

2

Referencial Teórico

Este capítulo apresenta o referencial teórico acerca do conceito de marketing interno, a qual fornece as bases para a análise realizada no presente estudo. Apresentam-se as origens do conceito e os princípios básicos que o norteiam, as diferentes definições a ele associadas, as implicações em termos das dimensões envolvidas na gestão das organizações e, particularmente, na gestão de recursos humanos. Ao final, a título de enriquecimento da discussão, apresentam-se, também, algumas críticas que têm sido dirigidas ao conceito.

2.1

Origens do Conceito de Marketing Interno

Tradicionalmente, o foco da literatura de marketing era geralmente restrito às trocas entre as organizações e seus clientes externos. Seguindo uma reflexão característica dos anos 1980, Berry (1987) ponderava, no entanto, que as trocas internas entre as empresas e seus funcionários são tão relevantes para o marketing quanto as externas. A preocupação em cuidar do ambiente interno da empresa passava a ser vista, então, como um pré-requisito obrigatório para o sucesso nas interações com os mercados externos (Berry, 1987; Doukakis, 2003; Flipo, 1986; George, 1990; Greene et al., 1994; Grönroos, 1995; Kotler e Armstrong, 1999; Varey, 1995b). A percepção deste fato fez surgir o conceito de marketing interno, cujo foco principal era o de satisfazer às necessidades dos empregados, utilizando práticas de marketing, internamente nas empresas, desenvolvendo e motivando nestes uma visão voltada ao cliente externo (Quester e Kelly, 1999) e cultivando um comprometimento organizacional (Caruana e Calleya, 1998).

Inicialmente, o ímpeto por trás da criação do conceito de marketing interno foi a preocupação das empresas em manter um alto grau de consistência na entrega de seus serviços. O fato do pessoal de contato se envolver diretamente com os consumidores no ato da venda, tornava essencial que eles sempre fossem capazes de atender às necessidades dos clientes (Rafiq e Ahmed, 1993). Verificou-se, então, que a satisfação dos clientes, na hora da compra, vinha, em grande parte, da boa interação que estes haviam tido com o funcionário, que, por sua vez, proporcionava esta troca positiva, pois se encontrava satisfeito com seu

emprego. Logo, a satisfação dos empregados passou a ser relacionada diretamente com a dos clientes (Barnes, 1989). Oliveira e Gueiros (2004), por exemplo, reforçam esta visão, ao constatar uma correlação positiva entre a satisfação dos empregados e a dos clientes, ao estudar o setor hoteleiro de Recife.

Um outro exemplo desta correlação foi apresentada por Henry (1994), cujo estudo mostrou o relacionamento que um grupo de técnicos de uma empresa de fotocópias tinham com seus clientes. Este estudo verificou que o relacionamento positivo com os clientes dependia muito mais das habilidades interpessoais do funcionário (por exemplo: sua simpatia) do que de suas habilidades técnicas e o rápido conserto do problema. A satisfação dos empregados era determinante para este bom resultado.

A motivação e satisfação dos empregados podem ser consideradas uma das razões para o surgimento do conceito de marketing interno e, ainda hoje, continuam sendo um de seus principais objetivos. Todavia, hoje em dia, há diversos outros interesses, todos relacionados ao marketing interno, que vêm sendo discutidos entre os acadêmicos, tais como: a preocupação em orientar os funcionários a terem um foco no cliente (Grönroos, 1981), a mudança organizacional através do marketing interno (Piercy, 1995), a coordenação interfuncional da empresa (George, 1990; Varey, 1999) e a comunicação interna de marketing (Doukakis, 2002) são alguns desses.

Essa nova diversidade de assuntos fez com o foco de marketing interno mudasse de acordo com qual tema ele estivesse sendo relacionado. Isso fez surgir diversas definições sobre qual deveria ser a sua real função, ou seja, qual é o verdadeiro papel do marketing interno nas empresas. A próxima seção irá demonstrar e discutir essas diferentes definições encontradas na literatura sobre o tema.

2.2

Definições de Marketing Interno: qual é o seu foco?

Uma linha de definição, bastante comum de ser encontrada na literatura sobre marketing interno, é a de Berry e Parasuraman (1995). Para eles, o marketing interno deve: “atrair, desenvolver, motivar e reter os empregados qualificados com produtos-trabalhos que satisfaçam suas necessidades. Marketing

interno é a filosofia que trata os empregados como clientes e é a estratégia de moldar os produtos-trabalho para que se adaptem às necessidades de seres humanos” (p.179). Esta visão também é encontrada em Tansuraj et al. (1988), Kotler (1998), Kotler e Armstrong (1999) e Boone e Kurtz (2002):

“O marketing interno incorpora um foco múltiplo no desenvolvimento do empregado. Um programa de marketing interno deve se preocupar com o recrutamento, treinamento, motivação, comunicação e retenção dos empregados” (Tansuhaj et al., 1988, p.32).

“Marketing interno é a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem os consumidores” (Kotler, 1998, p.40).

“No marketing interno, a empresa deve treinar e motivar eficazmente seus funcionários que contatam os clientes e o pessoal do serviço de apoio para todos trabalharem em equipe, com a finalidade de proporcionar satisfação ao cliente” (Kotler e Armstrong, 1999, p.458).

“Marketing interno envolve ações gerenciais que ajudam todos os membros da organização a entender, aceitar e agir de acordo com seus respectivos papéis na implementação das estratégias de marketing da empresa. Aplicar conceitos de satisfação do cliente interno ajuda a empresa a atrair, selecionar e reter bons empregados, que gostam e valorizam seus papéis na entrega de serviços ao cliente externo” (Boone e Kurtz, 2002, p.154).

Percebe-se, nestas definições, que a principal preocupação do marketing interno é em gerar a satisfação do empregado, através de seu desenvolvimento e valorização. Grande parte dos esforços da empresa devem ser focados em seus funcionários. Os treinamentos e os “empregos-produtos” se tornam atrativos para retê-los e motivá-los, em busca de um melhor atendimento ao cliente.

Greene et al. (1994) descrevem uma linha similar, ao definir o marketing interno como a promoção da empresa e sua linha de produtos aos funcionários. Novamente, a valorização do empregado é focada, pois é também para ele que a empresa deve se promover, e não somente para o cliente externo.

Outra linha de pensamento bastante aceita é a de George (1990) e Grönroos (1995), que definem o marketing interno como uma estratégia de gerenciamento, cujo foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. A forma de fazê-lo é funcionando como um processo holístico para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras: primeiro, assegurar que os empregados em todos os níveis da empresa compreendam o negócio e suas várias atividades que suportem uma consciência relativa aos clientes; segundo, assegurar que os empregados estejam preparados e motivados para agir de forma orientada para serviços. Silva et al. (2001) acrescentam a estes dois pontos, ainda, a

necessidade de se criar uma infra-estrutura de trabalho e o desenvolvimento de uma visão estratégica compartilhada entre todos os empregados.

Enquanto Berry e Parasuraman (1995) acreditam que o empregado deve ser motivado através de sua valorização (ao tratá-lo como “cliente interno”) e da satisfação de suas necessidades, George (1990) e Grönroos (1995) têm uma visão diferente. Para eles, a motivação dos funcionários, sozinha, não é suficiente para atingir melhores resultados; o que é necessário é dar-lhes uma orientação de mercado. Assim, cada empregado passa a tratar seu colega como um “cliente interno”, refletindo em um melhor atendimento do cliente externo e na busca por vencer os conflitos interfuncionais e gerar qualidade de serviço. Quando os empregados compreendem que são capazes de se envolver na melhoria de algo que lhes é importante, eles ficam dispostos a se comprometerem com o negócio e a estratégia do marketing interno (Grönroos, 1995).

A definição apresentada por Joseph (1996) junta as necessidades de motivação do empregado, defendida por Berry e Parasuraman (1995), com a orientação de mercado e interfuncionalidade de George (1990) e Grönroos (1995), pois, para ele, o marketing interno é:

“A aplicação de marketing, gerenciamento de recursos humanos e teorias, técnicas e princípios aliados, a fim de motivar, mobilizar, cooperar e gerenciar empregados em todos os níveis da organização para continuamente melhorar a maneira como eles atendem o cliente externo e um ao outro” (Joseph, 1996, p.55).

Ainda outra linha de definição de marketing interno é a de Piercy e Morgan (1991), que o definem um modo de desenvolvimento do programa de marketing focado para o mercado interno da empresa, similar e de modo paralelo ao programa de marketing externo. Esta proposta se baseia no fato de que para implementar estratégias de marketing externo, são necessárias mudanças dentro da organização, seja na alocação de recursos, na cultura ou, até, na estrutura organizacional. Em termos práticos, é sugerido que as mesmas técnicas de análise e comunicação usadas para o mercado externo, sejam adaptadas e utilizadas para o interno.

Na visão de Piercy e Morgan (1991), o marketing interno é a “metade que faltava” do programa de marketing externo das organizações, pois deve ser utilizado para mudar as empresas internamente, a fim de complementar as estratégias de foco externo. Para eles, a abrangência de um programa de

marketing interno não é somente a de motivar os funcionários e orientá-los a ter um foco no cliente, mas uma ferramenta para gerar mudanças organizacionais e implementar estratégias empresariais.

Essa gama de definições distintas de marketing interno acarreta na não existência de uma conceituação considerada preponderante sobre o assunto (Varey, 1995a). Todavia, talvez a definição mais completa sobre o assunto seja a de Rafiq e Ahmed (2000), que criaram uma definição buscando englobar todos os pontos mais importantes encontrados na literatura de marketing interno, considerado, por eles, serem:

1. a motivação e satisfação dos empregados;
2. foco e satisfação do cliente;
3. coordenação interfuncional e integração;
4. abordagem de marketing para os elementos 1, 2 e 3;
5. implementação de estratégias corporativas ou funcionais.

No entender destes autores, para uma definição ser considerada correta, ela deveria englobar todos estes cinco elementos. Ou seja, se alguma empresa utiliza o marketing interno, e o faz de forma correta, ela deveria praticar estas cinco atividades em sua abordagem. A definição de Rafiq e Ahmed (2000), na qual estes cinco itens são correlacionados, diz que:

“O marketing interno é um esforço planejado, usando uma abordagem de marketing (4), para vencer as resistências organizacionais a mudanças e alinhar, motivar, coordenar interfuncionalmente e integrar (3) empregados em busca de uma implementação efetiva de estratégias corporativas e funcionais (5), a fim de gerar satisfação no cliente (2), através de um processo de criação de empregados motivados e focados no cliente (1)” (p.454).

2.3

Conhecer o Mercado Interno

Atingir a satisfação dos clientes, sejam externos ou internos, exige que as pessoas que tomam decisões nas empresas compreendam primeiro o que estes clientes desejam e quais são as suas reais necessidades. As pressuposições gerenciais sobre o que os empregados desejam e sentem, em geral, são equivocadas, o que torna o uso de pesquisas de marketing tão importante para marketing interno quanto são para o externo (Berry, e Parasuraman, 1995). Pesquisar as percepções de todos os grupos de funcionários é vital para a melhora da empresa (George, 1990).

Uma pesquisa de marketing, por definição, deve ajudar empresas a melhorarem suas decisões gerenciais, proporcionando-lhes informações relevantes, acuradas e em tempo hábil (Aaker, et al., 2001). Através de seu uso interno, as organizações irão descobrir o que motiva seus empregados, seus medos e resistências a futuras mudanças organizacionais (Ahmed e Rafiq, 1995), identificando alvos em torno dos quais podem construir programas de marketing interno, que poderão ser diferentes em termos do que se deve conseguir e como fazer isso (Hooley et al., 2001). Entretanto, a pesquisa de marketing interno pode ter um efeito oposto ao desejado se a administração não estiver preparada para tomar providências relativas a descobertas significativas (Berry e Parasuraman, 1995).

Wasmer e Bruner II (1991) recomendam duas linhas de pesquisas internas. Um método é o de técnicas de observação, a fim de identificar perfis psicográficos, dentro da empresa. Este método é uma maneira mais formal do uso da experiência e intuição de gerentes experientes. Por ser uma abordagem que não gera interferências, pode ser adequada à realidade de pequenas empresas de serviços e gerentes que desejam utilizar a cultura como forma de moldar o marketing interno da empresa. Caso não seja possível coletar informações suficientes pela técnica de observação, um outro método, mais objetivo, que utilize *surveys* e questionários, deve ser adotado. Esta abordagem serve para medir um vasto leque de constructos organizacionais em diversas situações, que são pertinentes ao desenvolvimento de uma estratégia de marketing interno.

O estudo de França (2002) verificou o uso de marketing interno em hotéis na cidade do Rio de Janeiro. Das três organizações estudadas, duas utilizavam pesquisas internas de satisfação, a fim de medir a qualidade dos serviços prestados aos clientes, bem como pesquisas de clima, para avaliar a satisfação dos funcionários. Essas pesquisas eram utilizadas para adequar a estrutura interna dos hotéis, suas operações e instalações, além de corrigir eventuais falhas nas práticas e processos internos dos planos de ação interno.

O desligamento de um funcionário de uma organização também é um momento que deve ser explorado com uma pesquisa interna de marketing. É importante averiguar o porquê do desligamento e investigar os sentimentos deste empregado, acerca das políticas e procedimentos da gestão de pessoal da empresa. Em situações desta natureza, é mais fácil um indivíduo exaltar suas emoções, haja

vista que não mais pertence ao quadro de funcionários. O objetivo é prevenir que quaisquer sentimentos negativos que este empregado tenha, possam afetar outros, devendo-se adaptar tais políticas e procedimentos de pessoal, de acordo com o relato (Taylor e Cosenza, 1997).

A partir das informações coletadas pelas pesquisas de marketing, as empresas devem poder perceber grupos de funcionários com características semelhantes entre si, e, desta forma, segmentá-los. Essa segmentação do mercado interno é necessária para verificar se funcionários em cada grupo têm características semelhantes. O objetivo disso é criar determinadas atividades que possam ser direcionadas a segmentos específicos, para que sua implementação seja facilitada (Joseph, 1996). A lógica por trás desta prática é: se necessidades e resistências específicas podem ser associadas a determinados grupos de empregados, então essas necessidades e medos podem ser superados através de um direcionamento de atividades elaboradas para satisfazê-los e diminuir seus medos (Ahmed e Rafiq, 1995).

Na visão de Ahmed e Rafiq (1995), a segmentação é mais efetiva do que adotar uma abordagem para todos os funcionários, ignorando suas diferenças e enfraquecendo sua comunicação. Da mesma maneira que são oferecidos diferentes produtos a segmentos de mercado distintos, o mesmo deve ser feito para os empregados da empresa como uma forma de complementar o planejamento estratégico desta (Piercy e Morgan, 1991).

2.4

Participação Gerencial na Criação de um Ambiente Ideal ao Marketing Interno

A idéia para um programa de marketing interno sempre deve nascer no topo da empresa (Greene, et al., 1994; Grönroos, 1995). Como em qualquer outra ação coletiva, é importante que a esfera superior se relacione intimamente com este processo, para a sua boa desenvoltura. Cabe a ela apoiar continuamente seus funcionários, criando um ambiente dentro da organização que os motive e passe confiança e encorajamento (George, 1990; Grönroos, 1981; Sonnenberg, 1991), para que os próprios empregados possam criar, coordenar e melhorar o *business* como um todo (Ahmed e Rafiq, 2003).

No estudo de Bell et al. (2004), o bom relacionamento interno entre gerentes e funcionários mostrou ser um outro fator de destaque, além dos fatores associados à motivação, que foi o de servir como um amortecedor para o pessoal de venda quando estes tinham que lidar com reclamações de clientes insatisfeitos.

O ambiente de trabalho também é fator destacado por Porcaro (2002), ao concluir que este era um dos pontos altos da organização Viação Águia Branca. Ao entrevistar empregados e dirigentes da empresa, o autor verificou que: os dirigentes têm o papel de criar uma cultura de diálogo e de respeito com seus funcionários, deixando-os à vontade para expressar seus sentimentos; qualquer empregado, independente do cargo, sabe que é determinante para o resultado final da empresa, pois é mostrado a ele onde seu trabalho se insere no todo e porque o é importante ao cliente final; há um grande senso de comunidade na empresa, que ultrapassa as relações organizacionais e inclui não só seus funcionários, mas também suas famílias, pois são realizados programas que buscam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal de cada um.

Uma forma que gerentes têm para criar esse ambiente interno propício ao marketing interno é a concessão de poder e informação. Em empresas de serviços, onde o empregado tem grande influência no resultado da compra do cliente, o uso de *empowerment* é comumente praticado. Aplicar um bom marketing de serviços envolve dar liberdade aos provedores para servir (Berry, 1987). Isso significa que o funcionário tem autorização para encontrar soluções para os problemas do serviço e tomar decisões apropriadas sobre respostas a preocupações dos clientes, sem terem que pedir aprovação de um supervisor (Lovelock e Wright, 2001). Os defensores do *empowerment* afirmam que ele tende a gerar empregados mais motivados e clientes satisfeitos, objetivos fundamentais do marketing interno (Bansal et al, 2001).

Apesar de melhorar a satisfação e produtividade dos funcionários, Bowen e Lawler III (1992) argumentam que não são todos os tipos de serviços onde o uso de *empowerment* pode ser praticado. Estes autores defendem a idéia de que uma abordagem de *empowerment* funciona melhor com segmentos de mercado que requerem mais atenção, diferenciação e relacionamentos duradouros, do que com aqueles que necessitam de baixo envolvimento, rapidez e custos baixos. Enquanto nos primeiros não há uma rotina fixa de atividades e muitas surpresas na hora da venda, nos últimos as ações são muito simples.

Rafiq e Ahmed (1998) também seguem esta linha e propõem um modelo em que o nível de *empowerment* depende da combinação entre a complexidade da necessidade do cliente e o grau de complexidade em atender às necessidades dos clientes, pois o nível de interação entre um empregado e o cliente depende destas variáveis. Então, atividades exercidas por caixas de supermercados, para quem a variabilidade das necessidades dos clientes não é grande e a complexidade das atividades requeridas não é muito alta, não precisam ter alto *empowerment*. Por outro lado, um médico, cujo serviço tem alta variabilidade de necessidades dos clientes e uma alta complexidade em executar suas atividades, requer certa autonomia de decisão, portanto deve ter *empowerment*.

O trabalho em equipe é outra forma que gerentes têm de motivar seus empregados e criar um ambiente mais propício para o marketing interno. O trabalho em serviços significa estar em contato direto com os clientes constantemente e atendê-los independentemente de seus humores. Isso pode ser muito estressante para os funcionários, que se tornam menos atenciosos, menos sensíveis e com menos vontade de agradar. Um antídoto para este esgotamento é trabalhar em equipe (Berry e Parasuraman, 1995).

O trabalho em equipe dá ao empregado uma visão mais global de sua organização, pois aumenta a comunicação interna através das representações interdepartamentais nas equipes e o estimula a pensar de forma diferente (Bak et al., 1994). As recomendações que estas equipes formulam, ajudam as organizações a diminuir seu leque de alternativas, reduzindo o risco percebido e dando apoio a decisões de investimento (Harrell e Fors, 1995). Contudo, a melhor forma do trabalho em equipe exige uma participação duradoura de toda a equipe, um contato regular, uma liderança, metas comuns e avaliação e recompensa focadas no grupo (Berry e Parasuraman, 1995).

O trabalho em equipe pode estimular a vontade dos empregados em atender bem, mas, para que estes prestadores de serviços façam o que os clientes querem, é preciso que outros dentro da organização façam algo por eles. Embora o pessoal de contato seja o componente visível das empresas, seu bom desempenho depende da execução correta das atividades do pessoal de apoio (Lovelock e Wright, 2001). Mesmo que esses empregados não estejam interagindo diretamente com os consumidores, eles influenciam indiretamente a percepção final destes. Para Gummesson (1991), estes funcionários são denominados de *part-time marketers*

(PTM), pois, apesar de não serem de departamentos de marketing ou venda, eles praticam atividades de marketing, que afetam a relação da empresa com o cliente final. O marketing interno busca desenvolver nestes *PTMs* um desempenho orientado para o cliente, ao servirem aos seus clientes internos (Grönroos, 1995). Desta forma, todos os empregados de uma organização deveriam se tratar como clientes e fornecedores (Boone e Kurtz, 2002), independentemente de estarem em contato direto ou indireto com os consumidores finais da empresa. O trabalho em equipe aprimora o serviço interno, pois coloca lado a lado representantes de diversas áreas da empresa, dando-lhes maior consciência sobre o impacto de sua função na cadeia toda (Berry e Parasuraman, 1995).

Czaplewski et al (2001) relatam que a Southwest Airlines é uma empresa que enfatiza muito o trabalho em equipe. Ao longo de suas carreiras, os empregados da empresa são treinados em diversas funções, a fim de enriquecer suas experiências de trabalho e prepará-los a agir de forma flexível, em diferentes situações, quando preciso. O trabalho em equipe é importante por causa da alta demanda de empregos em serviços e porque seus funcionários trabalham mais horas do que os de outras empresas aéreas. Há um incentivo por parte da empresa, para que seus empregados atendam às necessidades de seus colegas antes que a dos clientes.

Outro fator, apontado por Bansal et al. (2001), importante para a criação de um ambiente propício ao marketing interno, é a redução das distinções de *status* dentro da empresa, que fazem alguns indivíduos se sentirem mais ou menos valorizados que seus colegas. Distinguir pessoas baseado no *status* é contrário a ter um ambiente aberto e igualitário e pode reduzir os níveis de criatividade, abertura e confiança, devido à competição entre os empregados. Políticas de *empowerment* e trabalho em equipe também são prejudicadas, pois requerem igualdade entre os envolvidos, o que se torna muito difícil quando há percepções de diferenciação de um e outro empregado.

O *empowerment*, o trabalho em equipe e a redução das distinções de *status* são maneiras que gerentes têm para estimular seus funcionários e criar ambientes de trabalho mais propícios para o marketing interno. Todavia, a eficiência destas práticas de nada adiantarão se não forem comunicadas adequadamente a seus empregados. Portanto, neste contexto, a comunicação interna passa a ser outro elemento, que desempenha um papel importante na difusão do marketing interno

nas empresas. Também como o *empowerment* e o trabalho em equipe, a comunicação interna só terá sucesso se o ambiente organizacional o permitir, ou seja, se os gerentes da empresa permitirem que idéias, sentimentos, medos, críticas, elogios e melhoras sejam comunicadas em todos os níveis da empresa (Sonnenberg, 1991). A próxima seção irá analisar a comunicação interna das empresas dentro do contexto de marketing interno.

2.5

A Comunicação Interna

O marketing interno tem na comunicação um de seus principais elementos, pois busca convergir os sentimentos, percepções e intenções de gerentes e funcionários sobre diferentes assuntos empresariais. O sucesso de uma empresa a longo prazo depende, em muito, do nível de prioridade atribuída à comunicação interna. Ela deve ser vista como um meio de estimular a criatividade da organização e não como uma atividade maçante, pouco interessante. Até porque, a comunicação serve como um instrumento poderoso para mudanças organizacionais e como um catalisador para levar a empresa à diante.

Para Hooley et al. (2001), entre os “tipos” de marketing interno existentes, há um que se preocupa primeiramente em desenvolver o programa de comunicação interna, a fim de promover informações aos funcionários e conquistar seu apoio. Embora, antigamente, o objetivo da comunicação interna fosse muitas vezes visto como o de informar sobre eventos ocorridos na empresa, atualmente, ela é vista como algo que motiva o pensamento e mudanças, que estimula o surgimento de novas idéias (Sonnenberg, 1991).

Doukakis (2002) afirma que a comunicação apóia o processo de troca através da informação, persuasão, lembrança e diferenciação. Internamente, ela fornece informações e faz com que empregados e gerentes tenham consciência de valores e metas organizacionais, persuade os funcionários a aceitarem novas políticas, lembra os indivíduos de alguma necessidade que possam ter ou os lembra dos benefícios das trocas que eles têm com sua organização empregadora.

Naudé et al. (2003) estudaram como diferentes variáveis, inclusive a comunicação, influenciam o nível de orientação que uma empresa tem, em termos de seu marketing interno. As duas dimensões da variável comunicação que foram

observadas por estes autores, o ambiente aberto à comunicação e a precisão de informações, foram relacionadas positivamente com o marketing interno. Isso se justifica, pois em situações onde os membros de uma organização se sentem à vontade para se comunicar livremente, o fluxo de troca de informações aumenta. Em um ambiente com abertura para diálogos, as pessoas fazem mais sugestões sem se preocupar em ser reprimidas. Críticas podem ser expressas, porque são menos prováveis de serem mal entendidas e, conseqüentemente, aumentam as probabilidades de melhoras. O nível de precisão das informações é vital, pois, não só previne erros, mas também cria confiança em todos na empresa.

Em uma empresa de serviços, a comunicação interna com os funcionários tem mais importância do que a comunicação externa com os clientes (Tansuhaj et al., 1988). Ela é um pré-requisito vital para o bom funcionamento de uma cultura de marketing interno. Sem os indivíduos estarem preparados para se comunicar uns com os outros, não haverá uma coordenação interdepartamental ou interfuncional (Naudé et al., 2003). Por meio da comunicação, os funcionários recebem informações necessárias para realizar suas atividades e cria-se um ambiente organizacional encorajador ao diálogo aberto, que facilita a comunicação de informações estratégicas, planos e decisões, resultando em um maior espírito de confiança e parceria entre a empresa e seus empregados (Joseph, 1996).

A participação dos funcionários na comunicação da empresa também deve ser alvo de atenções, pois o contato deles com os clientes faz com que sejam fontes importantes de informação (Grönroos, 1995). Sonnenberg (1991) acredita, porém, que a comunicação não deve se restringir somente a diálogos em sentidos verticais (da cúpula à base ou vice versa), mas sim em movimentos diagonais, buscando acesso a informações de todos os níveis hierárquicos, e horizontais, pois os empregados devem saber e entender a interdependência de suas ações e ter consciência de como eles afetam outras áreas da empresa.

Silva e Oliveira (2003) identificaram, em seu estudo de uma grande empresa brasileira do setor de serviços de infra-estrutura na área de energia, diferentes aspectos que podem afetar a construção de um foco participativo para o desenvolvimento da comunicação organizacional.

A primeira dimensão foi a de aspectos referenciais, que diz respeito à criação de uma base referencial para os indivíduos, que viabilize a construção de

uma linguagem comum e de um compartilhamento de significados para as ações desenvolvidas. Para tal, é de extrema importância o esforço coletivo, orquestrado pela cúpula e desejado por todos, para a construção de uma identidade organizacional forte e plenamente compartilhada. Este processo não deve ser imposto, mas reforçado diariamente, por meio de diálogos intensos e de uma permanente tentativa de aproximação das múltiplas identidades organizacionais.

A segunda dimensão foi de aspectos estruturais, que são a estrutura e o tipo de sistema gerencial predominantes na empresa. Verticalmente, o excesso de hierarquia, formalismo, centralização de autoridade e distância do poder minam condições para diferentes participantes desenvolverem um senso de engajamento e domínio de seus trabalhos. Além disso, a fragmentação vertical acaba por exercer uma fragmentação horizontal, uma vez que dificulta a comunicação rotineira acerca dos problemas envolvidos no trabalho e o compartilhamento de informações.

A terceira dimensão foi de aspectos instrumentais, que são os meios de comunicação, via tecnologia, que visam intensificar o volume de troca de informações. Embora o investimento em tecnologias de comunicação seja um esforço de melhoria dos aspectos estruturais de uma empresa, eles não podem substituir a interação pessoal ou servirem como principal elemento de promoção da sociabilização dos indivíduos. O uso abusivo de um desses canais tende a ser limitador e enfraquecedor da qualidade da comunicação desenvolvida.

A quarta dimensão foi a de aspectos relacionais, que dizem respeito aos contextos de convivência entre os indivíduos da organização. No caso estudado por Silva e Oliveira, a falta de programas de confraternização desestimularam a socialização dentro e fora do ambiente de trabalho, acarretando um “esfriamento” das relações e um excesso de formalismo, duas das principais barreiras para uma comunicação que leve ao engajamento e à construção de um sentido compartilhado para a empresa.

A última dimensão foi a de aspectos culturais. De nada adiantam esforços para divulgar uma visão organizacional, se, ao longo do tempo, não for desenvolvida uma cultura de autêntica participação. Acima de tudo, a comunicação organizacional deve construir, em conjunto com cúpula e base, valores que reforcem o respeito mútuo, aproximação de identidades, um senso de colaboração e o orgulho de compartilhar um projeto comum.

Todavia, o foco participativo desejado pela organização pode, em alguns casos, não ser possível, pois as mensagens enviadas pela empresa podem não ser entendidas pelos funcionários. Doukakis (2002) relata que os bancos de seu estudo desejavam utilizar a comunicação interna para gerar uma mentalidade de qualidade de serviços através de uma melhora interna, o que refletiria em uma melhora externa. Porém, o que realmente ocorreu foi a criação de uma mentalidade voltada para vendas e não para o marketing interno. Isso foi atribuído ao fato de as mensagens enviadas pelos bancos conterem informações incorretas, o que levou a um desentendimento e interpretações erradas por parte dos receptores, dificultando a decodificação da mensagem. A comunicação interna, neste caso, gerou conflitos e falta de compartilhamento das informações entre as partes. Isso demonstra um problema fundamental de muitos programas de comunicação interna – eles se transformam em dizer e persuadir e não em ouvir. Isso pode ser chamado de *venda* interna, não de *marketing* interno (Hooley et al., 2001).

Em outro estudo, Silva et al. (2002) relatam que em uma empresa de *call center*, a má atuação dos atendentes se devia, entre outros motivos, ao fato de não haver uma infra-estrutura de informações adequada. Isso levava a uma falta de conhecimento, por parte destes funcionários, das campanhas lançadas pela empresa, o que, em alguns casos, havia sido informado por um cliente, antes mesmo que os funcionários obtivessem da empresa uma informação oficial. Para Grönroos (1981), a comunicação interna de uma empresa tem que ser eficiente, de modo a informar os funcionários antes que os clientes o façam. Essa informação deve ser dada de forma a notificar, ser entendida e implementada.

Comumente, as formas de manifestação da comunicação interna se fazem por meio de: boletins informativos, conferência com funcionários e treinamentos, videoconferência, transmissões de TV via satélite, vídeo interativo, e-mail. Esses mecanismos são importantes, mas perigam obscurecer um ponto importante: instruir e informar as pessoas sobre desenvolvimentos estratégicos não é o mesmo que conseguir seu envolvimento real e sua participação (Hooley et al., 2001). A comunicação é um processo de mão-dupla. Comunicações impessoais, de mão-única, vindo da cúpula aos funcionários, através de memorandos, cartas, revistas, jornais e vídeos, muitas vezes não são acreditadas pelos funcionários. A melhor forma de comunicação, na visão dos empregados, é a de contato direto, face a

face. Ela pode ser utilizada para discutir eventos, informações confidenciais, más notícias e testar idéias (Davis, 2001). Outros meios de comunicação, tais como o telefone, e-mail e *intranet*, são menos íntimas, mas têm a vantagem de serem mais rápidas, instantâneas e facilmente acessadas individualmente por diversos indivíduos (Davis, 2001).

Hooley et al. (2001) citam o exemplo da empresa Dana Corp., uma fabricante americana de peças automotivas, que conseguiu ganhos a partir da comunicação de mão-dupla. Nessa companhia, os funcionários contribuem com idéias para melhorar as operações e o serviço, e 70% delas são de fato usadas.

No caso da Dana Corp., percebe-se um esforço organizacional em ter uma comunicação interna de mão-dupla. Entretanto, Spitzer e Swidler (2003) alegam que, em empresas com programas de comunicação interna adequados, o ímpeto que existe por trás deste fato é, em muitos casos, uma ação individual de gerentes mais do que da organização.

2.6

A Relação entre o Marketing Interno e Recursos Humanos

De acordo com Grönroos (1995), o marketing interno deve ser encarado como um conceito tipo “guarda-chuva”, que abrange diversas atividades internas à empresa, mas não novas em si. Por não serem novas, e, em diversos casos, originalmente exercidas pelo departamento de Recursos Humanos, geram-se argumentos de que nada mais são do que uma mistura confusa entre marketing e RH (Ewing e Caruana, 1999). Quando analisados os trabalhos de autores como Berry e Parasuraman (1995) e Bansal et al. (2001), percebe-se que as atividades que eles prescrevem para um programa de marketing interno são realmente modificações de atividades tradicionais de recursos humanos. Porém, a inovação vem do foco que é dado a elas, pois oferecem uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços, o que deveria gerar um interesse, nos funcionários, por clientes e marketing (Grönroos, 1995).

Tome-se, como exemplo, o treinamento dos empregados. Esta atividade, por tradição, é executada pelo departamento de Recursos Humanos. O marketing interno também defende que os empregados devam ter treinamento. A diferença dos dois casos é que, para o primeiro, a orientação é voltada para atividades de

controle e administrativas (Collins e Payne, 1991) e, para o segundo, para o desenvolvimento de uma visão mercadológica, ou seja, com foco no cliente (Grönroos, 1981). O orçamento dado a treinamento deve estar ligado a metas estratégicas e realidades organizacionais, e não visto como um gasto secundário (Joseph, 1996). Entretanto, é assim que ele normalmente é visto: como um gasto que, em épocas lucrativas, pode ser oferecido, porém, em tempos de dificuldades financeiras, é descartável. Essa filosofia é contraditória, pois em épocas lucrativas, os empregados estão mais ocupados e sem tempo para realizar treinamentos e, quando há dificuldades financeiras, os empregados devem ser encorajados a enriquecer suas habilidades e ajudar a tirar a empresa da situação em que se encontra (Bansal et al., 2001).

Outro exemplo de atividades associadas ao departamento de Recursos Humanos são as de recrutamento e seleção de empregados. Porém, esse processo, em muitas empresas, é mal feito, pois tais atividades têm padrões mal definidos para o pessoal a ser contratado, colocam poucos empregados para fazer o recrutamento, entrevistas e seleção, muitas vezes delegando essa tarefa inteiramente para o Departamento de Pessoal (Berry e Parasuraman, 1995). O marketing interno torna-se fundamental neste processo, pois cria os perfis dos candidatos ideais para cada tipo de posição, com base nas expectativas dos clientes, e usam esses perfis no recrutamento de candidatos. As entrevistas devem ser realizadas com muitos candidatos para um posto, envolvendo muitos empregados no processo de entrevistas, e entrevistando os candidatos mais promissores em diversas ocasiões (Berry e Parasuraman, 1995). Mesmo que essas atividades continuem sendo exercidas por profissionais de RH, suas práticas devem ser influenciadas pelo marketing interno, proporcionando-lhes ter uma visão de orientação de mercado (Caruana e Calleya, 1998).

Normalmente, a avaliação de desempenho das empresas de serviço sempre esteve voltada para avaliações de produtos, com critérios tais como a dimensão e exatidão das transações, deixando de lado as avaliações comportamentais, com critérios mais associados à percepção que o cliente tem da receptividade ou empatia do serviço prestado. As recompensas se concentram restritamente em incentivos financeiros e não colhem os benefícios de diversas formas de reconhecimento (Berry e Parasuraman, 1995). Em uma empresa que pratica o marketing interno, a avaliação deve medir o desempenho que mais contribuiu para

a idéia e a estratégia da organização. As recompensas devem ser dadas aos desempenhos que levam à direção pretendida pela empresa, utilizar métodos diversificados de recompensa, dar valor aos elogios e enfatizar o resultado positivo (Berry e Parasuraman, 1995).

Embora a literatura recomende que exista uma relação integradora entre o marketing e a gestão de recursos humanos, de forma a influenciar o ambiente de trabalho e a motivação dos funcionários, a pesquisa de Chiesa (2001) demonstra que isso ainda não é praticado. A autora observou que nos hospitais de seu estudo, os profissionais de recursos humanos até demonstraram ter consciência do papel fundamental de suas áreas na satisfação dos funcionários, mas as práticas e políticas adotadas nem sempre comprovam a compreensão do impacto dessas práticas nas estratégias de marketing.

Os exemplos citados anteriormente ajudam a evidenciar que o marketing interno deve ser tratado como um constructo separado e não uma representação de diversas funções de recursos humanos (Ewing e Caruana, 1999). O seu papel não será o de substituir as atividades de RH, mas complementá-las com uma orientação de mercado (Rafiq e Ahmed, 1993).

2.7

Críticas ao Marketing Interno

Há grande confusão sobre o que realmente é o marketing interno, o que deve fazer, como deve fazê-lo e quem deve fazê-lo (Rafiq e Ahmed, 2000). Por dar grande foco às necessidades dos empregados, passa a tirar a atenção das empresas de quem é o seu verdadeiro cliente, o externo (Cahill, 1995). Isso vem causando desentendimentos entre os acadêmicos, sobre seus princípios fundamentais, e resultando em várias formas de implementação por seus praticantes (Doukakis, 2003).

Um exemplo disso é a pesquisa de Sargeant e Asif (1998), que buscaram estudar a relevância do marketing interno no setor de serviços financeiros e a sua capacidade de diminuir os *gaps* de serviço. Seus resultados mostraram que marketing interno, como um conceito, ainda não era compreendido pelos gerentes entrevistados, pois havia pouco entendimento das necessidades dos empregados e pesquisas internas de marketing eram escassas. Conseqüentemente, o conceito de

“cliente interno” não era adotado, embora fosse percebido como importante e gerador de benefícios.

Esta seção irá analisar as críticas existentes sobre as teorias de marketing interno, mostrando suas limitações. A intenção aqui não é contradizer os conceitos apresentados, mas apresentar diferentes perspectivas, a fim de enriquecer este estudo.

2.7.1

O “cliente interno”

A visão difundida por Berry e Parasuraman (1995), que defendem a idéia de tratar os empregados como “clientes internos”, é problemática ao se considerar o conceito de soberania do cliente (“o cliente está sempre certo”). Esse tratamento dá ao funcionário liberdade para fazer qualquer demanda à empresa, da mais fácil à mais difícil, em prol de sua satisfação. Em vista disso, as organizações não conscientizam seus funcionários de que são considerados “clientes”; elas os tratam como tal, mas pouco evidenciam o fato (Rafiq e Ahmed, 1993). Gremler, et al (1995) reforçam isso, ao sugerir que o número alto de entrevistados em seus estudos que não souberam descrever um incidente crítico vivenciado por eles com um “cliente interno”, se devia ao fato de eles não estar familiarizados com o termo.

Encarar seus empregados como “clientes internos” pode, ainda, distorcer a própria visão dos funcionários do que isso realmente signifique. Desta forma, desde que o empregado esteja satisfazendo às necessidades de seu “cliente interno”, ele não precisaria se preocupar com o mercado ou se suas ações estão tendo um impacto positivo ou não com o cliente final (Harari, 1993). A única justificativa que poderia levar alguém dentro da empresa a ser chamado de “cliente interno” seria se ele fosse cobrado pelo serviço oferecido, com preços equivalentes aos do mercado, e se ele tivesse a livre iniciativa de escolher estes serviços de sua empresa ou qualquer outra (Harari, 1993).

Na visão de Wilson (1995), a realidade empresarial não permite que haja um “cliente interno”, pois isto requer que também haja um fornecedor interno, e ambos estariam competindo na mesma estrutura organizacional. A competição vem na forma de como cada um consegue vencer a negociação com o outro,

obtendo, assim, oportunidades de promoções, reconhecimento e maior autoridade. Este sucesso unilateral, com o tempo, pode ter um efeito negativo no processo de desenvolvimento dos indivíduos, que passam a competir entre si pelos mesmos objetivos.

Considerar que o empregado é o primeiro mercado ao qual a empresa deve voltar as suas atenções, implica em considerá-lo como sua prioridade. Isso vai diretamente contra um princípio fundamental do Marketing, que diz que o cliente externo deve ser o principal foco da empresa. Por exemplo, muitos funcionários de restaurantes iriam preferir não trabalhar até horários tarde da noite, mas devem fazê-lo, porque é quando os clientes preferem jantar. Ir contra essa tendência seria comercialmente desastroso (Rafiq e Ahmed, 1993).

Mudie (2003) também vai contra o uso do termo “cliente interno”, pois ele alega que as realidades da vida organizacional não podem ser comparadas a ser um cliente. O desejo, felicidade e encanto encontrados no mercado contrastam com as ansiedades, frustrações e desumanização do trabalho.

Mudie (2003) ainda alega que há discrepâncias entre a teoria de marketing e a realidade das organizações, no tocante àquelas já existentes e as que deveriam servir para gerar mudanças, como é o caso das de marketing interno. O autor considera que há duas formas de teoria, as *espoused theory* e as *theories-in-use*. As *espoused theories* são ações e comportamentos idealizados, encontrados em missões organizacionais. Todavia, é a *theory-in-use*, aquela que leva à frente as ações, pode ou não estar de acordo com a *espoused theory*. Em relação ao marketing interno e a idéia de “cliente interno”, é questionado se a sua *espoused theory* poderá estimular mudanças em um ambiente controlador (no qual, de acordo com o autor, encontra-se o marketing, atualmente) ou simplesmente o reforçará.

Para Mudie, o marketing interno não poderá servir de estímulo para gerar mudanças. Isso se dá não somente pela força das *theories-in-use* existentes, mas principalmente pela inadequação em denominar de “cliente” os empregados da empresa. *Theories-in-use* constituem como os indivíduos se comportam, o que pode ser de maneira defensiva e fora do controle gerencial. Comportamentos deste tipo são propositais, desenhados para ir contra as realidades organizacionais e oferecer um senso de autocontrole ao indivíduo. A literatura de marketing

interno e consumidores falha em não mencionar esse tipo de tema. Ao contrário, ela se preocupa em tornar uma *espoused theory* em uma *theory-in-use*.

2.7.2

Empregos “produtos”

Em relação aos empregos oferecidos, considerados “produtos”, estes podem não ser desejados pelos empregados. Em situações normais de compra, o consumidor tem uma gama de produtos que são oferecidos para ele escolher e não precisa comprá-los, caso não deseje. Isto não é verdade em ambientes organizacionais, onde somente uma política é oferecida, cabendo aos empregados a única escolha de aceitarem os “produtos” ou serem forçados a isso, sob ameaças de ações disciplinares ou até demissão (Rafiq e Ahmed, 1993).

De acordo com Kotler e Armstrong (1999, p.5): “o conceito de produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo”. O Marketing capta essas necessidades ou desejos e cria um novo produto para atendê-los. No caso interno da empresa, ocorre o contrário. Os empregos já existem e não são criados a partir das necessidades dos empregados, mas, sim, as da organização, buscando atender melhor o mercado externo. Cabe ao funcionário se adaptar ao que o “produto” se propõe a oferecer.

2.7.3

O relacionamento entre a empresa e seus empregados

Outro ponto conflitante da teoria de marketing interno diz respeito à forma como a organização e os empregados se relacionam. No marketing, somente ações não coercitivas são utilizadas para induzir respostas em grupos sociais. Nas empresas, há uma autoridade formal destas sobre seus funcionários. Qualquer forma de força, seja qual for a sua natureza, não é considerado como solução de marketing a um problema (Rafiq e Ahmed, 1993).

2.7.4

A satisfação gera melhores resultados?

O marketing interno busca motivar e satisfazer os empregados, pois, desta forma, a empresa terá maior foco no cliente externo e melhores resultados. Isso

faz da satisfação do funcionário o balizador para o desempenho da empresa. Embora essa constatação já tenha sido testada e aprovada (Barnes, 1989; Oliveira e Gueiros, 2004), não pode ser tomada como única, pois é concebível que funcionários insatisfeitos apresentem resultados equivalentes ou até melhores que os satisfeitos (Rafiq e Ahmed, 1993).

Isso é demonstrado no estudo de Abbott (2002) ao constatar que empresas no setor de *business-to-business* tinham empregados insatisfeitos, porém que trabalhavam muito para garantir seus empregos, a fidelidade de seus clientes e maximizar os lucros das empresas. As suas insatisfações eram atribuídas a jornadas de trabalho muito longas, à insegurança de seus empregos e ao fato de serem tratados como *commodities*, dando-lhes um sentimento de serem descartáveis. Para Crow e Hartman (1995), o mais importante para as organizações não é gerar a satisfação de seus empregados, mas sim minimizar suas insatisfações.

2.7.5

Quem gerencia o marketing interno?

Também é problemática a definição de qual departamento deveria ser responsável pelo marketing interno. Por ser uma função voltada para o interior da empresa, presume-se que não deva ser exercido pelo Marketing, mas Recursos Humanos. Em seu estudo, Doukakis (2003) descobriu que as atividades exercidas pelo programa de marketing interno dos bancos ingleses eram tradicionalmente da Gerência de RH. Não havia, com isso, uma grande definição de qual departamento deveria ter a responsabilidade pelo marketing interno. Ahmed e Rafiq (1995) concluíram que o Marketing não deveria ser o único responsável pelo marketing interno, mas que fosse criado um esforço interdepartamental. Esta conclusão foi baseada no fato de que ações exclusivas deste departamento eram vistas com desconfiança pelos empregados da empresa Pearl Assurance. Porém, quando o Marketing atuava com menos influência, o programa de marketing interno era mais bem aceito por eles.

Varey (1995b) também concorda com esta visão, ao defender a expansão do marketing interno que, segundo o autor, não deve ser abordada como uma função especialista, pois representa a convergência de diversas tecnologias de

gerenciamento anteriores, como desenvolvimento de recursos humanos, relações com empregados, gerenciamento de qualidade e macro-marketing.

2.7.6

Teoria versus Prática

Embora o foco inicial do conceito de marketing interno tenha sido voltado para as empresas de serviços, onde o empregado acaba tendo mais poder nos resultados destas, a sua importância é igual a todos os tipos de organizações, incluindo as não lucrativas e agências governamentais (Cahill, 1995). Apesar disso, existem evidências de que a sua implantação é uma questão problemática, não havendo muitas empresas que, na prática, realmente a tenham feito (Rafiq e Ahmed, 1993). Embora a literatura que descreve o marketing interno seja largamente prescritiva, há poucos dados que demonstrem o papel e a eficácia de sua aplicação (Varey, 1995a). Mesmo quando há evidências de empresas que o tenham implantado, nem sempre estas o fazem de forma correta (Doukakis, 2003) ou abrangendo seu total potencial (Cahill, 1995; Piercy e Morgan, 1991), restringindo-se a departamentos, grupos ou funções específicas dentro da organização (Foreman e Money, 1995 e Pitt et al., 1999).

2.7.7

Terceirização: o caminho contrário ao Marketing Interno

Cada vez mais a terceirização é uma prática utilizada para diminuir gastos das empresas, pois elimina atividades que não são de suas especialidades, possibilitando que a organização fique totalmente voltada para seu *core business*. Diversas empresas terceirizam seus departamentos de tecnologia da informação, pois seria muito caro investir nos equipamentos e mão de obra, necessários para sua operação. Isso faz com que a cadeia interna da empresa, onde há fornecedores e clientes internos, desapareça, pois a prestação de serviços não é mais feita por um departamento próprio, mas por outra empresa. Para Harari (1993), se os fornecedores dos “clientes internos” não podem trabalhar em projetos diretamente ligados ao cliente externo, então eles estão desacelerando a empresa, seu fluxo de informação, sua criatividade e aumentando a sua contabilidade.

Na opinião de Gremler et al (1994), a terceirização vai contra o que o marketing interno idealiza, pois elimina a cadeia interna da empresa. Não há mais um cliente interno para se atender, somente o consumidor externo. Não há mais o pessoal de apoio, pois estes terão sido terceirizados. Somente ficam empregados envolvidos em atividades que estejam relacionadas diretamente ao cliente final. A relação existente passa, então, a ser de dentro para fora, ou seja, uma relação de marketing externo.

2.7.8 A Qualidade de Serviços

Diversos autores (Grönroos, 1995; George, 1990 e Wilson, 1995) defendem que o marketing interno cria uma mentalidade de qualidade de serviços. Isso se faz, pois a partir das demandas de clientes externos interagindo com o pessoal de contato, são passadas informações por toda empresa, através de uma cadeia de valor, até o pessoal de apoio, que, por sua vez, faz demandas a outros departamentos de apoio, gerando uma maior expectativa pelo serviço.

Todavia, Brooks et al. (1999) verificaram que esta tentativa de melhora de qualidade de serviço, concentrada na interação do cliente externo com o funcionário, é inapropriada. Em seu estudo, os “clientes internos”, que não estavam em contato direto com o cliente externo, tinham baixos níveis de qualidade de serviço e expectativa de serviço.

Du Gay e Salaman (1992) concordam com esta visão, ao alertar que para uma organização ser empreendedora e ter qualidade de serviços, ela não deve tentar fazer suas mudanças baseadas em uma visão externa, mas mudar sua cultura existente. A empresa deve operar via sua “alma”, desta forma, seus empregados são encorajados a acreditar que eles têm controle de suas próprias vidas e, independente do cargo exercido, suas contribuições são vitais, não apenas relacionadas ao sucesso da organização, mas, também, ao de suas vidas.

2.8 Resumo dos Conceitos Associados ao Marketing Interno

Com base na revisão teórica apresentada neste capítulo, foi feito um quadro que resume os conceitos associados ao marketing interno. Para cada teoria

descrita, foi(ram) apontado(s) o(s) autor (es) e a justificativa para o motivo de tal ser importante para um programa de marketing interno.

Este quadro serviu para criar suposições a serem investigadas e, também, foi utilizado como base na análise das informações coletadas através da pesquisa de campo.

Quadro 1 – Resumo dos Conceitos Associados ao Marketing Interno

Teoria	Autor(es)/ Ano	Justificativa
Conceituação de Marketing Interno	Rafiq e Ahmed, 2000.	O conceito de marketing interno já foi examinado por diversos autores, mas nenhuma definição única existe para tal. Há grande confusão sobre o que realmente é marketing interno, o que deve fazer, como deve ser feito e quem deve fazê-lo.
Satisfação e Motivação dos Empregados	Berry, 1981 e Berry e Parasuraman, 1995.	Uma das principais funções do marketing interno é satisfazer e motivar os funcionários, para que isso reflita nos resultados da empresa.
Orientação de Mercado e Satisfação do Cliente	Grönroos, 1995.	O marketing interno deve gerar uma orientação de mercado nos funcionários para que toda a empresa trabalhe em prol da satisfação do cliente externo.
Pré-Requisito ao Marketing Externo	Flipo, 1986 e George, 1990.	O primeiro mercado que a empresa deve atender é o interno, pois a satisfação do empregado influencia a dos clientes. Por isso, o marketing interno deve preceder o marketing externo.
Coordenação Interfuncional e Integrada	Varey, 1999.	O marketing interno não deve ser tratado como uma função especializada. Ele representa uma convergência de diversas tecnologias de gerenciamento. Portanto, deve ser gerenciado por uma coordenação interfuncional e integrada.
Pesquisa Interna de Marketing	Ahmed e Rafiq, 1995.	A fim de satisfazer as necessidades de seus funcionários, a empresa coleta informações sobre eles através de pesquisas internas de marketing. Estas pesquisas também servirão para detectar

		características de funcionários da empresa, que poderão ser agrupados de acordo com elas.
Segmentação do Mercado Interno	Ahmed e Rafiq, 1995.	A segmentação do mercado interno junta funcionários com características semelhantes em grupos. A eles, são criadas atividades específicas, que, desta forma, são mais facilmente implantadas.
Gerenciamento de Mudanças	Piercy e Morgan, 1991.	A implementação de estratégias de marketing externas requer mudanças dentro da empresa, a fim de se obter êxito.
Comunicação Interna de Marketing	Doukakis, 2002.	A comunicação interna de marketing é um processo de apresentação de diferentes estímulos ao mercado interno, com a intenção de aflorar determinados tipos de respostas dentro deste, a fim de reforçar a orientação de mercado da empresa. Ela trata os funcionários de uma maneira similar aos clientes por entender que eles também têm necessidades que precisam ser satisfeitas. A comunicação interna de marketing deve facilitar as trocas intra-organizacionais.
Trabalho em Equipe	Berry e Parasuraman, 1995.	O trabalho em equipe aprimora o serviço interno e é essencial para a prestação de um serviço excelente. A melhor forma de trabalho em equipe exige uma participação duradoura de toda equipe e um contato regular.
Participação Empresarial	George, 1990 e Davis, 2001.	O marketing interno deve ser gerado pelo topo da empresa e a sua participação ativa é fundamental para o seu sucesso. Cabe a ela

		criar um ambiente de trabalho propício ao marketing interno.
<i>Empowerment</i>	Rafiq e Ahmed, 1998 e Bowen e Lawler III, 1992.	O <i>empowerment</i> melhora a satisfação e produtividade dos funcionários, pois lhes dá maior senso de responsabilidade perante suas atividades e a empresa.
Treinamento	Grönroos, 1995 e Caruana e Calleya, 1998.	Dentro de um contexto de marketing interno, o treinamento deve oferecer aos funcionários uma visão de mercado, um foco no cliente.
Recrutamento e Seleção	Berry e Parasuraman, 1995.	Dentro de um contexto de marketing interno, o recrutamento e seleção devem: (1) não delegar este processo a somente o departamento de pessoal, (2) criar o perfil dos candidatos ideais para cada posição com base nas expectativas dos clientes, (3) entrevistar diversos candidatos a uma vaga, (4) envolver muitos empregados no processo e (5) entrevistar candidatos promissores mais de uma vez.
Avaliação de Desempenho e Recompensas	Berry e Parasuraman, 1995.	Este tipo de avaliação deve medir o quanto o desempenho contribui para a idéia e a estratégia da empresa. As recompensas devem ser dadas aos desempenhos que levam à direção pretendida pela empresa, utilizar métodos diversificados de recompensa, dar valor aos elogios e enfatizar o positivo.