

4

Estudo de Caso da Empresa A

Este capítulo apresenta e analisa as informações coletadas na pesquisa de campo da empresa A, que inclui os relatos dos executivos e dos empregados. Ao todo, foram feitas dez entrevistas, sendo três executivos, um Diretor de Marketing, uma Gerente de Marketing e uma Gerente de Recursos Humanos, e sete empregados, de áreas variadas. Todos os relatos expostos neste capítulo demonstram o ponto de vista destes profissionais, à respeito do programa de marketing interno desta empresa.

A análise dos dados foi feita de forma a comparar as teorias apresentadas no capítulo de revisão de literatura e resumidas no Quadro 1 – Resumo do Referencial Teórico (pág.34). Os subtítulos desta seção representam tópicos que foram criados a partir dos pontos mais relevantes captados nas entrevistas.

4.1

Histórico

Há mais de 70 anos a empresa A atua no setor de capitalização, sendo a primeira deste ramo a ser criada no Brasil. Inicialmente, esta empresa fazia parte do grupo que constituía a empresa B, porém, em 2000, tornou-se uma unidade de negócios própria. Seus únicos vínculos atuais com a empresa B são o Presidente e um conselho administrativo, que atuam em ambas companhias. Hoje, a empresa A possui cerca de 500 funcionários e 14 sucursais e escritórios de produção, localizados nas principais cidades do País.

4.2

Conceituação de Marketing Interno

O conceito de marketing interno surgiu formalmente na empresa A com a vinda do atual Diretor de Marketing, há aproximadamente quatro anos. Na visão dos entrevistados, o principal objetivo deste programa é satisfazer os funcionários (tanto dentro do ambiente de trabalho, quanto fora) e motivá-los a participar ativamente do dia-a-dia da empresa. Entretanto, o conceito de marketing interno

ainda não é familiar a todos na empresa. Os entrevistados que conhecem seu significado, o descreveram da seguinte forma:

“O endomarketing, na realidade, ele é o marketing interno, o marketing voltado para o corpo funcional. Então, o que a gente busca no endomarketing da *empresa A* é fazer eventos, campanhas, concursos para motivação dos funcionários. Não só para motivação, mas para reforço da marca, com o objetivo de envolver os funcionários, de criar um clima de participação” (Analista de RH).

“O marketing interno engloba, óbvio, a comunicação interna, eventos, acontecimentos que venham a confraternizar e a estimular internamente. Eu acho que é um trabalho de marca, de conhecimento. Não só coisas soltas ou eventos, mas uma coisa integrada, comunicação mesmo, valorização de marca junto ao funcionário, ao público interno, é essa a preocupação mesmo” (Analista de Marketing).

“O marketing interno deve fazer com que o funcionário fique motivado, saiba da sua importância, que saiba que tem alguém olhando por ele, que zela por ele” (Chefe de Contabilidade).

Para desenvolver o marketing interno, um calendário é elaborado, anualmente, programando atividades que busquem melhorar a qualidade de vida dos empregados, bem como reforçar a marca e informá-los sobre os acontecimentos com a empresa, seus produtos, dificuldades e estratégias. Este duplo foco, na satisfação e no conhecimento do funcionário sobre a empresa, é ilustrado pelo discurso de um dos entrevistados:

“O nosso objetivo é que o funcionário já esteja interado sobre tudo que acontece conosco e que também tenha para ele próprio uma satisfação por estar trabalhando aqui como um todo...o objetivo que a gente tem é esse, de trazer o conhecimento para o funcionário e também trazer qualidade de vida e bem” (Gerente de Marketing).

“A gente monta um calendário que envolve duas coisas, uma parte que a gente chama de qualidade de vida, de palestras, de eventos de qualidade de vida, no sentido de deixar a pessoa muito à vontade e de benefícios para essas pessoas. A outra parte, entre aspas, seria mais séria, que é uma parte em que envolve o produto da empresa, os negócios da empresa, as nossas dificuldades, as nossas estratégias” (Gerente de Marketing).

Todavia, os executivos não reconhecem, nas iniciativas de marketing interno, da empresa A, um objetivo voltado para a orientação de mercado, embora existam iniciativas, nesta companhia, que tentam desenvolver este foco no cliente, tais como o projeto de certificação ISO. Esta não associação do conceito de marketing interno à orientação de mercado diverge do que preconizam George (1990) e Grönroos (1995), pois, segundo eles, este deveria ser um dos focos prioritários no desenvolvimento de tal conceito. O relato do Diretor de Marketing, a seguir, ilustra esta visão:

“A empresa A nunca esteve muito focada para endomarketing na concepção da palavra, ou seja, você motivar as pessoas de dentro da companhia para se relacionar, objetivando negócios para a empresa” (Diretor de Marketing).

O uso do marketing interno com o objetivo de gerar mudanças organizacionais também é outra prática, considerada pelos entrevistados, pouco estimulada, porém necessária e desejada. . O motivo para tal é a própria cultura da empresa, que dificulta tais mudanças. De acordo com Piercy e Morgan (1991), o foco do marketing interno como gerador de mudanças seria de complementariedade a um programa de marketing externo, pois para cada mudança externa, seriam necessárias mudanças internas para acompanhá-las. Os trechos abaixo ilustram este fato:

“Eu acho que a gente está tentando (utilizar o marketing interno para gerar mudanças), mas eu não posso afirmar para você se já houve” (Gerente de Marketing).

“Eu acho que as pessoas, os funcionários querem mudanças *sim*. Eu acho que a diretoria quer raciocínio para trazer melhores resultados, mas eu acho que a gente tem que andar de pouquinho em pouquinho. A cultura ainda não permite que a gente chegue com uma coisa muito avassaladora, tem que ser de pouquinho em pouquinho. É uma preocupação do endomarketing (gerar mudanças internas), só que eu ainda acho que, na escala de cem, está em cinco, a gente tem que se preocupar um pouco mais” (Analista de RH).

“Definitivamente não tem esse foco de mudança cultural até porque é muito forte. E o jornal também, de maneira nenhuma, até porque, se a gente sugerisse isso eu, acho que não ia passar pela diretoria” (Analista de Marketing).

Assim, a conceituação que mais se assemelha ao marketing interno da empresa A é a de Berry e Parasuraman (1995), pois objetivam, acima de tudo, a motivação, satisfação e valorização dos funcionários. Porém, a falta de um conhecimento concreto em todos os empregados, do que seja este programa e seus objetivos, mostra a preocupação de Rafiq e Ahmed (2000) ao alegar que não existe uma definição única para o marketing interno e que há grande confusão sobre o que ele realmente seja.

4.3

Coordenação Interfuncional e Integrada

O marketing interno da empresa A é gerenciado por duas áreas, a de marketing e a de recursos humanos, que alocam um funcionário cada, para trabalhar somente em atividades relacionadas a este programa. Como não existe uma gerência de comunicação interna, a gestão de comunicação é exercida pelo

Marketing. Assim, o marketing interno conta com diferentes focos para o seu desenvolvimento, que são complementares, e caracterizam uma coordenação interfuncional deste programa. Isso vai ao encontro com o que é dito em Varey (1999), que defende esta forma de gestão para o marketing interno. Os relatos da Gerente de Marketing ilustram esta característica do programa de marketing interno da empresa A:

“Existe uma estrutura dentro da área de marketing, tem uma pessoa, uma analista de marketing, que cuida só de endomarketing. Essa pessoa trabalha em parceria com uma outra pessoa na gerência de recursos humanos” (Gerente de Marketing).

“Normalmente é assim: ou o RH tem a idéia e a gente senta junto e elabora, porque na realidade o Marketing tem as ferramentas para tornar aquela idéia palpável, a gente dá uma cara para essa campanha, enfim, a gente faz a mecânica, ou a gente tem a idéia e eles nos ajudam com embasamento de RH” (Gerente de Marketing).

4.4

Iniciativas que Objetivam Envolver os Empregados

Por ser o maior objetivo do programa de marketing interno desta empresa, a satisfação e motivação dos empregados é uma de suas maiores preocupações. As formas de incentivo para atingir isso são através de palestras e eventos internos.

Estes eventos internos são festas (comemoradas em datas festivas, como São João e no final do ano) e campanhas de solidariedade, familiares e temáticas. As campanhas de solidariedade envolvem todos os funcionários em ações solidárias, como a arrecadação de alimentos, agasalhos, fraldas e produtos de banheiro. As campanhas familiares são ações que incentivam a participação das famílias dos empregados nas atividades da empresa. Como exemplo, houve um concurso de desenho para os filhos dos funcionários, que contou com um grande número de inscritos. Os desenhos que venceram ilustraram os cartões de natal da empresa. As campanhas temáticas são desenvolvidas em datas específicas, como: dia dos namorados, dia das mães e dia dos pais.

Através de todos estes eventos, a empresa visa unir seus funcionários, lhes dando um sentimento de satisfação e valorização. Incluir as famílias nestas campanhas, também demonstra que a preocupação não é somente com a vida profissional dos funcionários, mas com suas vidas pessoais. A retribuição, que ela espera, é a de que os trabalhadores sempre busquem melhoras pessoais e

profissionais, refletidas nos resultados da organização. Os relatos apresentados a seguir ilustram o entusiasmo do Diretor de Marketing com as iniciativas que têm sido desenvolvidas.

“Tem uma avaliação do Natal sem fome, ano passado foram 800 quilos de alimentos não perecíveis dados. Você tem campanha do agasalho, campanha da solidariedade de diversas formas. Para recolher, a gente premia a equipe da empresa que mais arrecadou, nada de dinheiro, sempre produtos. Está sendo feita a campanha da fralda, campanha de produtos para banheiro, como pasta de dente, sabonete, e escova para alguns educandários” (Diretor de Marketing).

“Nós temos aqui no Brasil perto de 400 funcionários, sabe quantos filhos se escreveram? 96. Olha que coisa fantástica! Porque tem pessoas que não tem filhos e são solteiros. Para você ter uma idéia do total de filhos dessa faixa etária são de 130 a 120 pessoas, então se você for olhar com base nesses dados, participaram 80 a 85%” (Diretor de Marketing).

Esses esforços da empresa A, em gerar funcionários motivados e satisfeitos, demonstram dar resultados, na medida que, para os entrevistados, os empregados, de uma forma geral, são vistos assim. Esta satisfação se expressa pelo orgulho em trabalhar nesta companhia, na participação ativa dos programas internos, na busca por atingir melhores resultados e no compromisso com a empresa e sua marca. Os trechos abaixo ilustram este entusiasmo, que é percebido tanto pelos executivos, quanto os empregados:

“Eu entrei na empresa em 3 de outubro de 1988, com muita satisfação que eu entrei aqui. Estou na empresa há 16 anos. Acho que não só eu, como todos nós, só temos a falar bem da empresa. Eu me entrego completamente a empresa, sempre falei, pode ligar a qualquer hora, qualquer dia, final de semana, o que precisar de mim, eu estou lá” (Chefe de Contabilidade).

“As pessoas são motivadas, são alegres e isso, quando você não está bem, acaba te motivando, te jogando para cima. Eu acho que é a empresa como um todo, acredito que não vem só de mim. É o clima, eu acho que é muito isso. São pessoas que trabalham com um gás, que eu não sei de onde é que estão tirando tanto. As pessoas trabalham sempre buscando melhoras, progredindo e ajudando a empresa” (Analista de Marketing).

“Aqui tem uma característica do funcionário, que eu considero fundamental. O que eu considero fundamental, não é vestir a camisa, e sim estar com a marca tatuada no coração. As pessoas são altamente ligadas a essas coisas da *empresa A*” (Diretor de Marketing).

Alguns autores, como Flipo (1986) e George (1990), argumentam que a satisfação do funcionário deve ser tratada como um requisito para se buscar a satisfação do cliente. A lógica desta argumentação é: se os empregados estão satisfeitos, eles prestarão bons atendimentos e criarão uma boa imagem da empresa. Em outras palavras, o marketing interno deve ser tratado como um pré-requisito para o marketing externo.

Na percepção dos três executivos entrevistados, a empresa A procura tratar a satisfação dos empregados com um grau de prioridade semelhante àquele com que trata a satisfação dos clientes. Ambos são tratados de forma igual, respeitando suas diferenças e reconhecendo a importância que cada um tem para o sucesso da organização. Este sentimento é ilustrado no seguinte discurso:

“Eu não vejo que a gente coloca em primeiro lugar, para nós são duas coisas que correm paralelas. No caso do funcionário a satisfação deles, para nós, é fundamental, a *Gerente de RH* tem essa cabeça, os gerentes mais novos, como eu, têm essa cabeça e o *Diretor de Marketing* também tem essa cabeça” (Gerente de Marketing).

Uma das recomendações de Berry e Parasuraman (1995) para se desenvolver um foco no marketing interno é que os empregos sejam tratados como “produtos”, de forma a serem moldados às necessidades dos funcionários da organização. Apesar do foco da empresa A ser o de proporcionar satisfação e motivação, esta prática de tratar os empregos como “produtos” não é comum. O que ocorre é que as condições de emprego são previamente determinadas e os empregados devem se adaptar ao tipo de trabalho oferecido, conforme exposto no seguinte discurso da Gerente de Marketing:

“Normalmente os funcionários se adaptam às necessidades do emprego. Acho muito difícil que as empresas hoje em dia trabalhem assim. Normalmente, você tem uma vaga, um perfil de vaga e você procura alguém com esse perfil de vaga, então você procura alguém que se adapte àquela vaga que você tem” (Gerente de Marketing).

Esta mesma Gerente reconhece, no entanto, que as oportunidades de flexibilização oferecidas ao empregado podem não ser tão rígidas, uma vez que um gerente perceba, por iniciativas individuais, ocasiões de criá-las, conforme ilustra o exemplo a seguir:

“Um exemplo claro, dentro da minha gerência, é que eu tenho uma assistente administrativa, e eu via que ela estava insatisfeita como secretária, queria expandir, mas não tinha espaço. Outro dia, eu conversei com a menina que cuida de endomarketing e também cuida dos eventos da empresa. Falei assim:” tem um evento aqui no fórum e alguém tem que ir lá para ver se os *banners* estão direitos. Você está ocupada, vou mandar a Isa ir, tá? Ah, tá, pode mandar”. E eu tinha que chegar lá mais cedo, o expediente aqui começa às 8:30hs. e eu tinha que chegar lá às 7:30hs. Ela foi com boa vontade, mas quando chegou lá tinha uma série de providências para serem tomadas. Nós compramos um espaço que seria simplesmente um estande e um *banner*. Então era só ir lá ver se o *banner* estava lá pendurado, só isso. Quando ela chegou lá, na realidade cabia muito mais, tinha estande, tinha material, enfim a coisa foi mal amarrada”.

“Ela chegou e veio com tantas idéias para fazer e com tudo mais ou menos encaminhado só esperando um ok. Eu falei: “vai fundo”, e isso virou um evento, e ela ficou três dias cuidando desse evento. Daí, a gente descobriu que ela gosta muito de fazer isso, e ela ficou super grata de ter podido fazer.

Isso ocorre na minha gerência, nas outras gerências eu não sei” (Gerente de Marketing).

Outra forma de motivação de funcionários, de acordo com Grönroos (1995) é a sua inclusão nas decisões estratégicas, pois gera um comprometimento destes com a empresa. Além disso, é importante para a organização, pois são os empregados que estão em contato direto com os clientes, o que lhes torna conhecedores naturais dos desejos destes últimos. Isto facilita o direcionamento que deve ser tomado pela companhia, a fim de se atender às necessidades do seu público alvo.

Na empresa A, esta não é uma prática utilizada como reforço ao marketing interno, uma vez que as decisões estratégicas são planejadas pela cúpula da empresa, com a presença de alguns gerentes. Os empregados não têm nenhuma participação nestas decisões. Só tomam conhecimento delas, após serem elaboradas, quando são comunicadas a eles, como é relatado abaixo:

“Nas decisões empresarias não, eles (os funcionários) são comunicados. Essas decisões estratégicas são sempre tomadas na diretoria pegando alguns gerentes. Aqui, as decisões não são tomadas de baixo para cima ou todos em conjunto, as decisões são tomadas de cima para baixo. Quem desenvolve o produto? O diretor de marketing e os vice-presidentes. Eles têm a idéia. Eu não faço parte dessa definição, portanto, os funcionários não participam das decisões da empresa” (Gerente de Marketing).

Apesar de não participarem dessas decisões estratégicas, alguns empregados entrevistados encararam ações exercidas por eles como se fossem equivalentes em importância a uma decisão deste tipo. Um exemplo, é o relato da Chefe de Patrimônio, que teve a responsabilidade de procurar uma nova sede para a empresa A. Mesmo que isso não seja considerado uma decisão estratégica, esta profissional o viu como se o fosse, já que afetava a todos na empresa. Isso demonstra uma preocupação dela em querer ajudar a companhia e da importância que ela atribuiu ao que estava fazendo, como é ilustrado no trecho abaixo. Esta característica também foi encontrada em outros relatos, o que indica uma vontade dos empregados, da empresa A, em participar mais das decisões que dizem respeito ao futuro desta.

“Eu sou quem fica na rua para procurar o imóvel que for se adequar à empresa A. Procurei todos os espaços que eu poderia visar aqui, vendo preço, localidade, bem estar para os funcionários. Então, nesse momento da procura do imóvel, eu que fui ao mercado procurar o imóvel e dava a par à diretoria” (Chefe de Patrimônio).

4.5

Orientação de Mercado

A forma mais evidente, que demonstra a preocupação da empresa A em ter uma orientação de mercado, é a certificação ISO 9001. Sua implantação vem sendo progressiva, feita, até agora, em algumas gerências. A primeira área com esta certificação foi a de relacionamento com o cliente, onde se encontra o *call center*, e onde ocorrem a maior parte das interações entre a empresa e seus clientes. O relato abaixo, do Diretor de Marketing, ilustra este fato:

“Na visão do endomarketing, a empresa está condicionada para esse tipo de foco de atuação. Qualquer um aqui tem que ter qualidade no atendimento ao cliente externo, ou seja, o corretor. O cliente final está lá no serviço de relacionamento com o cliente, e as outras áreas, tanto as sucursais, como a área de RH, a área de marketing, a área de controle de operação comercial, todo mundo com o foco na qualidade de atendimento ao cliente, e o nosso primeiro cliente é o corretor, porque é ele que vende o nosso produto. E o que a gente está fazendo para implantar isso? Uma das coisas que a gente está motivando para que haja isso, todas as áreas vão ser certificadas na ISO 9001. A primeira área, que a gente certificou, foi exatamente o serviço de relacionamento com o cliente. Ano que vem, já faz três anos que essa área foi certificada e a cada ano ela vem revalidando essa certificação” (Diretor de Marketing).

George (1990) e Grönroos (1995) alegam que o marketing interno deve gerar uma orientação de mercado na empresa, de forma que a organização inteira trabalhe com este foco no cliente. Entretanto, na empresa A, os relatos dos empregados entrevistados demonstram que, os do *call center*, têm uma orientação de mercado mais forte que os demais. Estes funcionários, que interagem diretamente com o cliente, discursam sobre a necessidade de satisfação dos consumidores e têm maior entendimento de como as atividades da empresa se encadeiam:

“A gente agora está com um tipo de palestra muito legal, na qual cada um fala sobre a sua própria atividade. Os outros falam um pouquinho, o que eu faço nele ali, o que gera nele lá. A gente está sempre tentando ajustar qualquer falha” (Supervisora de Relacionamento com Cliente).

“Nós somos certificados e simplesmente o nosso objetivo é a satisfação do cliente. O nosso objetivo é a satisfação dele e todo mundo acredita que seja assim” (Operadora de Relacionamento com Cliente).

Esta orientação de mercado é desenvolvida através de treinamentos específicos aos operadores, especialmente, ao serem admitidos na empresa, o que, de acordo com Grönroos (1995) e Caruana e Calleya (1998), é uma medida correta e necessária. Os relatos a seguir ilustram este fato:

“O operador, que é aquele que lida direto com o cliente. Quando ele é admitido, ele fica vinte e poucos dias em treinamento antes de começar a operar” (Gerente de RH).

“O treinamento deles (funcionários do *call center*), evidente, é muito mais profundo. Treinamento de técnicas de vendas, de reversão de dificuldades, eles tem treinamentos especiais que nós não temos, e, ao mesmo tempo, eles têm palestras motivacionais de competitividade” (Gerente de Marketing).

“Nós temos treinamentos que estão sempre pondo você do outro lado, como se você tivesse do outro lado da linha, sempre buscando satisfação para um todo. De uma maneira geral, temos técnicas de vendas, para poder atender aquele cliente naquele momento que ele necessita” (Operadora de Relacionamento com Cliente).

Nas demais áreas, em que a interação com os clientes é menor, o marketing interno é menos voltado a desenvolver uma orientação de mercado. Não existe nenhum treinamento, para o pessoal de apoio, que tenha um foco voltado para o cliente, seja ele externo ou interno. Portanto, há pouco conhecimento, destes funcionários, sobre o impacto que suas atividades têm no cliente final, pois não se sabe como elas se encadeiam, até chegar à ponta da empresa. Os relatos abaixo demonstram esta deficiência do marketing interno da empresa A:

“Eu acho que a gente precisava de uma atividade, aqui na *empresa A*, que mostrasse para as pessoas os resultados que elas podem dar e o impacto que elas tem em outras áreas” (Analista de RH).

“Nenhum treinamento, que eu tenha assistido, passou isso (orientação de mercado) para mim. São dicas e são pessoas que vem falar de criatividade, musicalidade, sobre bem estar, dicas de português, como escrever uma redação, enfim, coisas bem institucionais, para melhorar o ambiente de trabalho” (Analista de Marketing).

O meio que a empresa desenvolve o foco no cliente, para o pessoal de apoio, é através de palestras que visam mostrar as diferentes atividades exercidas por cada gerência e como elas interagem. Com isso, ela espera que estes funcionários tenham uma visão mais global da empresa. Os relatos a seguir ilustram esta visão:

“Há treinamento que oriente funcionários a terem uma visão de mercado e valorização do cliente? Tem, mas não é nada muito específico, assim: “vamos fazer especificamente para o cara ter visão de mercado?”, não. Existe esse conjunto de práticas, conjunto de palestras, que eu acho que acaba dando essa visão. Fazemos palestras assim: “vamos agora pegar a gerência jurídica, o que será que a gerência jurídica faz”? Abre uma palestra na hora do almoço para esses funcionários, funcionários de outras áreas ficam curiosos e querem saber o que se faz na área jurídica, na área de novos negócios, o que a contabilidade faz” (Gerente de Marketing).

“Haver treinamento direcionado a dialogo, etc, isso não existe não. Treinamento mesmo para cliente interno eu não estou lembrando da gente fazer. Para o externo, com certeza. Todas as atividades, sala de bate papo, palestra com consultor externo, atividades lúdicas, eles tem muitas coisa.

Agora cliente interno eu sinceramente não estou me lembrando de nenhum treinamento específico para atendimento ao cliente interno” (Gerente de RH).

Apesar desta diferença de foco no cliente apontada, entre o *call center* e o pessoal de apoio, os executivos entrevistados consideram que a maioria dos empregados da empresa têm consciência de quem são seus “clientes internos” e de como as atividades de apoio impactam nos resultados da companhia com o mercado. Esta consciência não advém, no entanto, de um programa de marketing interno específico, voltado para orientar a empresa inteira a ter um foco no cliente, como é sugerido por George (1990) e Grönroos (1995). Na visão da Gerente de Recursos Humanos, a orientação dos empregados para trabalhar em prol da satisfação do cliente final é algo inerente à cultura da empresa ou à natureza da atividade, e não propriamente devido às iniciativas de marketing interno:

“Então, quando eu falo das outras áreas, nós, por exemplo, gerentes de recursos administrativos, que trata tanto de recursos humanos e de recursos materiais, nosso cliente é todo interno. O impacto disso lá na ponta é sabido. Por exemplo, atraso na distribuição dos títulos de capitalização, a gente que expede pelo correio, então a gente sabe o que pode repercutir o atraso na chegada desse material” (Gerente de RH).

“Então, não é o treinamento, mas a cultura da empresa que é voltada para isso. Eu acredito que não é uma coisa de ser falada, mas a uma preocupação velada em atender bem, tanto o cliente interno e o impacto disso no externo, embora de uma forma bem direta, na medida que ninguém lida com ele a não ser a própria gerência de relacionamento com o cliente” (Gerente de RH).

4.6 Pesquisas Internas

Ahmed e Rafiq (1995) recomendam que o uso de pesquisas internas seja usado para coletar informações sobre a satisfação dos funcionários. Na empresa A, esta prática só recentemente foi adotada, para buscar saber a opinião de seus funcionários, à respeito de temas diversos. Suas utilidades mais comuns são o de pesquisas de satisfação e de clima organizacional, além de coletar informações sobre desejos para a festa de final de ano e quais temas devem ser abordados pelos jornais de comunicação interna, como ilustra o relato a seguir:

“Aqui, a gente não tinha pesquisa interna, nós nunca tínhamos feito. No ano passado, resolvemos fazer uma pesquisa para saber o que eles achavam da comunicação interna. Fizemos uma pesquisa na mão, botamos no sistema, passamos para as pessoas e tivemos as respostas. Depois, passamos as respostas para eles. Realmente, foi ratificada a questão da festa de final de ano, eles preferiam uma festa mais legal de final de ano do que uma festa junina. Enfim, eles deram os seus palpites” (Gerente de Marketing).

Na visão dos empregados entrevistados, as informações coletadas nas pesquisas internas são utilizadas para gerar melhoras na empresa. Portanto, é dada credibilidade a este tipo de iniciativa. Entretanto, se a administração não estiver preparada para tomar providências relativas a descobertas significativas, o uso das pesquisas internas pode ter um efeito oposto ao desejado (Berry e Parasuraman, 1995). Isso ocorreu em uma pesquisa sobre a festa de final de ano, em que as sugestões coletadas não foram seguidas, o que gerou um sentimento de frustração entre os funcionários. Os trechos a seguir ilustram estas características, do ponto de vista de três empregados entrevistados:

“Acho que sim, acho que elas (informações coletadas nas pesquisas internas) foram informações e deram sustentação a uma decisão de gestão de pessoas” (Analista de TI).

“A gente pediu nessa pesquisa que as pessoas falassem temas que elas gostariam que fossem abordados. A gente divulgou os resultados e vários temas a gente usou em palestras. A gente traça um plano de ação a partir dessas pesquisas. A gente já teve a pesquisa de clima mesmo, e essa foi uma ação de Rh, em 2002, que o projeto gestão de pessoas surgiu dessa pesquisa” (Analista de RH).

“Infelizmente a gente não teve como aplicar muitas sugestões, isso gerou até um certo desconforto para mim e para alguns funcionários, porque a gente perguntava qual o tipo de comemoração que nós não temos e que vocês gostariam de ter. Surgiu a comemoração do aniversário da empresa. Como o aniversário da empresa é no final de outubro e a gente tem outra comemoração no início de dezembro, financeiramente falando, ficaria muito apertado para o diretor fazer dois eventos grandes para 500 pessoas, em um curto espaço de tempo. Eles pediram, então, que ao invés de festa podia ser um churrasco no domingo, para levar a família. A gente não pode realizar isso também” (Analista de Marketing).

Para Ahmed e Rafiq (1995) o uso das pesquisas internas também deve servir para detectar características de funcionários da empresa, que poderão ser agrupados de acordo com elas. Assim, atividades específicas podem ser criadas para estes grupos, de forma a facilitar suas implementações. Na empresa A, as informações coletadas pelas pesquisas internas não são utilizadas para estes fins. A segmentação interna existente é por áreas e níveis hierárquicos e não derivada dos resultados destas pesquisas. A semelhança entre os indivíduos não é por características pessoais, mas profissionais, ou seja, seus cargos e atividades exercidas.

Exemplos disso são os da área comercial, onde a comunicação é diferenciada para os níveis hierárquicos, e dos operadores de *call center*, que,

devido à natureza de suas atividades serem mais estressantes, têm tratamentos diferenciados do resto da empresa, como é relatado a seguir:

“Existe uma segmentação sim, na comunicação também, uma segmentação que se dá mais entre funcionários e gerentes” (Gerente de Marketing).

“A área comercial também é tratada de forma diferenciada na sua comunicação, mas porque é a força da venda. Então, existe uma estratificação sim. Existem grupos de pessoas que são tratadas de forma diferente, têm características semelhantes, mas são tratados de formas diferentes. Por exemplo, nós temos um seminário da produção, onde juntam todos os gerentes das sucursais. Chamo todos eles e faço uma reunião estratégica de produto e de meta para o ano seguinte. Depois, eu faço com os subgerentes, que são pessoas abaixo desses gerentes. Para eles, eu bato mais fundo ainda, porque eles são as pessoas que efetivamente estão na ponta, chamando os corretores. O gerente tem uma informação mais estratégica e o subgerente tem uma informação mais operacional” (Gerente de Marketing).

“É dada uma importância muito grande à formação deles (operadores de *call center*), à capacitação deles. Há, na nossa área de treinamentos, analistas só para cuidar deles, só para fazer a formação deles. Eles têm um treinamento puramente técnico” (Gerente de RH).

Ao contrário dos relatos dos executivos entrevistados, que apontam uma segmentação por atividades e cargos, os funcionários não reconhecem a existência de nenhuma forma de segmentação interna.

Na visão destes sete entrevistados, a única área que recebe qualquer diferenciação pela empresa é o *call center*. Porém, eles reconhecem a razão para que seja assim, já que suas atividades são diferentes por envolver o contato direto com os clientes. Os exemplos abaixo ilustram este fato:

“Eu acho que é mais massificado não acredito que seja segmentado, tirando coisas óbvias, que são eventos para crianças, mães e pais. Para mim não é segmentado, não é como fazer uma comunicação voltada para contabilidade. Não é segmentado, é massificado” (Analista de Marketing).

“Eu acho que é um público (*call center*) que requer mesmo mais cuidado. É linha de frente, eles precisam de muito mais estímulo do que eu, que estou aqui dentro que tenho um nível de desgaste emocional muito menor do que eles. Então, essa pessoa requer mais cuidado de recursos humanos e isso acontece, eles têm lá uma sala de relaxamento, eles têm uma estória toda diferente, pela natureza da atividade deles” (Analista de TI).

4.7 Comunicação Interna

A comunicação interna, na visão dos executivos, é o tipo de prática de marketing interno mais utilizada na empresa A. Seus objetivos são: melhorar a qualidade de vida de seus funcionários e dá-los uma orientação de mercado, o que indica uma similaridade com a teoria encontrada em Doukakis (2002).

A comunicação se faz, mais ativamente, através de palestras e jornais e revistas informativas. Nas palestras, os temas variam desde como dirigir defensivamente e como controlar o colesterol, referentes à qualidade de vida, até debates sobre os produtos e a marca da empresa, voltadas à orientação de mercado. Em alguns casos, especialistas são convidados a participar destas palestras. Os jornais e revistas informam sobre notícias e eventos da empresa, o mercado e qualidade de vida. Além destes meios de comunicação, ainda há os mais convencionais como *e-mail*, fax e telefone, como ilustram os trechos abaixo:

“Então nós temos esses dois seguimentos muito claros no nosso trabalho de comunicação interna. Uma é a questão do bem estar, então eu vou dar palestra de direção defensiva, colesterol e outras coisas mais. Vou fazer eventos que as pessoas participem junto e se divirtam juntas, como a gente fazia a festa junina e como se faz a festa de final de ano. Ao mesmo tempo, eu tenho uma parte mais educativa, quando eu falo do produto, quando eu falo da empresa, onde eu apresento a marca da empresa” (Gerente de Marketing).

“A gente pensa e coloca isso o tempo todo, não só com a gerência de recursos humanos, que tem que ter foco no cliente mesmo, mas com todas as pessoas aqui. A gente sempre orienta, que é o cliente que paga o nosso salário e é ele quem a gente tem que estar cuidando, estar tratando bem” (Gerente de Marketing).

Todavia, os relatos dos empregados mostram diferenças de opinião comparados à visão que os executivos têm da comunicação interna. Para os funcionários entrevistados, ela não é voltada para o desenvolvimento de uma orientação de mercado. Na verdade, o que ocorre, é que, entre as áreas, a comunicação não é adequada, o que dificulta o andamento de processos e implica em retrabalhos, e os jornais são meios meramente informativos, como é relatado a seguir:

“Acho que poderia melhorar. As áreas não se comunicam como deveriam. Até, em alguns encontros gerenciais, que nós tivemos, o ponto sempre abordado é esse. A falta de comunicação entre pessoas de áreas afins, muitas vezes não se comunicam da forma que deveriam, e, assim, acaba fazendo um retrabalho” (Analista de TI).

“Eu acho que ainda falta alguma coisa com essa preocupação com o cliente mesmo. A gente tem, mas ainda falta alguma coisa mais grandiosa para chegar a ponto da comunicação estar cumprindo verdadeiramente o seu papel. Eu acho que a gente precisa modernizar as coisas, porque a gente precisa ter esse entendimento conceitual sobre o cliente, é isso o que falta” (Analista de RH).

“Eu acho que a comunicação interna, daqui, é meramente informativa. É duro dizer isso, mas, enfim. A gente tem um mural que informa, dá dica de bem estar e tal, e, de repente, uma pessoa lê e fala: “Ah, isso aqui é legal para a minha saúde”. Tem esse foco? Tem, mas não sei se atinge” (Analista de Marketing).

Outra queixa dos empregados é a não existência de um canal de comunicação que permita que eles se comuniquem e troquem informações com a cúpula da empresa, como ilustra o relato a seguir:

“A gente não tem um portal para o funcionário, a gente não tem um canal da *intranet*. Então, por exemplo, a gente já teve as idéias de criar um canal fale conosco, fale com o vice-presidente, fale com seu diretor, mas a gente ainda não conseguiu isso ainda. Eu acho que falta o veículo, o canal, o meio, para que isso seja mais popularizado na *empresa A* toda, eu acho que a gente precisa amadurecer um pouco mais com a comunicação” (Analista de RH).

De acordo com a Gerente de Marketing, não existe nenhuma caixa de sugestões, para que os funcionários expressem suas idéias, críticas e reclamações. Isso, em sua visão, porque poderiam surgir muitas solicitações que a empresa não seria capaz de atender, o que, conseqüentemente, geraria um desconforto entre as partes. Seu discurso ilustra este fato:

“Não existe nenhuma caixa de sugestões e nem também um ouvidor, onde ele recebesse as sugestões, as críticas, as reclamações e que desse um tratamento a isso. A gente desistiu dessa idéia na medida que a gente falou assim: “e se começarem a chegar umas coisas muito cabeludas, que a gente não consiga resolver?”. A gente resolveu, na realidade, ficar na nossa e não tocar isso à diante, não mexer em vespeiro, que talvez a gente não consiga segurar” (Gerente de Marketing).

Embora não haja este canal de troca com os funcionários, a comunicação direta com a cúpula da empresa é comum e de fácil acesso, mesmo quando o assunto não é relacionado a trabalho. O relato abaixo ilustra este tipo de situação:

“A menina que trabalha comigo descobriu que estava grávida. Hoje, ela foi lá na sala do nosso Diretor (de Marketing). Ele comemorou, disse que tinha que ser uma menina” (Analista de Marketing).

A comunicação de informações estratégicas, para todos os funcionários, ainda não é uma prática comum na empresa A. As informações são filtradas pela cúpula e o seu repasse aos funcionários depende da iniciativa dos gerentes, como é relatado a seguir:

“Você, às vezes, tem acesso a determinado tipo de informação e o filtro passa pelo gerente. Pode-se passar ou não para os funcionários, enfim, nem todos os pensamentos chegam aos funcionários, normalmente chega materializado para os funcionários como um todo” (Gerente de Marketing).

“Eu acho que essa comunicação ainda não está disseminada pela empresa toda não, o *Diretor de Marketing* procura disseminar o máximo que ele pode, mas ainda tem coisas que ficam na estratégia mesmo, que não descem para os funcionários” (Analista de RH).

A comunicação interna, que deveria ser o maior veículo de divulgação do marketing interno, na empresa A, não é vista pelos empregados por agir desta

forma, o que vem dificultando a desenvoltura deste programa. O fato da comunicação do marketing interno ter pouca orientação de mercado gera duas consequências: faz com que os empregados não participem das decisões estratégicas e que a comunicação interna não lhes dê acesso a estas informações. Assim, não há como os funcionários trocarem informações com seus superiores, pois grande parte das comunicações é verticalmente para baixo, e as informações divulgadas são mais informativas que orientadoras, além de serem restritas. A comunicação interna, então, acaba sendo de mão-única, o que, segundo Joseph (1996), dificulta a criação de um espírito de confiança e parceria entre as partes.

4.8 Trabalho em Equipe

O incentivo ao trabalho em equipe é um outro tipo de prática necessária a um programa de marketing interno, de acordo com a literatura (Berry e Parasuraman, 1995). Na empresa A, esta prática não é vista por precisar de incentivos, ela já é uma necessidade do tipo de trabalho desempenhado, e reconhecida por todos. Na opinião da Gerente de Marketing, o ato de trabalhar em grupo é uma característica da própria cultura da organização, como ela relata abaixo. Desta forma, a empresa A se alinha com a teoria de Grönroos (1995), pois seu marketing interno ajuda a derrubar barreiras interdepartamentais.

“Eu acho que a gente acaba tendo trabalho em grupo natural do trabalho, não alguma coisa que seja estimulada pela empresa, porque é uma cultura da empresa...eu não vejo incentivo por parte da empresa, vejo isso como uma coisa que ocorre naturalmente” (Gerente de Marketing).

“Com Recursos Humanos quase sempre a gente tem contato. A área de marketing é quando a gente tem campanha relâmpago. A gente entra em contato e diz mais ou menos como a gente quer. Eles vão e fazem alguma coisa para a gente” (Operadora de Relacionamento com Cliente).

“Eu dependo da área de produção para alimentar o jornal que eu produzo. Os outros jornais dependo da *Analista de RH* para me dar algumas informações. A área de informática, quando eu libero uma pesquisa, eles me dão todo suporte. Na verdade, eu trabalho com praticamente todas as áreas da empresa, em contato ate com gerentes de sucursais, com funcionários de sucursais, acabo trocando muito com essas pessoas” (Analista de Marketing).

Na visão dos empregados entrevistados, além de ser necessário, o trabalho em equipe gera um companheirismo entre os funcionários, pois há um entendimento de que, para o bem de todos, é necessário que cada um ajude um ao outro, como é ilustrado a seguir:

“O respeito também existe entre todos, de estar um respeitando o trabalho do outro e estar contribuindo para que o meu trabalho seja tão bom quanto o de qualquer um, até o seu próprio. Então, se um colega meu depende do meu trabalho para alguma coisa, e o sucesso dele depende de mim, eu vou estar proporcionando isso” (Supervisora de Relacionamento com Cliente).

A forma como o trabalho em equipe é mais formalmente incentivado é via projetos que necessitam de participações interdepartamentais, a fim de serem implantados. Os grupos de trabalho englobam indivíduos de áreas diferentes e relacionadas ao tema abordado; são equipes temporárias, que são dispensadas ao término do projeto. Os dois trechos abaixo demonstram exemplos de trabalhos em equipe, um com a finalidade sendo um seminário de produção e o outro sobre a implantação do ISO 9001:

“Inclusive, nós temos um trabalho que é interdepartamental, ou seja, funcionários de varias gerências desenvolvendo um trabalho, e cada um atuando no seu seguimento. Agora mesmo, tivemos o seminário da produção. Na área de produção, temos a Gerencia de Apoio à Produção, a Gerência Regional Norte, a Gerência Regional Sul, a Gerência de Recursos Administrativos e a Gerência de Marketing. Todos nós trabalhamos juntos para a realização do seminário da produção” (Gerente de RH).

“A primeira área, a gente fez tudo externamente, contratamos uma empresa de consultoria. Agora é tudo internamente, fazemos grupo de trabalho multidisciplinar, com relacionamento com aquela área (área que será certificada com o ISO 9001). Você faz um grupo multidisciplinar, que é onde se aplica tudo com relação à revisão de processo, indicadores que tem que ser atingidos para que as metas sejam cumpridas” (Diretor de Marketing).

A nova avaliação de desempenho da empresa, que será implantada em 2005, também incentivará o trabalho em equipe. Esta irá medir o quanto o indivíduo contribuirá para os resultados obtidos por sua equipe, o que terá maior peso do que os feitos individuais. O relato da gerente de RH ilustra esta característica:

“Estamos com um consultor externo, desenvolvendo o gerenciamento de desempenho de equipe. Você vai avaliar resultados obtidos pela equipe, que vai mudar pontos, vai ter peso na avaliação de desempenho e se une com a individual e vai dar a performance de cada funcionário, atuação dele quanto participante de uma equipe e a atuação dele individual. A de equipe tem mais peso do que a individual” (Gerente de RH).

Na empresa A, o trabalho em equipe se alinha com os ideais de um programa de marketing interno, segundo Grönroos(1995), na medida que facilita as trocas de informações interdepartamentais e gera uma união entre os funcionários.

4.9 Participação da Cúpula

A participação do alto escalão nas iniciativas de marketing interno dirigidas aos funcionários é um dos pontos fortes da empresa A. Na opinião dos executivos e empregados entrevistados, a cúpula é bastante ativa, tanto nas atividades empresariais diárias, quanto nas recreativas, se envolvendo em programas de qualidade da empresa e ajudando na elaboração das festas celebradas. Esta boa visão é descrita, mais especificamente, sobre os níveis do escalão mais altos, como Diretor, Vice-Presidente e Presidente. De acordo com George (1990) e Davis (2001), isto é muito importante, pois serve de exemplo aos funcionários e cria um ambiente propício para o marketing interno. Os trechos a seguir ilustram esta percepção quanto à participação da cúpula:

“Ano retrasado, a gente estava fazendo a festa junina e o Diretor Comercial me chamou e falou: “tá legal a festa, mas olha, tive uma idéia para a festa de final de ano. Quero que seja assim, assim e assim”. Acabou que foi do jeito que ele quis, porque ele teve uma idéia mirabolante” (Gerente de Marketing).

“Ele é um diretor (Diretor de Marketing) bastante participativo. Ele é colaborador, ele não só houve, mas ele também participa com as suas idéias” (Analista de TI).

“A gente tem café da manhã com os aniversariantes do mês. A princípio, quem criou, quem sugeriu esse café, foi o vice-presidente. Ele já funciona há três anos. E aí, um dos diretores, ou o vice-presidente ou mais de um deles vai nesse café da manhã. Acho que a gente não tem barreiras muito distantes assim não” (Analista de RH).

Os empregados entrevistados, ao se referirem sobre a participação da cúpula, relaram com orgulho os momentos em que estes executivos lhes deram atenção, pois se sentiram valorizados com isso, como é ilustrado nos relatos a seguir:

“O *Diretor de Marketing* vem a todas elas (festas), elogia, está sempre motivando muito toda a operação. Ele posiciona todos sobre as conquistas que eles ajudaram a conquistar, isso também é muito legal, aumenta a auto estima de um funcionário, faz com que se esforce um pouquinho mais” (Supervisora de Relacionamento com Cliente).

“No nosso 75 anos, que a gente comemorou em outubro, eu produzi uma carta, imprimi quinhentas cartas. O presidente escreveu o nome de cada funcionários e assinou” (Analista de Marketing).

Estas opiniões demonstram o quão importante a participação empresarial é para um programa de marketing interno, visto através da motivação e satisfação dos funcionários, ao falarem sobre a relação com os executivos da empresa A. A

cúpula tem um poder de influência sobre o bem estar dos empregados, que é uma vantagem competitiva e se faz necessária para o bom desenvolvimento do marketing interno.

4.10 Empowerment

Rafiq e Ahmed (1998) recomendam o *empowerment* como uma forma de motivar os empregados e dar-lhes maior senso de responsabilidade com suas atividades. Na empresa A, a prática de *empowerment*, entretanto, não segue nenhuma diretriz formal. A prática de delegação de poder se concentra, sobretudo, nos níveis gerenciais. Em alguns casos, dependendo do gestor, esta delegação se expande aos funcionários. De acordo com os relatos dos empregados, os únicos indícios de *empowerment* vividos por eles, foram com os funcionários da área de relacionamento com o cliente, no *call center*, como é relatado abaixo:

“Essa parte toda de cadastro, se caso você tiver que pegar e esclarecer um problema, você pode fazer com o próprio cliente, ter a ação de ir ao *call center* e esclarecer uma dúvida que vai ser fundamental para se resolver o problema. Um controle de uma planilha que você controla dessa forma, que pode dar um indicador legal para a gente, tem autonomia para estar fazendo e apresentando isso para a gente” (Supervisora de Relacionamento com Cliente).

Diferentemente do que recomenda a teoria sobre o marketing interno, pode-se dizer que o emprego do *empowerment* não é, portanto, uma prática difusa na empresa A. É tratado como uma opção que os gerentes têm e varia de acordo com o perfil de cada um deles. De uma maneira geral, foram percebidos que os gerentes mais novos, que vieram de outras empresas, com culturas mais orientadas ao mercado, incluem o *empowerment* em suas formas de trabalho. Os gerentes mais antigos, que ainda mantêm uma postura de centralização do trabalho, não utilizam esta prática, como é ilustrado a seguir:

“Isso (*empowerment*) tem muito a ver com cada gestor” (Gerente de RH).

“Não há uma cultura difundida na empresa nesse sentido, onde todo mundo deva agir dessa forma. Acho que isso é muito mais pessoal, vai muito de cada gestor. Na diretoria de marketing funciona muito bem dessa forma, o *Diretor de Marketing* delega e eu delego, o *Diretor de Marketing* cobra responsabilidade e eu também” (Gerente de Marketing).

“Se for uma decisão de uma coisa importante vai passar pela diretoria. Eu fui ver um imóvel, posso achar ele maravilhoso, mas tem que passar pela diretoria.

Eu tô fazendo a produção de uma Atlas. Levo todos s preços para a diretoria, antes de eu fechar” (Chefe de Patrimônio).

“Eu acho que ainda falta um passo para isso. Acho que muitas áreas como as administradas por gestores, que vieram há menos tempo, que vieram do mercado, de outras empresas e etc., elas têm um *empowerment* maior. Eu acho que as áreas do *Diretor de Marketing*, eu acho que elas tem mais. Agora, tem outras áreas que não” (Analista de RH).

A questão do *empowerment* reflete as diferenças de pensamento entre duas culturas existentes na empresa A, a conservadora, que prefere a centralização, e a moderna, que faz da delegação do poder uma forma de trabalho. Isto é uma contradição aos conceitos de marketing interno. Visto que a empresa busca usar este programa para motivar e satisfazer as necessidades dos empregados, o *empowerment* deveria ser uma prática comum, e não uma exceção.

4.11 Práticas de Recursos Humanos

O processo de recrutamento e seleção ocorre na medida em que surgem novas vagas de emprego. Sempre, a área de Recursos Humanos é envolvida, além da gerência que necessita do novo funcionário, que, juntos, delineiam o perfil do candidato ideal. São três etapas de seleção, sendo a última, a de entrevistas entre os candidatos pré-selecionados e a chefia da gerência, que requerer o processo.

A base deste processo e o encontrado em Berry e Parasuraman (1995) são semelhantes, porém há algumas diferenças. Para estes autores, o recrutamento e seleção devem envolver diversas etapas de seleção, o perfil dos candidatos deve ser criado a partir de expectativas dos clientes e os candidatos pré-selecionados devem ser entrevistados em diversas ocasiões. O trecho abaixo demonstra como o processo de recrutamento e seleção se desenvolve na empresa A:

“Quando surge uma vaga, o gestor da área é que tem que pedir para deflagra o processo de recrutamento, ou seja, para o preenchimento da vaga. Surgiu a vaga, é ele quem tem que pedir para preencher a vaga. Hoje em dia, a gente consulta muito o nosso cadastro, a gente tem um cadastro enorme de candidatos. Aí, a analista da nossa área, junto com esse gestor, delineia um perfil em termos de formação, se requer alguma especialização ou experiência, o jeito extrovertido, introvertido. Daí, a gente convoca os candidatos, eles se apresentam, aplica-se teste psicológico, se avaliam, faz dinâmica com a participação do gestor. Aí, há uma pré-seleção. Depois o gestor entrevista e, desses pré-selecionados, escolhe o que vai ser admitido. Quem escolhe é o gestor. A seleção final é sempre da chefia da área” (Gerente de RH).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de grande uso estratégico para a empresa A. Ela é do tipo 360⁰ graus, onde um indivíduo, que pode ser gerente ou funcionário, é avaliado por toda a sua equipe e, ainda, por funcionários de outras áreas, escolhidos por ele, com quem mantenha contato. O fato de diversas pessoas estar avaliando o indivíduo, dá mais credibilidade ao resultado, pois não é somente uma opinião, mas a de um grupo. Os trechos abaixo ilustram como funciona esta avaliação de desempenho:

“A avaliação é de 360⁰ graus. Então, um gerente da companhia, ele é avaliado por seus funcionários e funcionários de outras áreas, que obviamente tem correlação com ele. Ele tem a possibilidade de escolher quem vai avaliar ele” (Diretor de Marketing).

“Nós implantamos esse ano uma avaliação de 360⁰ graus. Nós temos nove dimensões para os cargos operacionais e oito dimensões para os cargos gerencias. O que são dimensões? São fatores de avaliação. Dentro de cada fator de avaliação, você tem uma série de comportamentos, e, cada gestor, com cada funcionário, monta o formulário que vai avaliar o desempenho dele no final do exercício” (Gerente de RH).

Esta avaliação faz parte de um projeto novo de gestão de pessoas, que visa, com os resultados obtidos, criar um plano de carreiras para cada funcionário da empresa, o que irá incluir treinamentos específicos e um planejamento de cargos e salários. Percebe-se, pelos relatos dos empregados, que grandes esperanças de melhoras são colocadas neste projeto de gestão de pessoas, a fim de estes funcionários terem um desenvolvimento profissional, no que diz respeito à suas carreiras, salários, benefícios e treinamentos, como é ilustrado abaixo:

“Agora tem um plano de carreira por trás disso (avaliação de desempenho) a ser implementado, mas a gente está na expectativa de mudanças, a gente sente essa necessidade de mudança...tem plano de cargos e salários, plano de carreira, mas e depois? Será que isso vai acontecer? Será que a empresa está realmente preparada para este tipo de avaliação? Eu acho que é uma coisa muito séria para não dar resultado e continuar na mesma” (Analista de Marketing).

“Eu acho que eles (treinamentos) não se bastam, são ações que eu acho que vão ser complementadas quando a gente tiver um plano individual de carreira” (Analista de TI).

Dentre um dos critérios da avaliação de desempenho, está o de “foco no cliente”. Desta forma, a avaliação de desempenho também ajuda a medir o quanto a empresa está orientada a servir o mercado. Isto vai de acordo com a literatura de Berry e Parasuraman (1995), que acreditam que este tipo de avaliação deva medir o quanto o desempenho contribui para idéias e estratégias da empresa. Os trechos a seguir ilustram este fato:

“Na avaliação de desempenho individual, tem uma dimensão que é só para cliente, é voltado só do desempenho do funcionário em relação ao cliente” (Gerente de RH).

“Existem vários critérios ligados ao foco do cliente. Na realidade, dentro desta avaliação, tem uma questão relacionada ao foco do cliente” (Gerente de Marketing).

Dar recompensas por desempenhos, que levam à direção pretendida pela empresa, é uma prática defendida por Berry e Parasuraman (1995). Na empresa A, as recompensas existentes na empresa são, basicamente, de natureza financeira, como as gratificações anuais, que são as participações nos lucros da empresa. Porém, no *call center*, há outro tipo de recompensas, que premia o melhor funcionário do mês com um título de capitalização. Os relatos a seguir demonstram as características da política de recompensas da empresa A:

“O *call center* tem tal prêmio, de acordo com o desempenho, eles ganham tal prêmio. O melhor do mês ganha um título de capitalização. Eles têm uma política de recompensa sim, simples, mas tem. Nós aqui não temos nada” (Gerente de Marketing).

“Hoje, com essa estória de contenção de despesas, a política agora do governo, que é aumento salarial uma vez por ano, então recompensa monetária é a única que existe” (Gerente de RH).

Embora os benefícios financeiros sejam a única forma de recompensa oferecida pela empresa A, são as não financeiras as que mais marcam e motivam os empregados. Os exemplos abaixo sustentam esta teoria de Berry e Parasuraman (1995):

“Eu escutei de um vice-presidente que eu era imprescindível. Posso não ser hoje, mas naquele momento eu era. Eu ouvi aquilo e foi muito importante. Pode ser que eu o veja hoje e ele não vá falar nada, até esqueça, mas eu não esqueço, aquele momento eu não vou esquecer” (Chefe de Patrimônio).

“Uma recompensa do meu trabalho é estar, hoje, substituindo uma supervisora. É você notar que a sua opinião é importante para a atuação da gerência, a resolução de algum caso” (Supervisora de Relacionamento com Cliente).

As mudanças que a empresa A busca implementar com o projeto de gestão de pessoas, utilizando a avaliação de desempenho, é um passo positivo para a consolidação dos ideais do marketing interno. Porém, se estas mudanças não forem percebidas, poderão gerar uma situação ruim, comprometendo o ambiente da empresa, e ter um efeito oposto ao desejado no programa de marketing interno.

4.12

Resumo das Entrevistas da Empresa A

O quadro a seguir demonstra os pontos fortes e fracos do programa de marketing interno da empresa A, de acordo com as análises apresentadas. Os pontos fortes seriam os que mais se alinham à teoria de marketing interno e os fracos os que menos se alinham a ela.

Quadro 4 – Pontos Fortes e Fracos do Marketing Interno da Empresa A

Classificação	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Conceituação de Marketing Interno	▪ O conceito de marketing interno, que a empresa A adota, se alinha com o de Berry e Parasuraman (1995); ▪ O marketing interno tem como principal objetivo a motivação e satisfação dos funcionários.	▪ Não há um conceito formal de marketing interno e seu conhecimento não é pleno a todos os funcionários; ▪ O marketing interno não é voltado a dar uma orientação de mercado aos funcionários (exceto aos do <i>call center</i>), ou gerar mudanças organizacionais; ▪ Os empregados não participam das decisões estratégicas, porém têm este desejo, a fim de ajudar a empresa.
Coordenação Interfuncional e Integrada	▪ O marketing interno é gerenciado por uma coordenação interfuncional, que inclui as áreas de marketing e de recursos humanos.	
Iniciativos que Objetivam Envolver os Empregados	▪ Palestras e eventos internos são utilizados para motivar os funcionários. Algumas festas incluem a participação das famílias, a fim de gerar maior união entre a empresa e seus empregados; ▪ Os empregados são motivados, participativos e orgulhosos da empresa A.	▪ O tratamento dos empregos como “produtos” acaba sendo uma iniciativa individual de gerentes, mais do que da própria empresa.

Orientação de Mercado	▪ A empresa está implantando a certificação ISO 9001, que lhe dará mais orientação de mercado; ▪ A área de Relacionamento com Cliente, onde se localiza o <i>call center</i>, tem um marketing interno que lhes dá uma orientação de mercado. Isto é feito através de treinamentos específicos e palestras.	▪ As áreas de apoio tendem a ter uma baixa orientação de mercado. Há consciência de como as suas atividades impactam no cliente final, mas não devido a estímulos de marketing interno. A cultura da empresa é que se volta à satisfação do cliente.
Pesquisas Internas	▪ As pesquisas internas coletam informações sobre a satisfação dos funcionários e suas opiniões sobre desejos para as festas internas.	▪ Os dados coletados pelas pesquisas internas não são utilizados para segmentar grupos de indivíduos, dentro da empresa.
Comunicação Interna	▪ A comunicação interna é o meio mais utilizado para difundir o marketing interno, e visa melhorar a qualidade de vida dos funcionários e dá-los uma orientação de mercado; ▪ A comunicação pessoal com a cúpula é de fácil acesso.	▪ A comunicação interna não possibilita uma via de mão-dupla entre a cúpula e seus empregados. Ela é uma ferramenta de poder, que diferencia os executivos dos funcionários; ▪ As informações estratégicas não são comunicadas aos funcionários. Cabe a iniciativas de gerentes, para que isso ocorra.

Trabalho em Equipe	▪ O trabalho em equipe é percebido como uma necessidade do trabalho, portanto todos o encaram com naturalidade. Também, ele gera um companheirismo entre os empregados; ▪ A nova avaliação de desempenho também incentivará o trabalho em equipe, já que cada indivíduo será avaliado pela contribuição que dá a sua equipe.	▪ O trabalho em equipe gera grupos para desenvolver determinados projetos, mas que são ativos por tempo limitado, dispensados ao término dos projetos.
Participação da Cúpula	▪ A cúpula é bastante participativa do marketing interno e tem boa interação com os funcionários.	
Empowerment	▪ O <i>empowerment</i> é dado aos funcionários ligados ao desenvolvimento do marketing interno.	▪ O <i>empowerment</i> não é uma prática comum, limitada pela cultura centralizadora da empresa A.

Práticas de Recursos Humanos	▪ A base do processo de recrutamento e seleção se alinha com a teoria encontrada em Berry e Parasuraman (1995); ▪ Um novo projeto de gestão de pessoas será implantado, o que dará a cada funcionário maiores oportunidades de crescimento profissional; ▪ A avaliação 360⁰ graus ajudará a empresa a saber o quanto está orientada para servir o mercado, já que avalia o quanto cada indivíduo tem de foco no cliente; ▪ As recompensas não financeiras, como elogios, são bem vistas e geram grande orgulho nos funcionários.	▪ Para se alinhar completamente ao recrutamento e seleção descrito em Berry e Parasuraman (1995), a empresa A deveria desenvolver diversas etapas de seleção, o perfil dos candidatos ser criado a partir de expectativas dos clientes e os candidatos pré-selecionados submetidos a entrevistas em diversas ocasiões; ▪ Há grande preocupação em se o projeto de gestão de pessoas irá, realmente, gerar mudanças para os funcionários; ▪ De uma maneira geral, são poucas as recompensas não financeiras distribuídas na empresa A. Uma exceção é no <i>call center</i>, que premia seus funcionários do mês com títulos de capitalização.
-------------------------------------	---	--