

A melhor alternativa ocorre se o empreendedor puder reestruturar os papéis de todos os parceiros de distribuição para que cada membro do canal se torne mais produtivo e agregue mais valor. Esse é o melhor cenário em que todos são beneficiados.

Boog (1999) afirma que o fato mais importante dos últimos tempos na área de Gestão de Pessoas foi a percepção de que ela só poderia contribuir para os resultados da empresa se produzisse e seguisse uma estratégia interagindo com a estratégia maior da organização.

8.2. Perspectiva da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH)

Sob esta perspectiva o marketing interno é trabalhado como uma via de duas mãos entre a própria GERH e os funcionários, também com vistas a atender adequadamente o cliente externo.

Para uma melhor compreensão do sentido da GERH, é preciso mencionar um conceito

pertinente que é o da Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), que cita Marras (2002, p. 253):

Entende-se como Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

Bohlander-Snell-Sherman (2003, p. 09) ressaltam a relação entre o Capital humano e a Gestão de Recursos Humanos (GRH):

O capital humano é intangível e não pode ser gerenciado da mesma maneira que as empresas gerenciam cargos, produtos e tecnologias. Uma das razões para isso é que são os funcionários, e não a empresa, os detentores do capital humano. Ao saírem funcionários valiosos de uma empresa, eles levam consigo seu capital humano, e qualquer investimento que a empresa tenha feito no treinamento e desenvolvimento dessas pessoas fica perdido para ela.

Chiavenato (1999) diz que a Administração de Recursos Humanos é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. O autor complementa lembrando que a Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões.

As duas perspectivas podem ser trabalhadas simultaneamente. Porém Drucker (1999, p. 107) destaca:

Nenhum sistema criado por trabalhadores do conhecimento e por executivos, para lhes dar as informações de que necessitam para seu trabalho, jamais será perfeito. Ao longo dos anos, eles irão melhorar regularmente.

Drucker (1999, p. 126) complementa dizendo que: “a produtividade do trabalhador do conhecimento quase sempre irá exigir que o trabalho em si seja reestruturado e tornado parte de um sistema”.

9. Premissas do Marketing Interno

a) O sucesso dos relacionamentos externos depende do gerenciamento adequado dos relacionamentos internos.

b) Desenvolvimento de uma orientação para o cliente interno, destinando atenção e tratamento similares ao dispensado aos clientes externos.

Marras (2002) afirma que desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: “o querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

c) Adoção de uma perspectiva integrada de RH e Marketing como base fundamental para a melhoria da performance da empresa.

De acordo com Iacobucci (2001), na maioria das vezes, as redes intra-organizacionais envolvem o estudo da estrutura das conexões entre departamentos ou funções em determinada empresa. Desse modo, tal estudo é, muitas vezes, conduzido por um behaviorista organizacional. Entretanto, uma notável exceção é o estudo realizado com o intuito de analisar a coordenação de esforços interdepartamentais em centros de compras, pois esse campo de atuação poderia beneficiar-se da busca mais freqüente de uma visão interdepartamental.

Por exemplo, muitos fenômenos do dia-a-dia exigem uma sincronização sem precedentes entre vários departamentos, tais como marketing, engenharia, pesquisa e desenvolvimento; ou ainda entre o pessoal de marketing e de operações e o pessoal da linha de frente, que prestam serviços ao consumidor (por exemplo, sistemas de entrega just-in-time, alta tecnologia, centros de atendimento de serviço ao consumidor, personalização em massa, serviço um para um).

Índices que refletem vários aspectos da estrutura de rede podem ser utilizados para modelar o quanto essas trocas interdepartamentais estão funcionando bem, bem como o impacto que estão tendo sobre resultados como satisfação do cliente (ou funcionário) e lucratividade.

d) Implementação de um modelo de gestão empreendedora: foco no mercado/cliente; estrutura organizacional mais flexível; menos hierarquia e maior participação/trabalho em equipe; maior relacionamento interno; incentivo à inovação e foco nos resultados.

e) Preocupação constante com a geração, a disseminação e utilização de novos conhecimentos.

Na visão de Boog (1999, p. 61) para que um processo de mudança seja bem-sucedido, “é preciso que as pessoas que sofrerão os impactos das mudanças envolvam-se e se alinhem com os objetivos”.

f) Comprometimento explícito e concreto da alta administração.

10. Objetivo do Marketing Interno

O marketing interno tem como seu principal objetivo facilitar a formação e o desenvolvimento de relacionamentos internos na organização, tanto na relação entre empresa e funcionários quanto na relação funcionário – funcionário.

Segundo Cobra (2001, p. 72), seguem abaixo os objetivos de um plano de marketing visando motivar o cliente interno:

A formulação de um plano de Marketing Interno visa comprometer e estimular as pessoas de uma empresa de serviços ao bom desempenho na prestação de atendimento ao cliente. Para tanto, o plano deverá proporcionar, como resultado, um maior envolvimento das pessoas com os objetivos estratégicos dos serviços ao cliente, visando com isso uma melhor imagem dos serviços da empresa junto aos seus clientes.

Para Grönroos (1993) os objetivos gerais do endomarketing são:

- a) assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, portanto desempenhem com êxito suas responsabilidades de “marqueteiros de plantão” em suas tarefas no marketing interativo; e
- b) atrair e reter bons empregados.

O principal objetivo é gerenciar os recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiros de plantão”. Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados.

11. Ações Específicas Relacionadas ao Marketing Interno

As ações específicas de marketing interno dividem-se em cinco grupos, mencionados abaixo:

11.1. Ações Culturais

a) Criar e desenvolver uma visão orientada para mercado.

Penteado (1999, p. 15) diz que “é preciso que se atinja o público interno, com a idéia de que cada funcionário pode e deve gerar resultados e não custos”.

Boog (1999) diz que o nível da identidade da empresa precisa ser construído pelo grupo que dirige a empresa. Para tanto, é fundamental que a visão, os valores e a missão desse grupo sejam claramente definidos. Os valores desse grupo manifestam-se na esfera do sentir. A missão da empresa nasce do querer desse grupo. Quando falamos da visão, referimo-nos à qualidade do pensar desse grupo. O grupo deve responder, entre outras, a questões do tipo:

- Visão (pensar) Como será o mundo daqui a 10 anos? Como será o nosso mercado? Quais são as tendências? Como queremos ser reconhecidos? Onde queremos estar?

- Valores (sentir) Em que acreditamos em termo de qualidade, satisfação do cliente, liderança, autonomia, recursos humanos, ética?

- Missão (querer) O que queremos? e O que o mundo nos cobra em termos de produtos, serviços, resultados econômicos / financeiros, meio ambiente, aspectos sociais?

Esses componentes – pensar, sentir e querer –, dentro de um processo de mudança, precisam caminhar de forma equilibrada, caso contrário o processo não será eficaz.

Para Iacobucci (2001, p. 411), “o mercado e o ambiente competitivo influenciam bastante as culturas que se desenvolvem”.

b) Compartilhar valores e normas organizacionais.

Marras (2002) menciona o conceito de cultura organizacional dizendo que a cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

11.2. Ações Gerenciais

a) Atrair de novos talentos.

Lodish-Morgan-Kallianpur (2002, p. 219) acreditam que “mostrar a um novo contratado que a equipe trabalha em conjunto, com um propósito comum, é um elemento de marketing

fundamental para contratar de modo bem-sucedido os melhores”.

b) Treinar, educar e desenvolver funcionários.

Boog (1999, p. 179) destaca que:

Cada vez mais observamos evidências suficientes para afirmar que, quanto mais as organizações investem na capacitação de seus colaboradores, mais sucesso apresentam, obtendo melhores desempenhos em suas estratégias e objetivos organizacionais.

Chiavenato (1999) acredita que as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.

Na visão de Boog (1999, p. 151) “educação e informação já se constituem na maior vantagem competitiva para países, organizações ou pessoas”. Bohlander-Snell-Sherman (2003, p. 16) destacam que “o nível de escolaridade dos trabalhadores está em ascensão”.

Kotabe-Helsen (2000, p. 110), dizem: “a educação é um dos principais veículos para transmitir a cultura de uma geração à outra”. Boog (1999) ressalta que treinamento e desenvolvimento (T&D) é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações, e ainda menciona que o conceito de desenvolvimento sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Vindo do latim (des – para ênfase + en – para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar), tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado.

Bohlander-Snell-Sherman (2003) destacam que há várias formas de uma empresa contribuir para o desenvolvimento de carreira de um funcionário e, ao mesmo tempo, atender suas necessidades de RH. A empresa pode, certamente, ser uma força positiva no processo de desenvolvimento, mas a responsabilidade primária para o crescimento de carreira pessoal ainda é do indivíduo.

Chiavenato (1999) afirma que as organizações excelentes não são as que detêm a tecnologia mais avançada e sofisticada, mas aquelas que sabem extrair o máximo proveito de suas tecnologias atuais. O preparo e a capacitação das pessoas estão por trás disso.

c) Incentivar o suporte e apoio gerencial.

Para Boog (1999) o grande papel do gerente atualmente é conseguir gerar uma melhor distribuição e conseguir criar fluxos de interações em todos os sentidos na organização (e não somente nos sentidos verticais, como acontece atualmente em nossas organizações).

Bohlander-Snell-Sherman (2003) dizem que além dos desafios competitivos que as empresas enfrentam, os gerentes em geral – e os gerentes de RH em particular – precisam preocupar-se com as mudanças na composição do quadro de pessoal e nas expectativas de seus funcionários.

Boog (1999) lembra-nos que um mundo em rápidas mudanças exige gerentes que estejam dispostos a ser muito mais instrutores, consultores, “gurus” e mestres, do que estilos que privilegiem o dar ordens, o ser autoritário, o ser determinador e o “chefe” absoluto.

O papel do gerente como incentivador da elevação do grau de maturidade dos subordinados passa a ser crucial. Apesar de não haver um estilo “ideal” de gerenciamento, o desejável é a elevação dessa maturidade, o que leva o gerente a ter uma postura muito mais orientativa que diretiva. É nesse contexto que o famoso “jargão” de que “todo gerente é também um gerente de RH” ganha a sua total configuração.

Howard (2000, p. 163) diz que “em uma economia baseada na inovação e na mudança, um dos principais desafios da gerência é projetar organizações mais flexíveis”.

As empresas estão substituindo hierarquias verticais por redes horizontais, interligando funções tradicionais através de equipes interfuncionais e formando alianças estratégicas com fornecedores, clientes e mesmo concorrentes. Os gerentes estão insistindo que todo empregado, sem distinção de título, função ou tarefa, compreenda e apóie a missão estratégica da empresa.

Boog (1999), ressalta que o desenvolvimento gerencial é um dos pilares de sustentação da empresa, sobretudo quando se espera que vigore um ambiente de parceria entre ela e os empregados, e que o know-how destes seja um diferencial competitivo em relação ao dos concorrentes. Entretanto o autor lembra-nos que a qualificação profissional não deve ficar restrita ao corpo gerencial; é fundamental que seja acessível a todos os níveis da organização.

Bohlander-Snell-Sherman (2003) afirmam que os gerentes e equipes de RH devem ficar atentos aos tipos de treinamento adequados, aos setores onde são necessários, a quem precisa deles e aos métodos que proporcionarão melhor os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) de que os funcionários precisam. Se os trabalhadores não conseguem atingir os objetivos de produtividade, isso pode ser um sinal de necessidade de treinamento.

Grönroos (1993, p. 345) alerta: “a maneira como os gerentes tratam seus subordinados é a forma como os clientes da organização serão tratados”.

11.3. Ações Motivacionais

a) Reconhecer, recompensar e propiciar benefícios adequados.

Neste sentido Bohlander-Snell-Sherman (2003) atentam-nos para a necessidade do estabelecimento de medidas de desempenho. A medida é a chave para o sucesso dos planos de incentivo porque comunica a importância das metas organizacionais estabelecidas. O que é medido e recompensado chama a atenção.

Bohlander-Snell-Sherman (2003, p. 310) complementam salientando que os benefícios “constituem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida profissional e pessoal dos funcionários”.

Bohlander-Snell-Sherman (2003) afirmam que como qualquer outro componente do programa de RH, um programa de benefícios do funcionário deve basear-se em objetivos específicos. Os objetivos que uma empresa estabelece dependerão de vários fatores: tamanho e localização da empresa, grau de sindicalização e lucratividade, e os padrões da indústria. E o mais importante: esses objetivos devem ser compatíveis com o plano de remuneração estratégica da empresa, inclusive com filosofia e políticas.

Os principais objetivos da maioria dos programas de benefícios são:

- aprimorar a satisfação do funcionário no trabalho;
- atender aos requisitos de saúde e segurança;
- atrair e motivar os funcionários;
- reduzir a rotatividade;
- manter uma posição competitiva favorável.

Antes da introdução de novos benefícios, deve-se determinar sua necessidade por meio da consulta aos funcionários.

Bohlander-Snell-Sherman (2003, p. 312) concluem dizendo que “para atender ao objetivo pretendido, os programas de benefícios devem refletir as mudanças que estão ocorrendo continuamente na sociedade”.

b) Incrementar o prazer, a satisfação e o orgulho de pertencer à empresa.

Para tanto, Chiavenato (1999, p. 07) fala da necessidade de se ter pessoas como recursos ou como parceiros da organização:

Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade da organização.

Mas as pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações – a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado e rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

Bohlander-Snell-Sherman (2003) dizem que os colaboradores das organizações migraram de trabalhadores da mão-de-obra tradicional para trabalhadores do conhecimento, e, em geral, essa transformação é mencionada como a mudança dos trabalhadores manuais tradicionais para os trabalhadores do conhecimento, em que as responsabilidades do funcionário se expandem para incluir um conjunto mais rico de atividades como planejamento, decisões e solução de problemas.

Lodish-Morgan-Kallianpur (2002), ressaltam que pessoas de ótimo nível desejam trabalhar com vencedores. Um dos principais desafios de marketing para o grupo de recursos humanos (RH) em uma empresa consiste em gerar a percepção de que sua empresa será vencedora em seu espaço de produto/serviço.

As pessoas normalmente gostam de trabalhar em ambientes compatíveis. Isto é, elas desejam trabalhar com pessoas que mais se assemelham a elas.

11.4. Ações Integrativas

a) Pesquisar as necessidades dos clientes internos.

Chiavenato (1999), destaca que a pesquisa interna permite coletar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas através de técnicas de questionário para a obtenção de informações e tabulação de resultados através de critérios estatísticos. Há vários tipos de pesquisa – de clima organizacional, de atitude e opinião, de satisfação no trabalho –, cada qual com a sua finalidade específica. As áreas que essas pesquisas abrangem nem sempre são muito bem definidas, pois quase sempre ultrapassam seu campo de avaliação e invadem aspectos colaterais trazendo superposição de resultados.

Howard (2000, p. 187) menciona que:

As empresas podem aprender como resolver o dilema do aprendizado. É preciso fazer com que as formas como os gerentes e empregados raciocinam sobre seus comportamentos sejam o foco do aprendizado organizacional e dos programas de melhoria contínua. Ensinar às pessoas como usar o raciocínio em favor de comportamentos e modos mais eficazes quebra as defesas que bloqueiam o aprendizado.

b) Comunicar e permitir a participação e “voz” dentro da organização.

Chiavenato (1999) trata sobre os programas de sugestões e de reconhecimento. O programa de sugestões é geralmente desenhado para solicitar, avaliar e implementar sugestões oferecidas pelos empregados e recompensar aqueles que forneceram idéias que tenham aplicações e gerem resultados para a organização. Os prêmios de reconhecimento são créditos concedidos a empregados ou equipes que proporcionam contribuições extraordinárias à organização. A idéia é comunicar o que fizeram e torná-los modelos para os demais funcionários da organização.

Boog (1999) diz que no sistema global da empresa, sistemas participativos garantirão a influência de todos nas decisões mais amplas, proporcionando o trânsito vertical ascendente e descendente das influências e idéias.

11.5. Ações Físicas

a) Assegurar o suporte material e instalações adequadas.

Chiavenato (1999) menciona que as organizações bem-sucedidas proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para

escolher a maneira de realizar seu trabalho.

12. Utilização do Marketing Interno

O marketing interno é uma ferramenta que possibilita uma série de benefícios, e é recomendada sua utilização em certos casos, como, por exemplo, nas situações que seguem:

- a) Quando os níveis de satisfação dos clientes externos estiverem ruins.
- b) Quando a satisfação e o clima internos estão desfavoráveis.
- c) Quando os funcionários não valorizam os esforços da empresa, por mais que eles sejam concretos e benéficos.
- d) Quando os funcionários sabem novidades sobre a empresa através da imprensa.
- e) Quando os conflitos interdepartamentais são o foco e ocupam grande parte dos esforços da gerência.
- f) Quando a empresa parece uma ameiba, ou seja, quando cada área de atividade anda para um lado, sem direcionamento para um resultado comum desejado pela empresa.

12.1. Resultados da Utilização do Marketing Interno

- a) Satisfação e motivação do funcionário.

Boog (1999, p. 654) demonstra isso quando diz que “as pessoas acabam se tornando mais produtivas quando têm maior consciência de si mesmas e da realidade à sua volta”.

Bohlander-Snell-Sherman (2003) salientam que qualquer iniciativa que torne o trabalho mais recompensador ou gratificante, acrescentando tarefas mais significativas ao cargo de um funcionário, é chamada enriquecimento do cargo.

- b) Melhoria nos relacionamentos internos.
- c) Desenvolvimento de um “espírito de equipe”.

Neste sentido Drucker (1999, p. 14) menciona: “Hoje em dia, todos afirmam que a equipe é a organização “certa” para todas as tarefas”.

Howard (2000, p. 13) complementa:

Tendo em vista que a organização moderna consiste em especialistas do conhecimento, ela tem que ser uma organização de iguais, de colegas ou de associados. Nenhum conhecimento está acima de qualquer outro; cada um é julgado por sua contribuição para a tarefa comum e não pela sua superioridade ou inferioridade

implícita. Portanto, a organização moderna não pode ser do tipo chefe-subordinado. Deve ser organizada como uma equipe.

Na visão de Drucker (1999, p. 147) “poucas pessoas trabalham e atingem resultados sozinhas” – alguns poucos grandes artistas e atletas. Em sua maioria, as pessoas trabalham com outras pessoas e através delas são eficazes – principalmente no contexto empresarial.

Iacobucci (2001, p. 402), mencionando a perspectiva do sucesso em vendas:

A capacidade de uma organização de converter seu investimento em força de vendas em uma atividade eficaz dessa força está diretamente relacionada ao seu pessoal e à cultura da equipe. Pessoas competentes, motivadas, que trabalham em uma cultura de “sucesso”, acabarão por envolver-se nas atividades certas.

Bohlander-Snell-Sherman (2003) consideram que além da necessidade de investir no desenvolvimento de funcionários, as empresas precisam encontrar maneiras de utilizar os conhecimentos existentes. As atribuições de desenvolvimento, principalmente aquelas que envolvem o trabalho em equipe, podem ser também uma maneira valiosa de facilitar a troca de conhecimentos e o aprendizado mútuo.

d) Formação de uma imagem positiva da empresa no mercado de trabalho.

Para tanto, Chiavenato (1999) alerta que, na Era da Informação – em que já estamos aprendendo a viver – as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais; são, sobretudo, mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam.

Boog (1999) relata que um processo de mudança deve contemplar o desenvolvimento do ser humano e da empresa em todos os níveis (identidade, relações, processos e recursos). A empresa só se desenvolve se as pessoas que a compõem se desenvolverem e vice-versa. Boog complementa esta linha de pensamento dizendo que o processo de mudança inicia-se pela consciência da sua necessidade sentida por uma ou mais pessoas do nível de identidade da organização (equipe de direção). Somente dessa forma a percepção da qualidade desta empresa é verificada perante o mercado de trabalho.

e) Atração e retenção de talentos.

Neste sentido Lodish-Morgan-Kallianpur (2002, p. 215) afirmam: “todas as empresas bem-sucedidas precisam dispor continuamente de excelente pessoal para tornar práticas as idéias

que possuem”.

Kotabe-Helsen (2000) mencionam que outro aspecto importante das interações sociais são os grupos de referência do indivíduo. Os grupos de referência são formados por pessoas às quais um indivíduo procura para orientação em termos de valores e atitudes. Assim, eles exercem impacto enorme sobre os padrões comportamentais das pessoas.

Bohlander-Snell-Sherman (2003, p. 09) destacam em sua obra a idéia de que “as empresas competem por meio das pessoas”; dando ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. A expressão “capital humano” refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa. Embora o valor desses ativos possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme.

Chiavenato (1999) destaca que desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

f) A utilização dos programas de treinamento beneficiam a geração de inteligência e o comprometimento organizacional.

g) Ações de suporte gerencial e diálogo interno influenciam positivamente a geração e disseminação de inteligência, melhoram a integração entre departamentos e reduzem o conflito.

h) O uso de ferramentas de comunicação interna e de políticas adequadas de recursos humanos são os antecedentes determinantes da orientação para o cliente interno.

i) A implantação de políticas adequadas de RH amplia o comprometimento das pessoas com a organização e reduz o conflito entre departamentos.

Boog (1999) considera que na empresa, os níveis identidade + relacionamento compõem a “cultura” da organização. A sua interação constitui-se no “clima organizacional” existente em um determinado momento.

Bohlander-Snell-Sherman (2003, p. 380) ressaltam que “o estabelecimento de normas organizacionais é a base para um sistema disciplinar efetivo”.

j) O envolvimento das pessoas nos processos de comunicação externa amplia a geração e a

disseminação de informações de mercado.

k) A orientação para o cliente interno exerce uma influência positiva sobre a orientação para o mercado (esta é uma das melhores estratégias para que a empresa seja competitiva no mercado).

Neste sentido Grönroos (1993) alerta que, para fazer com que o mercado externo responda, a empresa necessita de produtos ou serviços aceitáveis. É claro que o mesmo se aplica ao endomarketing. Um desempenho orientado para o cliente, e portanto, um bom marketing interativo não pode ocorrer, a não ser que a organização tenha algo a oferecer a seus empregados em retorno.

13. Comunicação Interna

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

A empresa em suma nada mais é do que um agrupamento de pessoas por um propósito único desempenhado para a possibilidade da obtenção dos propósitos individuais de seus integrantes, neste contexto faz sentido mencionar Howard (2000, p. 45), quando o autor afirma que: “uma empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo”.

Deste ponto de vista verifica-se que a comunicação é impregnada pelo componente humano, seja em benefício ou não aos objetivos da empresa.

Comunicação significa ainda tornar comum uma mensagem, enviando-a, mas também obtendo uma retroação da mesma em função da obtenção de um entendimento comum.

Grönroos (1993, p. 282) diz que “tanto o gerenciamento de atitudes quanto o gerenciamento da comunicação são necessários para que alcancemos bons resultados”.

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

Howard (2000, p. 130), diz que:

Nenhuma organização com mais de duas pessoas pode funcionar sem informações. Sem dúvida, em qualquer organização, o caráter dos fluxos de informações é uma das variáveis mais críticas que determinam a velocidade e a qualidade com que as decisões são tomadas – e, conseqüentemente, a qualidade da execução.

Keegan-Green (2000, p. 179) mencionam: “a informação é um ingrediente crucial na formulação e implementação de uma estratégia de marketing bem-sucedida”, e complementam (2000, p. 195) dizendo que: “a informação é um dos principais ingredientes do sucesso de uma estratégia de marketing”.

Chiavenato (1999), a respeito das comunicações internas diz que:

Toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade.

Todas as pessoas – desde a base até a cúpula da organização – devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação.

Uma das mais importantes estratégias para a Gestão de Pessoas reside na intensa comunicação e retroação com os funcionários.

De acordo com Boog (1999, p. 230), “a comunicação somente será considerada eficaz quando valorizar a participação dos empregados e integrar os objetivos destes aos da empresa”.

Bohlander-Snell-Sherman (2003) ressaltam que os métodos de entrevista diferem de várias maneiras, mais significativamente em termos da quantidade de estrutura, ou controle, exercida pelo entrevistador. Em entrevistas altamente estruturadas, o entrevistador determina o encaminhamento que a entrevista terá ao fazer cada pergunta.

Em entrevistas menos estruturadas, o candidato desempenha papel mais amplo na determinação do curso da discussão. Um exame dos diferentes tipos de entrevistas, desde as menos até as mais estruturadas, revelará essas diferenças.

13.1. Canais Formais de Comunicação

Os canais formais de comunicação são três, que são:

a) Comunicação Ascendente: (à organização cabe a tarefa de interpretá-la)

Temos como exemplos:

- problemas e exceções;
- sugestões para melhorias;
- relatórios de desempenho;
- queixas e disputas;
- informações financeiras.

b) Comunicação Descendente: (é a comunicação que influencia)

Temos como exemplos:

- implementação de objetivos e estratégias;
- instruções de trabalho;
- procedimentos e práticas;
- feedback;
- instruções.

c) Comunicação Horizontal: (compete pela coordenação)

Temos como exemplo:

- solução de problemas interdepartamentais;
- coordenação interdepartamental;
- conselho de assessoria aos departamentos de linha.

Além dos canais formais, todas as organizações também possuem os canais informais, os quais são componentes integrantes do ser humano, e estes são aqueles que funcionam fora dos canais formalmente utilizados e nem sempre seguem a hierarquia de autoridade. Podem ser positivos, como por exemplo, na questão da interação, ou negativos, como quando da disseminação de boatos.

No processo de comunicação considera-se como eficaz a comunicação que ocorre quando o destinatário decodifica a mensagem e agrega um significado próximo da idéia que a fonte transmitiu.

No processo de comunicação estão presentes os elementos da comunicação, são eles:

- fonte: é o gerador da comunicação;
- transmissor: envia a mensagem desejada;
- canal: é o meio de transmissão (onde pode incidir o ruído);
- ruído: consiste em deturpação da mensagem original;
- receptor: é aquele que recebe a mensagem percebida;
- destino: é o ponto final da mensagem, o qual iniciará a retroação;
- retroação: é quando a comunicação é recebida pelo destino e este decodifica o significado percebido, e este é destinado em forma de feedback para a fonte que codifica o significado desejado.

Em razão dos membros de equipes em uma empresa trabalharem juntos em busca do

cumprimento de tarefas, sabe-se que a estrutura de comunicação da equipe influencia no desempenho e na satisfação dos envolvidos.

13.2. Cuidados Fundamentais na Comunicação Interna

Entre uma série de cuidados a serem tomados na comunicação interna, tem-se como principais os que seguem:

- a) reconhecer que as pessoas são diferentes, exigindo diferentes tipos de mensagens e de canais de comunicação. Neste sentido Boog (1999) faz uma analogia entre a informação e o processo de mudança através da seguinte menção - ao examinar a natureza humana, colocando-a diante das mudanças, não seria exagerado afirmar que, num primeiro momento, a maioria dos atores sociais por elas afetados preferia que elas não viessem. Partindo do princípio de que elas são inevitáveis, todos desejam que sejam feitas de acordo com suas expectativas e perspectivas. Da mesma forma ocorre com a informação, ou seja, cada pessoa irá encará-la com diferentes reações e entendimento;
- b) treinar as pessoas para obter/fornecer a retroação (retorno – feedback) da comunicação;
- c) monitorar e reduzir a comunicação informal através da criação e adesão aos canais formais;
- d) evitar o uso excessivo de canais “convenientes” (como e-mails);
- e) utilizar um “mix” de comunicação diferenciado para comunicações contínuas e episódicas, ou seja, separar o cotidiano das campanhas “eventuais”.

Chiavenato (1999) apresenta-nos o desenho de um programa de relações com empregados:

- a) Comunicações: a organização deve comunicar a sua filosofia aos funcionários e solicitar a eles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho.
- b) Cooperação: a organização deve compartilhar a tomada de decisões e o controle das atividades com os funcionários para obter sua cooperação.
- c) Proteção: o local de trabalho deve contribuir para o bem-estar dos funcionários e proporcionar proteção contra possíveis retaliações ou perseguições.
- d) Assistência: a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes assistência para tanto.

e) Disciplina e conflito: a organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e o conflito. O autor complementa lembrando que a palavra disciplina significava antigamente a conformidade pura e simples das pessoas às regras e normas que a organização estabelecia porque eram adequadas ao alcance dos objetivos organizacionais. Modernamente, o termo disciplina refere-se a como as pessoas conduzem a si próprias de acordo com as regras e procedimentos de um comportamento aceitável pela organização. É o que denominamos autodisciplina ou autocontrole.

14. Barreiras ao Marketing Interno

As barreiras ao marketing interno, como o próprio, são resultantes expressas pela relação entre empresa e funcionários, por isso é válida a verificação das principais ocorrências perante ambos pontos de vista:

Ponto de vista da Empresa:

- Síndrome do segredo de empresa.
- Falta de comprometimento da alta administração.
- Falta de planejamento (ações não integradas).
- Dificuldade na comunicação.

Boog (1999, p. 10) menciona que “os novos paradigmas implicam uma profunda modificação na forma tradicional de gerir pessoas nas organizações”.

- Problemas de infra-estrutura da empresa.
- Falta de qualificação de profissionais na área.
- Distorção no envio das informações.

Ponto de vista dos Funcionários:

- Sentimento de inutilidade.
- Falta de compreensão e participação.
- Desconhecimento dos propósitos.

Em relação ao conhecimento, seja qual for o nível, Howard (2000, p. 04) afirma que “nessa sociedade, o conhecimento é o recurso primário para os indivíduos e para a economia como um todo”. Assim, o colaborador deve conhecer os propósitos da empresa.

Bohlander-Snell-Sherman (2003) destacam que os profissionais de RH precisam ser capazes de gerenciar processos de mudança de modo que as atividades de RH sejam efetivamente combinadas com as necessidades de negócio da empresa.

- Ausência de retorno e reconhecimento.
- Discrepância entre o discurso e a prática.

Howard (2000, p. 11) faz um alerta:

Todas as organizações dizem agora de forma rotineira “as pessoas são o nosso maior bem”. Entretanto, poucas praticam o que pregam, e muito menos acreditam verdadeiramente nisso.

Grönroos (1993) ressalta que não basta compreender quais utilidades e benefícios os clientes estão buscando. É preciso também compreender que os benefícios buscados pelos clientes mudam através do tempo e que a utilidade ou a qualidade percebida pelo cliente, a qual é produzida, tem que mudar correspondentemente.

15. Procedimento Metodológico da Pesquisa

Esta pesquisa é embasada em obras referentes a utilização do marketing interno como ferramenta administrativa, através da utilização de seu ferramental, sendo que o objetivo é agregar as informações e desenvolvê-las até resultar na resposta do problema proposto, que é dimensionar, até certo ponto o estado da arte em Marketing Interno de acordo com a opinião de diferentes autores, para atender especificações das organizações, tendo suporte mediante as diferentes conceituações das áreas da Administração envolvidas mencionadas neste trabalho, respondendo ao problema apresentado. O referencial da pesquisa baseia-se em obras concebidas por estudiosos do Marketing e de Recursos Humanos, produções literárias estas que focalizam a sua implantação nas organizações e diferentes metodologias de trabalho para com os colaboradores.

Gil (1991) menciona que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

De acordo com Gil (1991), pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema - é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

Esta pesquisa bibliográfica classifica-se, segundo Gil (1991), como sendo uma Pesquisa de caráter exploratório, por ter como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Ainda sob a visão de Gil (1991), pode-se dizer que esta pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

A pesquisa bibliográfica se desenvolveu mediante consulta em material já elaborado, constituído de livros. Gil (1991) ressalta que boa parte dos estudos exploratórios, podem ser definidos como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam serem desenvolvidas quase exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Ainda sob a ótica de Gil (1991), os principais objetivos que conduzem à realização de uma pesquisa bibliográfica são:

- obtenção de dados em resposta ao problema formulado: neste caso, o problema já está bem definido e a pesquisa bibliográfica foi escolhida como técnica para a obtenção dos dados necessários para fornecer a resposta requerida;
- interpretação dos resultados: quase todas as pesquisas se valem das fontes bibliográficas na interpretação dos resultados - mediante a consulta a trabalhos de natureza teórica e a comparação dos dados obtidos pelo pesquisador com aqueles fornecidos por outros estudos, os resultados da pesquisa assumem um caráter muito mais amplo e significativo.

Este trabalho, referente a utilização do marketing interno nas organizações, fora concebido metodologicamente com base em Gil (1991), sob as seguintes etapas de realização da consulta bibliográfica:

1) leitura exploratória: em primeiro momento fora efetuada uma leitura rápida do material bibliográfico, com o objetivo de determinar quais obras seriam de interesse à pesquisa, sendo que para isso fora realizado exame nas folhas de rosto, nos índices e na bibliografia contida na obra, e, assim pode-se determinar a relevância na utilização de cada uma das obras consultadas, e sua utilidade para a pesquisa;

2) leitura seletiva: nesta segunda etapa procedeu-se a seleção dos conteúdos, ou seja, fora determinado o material que de fato interessou para a realização da pesquisa, a leitura seletiva é de caráter mais profundo que a exploratória, porém, não fora de caráter definitivo;

3) leitura analítica: nesta etapa, utilizaram-se somente os textos pré-selecionados na fase anterior, a análise destes fora de caráter definitivo, entretanto outros textos foram acrescentados posteriormente bem como trechos do trabalho também foram excluídos, nesta etapa os problemas estudados começaram a serem esclarecidos, de forma mais crítica e de maneira objetiva. Gil (1991), caracteriza a leitura analítica em sua forma prática através dos seguintes momentos:

a) leitura integral da obra ou do texto selecionado, para se ter uma visão do todo;

b) identificação das idéias-chave (palavras ou frases importantes);

c) hierarquização das idéias, que é identificar as idéias mais importantes do texto e colocá-las em ordem de importância; e

d) sintetização das idéias, que consiste em recompor o todo decomposto pela análise, eliminando o que é secundário e fixando-se no essencial para a solução do problema proposto;

4) leitura interpretativa: esta constitui a última etapa do processo de leitura das fontes bibliográficas, e, tem por objetivo relacionar o que o autor afirma com o problema para o qual se propõe uma solução. Na leitura interpretativa procura-se conferir significado mais amplo aos resultados obtidos com a leitura analítica.

Lakatos-Marconi (2001), consideram que ler significa conhecer, interpretar, decifrar. A maior parte dos conhecimentos é obtida através da leitura, que possibilita não só a ampliação, como também o aprofundamento do saber em determinado campo cultural ou científico.

Gil (1991), menciona que a última etapa de uma pesquisa bibliográfica é constituída pela redação do relatório. Não há regras fixas que determinem como se deve proceder nesta etapa.

Para Roesch (1999), a revisão da literatura é uma das seções mais longas e trabalhosas, na prática, implica seleção, leitura e análise de textos relevantes seguida de um relatório por escrito.

Todavia, há alguns aspectos que necessitam serem considerados na elaboração da maioria dos relatórios e que podem ser classificados em três grupos que Gil (1991), apresenta:

1) conteúdo do relatório - o conteúdo de um relatório de pesquisa pode ser apresentado em três partes: introdução, contexto e conclusões; na introdução apresenta-se o problema que deu origem à investigação, no contexto procede-se ao desenvolvimento, e demonstração das teses propostas, e, na conclusão apresenta-se novamente e de forma dinâmica os aspectos significativos do trabalho, apresentando-os novamente e fornecendo as respostas adequadas da pesquisa;

2) estilo do relatório - a redação de um relatório não exige um estilo agradável do ponto de vista literário, entretanto, há certas qualidades referentes ao estilo que são fundamentais, como por exemplo:

a) impessoalidade: convém que o relatório seja redigido na terceira pessoa, e sem referências pessoais;

b) clareza: as idéias devem ser apresentadas de maneira tal que não dêem margem a ambigüidades;

c) precisão: as ciências dispõem de terminologias técnicas específicas que possibilitam a transmissão de idéias, e estas não podem ser ignoradas;

d) concisão: as frases constantes do relatório devem ser simples e as idéias devem ser expostas com poucas palavras;

3) aspectos gráficos do relatório - há uma série de aspectos gráficos a serem considerados na elaboração de um relatório, como por exemplo:

a) organização das partes e titulação: convém que o relatório seja dividido em partes, e, cada uma dessas partes devem ser identificadas através de títulos, que podem ser numerados segundo o sistema progressivo ou o sistema alfanumérico;

b) disposição do texto: a disposição do texto depende da natureza da pesquisa e da quantidade de informações a serem apresentadas.

Os autores Lakatos-Marconi (2001), também apresentam as fases de uma Pesquisa Bibliográfica:

a) escolha do tema – o tema é o assunto que se deseja provar ou desenvolver,

b) elaboração do plano de trabalho,

- c) identificação – é a fase de reconhecimento do assunto pertinente ao tema em estudo,
- d) localização,
- e) compilação – é a reunião sistemática do material contido em livros, revistas, publicações avulsas ou trabalhos mimeografados,
- f) fichamento,
- g) análise e interpretação, e
- h) redação.

Este artigo foi desenvolvido mediante pesquisa bibliográfica em obras referentes ao problema proposto, seguindo as etapas mencionadas no sistema metodológico proposto por Gil (1991).

De caráter exploratório esta vem a apresentar de maneira gradual os conceitos necessários para o entendimento do assunto proposto. Devido ao encadeamento e inter-relação existente entre os assuntos, a redação deste trabalho foi realizada categoricamente respeitando as etapas naturais de apresentação das conceituações, ou seja, respeitando sua ordem de abordagem lógica e racional.

Primeiramente foram selecionadas de uma maneira mais abrangente as obras que poderiam conter informações pertinentes para a resolução deste artigo. Os dados e informações a serem utilizados passaram por um processo de seleção, adequação e posterior interpretação de seu conteúdo para após serem integrados ao trabalho.

A leitura dos tópicos e conceitos fora cuidadosamente realizada respeitando a metodologia de Gil (1991), que afirma a necessidade de se realizar a consulta das obras em quatro etapas: leitura exploratória (onde foi feita a seleção geral dos itens pertinentes); leitura seletiva (onde se estabeleceu o conteúdo de interesse real para a confecção do trabalho); leitura analítica (onde se definiu, ordenou e identificou os elementos realmente importantes); e, leitura interpretativa (onde foi feita a devida adequação do material pesquisado ao trabalho focando a solução do problema proposto).

De acordo com Lakatos-Marconi (2000), os trabalhos científicos sempre apresentam a mesma estrutura, sejam eles sociais, econômicos, ou de outras características: introdução, desenvolvimento e conclusão. Pode variar em relação ao material, ao enfoque dado, à utilização de um ou outro método e/ou técnica, ser mais ou menos profundo; entretanto, não pode alterar a forma e a estrutura:

a) introdução – formulação clara e simples do tema de investigação; é a apresentação sintética do tema, sua justificativa, objeto e objetivos, importância da metodologia utilizada e rápida referência a trabalhos anteriores sobre o mesmo assunto. – A introdução, geralmente, é redigida depois do trabalho já pronto;

b) desenvolvimento – fundamentação lógica do trabalho de pesquisa, cuja finalidade é expor e demonstrar as principais idéias. O desenvolvimento abrange três fases: explicação, discussão e demonstração:

- explicação – é o ato pelo qual se faz explícito o implícito, claro o escuro, simples o complexo;

- discussão – é o exame, a argumentação, a análise e a explicação da pesquisa;

- demonstração – é a dedução lógica do trabalho; implica o exercício do raciocínio;

c) conclusão – fase final do trabalho de pesquisa que, assim como a introdução e o desenvolvimento, possui uma estrutura própria. Consiste no resumo completo, mas sintético de argumentação dos dados e dos exemplos constantes das duas primeiras partes do trabalho. Deve conter o fecho da introdução ou síntese de toda a reflexão.

16. Análise Crítica – Resultados Obtidos

Através deste estudo conceitual, objetivou-se um levantamento de dados, principalmente levando em consideração a atualidade do tratamento de um assunto bastante controverso, que é o marketing interno. Autores de diferentes posicionamentos discutem se o assunto é pertinente a Recursos Humanos ou a Marketing, e até mesmo se existe algo inovador quanto ao tratamento do público interno das organizações ou se essas ações já ocorriam em tempos passados, mas, sem esta perspectiva de descrição do assunto da qual so mos hoje constantemente questionados.

O que pode ser facilmente constatado na questão do endomarketing, ou marketing interno é um contraste de definições que discordam entre si, mas que no final das contas acabam dizendo o mesmo. Existem autores que diferem conceitualmente marketing interno de endomarketing, mas na análise mais profunda que seja feita constata-se que, compete a mesma cadeia de raciocínio para ambas nomenclaturas, é como chamar empregados de colaboradores ou subordinados e por outros termos diversos, muda a terminologia mas em essência o que faz diferença são as práticas, e levando esta questão para o marketing interno, a melhor teoria consiste na aplicação prática de metodologias de trabalho que recompensem o cliente interno com

foco a atender adequadamente o externo, ou ainda, para que este empregado além de cumprir a sua obrigação de prestar um bom serviço ainda tenha a consciência desta necessidade – o que é difícil por tratar-se da questão comportamental.

Para os autores em geral o marketing interno é indiscutivelmente importante e essencial, mas na prática as reais ações de marketing interno são consideravelmente pouco encontradas, visto que muitas das ditas “práticas de marketing interno” não se enquadram efetivamente no sentido considerado como o ponto chave da questão – atender um mercado.

As primeiras conclusões que podem ser observadas mediante o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa é que as questões que compõem o marketing interno em si não são ações novas, mas o composto de agrupamento direcionado para esta nova perspectiva de organização interna para atingir adequadamente o cliente externo é a novidade.

Além deste ponto, é visível que o marketing interno é uma ação da área de marketing integrada ao plano estratégico empresarial, a qual ainda tem como elemento fundamental o suporte técnico de apoio da área de Recursos Humanos, a qual compete trabalhar os aspectos mais comportamentais enquanto o departamento de marketing direciona e canaliza este trabalho para a obtenção dos objetivos de mercado.

16.1. Razões da utilização do Marketing Interno para atender ao mercado

Existe muita informação teórica sobre o assunto marketing interno, mas nem entre os estudiosos do tema existe um adequado dimensionamento traçado para esta ciência, por isso encontram-se certos assuntos com grande referencial bibliográfico e outros mais complexos pouco desenvolvidos, o que torna uma pesquisa mais profunda complicada e um pouco complexa devido as limitações em certas questões e excessos em outras, e ainda considerando as diferenças conceituais da realidade de mercado.

Na questão de posicionamento do marketing interno, verifica-se que, como em linhas gerais vem sendo delineada a administração como um todo, é necessário considerar tal ação como parte dos processos integrados da organização, que como todas as outras visa o sucesso e continuidade, com foco final orientado para resultados. Como Penteadó (1999) menciona, as questões de marketing em geral devem ser vistas como “clima” e mentalidade.

O ponto chave abordado pelo marketing interno tange na questão de proporcionar ao cliente interno aquilo que é desejado ao externo, os defensores das políticas de endomarketing

acreditam que o reflexo do tratamento dos empregados chega aos clientes, e é neste sentido que define-se o marketing interno em linhas gerais – é fazer dentro o que deseja que chegue fora, ou seja, tratar bem o empregado para que este trate adequadamente o cliente externo. Em serviços pode-se visualizar desta forma, já na indústria tal “sentimento” é transmitido através das qualidades dos produtos serem melhores, no sentido de redução de erros e defeitos, entretanto, é um dado muito complexo de ser mensurado, aliás, não existem estudos específicos que comprovem tal efeito. O marketing interno portanto é uma ação interna que tem por objetivo o fortalecimento da atuação da empresa perante seu mercado-alvo.

Como todas as demais ações de uma organização com fins lucrativos, o marketing interno consiste em uma filosofia de trabalho voltada ao crescimento do potencial de vendas.

Novamente mencionando Penteado (1999), o autor destaca que fazer marketing é a capacidade de mobilizar recursos para prosperar no mercado, ou seja, sob esta perspectiva geral pode-se verificar que além dos serviços em si e produtos as pessoas que interagem nos processos da organização também devem estar aptas a difundir esta cultura de excelência.

A questão mais forte no endomarketing reside na preocupação das empresas em prestar um atendimento quase que personalizado aos clientes externos, mas passando a desempenhá-lo com uma consciência de linha, ou seja, consiste na tentativa de preparar os empregados para uma prestação constantemente atraente de serviço, ou serviço por trás dos produtos, para o cliente, fazendo que esta prestação torne-se uma constante para atender uma clientela diferenciada e de comportamento inconstante, o que sem dúvida em linhas mais incisivas torna-se utópico, mas não deixa de ser uma filosofia de trabalho excelente frente à necessidade de buscar uma efetiva melhoria de qualidade por parte da organização.

É como menciona Iacobucci (2001), quando afirma que cada cliente é um relacionamento a ser cultivado, ou seja, a necessidade de adaptação para diversos casos de clientes é necessária no mercado hoje.

A questão mais complexa em marketing interno refere-se às influências externas, resultantes de um mercado dinâmico e mutante, onde a necessidade de adaptação para as empresas é hoje um fator de sobrevivência. Cabe aos gestores, portanto, considerar que as oportunidades apresentam-se das necessidades dos clientes, e em relação as mesmas devem adequar sua força de trabalho através da percepção de como devem desempenhar sua função.

A produtividade empresarial é diretamente proporcional à produtividade dos seus

colaboradores, ou seja, a variável humana tem hoje grande influência tanto para o sucesso quanto para o fracasso das empresas, e esta sem dúvida é uma equação percebida pelos gestores e um dos fatores desencadeantes dos questionamentos da postura dos recursos humanos, conseqüentemente dos debates e estudos direcionados ao marketing interno.

O marketing interno tem como sua principal razão a busca de um diferencial perante a concorrência, através de uma ação originada no âmbito organizacional que é difundida e externada para o mercado, ou seja, é uma implementação interna com vistas a suprir o mercado com maior qualidade perante os demais atuantes do segmento.

16.2. Dimensionamento da função das pessoas no processo de endomarketing

O trabalho com os colaboradores organizacionais no sentido de qualificá-los e direcioná-los como fator determinante dos negócios é uma postura estratégica orientada para mercado, entretanto que se faz através de pessoas.

O produto ou serviço continua sendo a perspectiva do consumidor, porém, o como é realizado também é considerado nesta nova perspectiva de mercado, aliás se o consumidor ficar insatisfeito, obtém o mesmo serviço em outra organização e o faz pelo simples fato de sentir-se melhor atendido, mesmo que o resultado final seja o mesmo com relação a um determinado produto. Neste sentido delimita-se a razão do trabalho com os colaboradores da empresa como uma maneira de evitar a perda de clientes para a concorrência.

Existem casos também de empresas que prestam serviços adequados na indústria e em vendas, entretanto no momento crucial do negócio terceirizam os serviços a parceiros não sintonizados com as filosofias de excelência e relacionamento com o cliente e acabam pondo a perder todos os “sucessos” dos processos anteriores de atendimento ao cliente – e nestes casos, torna-se pertinente a busca pelas adequadas práticas para mobilizar o pessoal para o objetivo fim da empresa - neste sentido, o marketing interno é uma ferramenta crucial.

Para diversos autores o endomarketing é uma ferramenta que deve ser atribuída ao consciente coletivo organizacional, ou seja, todos na organização devem saber as razões de tal postura de trabalho, mais ainda, é uma filosofia que deve ser sedimentada e que passa a ser arraigada no modo de agir dos clientes internos organizacionais. Tais ações repetidas ao longo dos anos e mediante trabalho tornam-se parte do “DNA empresarial”, e após muitas gerações podem tornar-se um inconsciente coletivo arraigado na organização e seguido instintivamente por

tornar-se fator consolidado na cultura e raízes organizacionais. Como dizem Kotabe-Helsen (2000), a cultura é uma orientadora do comportamento das pessoas. A cultura empresarial dita as crenças, valores e costumes das pessoas que trabalham na mesma; as pessoas que não se adaptam a tais orientações não prosperam na organização.

Cobra (2001) cita a cultura organizacional como determinante da postura da empresa, mais do que isso é através de uma atitude cultural que as empresas delimitam suas estratégias, e mediante tais objetivos estratégicos a serem alcançados o marketing interno deve atuar, no sentido de buscar um comprometimento dos colaboradores alinhado a postura cultural da empresa, novamente com vistas a prosperar em seu mercado ou segmento de atuação.

Torna-se fundamental no tratamento do marketing interno como fonte de obtenção de diferenciação por parte dos colaboradores que estes tenham uma possibilidade de autonomia de decisões frente ao cliente externo, só desta maneira é possível que a eficiência desejada em serviços ocorra. Isto remete-nos a Drucker (1999) que afirma a necessidade da construção dos relacionamentos internos com base em confiança, tal autonomia não quer dizer liberdade total de ação, mas sim a autonomia necessária e conhecimento da postura a ser tomada em situações cotidianas, que não requerem uma burocratização que faça decair a qualidade da prestação de serviços por parte do colaborador, questão essa que é facilmente verificável no comércio e no setor de serviços, porém na indústria, torna-se praticamente improvável de ser verificada e constatada.

Portanto, conclui-se que o endomarketing tem sua essência dimensionada no comportamento dos colaboradores organizacionais e em suas posturas de ação, ou seja, o endomarketing é um processo desenvolvido mediante pessoas, e por isso, a área de marketing deve ter íntima e coligada relação com as práticas de RH, uma vez que, compete para o RH as funções de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e outras atividades vitais para a concepção e implantação de um plano de endomarketing adequado.

O trabalho com os recursos humanos da organização é fator primordial para o sucesso dos planos de marketing interno, por isso ambas áreas devem trabalhar em sintonia e determinar seu plano de ação de forma conjunta e interligada.

16.3. O Marketing Interno como integrante do Planejamento Estratégico

O marketing interno, inegavelmente deve seguir linhas de ação similares, ou ao menos compatíveis ao planejamento estratégico da organização, sob este foco a área de recursos humanos considera como ferramenta o planejamento estratégico de recursos humanos, através do qual determina-se uma linha de ação e de suporte alinhada aos objetivos estratégicos.

O marketing interno é uma ferramenta que tem por objetivo a obtenção de vantagem competitiva por intermédio das pessoas, e isso somente ocorre através de ações que agreguem valor as pessoas, o que é muito complexo pela impossibilidade de uma mensuração quantitativa, e até mesmo difícil de ser visualizada pela observação qualitativa, uma vez que se refere a qualificações, habilidades e comportamentos individuais e distintos.

Como menciona Kotler (2003) em sua obra, as pessoas, neste caso os colaboradores da organização são a fonte mais poderosa da obtenção da vantagem competitiva. Entretanto, as qualificações, aptidões e o comportamento delas não podem ser mensurado de forma precisa, e este ponto é o fator polêmico e complexo no marketing interno, uma vez que pessoas são tão diferentes entre si, o que impossibilita uma definição precisa de perfil desejado.

Mesmo com a questão da impossibilidade de mensuração através das pessoas pode-se detectar outro tipo de informação crucial que é fundamental para a organização, que é verificar, mesmo que em linhas gerais, as necessidades latentes dos clientes, ou seja, o cliente interno, na sua interação com o externo, se treinado para isso, percebe imediatamente as novas perspectivas e expectativas dos clientes e faz o alerta para a organização, mais ainda, pode adaptar-se e ser flexível para adequar-se ao que o cliente deseja. O colaborador neste sentido é o agente que aplica os princípios estratégicos da organização por intermédio de suas vendas.

Em uma única frase Boog (1999) esclarece a postura necessária por parte dos clientes internos frente aos externos quando afirma que a administração é um sistema baseado em pessoas, e que estas tem capacidade de agir como base em determinados dados e fatos.

Todo o complexo tratamento e estudo do marketing, necessariamente passa por três fatores determinantes nesta ciência, que são inter-relacionados, e que são, respectivamente empresa, clientes e colaboradores (clientes internos). A qualidade, entretanto, que no passado focava apenas a satisfação do cliente externo vem tomando força nas questões de satisfazer os colaboradores também. Neste sentido o endomarketing apresenta-se como a ferramenta que atende o mercado interno como pré-requisito para o atendimento do mercado externo, ou seja, só

se faz uma relação empresarial que resulta em cliente satisfeito se os colaboradores também estiverem satisfeitos, o que é uma perspectiva polêmica nos estudos de endomarketing segundo alguns autores e empresários, afinal, o tratamento do cliente compete às atribuições básicas de um empregado no cumprimento de suas atribuições, mesmo que a empresa não defina um planejamento estratégico com tais especificações.

O marketing externo tem bem definido que seus objetivos são os de suprir o mercado satisfazendo o cliente, e tudo isto com excelência, de maneira a buscar prosperidade e seduzir os clientes para que em um momento mais avançado possa ocorrer a fidelização, entretanto sem abandonar os esforços expansivos perante o mercado; - quando a questão de marketing volta-se para dentro da organização as questões tornam-se muito mais complexas.

É pertinente a menção de Bohlander-Snell-Sherman (2003), quando os autores afirmam que mudanças ambientais (de mercado) causam impacto na gestão das empresas e conseqüentemente na gestão das pessoas desta empresa – ou seja, as ações de marketing interno seguem uma lógica determinada pelo mercado, uma vez que todo o composto estratégico e de marketing de uma organização só tem sentido se focado na perspectiva de negócio.

Não é diferente com as pessoas, entretanto pessoas não são como máquinas e tecnologia, e requerem muitas vezes uma atenção prioritária por parte dos gestores.

Considerar os objetivos do planejamento estratégico pelos responsáveis do marketing interno é fundamental para que os colaboradores tenham uma preparação adequada e alinhada para com os objetivos maiores da empresa.

16.4. Implementação do Marketing Interno

Os primeiros movimentos de marketing competem a preparar o pessoal da organização, uma vez que de nada adianta oferecer ao mercado o que os colaboradores não estão aptos a desempenhar, ou seja, todo plano de ação em marketing requer atenção prioritária aos indivíduos que farão parte do processo de atuação no mercado, começar pelo mercado e depois preparar pessoas pode causar uma série de ocorrências indesejáveis por parte da empresa, incluindo o fracasso do plano de marketing em questão.

Abordando mais especificamente o marketing interno, também conhecido por endomarketing, o mesmo consiste em ação, ou conjunto de ações orientadas para o interior da organização, entretanto o principal fator desta inversão consiste em prestar um atendimento de

necessidades internas visualizando o melhor atendimento externo, o que é outro fator de polêmica e de debate entre autores e administradores em geral, discussões estas que vão desde o questionamento se este tipo de ação é realmente válida para a obtenção dos propósitos empresariais do mercado até o levantamento de questionamentos como aqueles que discutem se este tipo de ação já não é uma parte incorporada ao contexto empresarial desde os primórdios do trato com os clientes, porém só agora destacado por estudiosos.

Grönroos (1993) menciona o endomarketing como estratégia de gerenciamento através da qual o empregado deve ter consciência dos desejos do cliente. Em outras palavras o autor considera que o marketing interno trata-se de uma espécie de preparação relacionada com o poder de persuasão da empresa com novas perspectivas que consideram mais do que a simples venda do produto, mas sim a venda da imagem da própria empresa.

Os empregados são parte do ativo organizacional, e esta consideração é pertinente por serem tanto - geradores de resultados, quanto, fontes de custo. De um modo perverso, mas não irreal, os empregados são vistos como “recursos”, aos quais paga-se um preço em função de um retorno esperado com valor agregado, ou seja, retorno com lucro; assim como com equipamentos com pessoas não é diferente a visualização dos custos fixos, entretanto as pessoas são mais complexas e não são descartáveis, daí surge a necessidade de “reciclagem de conhecimentos” para que estas permaneçam produtivas.

No sentido de suprir estas relações conflitantes surge o marketing interno, com o objetivo de amenizar este dilema e colocar as pessoas em posição mais confortável de existência no âmbito organizacional, o que não significa não produzir, mas sim produzir com limites adequados com relação a proporcionar a estes colaboradores a qualidade de vida adequada, sob a pena de fracasso organizacional caso a organização não faça seu colaborador satisfeito, dificilmente este se preocupará com a satisfação do cliente externo.

Walt Disney, em sua percepção e vivência na relação entre sucesso empresarial e relacionamento harmonioso entre pessoas já mencionava que - o bom relacionamento com o cliente é diretamente influenciado pelo relacionamento adequado com os empregados - e defendia que o nível de satisfação dos clientes internos é refletido no dos externos. Em resumo sob esta perspectiva temos que atender o colaborador e suas necessidades uma vez que esta é a chave para o atendimento desejado aos clientes da empresa.

Uma das grandes dificuldades na abordagem do marketing interno consiste na quantidade

de conceitos e linhas de raciocínio e atuação que a ciência engloba, sendo todas estas questões complexas e direcionadas para o ambiente interno organizacional – as questões englobadas nesta perspectiva não são novidades, entretanto, sob este novo enfoque tornam-se confusas e novamente nos remetem a dúvidas, como a qual área cabe o gerenciamento das questões dos colaboradores em relação ao mercado – Recursos Humanos ou Marketing.

Através da pesquisa realizada conclui-se que o marketing interno é uma implementação estratégica da empresa alinhada aos seus objetivos estratégicos e de resultados desejados, a qual compete o esforço integrado entre as diversas áreas empresariais, principalmente as de Marketing e de Recursos Humanos.

16.5. Competências em Marketing Interno

O marketing interno quando visto como primeiro mercado da organização, este que é a interface entre o ambiente interno e o cliente consiste na maior fonte de discordância entre autores e mais ainda entre profissionais e áreas da administração. Os profissionais de marketing acreditam que as questões de orientação para mercado competem a sua abrangência, uma vez que dizem respeito ao público alvo e campanhas de marketing. Por outro lado os profissionais de Recursos Humanos consideram o endomarketing como uma ferramenta comportamental, muito mais referente a uma adequada seleção e aos processos de treinamento e desenvolvimento, uma vez que se referem à preparação e qualificação dos profissionais, o que torna esta disputa mais complexa e inesgotável é que sob diferentes pontos de vista ambas áreas estão corretas.

O que converge novamente o marketing interno a uma linha única de pensamento é a questão de alinhar as ações em função da orientação desejada por parte da organização, ou seja, independente da área de controle deve ser orientada por estratégia e focando resultados.

A questão de gerenciar pessoas é uma consciência fundamental para que qualquer ação de marketing interno adotada possa prosperar e atingir os resultados desejados, por isso, o apoio da cadeia de comando é essencial para que o trabalho seja efetivo e real. Todos os níveis devem aderir ao plano de marketing interno, e este plano de ação deve ser incorporado a cultura organizacional e tornar-se uma prática efetiva e não teórica, que é o que pode ser verificado em diversas empresas – a falta de sintonia entre discurso e prática.

Através do estudo realizado podemos verificar que o marketing interno é um processo desencadeado por uma necessidade de progresso nos negócios empresariais onde a área de

Marketing atua de forma sinérgica com Recursos Humanos para uma ação conjunta com foco a obter todos aqueles resultados desejados pela empresa quando do plano de negócios, o que só pode ser possível se as pessoas responsáveis por tais ações comprometam-se e mobilizarem esforços para tanto.

Devido ao entrelaçamento de objetivos do marketing interno com a estratégia e metas empresariais, pode-se detectar que a competência por tais ações, em maior ou menor grau, atribuem-se a todos agentes organizacionais, ou seja, a todas as pessoas que fazem parte do quadro de pessoal da organização, bem como a suas respectivas áreas.

Neste sentido, as competências específicas são delimitadas por cada área empresarial, entretanto estas devem ser condizentes com as metas finais, ou seja, não importa o que compete especificamente a uma área ou a outra, desde que as ações necessárias sejam desempenhadas sem ocasionar lacunas nas linhas gerais da ação empresarial.

16.6. Considerações Finais em Marketing Interno

O marketing interno acaba por constituir, apesar de realmente ser, um instrumento de trocas na organização, entretanto, é mais do que apenas as simples trocas em formas de benefícios e prêmios, o complexo da gestão de marketing interno engloba uma série de outros fatores muito mais complexos do que a simples recompensa por ações efetivas, uma vez que se assim fosse não faria parte jamais da cultura organizacional.

Provavelmente o plano de marketing interno de uma empresa seria de valor limitado no tempo caso constituísse apenas de benefícios como, por exemplo, bonificações salariais; estas seriam apenas uma complementação salarial, mas não um gerador de satisfação – a manutenção do relacionamento em marketing interno é como o externo, e requer constante aprimoramento e melhoria para permanecer atraente frente às necessidades dos clientes – esta perspectiva vale tanto para os clientes externos quanto para os internos. Neste sentido vale citar Grönroos (1993), quando posiciona o endomarketing como parte integrante da filosofia gerencial estratégica da organização.

O que é inegável hoje nas organizações é que mesmo sem um consenso acadêmico sobre a questão dos clientes internos, de forma prática a ênfase em trabalhar com os mesmos é uma tendência, principalmente para aquelas que tem o sucesso alinhado com a qualidade do trabalho desempenhado por seus colaboradores. O reconhecimento do valor agregado nos profissionais é

cada vez mais considerado pelas empresas.

A interação entre clientes internos e externos é cada vez mais monitorada e estudada pelas organizações, estas buscam o sucesso por intermédio desta interação.

Daí surge o marketing interativo, onde o relacionamento passa a ser o foco, entretanto na prática esta questão necessita de uma cultura empresarial sólida, e de uma empresa com uma maturidade muito superior, bem mais evoluída e consolidada do que a maioria das empresas hoje são e podem oferecer, ou seja, no discurso todas estão aptas a desempenhar tal papel, mas na prática, sabe-se que não é verdade.

Kotler (2003) cita o endomarketing como uma forma de tratamento de colaboradores com base no mesmo tratamento disponibilizado aos clientes, acreditando que assim este pode melhor desempenhar suas ações frente ao mercado, o que é relevante, entretanto o autor não mencionou que tal atendimento somente será de mesmo teor se este colaborador for apto a proporcionar o que o cliente deseja.

Sob a perspectiva da cadeia de serviço interno, todos os colaboradores são responsáveis ao atendimento final, ou seja, a qualidade final do serviço ou produto destinado ao cliente é resultado de todo o processo ou linha de ação realizada, neste sentido marketing interno é visto como uma filosofia que deve ser incorporada e atribuída a todos, para um resultado conjunto dos esforços mobilizados.

Isto significa contextualizar a questão já tratada de que todos devem estar envolvidos no plano de marketing interno para que este seja efetivo, e resulte no que a empresa espera tendo como referência a estratégia maior da organização em busca dos resultados desejados.

Utilizando uma visão mais voltada para a área de Recursos Humanos trata-se do marketing interno sob a perspectiva da Gestão estratégica de RH, onde o próprio RH faz a ligação direta com os colaboradores em uma relação de interação, onde o foco é o atendimento do cliente externo.

Em ambos estilos de adoção das premissas de marketing interno o foco é orientado para o cliente externo, o que muda é a metodologia de ação e a área de controle, o que novamente levamos ao questionamento sobre a competência de desenvolvimento e aplicação das políticas e ações de marketing interno. Em uma visão o foco é no método de trabalho, na outra é no talento dos envolvidos. Mas o objetivo novamente incide nas metas da organização.

Uma questão indiscutível como fator primordial na utilização do marketing interno é que

este deve considerar algumas premissas, e entre estas se destaca a importância do gerenciamento do público interno da organização – uma vez que, sem um gerenciamento adequado do pessoal interno, jamais será possível atender aos clientes externos, mesmo que a empresa não tenha planos de endomarketing definidos, uma vez que, essa é uma perspectiva básica de mercado. Os gestores, bem como todos envolvidos em uma organização devem conhecer suas metas, uma vez que, não podem atingir o que não conhecem.

As ações de marketing interno são maneiras que as empresas dispõem de propagar os desejos organizacionais por intermédio de seus colaboradores, uma vez que a empresa é a responsável por determinar quais os seus objetivos para que eles os busquem, para tanto a empresa cria uma série de preceitos que devem ser transmitidos aos colaboradores.

Compete a empresa criar, desenvolver e divulgar quais seus objetivos em vistas ao mercado, ou seja, a empresa deve transmitir aos empregados qual o foco desejado de trabalho. Sem esta determinação toda e qualquer perda de foco não é culpa do colaborador – o sucesso da organização e da relação desta com seus colaboradores reside em grande parte da qualidade da força de trabalho em níveis de direção e gerenciamento, uma vez que, a prática real de marketing interno só é possível e próspera em ambiente propício para sua implantação.

Independente da orientação e maneira de gestão o marketing interno em linhas gerais é importante para a organização, uma vez que é uma fonte de verificação e de canal aberto para com o cliente por intermédio do colaborador, para tanto o canal de comunicação deve ser preparado e dimensionado no sentido de suprir adequadamente este contato.

As informações obtidas pelo colaborador no contato direto ao cliente são indispensáveis para que a empresa possa traçar metas futuras e desenvolver processos adequados, e desta forma, esta política empresarial de tratar o cliente interno como um externo traz benefícios significativos para a organização. A questão maior e mais complexa é aquela que determina se a empresa é apta ou não a implantar uma política de marketing interno, ou seja, é dimensionar o contexto e verificar se pode cumprir com os requisitos necessários, uma vez que uma falha pode comprometer tentativas futuras com descrédito e insegurança por parte do pessoal.

Barreiras existem, mas um planejamento adequado torna possível que o marketing interno venha a ser adotado na organização, e por conseqüência, trazer os benefícios desejados.

As práticas de marketing interno quando bem dimensionadas e aliadas aos objetivos estratégicos empresariais consistem em uma grande ferramenta para que os mesmos tornem-se

atingíveis e viáveis por intermédio da maximização das ações empresariais. Neste sentido o marketing interno é ideal para a geração de uma vantagem perante a concorrência.

17. Conclusão

Através do estudo bibliográfico realizado, pode-se constatar que muito ainda está por ser esclarecido nas questões referentes ao marketing interno e suas práticas específicas. O que hoje se verifica é a conotação de considerar a importância da força de trabalho da organização como meio para a obtenção da satisfação do cliente externo, uma vez que este colaborador é a representação da organização personalizada na busca de seus objetivos de negócio.

Os esforços na questão de excelência de atendimento ao cliente externo, e respectivamente ao sucesso organizacional, são os fatores cruciais que fazem surgir os questionamentos que remetem-nos ao marketing interno.

Apesar de divergência em alguns posicionamentos tem-se como “verdade”, de um modo geral, que o tratamento do cliente interno resulta em um reflexo no atendimento do cliente externo, entretanto é visto que não é uma questão tão simplificada, uma vez que envolve questões como cultura e estratégia empresarial.

A preocupação com o atendimento prestado ao cliente externo já a algum tempo tem tomado o foco de serviço por intermédio de pessoas, o que faz com que os colaboradores passem a ao menos aparecerem como fator diferencial frente ao sucesso de mercado. O atendimento adequado ao cliente em si não é novo, a novidade está na maneira que hoje o tema é abordado e proposto pelos estudiosos e gestores organizacionais.

Neste contexto pode-se verificar que a maior dificuldade na execução do endomarketing de maneira adequada consiste por este representar um conjunto de práticas relacionadas diretamente com questões comportamentais e culturais do ambiente empresarial.

É pertinente lembrarmos que as ações de marketing interno devem estar adequadas e delineadas de acordo com a linha estratégica geral da empresa, ou seja, coerentes com os objetivos organizacionais, com as metas desejadas.

O marketing interno consiste em proporcionar um clima e satisfação interna que tenham reflexo no público alvo da organização, representado por seus clientes, desta forma atende-se o colaborador para que este atenda o cliente da empresa, e para que este possa salientar-se em

excelência frente aos colaboradores da concorrência.

A questão central compete à geração de uma mentalidade de excelência, que leve a uma posterior cultura de excelência, mais do que a prática em si é fundamental que o cliente perceba isto, uma vez que, é um fator de diferencial frente à concorrência, caso esta não tenha um padrão de excelência de nível semelhante em serviços.

Uma outra variável na questão do marketing interno refere-se ao mercado, este que é mutante e possui necessidades mutantes, novamente remetemos a questão do colaborador como forma de atender a demanda adequadamente, e isto só é possível quando este tem certa autonomia perante o mercado, uma vez que é o agente da empresa em interface com o cliente.

O marketing interno nada mais é do que uma ferramenta de mobilizar pessoas da organização para um desempenho superior frente ao mercado de atuação, e através desta mobilização posicionar a empresa no mercado da melhor maneira possível.

O sucesso das empresas cada vez mais depende da adequada utilização da sua capacidade de recursos humanos, e em virtude de tal ocorrência o endomarketing vem tornando-se cada vez mais presente nos discursos das áreas de Recursos Humanos e Marketing. Compete, no entanto, aos gestores organizacionais a tarefa da elaboração de planos de ações eficientes por intermédio da sua força de trabalho para conquistar os clientes.

18. Bibliografia

BOHLANDER, George W. ; SNELL, Scott ; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo G. (coordenador). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD*. (3. ed.). São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. *Estratégias de Marketing de Serviços*. (2. ed.). São Paulo: Cobra, 2001.

DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

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

- HOWARD, Robert (organizador). *Aprendizado Organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- IACOBUCCI, Dawn (organizador). *Os Desafios do Marketing: Aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management*. São Paulo: Futura, 2001.
- KEEGAN, Warren J. ; GREEN, Mark C. *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- KOTABE, Masaaki ; HELSEN, Kristiaan. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. (10. ed.) São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. (2. ed.) Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria ; MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia Científica* (3. ed.). São Paulo : Atlas, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria ; MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico* (6. ed.). São Paulo : Atlas, 2001.
- LODISH, Leonard ; MORGAN, Howard Lee ; KALLIANPUR, Amy. *Empreendedorismo e Marketing: Lições do Curso de MBA da Wharton School*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos : Do operacional ao estratégico* (6ª ed). São Paulo : Futura, 2002.
- PENTEADO, J. Roberto Whitaker. *Marketing Best: os melhores casos brasileiros de Marketing*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. (2. ed.) São Paulo: Atlas, 1999.
- TRUJILLO, Victor. *Pesquisa de Mercado Qualitativa e Quantitativa*. São Paulo: Scortecci, 2001.