

5 Estudo de Caso da Empresa B

Este capítulo apresenta e analisa as informações coletadas na pesquisa de campo da empresa B, que inclui os relatos dos executivos e dos empregados. Ao todo, foram feitas nove entrevistas, sendo duas com executivas, uma Superintendente da Gerência de Eventos e Endomarketing e uma Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento, e sete com 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 de Referencial Teórico (pág.34). Os subtítulos desta seção representam tópicos que foram criados a partir dos pontos mais relevantes captados nas entrevistas.

5.1 Histórico

A história da empresa B data desde 1895, quando foi fundada. Desde então, a empresa se manteve sob o comando da mesma família, sendo sua liderança passada de pai para filho e, hoje em dia, nas mãos da quarta geração à frente dela. Uma característica marcante desta empresa é a de valorizar seus funcionários. Em 1928, ela adotou o pagamento do 13º salário, antes mesmo que tal benefício fosse obrigatório por lei, e, em 1944, passou a distribuir lucros entre seus empregados. Em 2000, a empresa A, que fazia parte da empresa B, se separou dela e passou a ter sua própria gestão. Recentemente, a empresa B fechou uma parceria com uma companhia multinacional (denominado, aqui, de empresa XYZ), o que trouxe mudanças estruturais e culturais à organização, que ainda são sentidas hoje.

5.2 Conceituação de Marketing Interno

O conceito de marketing interno, na empresa B, surgiu por volta de 1997, quando a empresa percebeu a necessidade de ter um canal de comunicação mais estreito com seus funcionários, que os conduzissem aos objetivos organizacionais

e gerasse mudanças culturais. Assim, criou-se a gerência de eventos e endomarketing, subordinada à superintendência de Marketing. O relato da superintendente de eventos e endomarketing ilustra esta preocupação da empresa:

“A empresa percebeu e falou assim: “olha, a gente precisa deixar claro para os funcionários o que a gente quer, quais os nossos objetivos. A gente pode usar endomarketing para promover mudança de cultura. Então, vamos utilizar isso”. É uma ferramenta de marketing, uma ferramenta que a empresa percebeu como necessário para focar e conduzir os seus funcionários” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

Com o passar do tempo, o conceito de marketing interno foi sendo difundido na empresa e, atualmente, conhecido por boa parte dos funcionários. Entre os empregados entrevistados, a maioria conhecia, em níveis diferentes, o significado deste conceito, como é ilustrado a seguir:

“Seria a *empresa B* falar, dentro dela própria, qual seria a linha de atitude, dar um maior esclarecimento aos funcionários” (Gerente de Contratos – Jurídico).

“Eu acredito que seja a ação de marketing voltada para dentro da empresa, com foco principalmente no funcionário” (Analista de Marketing de Internet – Marketing).

“Eu faço idéia do que seja, eu acredito que seja um marketing interno, uma coisa voltada para a própria companhia, conheço as pessoas que exercem essa função no marketing” (Coordenador de Suporte ao Usuário Final – Sistemas).

Na visão dos executivos, o conceito de marketing interno está associado à comunicação interna. Para estes entrevistados, estas duas noções são tratadas como sinônimas e não houve percepção de diferenças significativas entre as atividades relacionadas a cada uma delas, como é ilustrado a seguir:

“Existe um pouco desse termo endomarketing e comunicação interna. Em algumas empresas é endomarketing, em outras é comunicação interna. Então, não existe o certo e o errado” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“Na empresa B, vocês usam alguma definição para o que seja marketing interno?”.

“Comunicação interna. Toda parte de comunicação interna está ligada à vice-presidência de recursos humanos e todo material dessa comunicação, se a gente precisar fazer cartazes ou precisar fazer alguma imagem, a gente trabalha junto com a área de marketing, que tem uma gente já selecionada para fazer esse trabalho” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

A visão de marketing interno como semelhante à comunicação interna também foi refletida no relato de alguns empregados entrevistados:

“Seria todo o esforço que a empresa faz procurando trazer a comunicação aos funcionários, não só no marketing externo, mas também trazer esse marketing interno. Passar para o funcionário quais são as atividades da empresa, qual é a visão da empresa, qual é o objetivo da empresa. É todo um esforço de comunicação interna” (Analista de CRM - Marketing).

“Todas essas comunicações internas que a gente tem aqui, campanhas”
(Secretária de Vice-Presidente – RH).

Os objetivos do marketing interno também refletem a visão dos executivos, pois são relacionados a atividades de comunicação interna, tais como, informar e divulgar conceitos da empresa aos funcionários. Isso aproxima mais ainda estas duas práticas. Os relatos abaixo demonstram esta relação:

“O endomarketing é uma ferramenta para divulgar e passar o conceito internamente. Ele trata mais de questões comportamentais, culturais, como é esse caso do cliente. Você tem conceitos importantes que tem que divulgar internamente. Para divulgar novidades, benefícios, esse tipo de coisas”
(Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“O endomarketing pode ser somente informativo, comunicação interna com o funcionário, a aproximação da empresa e os funcionários, com a aproximação do corpo diretivo com o funcionário. Então, seria o canal. Ele pode ser informativo, ele pode ser a venda de alguma coisa, “eu quero que você participe”, então, eu vendo um projeto para que eu tenha com isso participação. Ele pode ser motivacional, tem uma série de objetivos que vão sempre culminando nessa comunicação” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

O marketing interno também é visto como uma ferramenta para implementar estratégias organizacionais e gerar mudanças culturais. Os relatos abaixo demonstram isso em dois momentos. No primeiro caso, foi realizada uma campanha em que a empresa fez com que seus funcionários se engajassem mais no cumprimento do orçamento anual. No segundo caso, mudanças culturais foram necessárias, a fim de acompanhar a adoção de uma nova marca e os novos conceitos que esta iria representar. O uso do marketing interno com estas finalidades se alinhada à visão de Piercy e Morgan (1991).

“No ano passado (2003), a gente fez uma campanha onde a gente deixava claro o orçamento anual que devia ser seguido. Então, o que a gente fazia em um folheto era mostrar que existe o orçamento anual, e ele tem que ser cumprido. E a gente deixava muito aberto para que cada área conversasse com seus próprios funcionários e divulgasse seu orçamento. Tinha muito funcionário que não sabia, então ele não estava comprometido, estava muito longe do assunto. Era uma versão estratégica, porque é um orçamento anual, e aí o endomarketing foi utilizado como uma ferramenta exatamente para divulgar isso” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“Quando a gente mudou a marca, foi feito um trabalho com os clientes, fornecedores e funcionários. Qual era o entendimento que eles tinham em relação à marca da *empresa B*? A gente estava mudando para uma marca que queria que ficasse moderna para sempre, confiável, com responsabilidade social, isso, dentro de um mercado segurador e totalmente conservador. Trazer essa modernidade para dentro tinha que gerar uma mudança. Então, a gente trabalhou muito dentro da mudança da marca” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

De acordo com os empregados entrevistados, o conceito de marketing interno demonstra ter evoluído, na empresa B, em relação ao seu passado, pois, hoje em dia, este programa é mais atuante e demonstra melhoras. A nova parceria com a empresa XYZ é um motivo apontado para tais mudanças, além de necessidades impostas pelo mercado, como é relatado abaixo:

“De uns dois anos para cá, isso tem evoluído muito. A *empresa B* tinha um endomarketing muito restrito, as áreas quase não se falavam, uma área sabia o que estava acontecendo na empresa e as outras áreas, que não estavam tão ligadas ao processo, fuçavam de fora. Desde que a *empresa XYZ* entrou, a *empresa B* já vem num processo evolutivo, procurando aprimorar essa parte de endomarketing” (Analista de CRM – Marketing).

“Eu tenho bastante tempo na *empresa B* e houve uma melhoria considerável na área de endomarketing. Eu não sei como está o mercado, mas eu sei como era a *empresa B* e como é de um tempo para cá. Mudou muito e para melhor” (Analista de CRH – Tecnologia de Informação)

Em síntese, na visão dos executivos entrevistados, o marketing interno da empresa B é uma forma de comunicação interna. Seus objetivos são voltados a informar e divulgar conceitos da empresa aos funcionários. Esta conceituação se alinha com a teoria de Hooley et al. (2001), que alegam ser este um “tipo” de marketing interno, que se preocupa prioritariamente em desenvolver o programa de comunicação interna, a fim de promover informações aos funcionários e conquistar seu apoio.

5.3 Coordenação Interfuncional e Integrada

A gerência de eventos e endomarketing trabalha, especificamente, com o foco em desenvolver o programa de marketing interno, na empresa B. Suas atividades são em parceria com o departamento de Recursos Humanos, que é responsável pelas atividades de comunicação interna. Esta coordenação interfuncional, para o programa de marketing interno, está de acordo com Varey (1999). As opiniões dos executivos das duas áreas reforçam a importância de sua atuação conjunta, conforme ilustram os seguintes comentários:

“A área de endomarketing fica no marketing e a área de comunicação interna fica no RH. Esteja onde estiver é fundamental que exista um casamento perfeito entre o marketing e o RH. Endomarketing ou comunicação interna, como você queira chamar, não pode existir sem uma relação muito estreita entre essas duas áreas, porque, se não, vai perder totalmente a função” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“Toda parte de comunicação interna está ligada à vice-presidência de recursos humanos. Todo material dessa comunicação, se a gente precisar fazer cartazes ou precisa fazer alguma imagem para isso, a gente trabalha junto com a área de marketing” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

5.4 Iniciativas que Objetivam Envolver os Empregados

Gerar a satisfação e a motivação dos empregados é uma prática bastante exercitada na empresa B. Tradicionalmente, esta sempre foi uma preocupação dela e, com a implementação do marketing interno, se tornou ainda mais. A satisfação interna é encarada com tanta seriedade, que, conforme relata a superintendente de eventos e endomarketing, passou a ser uma das linhas do *BSC - Balance Score Card* da companhia.

Esta valorização dos funcionários foi demonstrada, mais recentemente, quando a empresa decidiu dar a todos os seus empregados um plano de previdência. A fim de divulgar esta ação, cartazes com fotos dos próprios funcionários foram utilizados, o que gerou, nestes indivíduos, um sentimento de reconhecimento por terem sido escolhidos para participar da divulgação deste produto, como é ilustrado abaixo:

“Foi um produto de previdência para funcionário. Então, usaram a foto do funcionário, no tamanho natural, e eu fui um deles. Então, é um reconhecimento” (Coordenador de Suporte ao Usuário Final – Sistemas).

“Hoje, a *empresa B* procura se relacionar mais com o próprio cliente interno dela. Então, foi criado um produto específico de previdência para os funcionários da empresa” (Analista de CRM – Marketing).

Os esforços que a empresa B adota para motivar seus funcionários demonstram dar resultados, pois, na visão dos empregados entrevistados, tanto eles, quanto seus colegas, são profissionais satisfeitos com a empresa. Os trechos a seguir ilustram este sentimento:

“De uma forma geral, o funcionário da *empresa B* recebe bem as idéias. Grande parte é muito comprometida, gosta realmente da empresa, gosta de usar a camiseta da empresa, caneta, o brinde” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“Eu trabalho na empresa B há treze anos. A gente brinca que é uma empresa em que as pessoas entram e não conseguem mais sair e eu acho que isso ocorre por ser uma empresa fortemente paternalista, uma empresa onde você percebe, até por pequenos detalhes, brindes de Natal, participação nos lucros...então, essas coisas, juntamente com o clima dentro do seu trabalho, a relação com as pessoas, são características que fazem com que as pessoas gostem de trabalhar” (Analista de CRH – Tecnologia de Informação).

Embora o tratamento dos empregos como “produtos” focalizados pelo marketing interno não seja uma forma de motivação comumente utilizada na empresa B, há indícios de que esta prática exista. Para determinados funcionários, considerados talentosos e com potencial de crescimento, é feito um plano de carreira, na expectativa de retê-los. Isso vai de acordo com o que é dito em Berry e Parasuraman (1995). O depoimento a seguir ilustra o modo como a empresa trata esta questão:

“A gente direciona os talentos da organização. A gente identifica o que tem talento, tem potencial de crescimento, pessoas altamente qualificadas e que não seja interessante para a empresa perdê-las para o mercado. A gente faz planos para essas pessoas, plano de sucessão, desenvolvimento, a remuneração não pode ser diferente, mas aí você faz outras coisas que pode estar retendo essas pessoas aqui” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

Como na empresa A, os funcionários desta empresa também não participam das decisões estratégicas. Dentro das estratégias estabelecidas para cada gerência, eles podem decidir como agir para desenvolver suas atividades, mas isso representa somente uma parte dos indicadores de desempenho utilizados no *BSC*. Os relatos abaixo ilustram esta falta de participação nas decisões estratégicas:

“As maiorias dos funcionários não participam das decisões da empresa, tem um conselho de administração, e praticamente vem de cima para baixo o funcionário não é consultado ele é comunicado do que esta acontecendo” (Analista de CRM – Marketing).

“Estamos decidindo todo dia como direcionar as nossas atividades que vão atingir diretamente aos funcionários. Não é uma decisão que vai mexer com a empresa, mas com os funcionários. Eu não participo de reuniões que decidem o futuro da empresa, eu participo de reuniões que decidem a funcionamento da minha gerencia, mas que vão influir em cada funcionário da empresa inteira” (Coordenador de Suporte ao Usuário Final – Sistemas).

Na empresa B, atender as necessidades dos funcionários é visto como tão importante quanto atender às necessidades dos clientes. Para conseguir isso, a empresa toma medidas para satisfazer, primeiro, os empregados, para que, com isso, possa obter a satisfação dos cliente, conforme ilustrado nos depoimentos a seguir. Esta visão está de acordo com Flipo (1986) e George (1990), para quem o marketing interno deve ser um pré-requisito ao marketing externo.

“Se eu não consigo fazer com que meus funcionários fiquem satisfeitos, eu nunca vou conseguir que meus clientes também fiquem. Como a maioria deles trabalha na linha de frente com os nossos clientes, a gente não pode ter isso diferente. Tudo que a gente faz em relação ao produto, é pensando nos nossos clientes, mas primeiro eu tenho que pensar no clima dos meus funcionários” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

“Hoje, a empresa está mais preocupada, porque, pela própria cultura que vem da *empresa XYZ*, você está valorizando o que você tem aqui dentro. Você procura, cada vez mais, profissionais capacitados, estar procurando desenvolver os funcionários, a própria criação de vários cursos aqui dentro da empresa têm demonstrado isso, a abertura de você estar solicitando um curso fora da empresa e a empresa estar arcando com essas despesas” (Analista de CRM – Marketing).

Há uma visão, entre alguns empregados entrevistados, entretanto, de que o principal foco da empresa B não são nem os funcionários nem os clientes, mas os corretores, devido à influência que estes últimos têm nos resultados da empresa, por serem o elo entre ela e o cliente final. Isso explica o cuidado que é dado a estes indivíduos. O trecho a seguir ilustra esta visão:

“A impressão que passa é que ela (empresa B) se preocupa muito com o corretor de seguros. Não é nem com o cliente, nem com o funcionário, ela se preocupa muito com o corretor e tenta lidar com ele de uma forma muito delicada” (Analista de Marketing de Internet – Marketing).

O uso do marketing interno para desenvolver um senso de envolvimento e satisfação entre os empregados da empresa B demonstra práticas bastante alinhadas com a teoria. O plano de previdência dado aos funcionários é um bom exemplo disso, pois demonstrou a importância que a empresa dá a seu corpo funcional e, ao mesmo tempo, gerou uma motivação entre os empregados, que se sentiram mais valorizados com esta ação.

5.5 Orientação de Mercado

Na visão dos executivos entrevistados, o marketing interno da empresa B desenvolve uma orientação de mercado que reforça o bom atendimento ao cliente, especialmente o interno. A denominação de *cliente interno* não é dada aos funcionários, mas às áreas da empresa, quando estas passam a ter uma relação de compra e venda de algum serviço.

O objetivo desta orientação, segundo os executivos, é fazer com que os empregados trabalhem em equipe, gerem melhores resultados, atendam melhor seus clientes internos, e, assim, que isso reflita no desempenho organizacional. O fato de as áreas terem seus *clientes internos* faz com que cada uma entenda a importância de se ter um bom relacionamento interfuncional e auxilia na qualidade de serviço oferecido pela empresa, como é ilustrado nos trechos a seguir:

“Hoje em dia, o funcionário já sabe o que é o cliente interno. Ele está em um momento em que a gente começa a atuar com as várias áreas, “o que eu estou fazendo para atender bem o meu cliente?”...a gente está profissionalizando a cultura do cliente interno” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“A gente tenta sempre reforçar o conceito do cliente. A gente tem ações e divulga tudo sempre reforçando o cliente interno. Então, desde que foi estipulado, lá em 1998, desde que foi lançado o conceito, a gente continua sempre trabalhando” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

As entrevistas com os empregados demonstraram que a mentalidade de orientação de mercado existe entre os funcionários. Porém, para estes entrevistados, a empresa B precisa melhorar este foco no cliente, pois ainda não é uma visão difundida entre todos os funcionários, como é ilustrado a seguir:

“Aqui, na matriz, talvez nem todos os funcionários tenham essa conscientização de que o trabalho deles afeta também o cliente final, porque ele trabalha para a companhia, mas sem saber que está afetando o pessoal lá fora também” (Coordenador de Suporte ao Usuários Final – Sistemas).

“Ela (*empresa B*) tem foco no cliente, mas não é uma coisa já finalizada. Ela ainda está num processo de colocar o foco no cliente” (Analista de Marketing de Internet – Marketing).

“Você ainda vê algumas pessoas que estão resistentes a determinadas coisas, mas a grande maioria já trabalha assim, com uma linha de acerto” (Secretária de Vice-Presidente – RH).

Os treinamentos são uma das formas utilizadas para reforçar a orientação de mercado difundida pelo marketing interno. O foco destes treinamentos é tanto voltado para o cliente externo, quanto o interno, o que resulta em uma maior compreensão das áreas de apoio sobre a influência das suas atividades no desempenho da empresa, como ilustram os seguintes depoimentos:

“Todos os nossos treinamentos são, não só focado no cliente, mas no cliente interno e externo. São focados no resultado, na estratégia e no desenvolvimento” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

“O foco agora é o atendimento ao cliente, tanto interno quanto externo, e ética no trabalho” (Analista de Atendimento – Sistemas).

“A responsabilidade que você tem internamente na passagem de informação, porque isso vai influenciar no resultado final, ou seja, vai atingir o seu consumidor final, é a visão de equipe, de trabalho em equipe, de estar todo mundo na mesma direção e não uma área brigando com a outra, uma área tentando superar a outra. Isso foi passado através de palestras, através de documentários que foram transmitidos em vídeo. Foi bem legal, foi um dos treinamentos que eu achei mais edificante” (Gerente de Contratos – Jurídico).

Inclusive, após o término dos treinamentos, o departamento de Recursos Humanos continua enviando, por e-mail, artigos relacionados aos temas dos

cursos aos ex-participantes. Desta forma, há um acompanhamento posterior, que ajuda reforçar os conceitos apresentados nos treinamentos, como é ilustrado abaixo:

“Quando sai uma matéria nova, uma visão nova, a gente recebe um e-mail da área de treinamento. Então, tem uma reciclagem, não é uma coisa que você fez e um beijo e um abraço, até o próximo curso e não vê nunca mais. Não é assim”(Gerente de Contratos – Jurídico).

Porém, nesta empresa, a gerência de eventos e endomarketing não se envolve com o desenvolvimento dos treinamentos. Esta atividade é exclusiva do departamento de Recursos Humanos. O depoimento abaixo afirma este fato:

“Treinamento é na área da *Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento*, eu não tenho nada a ver com treinamento” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

Além dos treinamentos, a empresa B também utiliza campanhas internas para desenvolver uma orientação de mercado, como foram as de 1998 e 1999, em que a organização buscou reforçar o bom atendimento de *clientes internos*. O relato abaixo demonstra como isto foi incentivado e a premiação aos funcionários que mais se destacaram:

“A gente fez duas campanhas motivacionais, foi em 1998 e 1999 e a gente tinha uma série de prêmios. Então, a gente passou o ano inteiro falando que atender bem o cliente é trabalhar em parceria. Era uma coisa de olimpíadas, que a gente fazia uma olimpíada durante o ano inteiro. Então, se você atendesse bem o seu cliente interno, você ganhava uma medalha. Ao final do mês, quem tivesse mais medalhas na área, ganhava o premio, participava de uma festa com a diretoria. No final do ano, quem tivesse o maior numero de medalhas, ia passar o final de ano no Club Med.” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

Mesmo que a orientação de mercado da empresa B não seja algo compreendido por todos os funcionários, o seu desenvolvimento se assemelha à linha que George (1990) e Grönroos (1995) defendem para o marketing interno: de eliminar os conflitos interdepartamentais e gerar qualidade de serviço via o atendimento das necessidades dos clientes internos da empresa. Este trabalho poderia ser ainda mais orientado se a gerência de eventos e endomarketing se envolvesse nas atividades de treinamento, que ficam exclusivamente com a área de Recursos Humanos, pois esta traria uma nova visão a estas atividades, mais relacionada ao mercado.

5.6 Pesquisas Internas

As pesquisas internas (de clima e satisfação) são os meios que a empresa B usa para colher informações de seus funcionários. Como a satisfação interna é um objetivo estratégico, ligado ao *BSC*, isso faz desta forma de coleta de dados uma ferramenta importante para se atingir estes objetivos. Devido a isso, existe uma área específica, dentro do departamento de Marketing, que as elabora. Os relatos a seguir ilustram estes aspectos das pesquisas internas da empresa B:

“Hoje, a *empresa B* está fazendo uma coisa muito interessante, que é uma pesquisa de satisfação interna, que está ligada ao *BSC (balance score card)*” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“A gente terminou de fazer uma pesquisa de clima. Nessa pesquisa de clima a gente trabalhou a gestão, teve reuniões com os funcionários e a gente ouviu um pouco o que motiva essas pessoas” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

“Essas pesquisas não estão sendo realizadas pela área de endomarketing ou a área de RH, é pela área de pesquisa que existe no Marketing” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

Uma mudança que agradou os empregados, em relação às pesquisas internas, foi a divulgação de seus resultados. Atualmente, todos têm *feedback* destas pesquisas através do portal do funcionário, porém isso não era uma prática comum, como é ilustrado a seguir:

“Os dados coletados não eram todos divulgados. Hoje ela já está mudando isso, as últimas pesquisas feitas já foram para o portal, então os funcionários já tiveram acesso a isso. A partir do momento em que você passa a ter acesso ao resultado, você passa a acreditar no que está sendo feito. Quando se faz uma pesquisa e não tem nenhum retorno, amanhã, se tiver outra, a pessoa não responde” (Analista de CRM – Marketing).

“Eu acho que no passado não existia isso, acontecia pesquisas e a gente não tinha retorno. Hoje, a gente tem” (Secretária de Vice-Presidente – RH)

Para os empregados entrevistados, estas pesquisas internas estão ajudando a melhorar o ambiente de trabalho da empresa B, porque a cúpula passou a participar mais ativamente com os funcionários. Isso seria devido ao resultados das pesquisas, que haviam demonstrado climas internos ruins, devido à distância entre o alto escalão e os empregados. Assim, os executivos passaram a interagir mais, na busca por uma melhora interna, como é relatado abaixo:

“Na pesquisa de clima foi identificada uma distância na hierarquia, em que funcionários de hierarquia mais baixa não tinham contato com os seus vice-presidentes e diretores. A nossa área já tinha essa ligação, então, a gente tinha bastante acesso aos diretores, mas outras áreas não tinham. Então, foi

tomada uma estratégia para juntar grupos e poder conversar e conhecer um pouco mais o seu vice-presidente, seus diretores” (Analista de Marketing de Internet – Marketing).

Embora as pesquisas internas busquem informações sobre a satisfação dos funcionários da empresa B, seus dados não são usados para criar segmentações internas, como é proposto por Berry e Parasuraman (1995). Todavia, existe um reconhecimento de que isto geraria bons resultados, como é ilustrado abaixo:

“Não, isso é um sonho meu, eu tenho muita vontade disso, porque eu acho que seria ótimo, mas ainda não. Porque, aí, você começa a detectar, por exemplo, fumantes, quem são os fumantes, aí você começa a ter uma comunicação específica para eles, quem está acima do peso” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

Porém, os relatos dos empregados demonstram que existem segmentações internas, mas não oriundas dos resultados das pesquisas internas. O que ocorre é uma segmentação por hierarquia, de acordo com a qual os funcionários são tratados diferentemente da cúpula. Nos relatos de empregados apresentados a seguir, esta segmentação foi vista como algo negativo, pois distancia os executivos deles. Para Bansal et al. (2001), a redução das distinções de *status* dentro de uma empresa é importante para a criação de um ambiente propício para o marketing interno.

“Quando se trata de eventos, eu vejo todo mundo junto igual, mas quando se trata de trabalho, essa hierarquia é muito forte” (Analista de Atendimento – Sistemas).

“Com o superintendente você fala de uma forma, com os analistas você fala a mesma coisa, só que de outra forma. Você tem que passar o seu recado, mas sem que esse recado cause um impacto depois. Eu acredito que ela (empresa B) faça essa comunicação diferenciada” (Coordenador de Suporte ao Usuário Final – Sistemas).

As mudanças de comportamento dos executivos, em relação à aproximação com seus funcionários, demonstra que os dados coletados nas pesquisas internas estão sendo utilizados para gerar mudanças organizacionais. Isto é, para Berry e Parasuraman (1995), um dos principais objetivos de uma pesquisa interna: a de auxiliar o bom desenvolvimento do marketing interno.

Como na empresa A, não existe na empresa B nenhuma forma de segmentação interna derivada das pesquisas internas. Para Berry e Parasuraman (1995), isto seria uma forma mais facilitadora de se implantar o marketing interno.

5.7 Comunicação Interna

A comunicação interna é uma atividade exercida pelo departamento de RH, que fica responsável pelos canais de comunicação entre a empresa e seus funcionários. O relato abaixo reforça este fato:

“A área de comunicação interna fica no RH e é responsável pelo portal do funcionário e pelo jornal mural. É a comunicação da empresa com o seu funcionário, qualquer comunicado, qualquer informação nova. Vamos pensar assim: é para *vender* alguma coisa” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

Na percepção dos empregados, a comunicação interna está em um processo de melhora, mas precisa se aprimorar. A comunicação entre as áreas e, inclusive, dentro de uma mesma área, ainda é problemática, devido à falta de troca de informações entre os funcionários. Os trechos a seguir ilustram esta visão dos empregados:

“Eu achava que faltava comunicação da empresa, mas está mudando isso agora. Os nossos superiores estão, a todo o momento, se comunicando com a gente, coisa que não existia aqui, não existia essa comunicação. Hoje, está acontecendo essa comunicação em todas as áreas. Posso te dizer que há sete anos atrás, não havia essa comunicação. Agora está havendo essa comunicação sim, muito forte, mas pode melhorar mais, do meu ponto de vista, pode melhorar muito mais” (Coordenador de Suporte ao Usuários Final – Sistemas).

“Tem algumas dificuldades, ainda, de comunicação com outras áreas, embora a comunicação institucional tenha sido bem ampliada. Às vezes, é difícil você chegar a falar com uma pessoa de outra área e conseguir resolver os seus problemas. Ainda tem um pouco das pessoas se acharem donas da informação. Na empresa, se formaram muitas ilhas, é difícil você conseguir essa troca” (Analista de CRM – Marketing).

“Pelo o que sei diverge bastante entre as áreas. No meu grupo, a comunicação é ótima, a gente tem uma relação muito boa de compartilhar informação, de posicionar ao outro as coisas que estão acontecendo, não existe ciúme de informação, mas eu sei que nem em todas as áreas isso acontece” (Analista de CRH – Tecnologia de Informação).

Existem diversos canais de comunicação na empresa B, porém o mais importante é o *portal do funcionário*. Trata-se de um subconjunto da intranet da empresa, voltado para a divulgação de assuntos de interesse aos empregados. Neste, são comunicadas todos os tipos de informações, desde notícias diárias da companhia e do mundo, a vagas de empregos e treinamentos oferecidos, como é relatado a seguir:

“Agora, eu te diria que o maior canal de comunicação da empresa com seus funcionários é o portal do funcionário” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“Ele (portal do funcionário) tem a função de informar o que está acontecendo na empresa B e nas outras sucursais. Ele funciona como um meio de você estar fazendo avaliações, marcando férias, tem várias funcionalidades” (Analista de CRM – Marketing).

“Criou-se o portal do funcionário, que é uma forma dele (marketing interno) estar comunicando, em massa, a todos os funcionários, o que está acontecendo, os eventos, campanhas, mudanças de produto, não só dentro da *empresa B*, como no mercado. Isso tem crescido, principalmente, ao longo dos dois últimos anos” (Analista de CRM – Marketing).

O *portal do funcionário* também representa um meio de comunicação dos funcionários com a empresa, pois, via ele, podem expressar comentários, críticas e reclamações, que vão diretamente ao departamento de RH, que fica encarregado de respondê-los e tomar providências a seus respeito. Os relatos abaixo ilustram este aspecto:

“No portal do funcionário, existe uma área que é o *fale com o portal*. Através desse, a gente recebe uma série de sugestões e críticas” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

“Existe, hoje, através do portal do funcionário, uma comunicação muito aberta. Você pode estar opinando, dando idéias, criticando e isso é visto, com certeza, a coisa é levada a nível gerencial” (Secretária de Vice-Presidente – RH).

Embora o marketing interno busque dar uma orientação de mercado aos funcionários, a comunicação interna não divulga informações estratégicas a eles. Estas informações só chegam aos níveis de Superintendência. Os empregados só têm conhecimento das informações estratégicas referentes às suas gerências.

A orientação de mercado é um meio de dar aos empregados um foco no cliente interno e externo. Informá-los somente sobre as estratégias de suas gerências, cria uma limitação a esta orientação. Cada área passa, então, a trabalhar para atingir suas metas, não tendo uma visão da empresa como um todo, não sabendo como suas ações estão atingindo outras áreas. Os trechos a seguir ilustram a falta de comunicação de informações estratégicas:

“Eu diria que resultados e questões estratégicas não são divulgados. O endomarketing não é, nesse momento, uma ferramenta de comunicação de decisões estratégicas” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“A informação interna ela é muito podada. Eu tenho meu gerente, por exemplo, ele recebe uma informação e muitas vezes senta em cima da informação. Eu vou saber pelo cara da sucursal” (Analista de Atendimento – Sistemas).

“Fica um sentimento de que a gente não sabe tudo da companhia,” (Coordenador de Suporte ao Usuários Final – Sistemas).

A comunicação entre os funcionários e a cúpula da empresa B não é uma atividade corriqueira e dificilmente é feita pessoalmente ou de maneira informal. Na maior parte das vezes, ela se faz via reuniões e meio eletrônico, sobre assuntos relacionados à empresa, como é ilustrado nos relatos a seguir:

“A vice-presidente de Rh, no ano passado (2003), teve varias reuniões com os funcionários. Ela se reunia com os funcionários e escutava o que eles tinham a dizer” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“A gente procura, ao máximo, aproximar os funcionários e os seus diretores, não existe nenhuma proibição, todo mundo pode falar com todo mundo. Outro dia mesmo, eu recebi um *e-mail* do vice-presidente executivo respondendo a um funcionário, que mandou um e-mail para ele. A função é dele, foi ele que respondeu, não delega isso, ele responde diretamente para o funcionário” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

Assim, a maior parte da comunicação entre a cúpula e os empregados é percebida, por eles, sendo de mão-única, de cima para baixo, como é ilustrado nos trechos abaixo:

“A maioria (da comunicação interna) é só de cima para baixo” (Analista de CRM – Marketing).

“Com certeza, de cima para baixo (em relação à comunicação interna)” (Analista de Marketing de Internet – Marketing).

A comunicação interna na empresa B tem, através do *portal do funcionário*, uma ferramenta facilitadora para a implantação dos ideais do marketing interno. Este instrumento deveria servir como via de mão-dupla para a troca de informações entre a companhia e os empregados e entre as próprias áreas, o que é algo necessário, na visão de Doukakis (2002). Entretanto, há restrições a uma comunicação interna assim, pois, em sua maioria, ela é de mão-única, não favorecendo a construção de um diálogo, e, além disso, a falta de troca de informações entre as áreas demonstra que as barreiras interdepartamentais ainda existem, o que vai contra o que Sonnenberg (1991) teoriza sobre a comunicação interna ser horizontal, além de vertical.

Embora a conceituação de marketing interno, da empresa B, se alinhe às teorias de Hooley et al. (2001), para estes autores, a comunicação interna deve ser uma via de mão-dupla. Como foi visto, pelos relatos dos empregados, isto não é o que ocorre nesta companhia.

Mesmo que os esforços de marketing interno sejam para desenvolver a comunicação interna, a sua implementação esbarra, justamente, em um de seus

fundamentos, a fluidez de troca de informações entre a cúpula e os funcionários, o que dificulta o crescimento deste programa.

5.8 Trabalho em Equipe

De acordo com os relatos dos executivos da empresa B, o trabalho em equipe é um conceito bastante estimulado pela companhia. Embora a competitividade entre os indivíduos crie dificuldades para que este fator seja mais desenvolvido, a empresa busca superar estas dificuldades através de algumas medidas, como: a avaliação de desempenho, que mede o quanto os indivíduos estão voltados para o trabalho em equipe; os treinamentos, que auxiliam a interação entre os funcionários; premiações para as equipes que mantêm relacionamentos fora do ambiente de trabalho. Estas medidas para estimular o trabalho em equipe são ilustradas nos relatos a seguir:

“Uma das nossas competências que nós somos avaliados é, exatamente, trabalho em equipe. A gente tem vários comportamentos geradores disso, como treinamentos de interação em equipe, especialmente para as equipes que estão em dificuldade. Mas eu acho que a própria competitividade do profissional acaba atrapalhando um pouco isso” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

“Você sai para almoçar com a sua equipe? Tira uma foto e manda para a gente. Foi ao cinema com a sua equipe? Tira a foto e manda para a gente, que você ganha prêmio” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

Entre os empregados entrevistados, o trabalho em equipe é considerado constante em suas atividades, especialmente pela natureza das funções exercidas por cada um. Há consciência de que cada área depende do bom serviço das demais, a fim de gerar um bem maior para todos. Os trechos abaixo demonstram esta dependência do trabalho em equipe para os empregados:

“Por conta de trabalhar com *internet*, com *site*, a gente envolve áreas de tecnologia, tanto de bancos de dados, como de servidores, de aplicações e, inclusive, áreas que demandam conteúdo para o *site*, como todas as áreas de produto, e até a própria cúpula, quando tem alguma informação importante para divulgar no *site*” (Analista de Marketing de Internet – Marketing).

“Eu acho que, até quando você tem que gerar as suas metas, é todo um trabalho de equipe. A minha vice-presidência não vai ter a meta dela cumprida se ela não trabalhar em equipe com as outras vice-presidências” (Secretária de Vice-Presidente – RH).

O caso a seguir, relatado pelo Analista de CRH, mostra o quanto o trabalho em equipe é uma prática primordial para este profissional. Devido à natureza de

sua função ser a de fornecer informações ao departamento de Marketing, ele depende do bom resultado desta área, para que, assim, a empresa reconheça a importância de seu trabalho. A sobrevivência dele e de sua gerência dependem deste bom trabalho em equipe.

“São eles (Departamento de Marketing) que vendem o nosso produto, o nosso sucesso está diretamente ligado ao sucesso deles. Eu posso disponibilizar o dado com uma baita qualidade, mas se eles não atuarem e mostrarem para a empresa que esse trabalho de fato dá resultado, a nossa área vai estar com os dias contados” (Analista de CRH – Tecnologia de Informação).

O marketing interno depende do trabalho em equipe para seu bom desenvolvimento. Através desta prática, há melhor comunicação entre áreas e as barreiras interdepartamentais são superadas, ocasionando, desta forma, um ambiente interno mais coeso (Grönroos (1995). Todavia, na empresa B, foi percebido que a comunicação interna é problemática entre as áreas e, até, mesmo dentro delas, pois há limitações na troca de informações entre os funcionários. Enquanto o trabalho em equipe é estimulado dentro e fora do ambiente de trabalho, a comunicação interna dificulta esta melhor desenvoltura, pois mantém as barreiras interdepartamentais.

5.9 Participação da Cúpula

A participação da cúpula no desenvolvimento do conceito de marketing interno é fundamental para a sua sustentação, pois dá crédito ao programa e serve de exemplo aos empregados (George, 1990 e Davis, 2001). Na empresa B, o comprometimento dos gestores com o marketing interno é percebido ser necessário para gerar mudanças culturais, melhorar o ambiente de trabalho, a comunicação interna e estreitar o relacionamento entre a empresa e seus funcionários, como é ilustrado pelo relato abaixo:

“O principal, para mudar a cultura, é ter um comprometimento com os gestores, porque não adianta você ter um funcionário querendo mudar, um funcionário querendo acessar o portal do funcionário, e o gestor, do lado, falando: “não, você não vai acessar o portal, porque isso não é trabalho”. Então, a gente briga assim, que a chave para um acompanhamento certo é o gestor estar comprometido” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

Esta participação da cúpula, na visão dos empregados entrevistados, é um fator motivacional, pois estes últimos se sentem valorizados com a atenção que é

dada às suas opiniões, nestes momentos de interação com os executivos, como ilustram os dois trechos a seguir:

“Normalmente, a gente pensa em conjunto com ele, ele é um vice-presidente que participa das reuniões. Não tinha isso há dez anos. O nosso vice-presidente conversa com a gente constantemente. Ele leva todos os funcionários dele para o auditório e explica o que está acontecendo” (Coordenador de Suporte ao Usuário Final – Sistemas).

“Hoje, eu estou abaixo do vice-presidente de tecnologia e ele tem procurado estreitar bastante esse relacionamento com os funcionários. Ele fazia reuniões trimestrais, agora está fazendo mensalmente. A gente não sabia nem como era a voz dos vice-presidentes e isso foi uma das coisas boas que vieram com essa nova filosofia” (Analista de CRH – Tecnologia de Sistemas).

Além de ser um fator motivador, a aproximação dos executivos com a base também é importante para a empresa. Através de maior interação com os empregados, os executivos passaram a ter melhor conhecimento dos problemas operacionais que ocorriam nos processos organizacionais, como foi relatado a seguir:

“Antes desse estreitamento, a empresa ia tomando as suas decisões meio sem conhecer de fato a realidade, o que estava acontecendo no operacional. Hoje, na *empresa B*, o escalão tem um conhecimento maior da base, do operacional, de como a coisa funciona de fato e até quais são as suas deficiências. Eu acho que ela está conhecendo melhor a sua dinâmica” (Analista de CRH – Tecnologia de Sistemas).

Todavia, esta participação empresarial ainda não é suficientemente exercida, na visão dos executivos e empregados entrevistados, pois somente alguns dos executivos da cúpula se envolvem nos eventos e campanhas. Mesmo que este comprometimento tenha melhorado, com o tempo, não atingiu seu ponto ideal, como é ilustrado a seguir:

“Eu acho que já foi menos e poderia ser mais. Também é progressivo, em determinadas campanhas é mais em outras é menos” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“Eu não tenho conhecimento das outras vice-presidências, se acontece isso (reuniões com participação da cúpula) ou não, a não ser quando acontece uma mudança muito grande que eles tem que comunicar, mas essa conversa eu não vejo” (Coordenador de Suporte ao Usuário Final – Sistemas).

Buscando maior participação da cúpula, foi criado um evento em que os funcionários podem tomar café da manhã com o presidente da empresa. Além de servir de exemplo aos demais executivos, esta medida ajuda a aproximar a cúpula de seus empregados. O trecho abaixo ilustra como ocorre este café da manhã com o Presidente da empresa B:

“A gente está fazendo um trabalho agora mais direcionado, que é o café com o Presidente. Quem quiser, se inscreve e vai lá tomar um café com ele. Um grupo vai lá conversar, não sobre coisas particulares, mas sobre coisas da empresa” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

Embora a participação dos altos executivos no desenvolvimento do conceito de marketing interno não seja uma força da empresa B, foi detectado que, com o passar dos anos, ela vem melhorando. Estas mudanças, podem estar sendo geradas, entre outras coisas, pelo próprio surgimento do marketing interno, que tem como uma de suas preocupações a busca pelo comprometimento da cúpula. Outra possibilidade, é a gradual mudança de cultura, apontada nos relatos dos entrevistados, que vem possibilitando mais interação entre a cúpula e os funcionários. A parceria com a empresa XYZ e a contratação de novos profissionais, para cargos na cúpula, vêm ajudando neste sentido, pois buscam implantar uma nova visão de negócios. Os trechos abaixo ilustram este fato:

“O nosso vice-presidente não é muito antigo na companhia, então, a visão que ele tem é essa, de chamar para conversar” (Coordenador de Suporte ao Usuário Final – Sistemas).

“Ainda não interage 100%, mas, por conta dessas mudanças, ela (cúpula) interage mais. Antes, existia banheiros para os diretores e vice-presidente, e os funcionários tinham que usar banheiros diferentes. Com essas mudanças, deixou de ter esses banheiros” (Analista de Atendimento – Sistemas).

5.10 Empowerment

O *empowerment* não é uma prática comum na empresa B e as iniciativas existentes dependem do posicionamento de cada gestor. O poder se acumula na cúpula, o que, em consequência, gera uma dependência na alta gestão para quaisquer decisões estratégicas. Alguns comentários de entrevistados ilustram esta característica da empresa:

“Na *empresa B*, a centralização é muito forte” (Superintendente de Eventos e Endomarketing - Marketing).

“Eu acredito que a gente não tem muito isso (*empowerment*), porque a parte de delegação para a gente é muito limitada” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

“Eu acho que conto nos dedos, no tempo que eu estou aqui, os poucos gestores que repassam, que não tem medo de demandar. De uma escala de 0 a 100, 10%” (Analista de Atendimento – Sistemas).

As únicas iniciativas de autonomia de decisão, que alguns empregados relataram ter, são em relação a atividades simples que eles exercem, como é ilustrado abaixo:

“Muito não, mas existe delegação de poder, até a ponto de nós podermos definir quais são as estratégias que a gente vai ter para determinada campanha, atividades menores do dia-a-dia, como o que vai aparecer na *home* da empresa, quais as notícias que a gente vai colocar no ar. A gente tem liberdade para isso” (Analista de Marketing de Internet – Marketing).

Na visão dos empregados entrevistados, percebeu-se que essa delegação de poder varia de área para área. Naquelas em que as atividades são rotineiras, há menos autonomia de decisão para os funcionários. Naquelas em que as atividades não obedecem a uma norma fixa, há mais *empowerment*, conforma ilustrado no comentário a seguir. Isso se alinha com Rafiq e Ahmed (1998) e Bowen e Lawler III (1992), que afirmam que não são todas as atividades que precisam ter autonomia de decisão, pois isso deve variar de acordo com o tipo exercida.

“Eu acho que aqui, no marketing, a gente tem mais autonomia para fazer as coisas. Como na área de produção é tudo muito produção, não tem nada o que você delegar para a pessoa fazer. Aqui não, como é um processo criativo, um processo de análise, se o gestor não te dar essa liberdade, de você criar, de ter essa autonomia de fazer, você não trabalha” (Analista de CRM – Marketing).

O *empowerment* é uma prática que tende a gerar empregados mais motivados (Bansal et al., 2001). Entretanto, na empresa B, há grande centralização e a delegação de poder é pouca dada aos funcionários. Para um programa de marketing interno, isso dificulta seu desenvolvimento, pois os funcionários ficam restritos e têm pouca possibilidade de serem criativos e crescer, o que, com o tempo, pode ser desmotivante.

5.11 Práticas de Recursos Humanos

O recrutamento e seleção, na empresa B, é um processo que dá oportunidades de crescimento a seus funcionários. Quando uma vaga de emprego se abre, esta é, primeiramente, oferecida aos empregados. Caso não haja ninguém com o perfil desejado, ou desinteresse pela vaga, ela é aberta a recrutamento externo. A área responsável por fazer esta atividade é a de Recursos Humanos, que desenvolve o processo todo, como é descrito pela Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento:

“Primeiro têm oportunidades internas e depois seleção externa, nos casos de não haver candidatos entre os inscritos internamente. Os internos participam, se tiver testes vão fazer testes, dinâmica, tudo que for preciso para aquela vaga. Se a gente não tiver inscritos para aquela vaga, a gente tem estagiários, que estão concluindo, e aí a gente olha esses estagiários. Se não, a gente vai para o externo” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

As etapas do processo de recrutamento e seleção incluem testes, dinâmicas e entrevistas com o Recursos Humanos e a área interessada. Ao todo, o candidato pode ser submetido a duas ou três entrevistas, conforme o seguinte relato:

“Internamente, ele se inscreve e, se tiver teste, ele faz teste. Se tiver dinâmica, faz dinâmica. Depois, tem a entrevista individual com RH e com a área. Externamente, ele faz prova. Dependendo do cargo, ele vai fazer prova de português, matemática, conhecimentos gerais, inglês. Se tiver algum teste específico para a área, ele faz. Depois, vai para a entrevista. Se tiver dinâmica, faz dinâmica, depende do cargo. Tem entrevista individual com o RH, com o nível de gestão e entrevista na área. Quem a área designa para fazer a entrevista, ele vai lá e faz. Então são duas ou três entrevistas” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

O perfil dos candidatos, tal como na empresa A, é delineado por profissionais da área de Recursos Humanos e da gerência interessada. A opinião dos clientes, internos ou externos não é utilizada para auxiliar a definição do perfil, como ilustra o seguinte trecho:

“O perfil, a gente fecha com a área. A gente ajuda a área a montar o perfil da pessoa que ele está buscando. A gente, também, entrevista as pessoas baseadas nas competências gerenciais, e as outras que são essenciais” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

A avaliação de desempenho, na empresa B, demonstra coerência com Berry e Parasuraman (1995), pois busca medir os desempenhos dos empregados de acordo com as estratégias da empresa. Esta avaliação tem critérios de foco no cliente e trabalho em equipe, que são ações essenciais para um programa de marketing interno. Portanto, a empresa usa esta avaliação, também, para acompanhar o desempenho deste programa e averiguar se seus estímulos estão surtindo o efeito desejado, como é ilustrado abaixo:

“A gente avalia e tem um peso de 50% para competência e 50% do atingimento dos objetivos. Dentro das competências, a gente tem competência gerencial e competências essenciais. Então, quem é gestor, é avaliado nas gerencias e essenciais. Quem não é gestor, somente nas essenciais, que são: foco no resultado, foco no cliente, autogerenciamento, trabalho em equipe e conduta profissional” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

As entrevistas com os empregados corroboram o que havia sido dito anteriormente pelos executivos, de que a avaliação de desempenho incentiva o trabalho em equipe. Isto, porque são utilizados critérios de avaliação que medem

o quanto cada funcionário contribui para o resultado coletivo de sua gerência, e os resultados desta para os da empresa. Há uma percepção de que eles devem trabalhar em equipe, pois individualmente não conseguirão atingir estas metas. Os trechos a seguir ilustram esta percepção:

“Agora, a gente tem um método de avaliação um pouquinho diferente, porque agora nós temos objetivos, temos metas. Então, todos nós fazemos parte da gerência. A gerência tem uma meta e cada funcionário tem a sua” (Coordenador de Suporte ao Usuário Final – Sistemas).

“Hoje, você tem um foco diferente, você tem que ajudar a companhia atingir a meta final e, aí, por área, você tem os focos. Aí, você tem que ajudar a sua área a chegar até a meta da sua vice-presidência” (Secretária de Vice-Presidente – RH).

As recompensas são, na maior parte, de natureza financeiras como o exemplo da PPR (participação por resultado), não havendo evidências de nenhuma forma não financeira. O mais próximo a este tipo de recompensas, são as oportunidades de crescimento profissional que a empresa oferece aos empregados, na forma de cursos internos e externos, e iniciativas isoladas de premiações, em uma determinada área da empresa, se for ultrapassada uma meta proposta. Estes exemplos são ilustrados abaixo, nos relatos de dois empregados:

“Aqui tem uma série de coisas que você pode estar fazendo de cursos internos e cursos externos. A outra coisa que também tem é a PPR (Participação por Resultado). Você dá uma pontuação e dependendo da sua pontuação, você pega um quadrante lá que vai te dar seis percentuais de PPR. Uma outra coisa é que isso pode te ajudar no crescimento dentro da empresa, mas o maior ganho que você tem é esse planejamento seu de desenvolvimento” (Superintendente de Treinamento e Desenvolvimento - RH).

“Na área de automóveis, eu acho que está acontecendo alguma coisa desse tipo, tem uma campanha lá, “se vira nos trinta”, que eles tinham uma meta de atingir tantos milhões e, se passasse disso, tinha um compromisso com a cúpula de premiação para os funcionários daquela área. Mas, acho que foi uma campanha isolada, isso não tem muito nas outras áreas” (Analista de CRH – Tecnologia de Informação).

Como no caso dos treinamentos, a gerência de endomarketing e eventos também não participa destas outras práticas de recursos humanos. Embora estas áreas trabalhem juntas, seu envolvimento conjunto é limitado. Neste aspecto, o marketing interno desenvolvido na empresa B não se alinha às teorias de Berry e Parasuraman (1995) e Bansal et al. (2001), que alegam que este programa deveria auxiliar a área de RH, dando um foco diferente a estas práticas, direcionando-as a uma orientação para serviços.

5.12

Resumo das Entrevistas da Empresa B

O quadro a seguir demonstra os pontos fortes e fracos do programa de marketing interno, da empresa B, de acordo com as análises das entrevistas com os executivos e os empregados. Os pontos fortes seriam os que se alinham à teoria de marketing interno e os fracos os que não se alinham a ela.

Quadro 5 – Pontos Fortes e Fracos do Marketing Interno da Empresa B

Classificação	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Conceituação de Marketing Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A conceituação de marketing interno ser uma forma de comunicação interna, se alinha com a visão de Hooley et al. (2001). Com o passar do tempo, este conceito foi sendo mais difundido na empresa, e, atualmente, é conhecido por boa parte dos empregados; ▪ Os objetivos do marketing interno são relacionados a atividades de comunicação interna, o que aproxima mais ainda estas duas práticas; ▪ O marketing interno é utilizado para gerar mudanças culturais e implementar estratégias, como é defendido por Piercy e Morgan (1991); ▪ Na percepção dos empregados entrevistados, nos últimos anos, o desenvolvimento do marketing interno melhorou. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não há pontos fracos com relação ao conceito, porém o foco na comunicação interna é apenas uma das possibilidades apontadas na literatura para o escopo do marketing interno.
Coordenação Interfuncional e Integrada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe uma área específica (gerência de eventos e endomarketing), que cuida do marketing interno da empresa B, em conjunto com a gerência de RH. 	

<p>Iniciativas que Objetivam Envolver os Empregados</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Gerar satisfação interna, ou seja, dos funcionários, se tornou uma linha <i>do Balace Score Card</i> da empresa;▪ Buscando gerar mais satisfação e motivação, a empresa deu planos de previdência a todos os funcionários e usou cartazes com fotos destes para divulgar a ação;▪ A satisfação dos funcionários é considerada tão importante quanto a dos clientes, e é vista como um requisito desta última, o que está de acordo com Flipo (1996) e George (1990).	<ul style="list-style-type: none">▪ Os empregados não participam das decisões estratégicas da empresa. Suas decisões são somente em relação às estratégias de suas gerências;▪ Alguns empregados entrevistados alegaram que o maior foco de atenção da empresa não são os clientes ou os empregados, mas os corretores.
---	--	--

Orientação de Mercado	<ul style="list-style-type: none">▪ O marketing interno desenvolve uma orientação de mercado que reforça o bom atendimento ao cliente, especialmente o interno;▪ Os treinamentos são utilizados para difundir a orientação de mercado. Ao término destes cursos, os ex-participantes continuam recebendo informações, via artigos enviados por e-mail, sobre os temas abordados;▪ Campanhas internas também são utilizadas para desenvolver uma orientação de mercado, com o objetivo de reforçar o bom atendimento aos clientes internos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Na visão dos empregados, a orientação de mercado precisa ser mais reforçada, pois o foco no cliente ainda não é difundida entre todos os funcionários;▪ A gerência de eventos e endomarketing não se envolve com as atividades de treinamento.
-----------------------	--	---

Pesquisas Internas	<ul style="list-style-type: none">▪ Existe uma área específica, dentro do departamento de Marketing, que elabora as pesquisas internas;▪ Todos os empregados têm acesso aos resultados das pesquisas através do portal do funcionário;▪ As pesquisas internas ajudaram a melhorar o ambiente da empresa, pois, a partir de seus resultados, a cúpula percebeu a necessidade de participar mais com seus funcionários. Isso se alinha a Berry e Parasuraman (1995).	<ul style="list-style-type: none">▪ Não existe nenhuma forma de segmentação interna gerada a partir dos dados coletados pelas pesquisas internas;▪ A segmentação interna existente, percebida negativamente pelos empregados, é uma diferenciação na forma de tratamento entre eles os níveis hierárquicos superiores.
--------------------	--	---

Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none">▪ O principal meio de comunicação interna é via o portal do funcionário, no qual encontram-se diversas informações e divulgações;▪ O portal do funcionário também é uma forma dos funcionários se comunicarem com a empresa, pois seus comentários, críticas e reclamações são enviadas ao departamento de RH.	<ul style="list-style-type: none">▪ A comunicação interna entre as áreas e, inclusive, dentro de uma mesma área, ainda é problemática, devido à falta de troca de informações entre os funcionários;▪ A comunicação interna não é utilizada para divulgar informações estratégicas para os funcionários;▪ A comunicação entre os funcionários e a cúpula não é corriqueira e ocorre, na maioria, em reuniões e via e-mails. Assim, ela foi considerada, pelos empregados, de mão-única;▪ Embora o marketing interno se alinhe às teorias de Hooley et al. (2001), ela não tem uma via de mão-dupla que estes autores argumentam ser fundamental para este programa.
---------------------	---	--

Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O trabalho em equipe é estimulado a partir de medidas, como, a avaliação de desempenho, os treinamentos e as premiações para as equipes que interagem fora do ambiente de trabalho; ▪ Os empregados encaram o trabalho em equipe como algo que faz parte de suas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A competitividade entre os funcionários dificulta o melhor desenvolvimento do trabalho em equipe.
Participação da Cúpula	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A participação da cúpula serve como um fator motivacional para os funcionários, na medida que se sentem valorizados pela atenção que lhes é dada; ▪ Através da participação dos altos executivos com os funcionários, a empresa passou a ter maior conhecimento de problemas operacionais que ocorrem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A participação da cúpula ainda não é suficientemente exercida na empresa B, pois somente alguns dos executivos da cúpula se envolvem nos eventos e campanhas.
Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na visão dos empregados, o <i>empowerment</i> varia de área em área, dependendo da natureza das atividades exercidas. Isso se alinha com Rafiq e Ahmed (1998) e Bowen e Lawler III (1992). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O <i>empowerment</i> não é uma prática comum na empresa B. O poder se acumula na cúpula, o que, em consequência, gera uma dependência na alta gestão para quaisquer decisões estratégicas.

<p>Práticas de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O recrutamento e seleção é um processo que dá oportunidades de crescimento aos funcionários. Ao abrir uma vaga, primeiramente, ela é oferecida a eles; ▪ A avaliação de desempenho demonstra coerência com Berry e Parasuraman (1995). Através dela, a empresa verifica o desempenho do programa de marketing interno e se seus estímulos estão surtindo efeito; ▪ A avaliação de desempenho reforça o trabalho em equipe, pois os funcionários percebem que devem trabalhar assim, pois individualmente não conseguirão atingir as metas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O perfil dos candidatos é delineado por profissionais de RH e da gerência interessada. A opinião dos clientes, internos ou externos, não é utilizada para auxiliar defini-lo; ▪ As recompensas são, em sua grande maioria, financeiras. Não existe nenhum tipo de recompensas não-financeiras; ▪ Como no caso dos treinamentos, a gerência de eventos e endomarketing também não participa de nenhuma das práticas de RH. Isso não se alinha às teorias de Berry e Parasuraman (1995) e Bansal et al. (2001).
-------------------------------------	--	---