



# MARKETING INTERNO E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE MULTI MARCAS

**INTERNAL MARKETING AND ORGANIZATIONAL CULTURE:  
A CASE ON MULTI BRANDS COMPANY**

**ANDREA KASSOUF PIZZINATTO**

*Administradora. Especialista em Marketing – FGV. Mestranda em Administração pela Unimep. Professora de graduação e pós-graduação na área de marketing e orientação de estágio. Atuação nas Universidades Salesianas Dom Bosco – Unisal, Fundação Municipal de Ensino de Piracicaba-SP – Fumep, Universidade Paulista – Unip – e Senac. Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep Rodovia do Açúcar, km 156 – Piracicaba – SP – CEP 13400-911 E-mail: [nkp@merconet.com.br](mailto:nkp@merconet.com.br)*

**NÁDIA KASSOUF PIZZINATTO**

*Administradora e economista – UNIMEP. Doutora, Mestre e Especialista em Administração – EAESP/FGV. Professora dos Cursos de Mestrado da Unimep. Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep Rodovia do Açúcar, km 156 – Piracicaba – SP – CEP 13400-911 E-mail: [nkpizzin@unimep.br](mailto:nkpizzin@unimep.br)*

**ANTONIO CARLOS GIULIANI**

*Administrador de Empresa, mestre e doutor em Administração – Unimep. Professor e coordenador Mestrado Stricto Sensu em Administração – Unimep. Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep Rodovia do Açúcar, km 156 – Piracicaba – SP – CEP 13400-911 E-mail: [acgiuliani@unimep.br](mailto:acgiuliani@unimep.br)*

**NIVALDO KASSOUF PIZZINATTO**

*Publicitário, mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de Piracicaba Universidade Metodista de Piracicaba – Unimep Rodovia do Açúcar, km 156 – 13400-911 – Piracicaba – SP [nivaldopizzinatto@ig.com.br](mailto:nivaldopizzinatto@ig.com.br)*

## RESUMO

Não há planejamento que sobreviva, dentro das organizações, a um organismo social sem espírito de equipe, iniciativa, ou atuando sem a definição de valores por seus dirigentes. Em suma, sem diretrizes que componham a sua cultura organizacional. A análise da cultura organizacional permite a identificação de disfunção nos fatores culturais que estão interferindo no clima organizacional e, por consequência, no relacionamento entre as pessoas, prejudicando sua produtividade e o bom andamento dos trabalhos. Este estudo objetivou examinar a contribuição da cultura organizacional ao desenvolvimento de programas de marketing interno, filosofia empresarial da área de marketing, buscando o comprometimento dos funcionários com as metas da organização. Como referencial da prática, baseou-se em estudo de caso realizado na Comercial Importadora Ltda., empresa de multimarcas, com 35 funcionários, localizada em Piracicaba – São Paulo. Como resultados, o estudo possibilitou uma análise de como a cultura organizacional contribui para o uso de técnicas de marketing interno, mostrando a aplicabilidade prática dos dois conceitos.

## PALAVAS-CHAVE

Marketing interno; Cultura organizacional; Diagnóstico.

## ABSTRACT

No strategic planning will survive to an human context inside the organizations, with no time spirit, initiative, nor acting without the values defined by its managers. In short words, without line guides to compose its organizational culture. The anlysis of the organizational culture allows the company to identify unappriopriate cultural factors whose are interfering in the organizational invironament and so in people´s relationship, jeopardizing their work performance. This paper focused in organization culture and also the internal marketing appliation as an organization filsofy from marketing area, who contributes to implement the changes in employees behavior,

seeking their engagement with organization targets. This research was performed in Comercial Importadora Ltda., a multi brand company with thirty-five employees located in Piracicaba-SP. The research results allowed the company to analyze its culture and indicated how organizational culture analysis contributes to use internal marketing technics revealing the applicability of both concepts.

## KEYWORDS

Internal marketing; Organization culture cultura; Diagnosis.

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas são pessoas: é a grande constatação da Administração atual. Entretanto, compondo o organismo social da empresa, elas não têm condições de contribuir eficazmente na implantação de estratégias derivadas do planejamento de marketing, se atuarem sem o respaldo de valores, ou seja, sem diretrizes que componham a cultura da organização à qual estão vinculadas.

Além dos valores, também existem outros componentes da cultura organizacional, tais como os pressupostos básicos, e outros, abordados no presente trabalho.

A análise da cultura organizacional permite a identificação de disfunção nos fatores culturais que estão interferindo no ambiente empresarial e, por consequência, no relacionamento entre as pessoas, prejudicando sua produtividade e o bom andamento dos trabalhos.

A análise da cultura organizacional baseia-se em pesquisas de opinião com o corpo social da organização, buscando identificar os elementos da cultura organizacional bem ou mal trabalhados internamente. A partir daí, buscam-se propostas de alterações comportamentais que eliminem os vieses nos elementos culturais, melhorando o ambiente de trabalho, a satisfação do corpo social da empresa e sua produtividade.

Neste ponto entra forte o papel do marketing interno, nova filosofia empresarial da área de marketing, que contribui para buscar o comprometimento dos funcionários com a satisfação dos clientes, objetivos principais da organização.

Considerando o exposto, os objetivos deste estudo consistiram em verificar como o referencial teórico da cultura organizacional pode contribuir para desenvolver programas de marketing interno nas organizações. O trabalho, de cunho exploratório, apoiou-se em estudo de caso realizado em 2003 na empresa Comercial Importadora Ltda., localizada em Piracicaba – São Paulo. A pesquisa identificou os elementos geradores de problemas na cultura e chegou à proposição de

programas de ação definidos pelo marketing interno para melhorar o clima organizacional e vincular objetivos individuais dos funcionários aos objetivos empresariais, quais sejam, o bom atendimento de expectativas dos clientes externos.

## 2 MARKETING INTERNO

O comprometimento dos funcionários – denominados por Whiteley (1996) como “clientes internos” – é imprescindível para a implementação de planos que direcionem a empresa à satisfação das expectativas dos clientes. O marketing, antes voltado diretamente aos clientes externos, hoje se volta também aos clientes internos, como uma forma de satisfazer os primeiros por meio da motivação dos segundos.

Nas palavras de Ahmed e Rafiq (2002:10) o marketing interno consiste:

[...] um esforço planejado usando-se um enfoque típico de marketing dirigido à motivação de empregados para implementação e integração de estratégias organizacionais voltadas à orientação ao cliente.

Cerqueira (1994:2) compreende marketing interno como “projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários como desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias”. Esses projetos visam a melhorar “a comunicação, o relacionamento e estabelecem uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

O marketing interno, segundo Kotler (2003:44), deve preceder o externo, pois relaciona-se diretamente com o serviço prestado pela organização: “não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo”. Historicamente o autor observa que antigas empresas colocavam em primeiro grau de importância o cliente, seguido dos níveis gerenciais hierárquicos e finalmente do funcionário. Já empresas modernas – as voltadas para o cliente – realmente o colocam em primeiro nível de importância, seguido do pessoal de frente, da gerência de nível médio e finalmente da alta administração. Beatty, Suh e Yoon (2001:500) partilham dessa convicção: “de acordo com a perspectiva do marketing interno se o serviço da organização quer que seus empregados façam um bom trabalho, ela precisa se preparar para fazer um bom trabalho com os empregados”. Varey e Lewis (1999:927) identificam que “recentes estudos de gerência envolvem explicitar a comunicação entre os empregados, envolvimento e comprometimento (um novo contrato empregador-empregado), os processos redesenhados de negócios e as relações percebidas entre empregados e a satisfação do consumidor como

predominante”. A justificativa dos autores remete à importância de uma boa estrutura interna para a eficácia da empresa. A área de marketing pode cuidar de toda comunicação do produto ou serviço; entretanto, se a estrutura interna não corresponder à imagem divulgada pela empresa, em quesitos como prazo de entrega, atendimento, qualidade, por exemplo, comprometerá o esforço mercadológico.

A necessidade do marketing interno é crescente e deve-se, segundo Grönroos (1995:280), ao renascimento do ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual.

Verificando a origem do conceito, Varey e Lewis (1999:926) identificam que:

[...] parece que a essência do marketing interno não é um fenômeno da era pós-industrial, visto que é uma associação de atitudes e métodos na literatura recente de administração de marketing, indicando que programas para gerar comprometimento entre os empregados para os objetivos da companhia não são novos.

Segundo Grönroos (1995:278), durante os últimos quinze anos o conceito de marketing interno surgiu primeiramente na literatura de marketing de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços. O autor identifica que “existe um movimento constante da era industrial até a nova competição da economia por serviços, no qual a lógica do fabricante tem que ser substituída por uma nova lógica chamada de know-how de serviços”. A importância emergente dos serviços em quase todos os negócios evidenciou a noção de que um empregado bem treinado, desenvolvido e voltado para serviços, em vez de orientado para matérias-primas, tecnologia de produção ou para os próprios produtos, constitui o recurso mais crítico e escasso nas organizações. Esses empregados serão ainda mais críticos no futuro em um crescente número de setores industriais.

## 2.1 MARKETING INTERNO E CONCEITOS SIMILARES

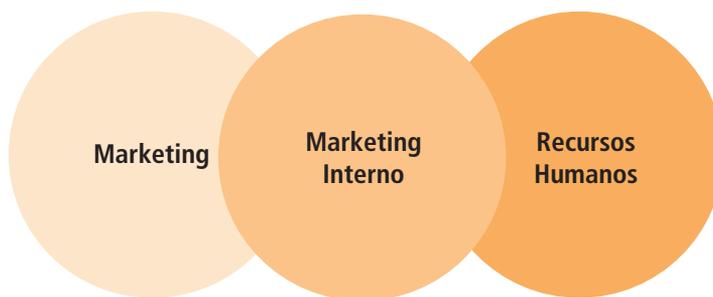
Na visão de Azedo (2004:A-14), existem termos similares ao marketing interno, comumente utilizados na bibliografia da área. São eles:

[...] comunicação ou marketing interno e endomarketing. Os nomes podem ser os mais diversos, mas o significado desta ferramenta é um só: conjunto de idéias, práticas introduzidas e aprimoradas dentro de uma companhia, com o objetivo de elevar a satisfação e comprometimento dos funcionários, o que reflete positivamente também no público externo. Com a distribuição da verba de marketing, que hoje não está mais tão concentrada na propaganda, o endomarketing segundo especialistas vem conquistando bons investimentos das grandes corporações no Brasil.

Vasconcellos (2004:5) afirma que há um consenso na literatura de que marketing interno é uma ferramenta interdisciplinar, conforme Esquema 1, abaixo. O autor explica que a figura demonstra que o marketing interno situa-se numa região fronteira entre recursos humanos e marketing, o que estrategicamente facilita a sinergia.

### ESQUEMA 1

#### POSICIONAMENTO FUNCIONAL DO MARKETING INTERNO



**Fonte:** Adaptado de Vasconcellos (2004:6).

O autor (2004:3) esclarece que marketing interno foi denominado endomarketing por Bekin (1995) e que o marketing interno possibilita o suporte de estratégias de marketing internamente em nível de pessoas; defende ainda que a área de marketing deve se integrar com as demais, pois, quanto “mais integrada estiver a empresa, maiores as chances de sucesso no atendimento ao cliente externo”.

Expandindo a definição de marketing interno, Joseph (1996:55) afirma que:

[...] Marketing interno é a aplicação de marketing, gerenciamento de recursos humanos, teorias aliadas, técnicas e princípios para motivar, mobilizar, cooptar e gerenciar empregados em todos os níveis da organização para continuamente melhorar a forma como eles servem os clientes externos e a cada um. O efetivo marketing interno responde às necessidades dos empregados como promove a missão e metas organizacionais.

Tais medidas “fazem com que os empregados adotem o conceito de marketing de orientação no cliente e tornem-se parte do time da companhia” (JOSEPH, 1996:54-58). Existem ainda questionamentos relativos a qual área da companhia pertence a função do marketing interno, já que abriga técnicas de motivação e marketing. O autor reconhece que “claramente muitos departamentos podem estar envolvidos no marketing interno, mas principalmente

recursos humanos e marketing”. Esclarece, ainda, numa definição expandida, que marketing interno é a aplicação do marketing, recursos humanos, técnicas, teorias e princípios pertinentes a fim de motivar, promover cooperação e gerenciar empregados de todos os níveis da organização para uma melhoria contínua da maneira com que eles atendem os clientes externos e da maneira com que se tratam. Acrescenta que um efetivo marketing interno responde às necessidades do funcionário na medida em que as técnicas desse conceito elevam a missão e os objetivos da organização. Finalmente, as técnicas de marketing interno não progridem sozinhas no campo mercadológico: devem ter foco no cliente interno e externo. Demandam uma atividade integrada que abrange não somente a área de marketing, mas o comportamento organizacional, gestão de recursos humanos e outros campos (JOSEPH, 1996:54-58).

## 2.2 **MARKETING INTERNO: REQUISITOS, TAREFAS E OBJETIVOS DE SUA OPERACIONALIZAÇÃO**

A operacionalização do marketing interno exige atitudes específicas por parte das lideranças empresariais. Ahmed e Rafiq (2002:IX) relacionam as que o marketing interno requer:

- a) aceitação da filosofia e técnicas de marketing;
- b) orientação ao cliente e ao mercado;
- c) enfoque participativo que atinja todos os níveis hierárquicos;
- d) enfoque estratégico para gerência de recursos humanos a fim de assegurar o alinhamento da estratégia de recursos humanos com a estratégia da organização;
- e) coordenação de todas as atividades gerenciais para o alcance da orientação ao cliente, ou ao mercado, ou ainda, ao gerenciamento com enfoque no cliente/mercado.

Berry e Parasuraman (1991:151) ressaltam que o marketing interno constrói organizações de profissionais com comportamento efetivamente focado no cliente, bem como leva ao desenvolvimento de estratégias visualizando empregados como clientes internos, cujas expectativas também devem ser atendidas. Em outras palavras, as estratégias devem formar funcionários satisfeitos com o trabalho.

Vasconcellos (2004:10-11) sumariza esses objetivos: “a competência externa deverá ser tão ou maior quanto à interna”. Acrescenta ainda que existe grande diferença entre o que a empresa espera do funcionário em termos de rendimento, performance, competência etc. e o que está disposta a oferecer. Decorrente dessa diferença existe uma lacuna, denominada “zona de inclusão”, que deve ser preenchida com políticas de recursos humanos que, por atuarem na valorização humana, melhoram o trabalho do funcionário.

De fato, as relações existentes entre a satisfação do funcionário e o desempenho têm sido exploradas pela literatura de comportamento organizacional e marketing. Entre as diferentes formas de buscar a excelência para a conquista e manutenção de clientes, o marketing interno consiste em uma das bases “da busca da qualidade, tanto na produtividade quanto no marketing”, exigindo “o envolvimento e comprometimento dos funcionários – os clientes internos – para o que é preciso construir com uma nova base cultural dentro da organização”. O marketing interno “apóia-se na crença de que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento de modelos gerenciais avançados, acredita e aposta no potencial humano” (PIZZINATTO, 2001:220).

Segundo Grönroos (1995), para que os funcionários componentes do público interno se conscientizem mais sobre a importância dos serviços prestados e do desempenho orientado para o cliente, deve haver uma abordagem ativa de marketing em que uma variedade de atividades é usada internamente de forma coordenada e ativa. Cabem-lhe, assim, diversas tarefas, conforme abaixo:

[...] dependendo da qualidade do relacionamento interno, a empresa será mais ou menos competitiva. Detectar problemas de relacionamento e eliminá-los é a tarefa do marketing interno, que deve vender às pessoas da organização, os objetivos e as estratégias da empresa, para que todos vibrem num só sentido: atender às necessidades do mercado e enfrentar a concorrência. Controlar esse fator é, por certo, um dos novos desafios do profissional de marketing (COBRA, in DIAS et al., 2003:503).

### 3 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E ELEMENTOS

A seguir, conceitua-se a cultura organizacional, por meio de levantamento bibliográfico, e em seguida apresentam-se seus elementos componentes.

#### 3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS

A cultura organizacional é um elemento indissociável do funcionamento da organização. Segundo Wallach (1983:1), a cultura organizacional constitui o entendimento que os funcionários compartilham, seus valores, as crenças que determinam como a empresa deve funcionar. A autora compreende que não existem culturas organizacionais boas ou más, mas a cultura que reforça as propostas da organização.

Já Schein (1996:3) a conceitua como o fator que dirige a forma pela qual os membros da organização “pensam, sentem e agem”.

A cultura organizacional permite que, “ao transacionar com o meio ambiente, se apresente ‘uma maneira própria de agir e interagir’, que representa ‘a identidade da organização’”. Tavares (1993:58) alerta que o surgimento dessa identidade só é possível com “a permanência das pessoas envolvidas no processo”. Completa o raciocínio afirmando que “uma organização que muda todo o seu pessoal ou a maioria dele muito freqüentemente não tem como se transformar numa cultura”.

A cultura organizacional tem relevante efeito na maneira com que os funcionários vêem suas responsabilidades e seu comprometimento para com a organização.

Os líderes influenciam seus subordinados por meio de seu relacionamento e da interação com a cultura (CHEN, 2004:1). A força da cultura de uma organização está no grau de consenso que os membros têm sobre quais normas prevalecem e quais valores são de maior importância. Um forte conjunto de normas e valores pode ser substituído por maior burocracia e métodos de controle como supervisão hierárquica, planos, orçamentos e procedimentos formais. Entretanto, uma organização com forte cultura pode permear os membros com sentimentos de comprometimento, enquanto evita reações negativas muitas vezes geradas pela burocracia da gerência (NYSTROM, 1993:1).

A cultura de uma organização é freqüentemente criada por seus gestores por meio de uma idéia preconcebida do que é cultura. Tipicamente os gestores e seus sucessores ajudam a formar a cultura conforme os paradigmas que compartilham. O sucesso ou o fracasso de uma organização depende da relevância da filosofia vigente para as demandas e oportunidades do mercado (AVOLIO, BASS, 1993:2).

Para Thévenet (2003:5), tem sido um sonho dos gerentes criar valores, impô-los e converter as pessoas para os valores ideais por meio de cartazes, missões etc., mas é uma realidade de difícil materialização.

### 3.2 ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é composta por vários elementos que provocam mudanças comportamentais dentro das organizações. Entre eles podem ser ressaltados:

#### a) Valores

Para Nystrom (1993:1), valores se referem às crenças sobre quais resultados seriam desejados ou preferidos, e acrescenta que os valores dos gestores norteiam o processamento de informações e opiniões. Segundo Freitas (1991:12-14), valores “são as crenças e conceitos básicos em uma organização”, representando sua filo-

sofia e estabelecendo padrões a serem seguidos internamente por seu corpo social. Segundo a autora, representam “um guia para o comportamento diário”. Apesar de serem definidos na administração superior e em função disso serem menos assumidos em termos de comprometimento nos níveis inferiores, os valores também influenciam o desenho da organização formal, na medida que indicam quais questões devem ser prioritárias, o que também define o tipo de pessoas de maior prestígio na organização, bem como determinam o quão longe alguém pode ascender na organização exatamente por estar ou não em uma área de prestígio. Uma terceira forma de influenciar a organização está em que os valores podem ser materializados em slogans que comunicam ao mundo exterior as visões da companhia, ou seja, como ela espera ser vista pela sociedade (FREITAS, 1991:15).

### b) Crenças e pressupostos básicos

As crenças normalmente são implícitas; seus funcionários, ao interagirem com o meio ambiente e entre si, utilizam seus próprios valores, que obviamente não são comuns a todos e podem não representar os valores da organização. Entretanto, por vezes são explícitas, pois algumas empresas estabelecem um conjunto de normas que norteiam o comportamento humano na organização (FREITAS, 1991:19).

Os pressupostos básicos também são elementos da cultura organizacional; Fleury, Shinyahshiki e Stevanato (CALDAS, MOTTA, 1997:273-292) os conceituam como elementos culturais inconscientes que determinam as idéias do grupo, suas atitudes e comportamentos. Para os autores os pressupostos básicos podem assumir cinco naturezas:

- relacional: neste caso os pressupostos assumidos dependem da orientação dominante na organização, que pode ser individualista (em que as características pessoais definem os pressupostos), relação colateral (em que as metas do grupo têm prioridade) e hierárquica ou linear (em que a hierarquia e a tradição constituem a base da autoridade);
- natureza humana: pressupõe que a natureza humana possa enquadrar-se em quatro categorias: má, nem boa nem má, neutra e boa;
- atividade: pressupõe a idéia de desenvolvimento, focando-se na tarefa, eficiência e descoberta, em suma no que o ser humano pode realizar;
- tempo: baseada em como as sociedades usam o tempo;
- homem-natureza: esse pressuposto está ligado ao questionamento sobre a subjugação e controle do ambiente ou a busca da harmonia com ele.

### c) Ritos, rituais e cerimônias

Constituem um conjunto de atividades planejadas com conseqüências práticas, materializando a cultura. Ritos podem ser organizados com diversas finalidades:

- ritos de reforço, celebração do cumprimento de metas;
- ritos de integração, na busca da integração social;
- ritos de redução de conflitos, na restauração do equilíbrio nos relacionamentos;
- rito de passagem, na introdução ou promoção dentro da empresa.

#### d) Histórias e mitos

As histórias representam exemplos de ações administrativas ocorridas no passado que geraram a atual filosofia administrativa. Numa organização as histórias de acidentes podem servir de mapa, diretriz de trabalho desde que as ações administrativas tomadas em seguida sirvam de exemplo para o futuro. As histórias podem servir também como símbolo para a organização, representando o que é importante para a empresa, levando os seus diversos setores a usar vocabulário comum, o que facilita a comunicação interna. Também podem ser consideradas roteiros, pois dizem aos empregados quais comportamentos ou atitudes são aceitáveis ou o que eles podem esperar que a organização faça no futuro .

#### e) Tabus

Quando acontece algum fato desagradável na empresa, os assuntos a ele relacionados tornam-se tabus. Por exemplo, revanches de funcionários contra seus superiores podem ser consideradas tabus, assuntos sobre os quais não se conversa, pois podem representar maus exemplos.

#### f) Heróis

Nesta categoria é importante distinguir entre os heróis natos – vinculados à direção da organização, que em algum momento contribuíram para seu crescimento – e os heróis criados. Estes últimos vencem metas dentro da organização e recebem prêmios como “o vendedor do ano”, “operário padrão” etc. Servem de exemplo para todos na organização, seus desempenhos definem padrões a serem seguidos.

#### g) Normas

As normas são sintetizadas após a definição das crenças, pressupostos, avaliação de valores compatíveis da organização, definição do que é tabu; são comunicadas formalmente. Podem ser definidas normas para produção, comportamento, contratação e demissão de funcionários etc.

#### h) Comunicação

Na comunicação empresarial podem-se identificar alguns papéis desempenhados pelas pessoas informalmente, apresentados a seguir com rápido perfil de suas características:

- contadores de histórias: “tipicamente ocupam posições em que se tem acesso a grande volume de informações”. Têm o poder de mudar a realidade distorcendo os fatos ou interpretando-os à sua maneira ao narrar as histórias;
- padres: também repassam as histórias, porém preocupando-se em manter o grupo unido e buscando soluções principalmente morais. Comumente este papel exige anos de trabalho sério;
- confidentes: os confidentes constroem vastos relacionamentos na organização, por meio dos quais conseguem efetivar propostas. Posicionam-se sempre atrás do poder, sendo capazes de adivinhar as intenções do chefe;
- fofoqueiros: são figuras que se comportam de maneira que reproduzam com detalhes fatos da vida alheia. Geralmente não são levados a sério, podendo até ser utilizados pela categoria administrativa para disseminação de fatos que a ela seja conveniente;
- conspiradores: constituem grupos de pessoas que se reúnem para execução de planos em comum. Estabelecem metas e agem de comum acordo, com atitudes previamente planejadas.

#### i) Símbolos

Os símbolos podem ser “materiais ou verbais”; materializam o sentido que a organização julga importante e representativo do que crê ser a empresa, os seus modos de funcionamento ou a sua identidade (FREITAS, 1991:19-28).

Organizações eficazes demandam pensamento tático e estratégico, bem como uma cultura construída por seus líderes. O pensamento estratégico ajuda a criar e construir a visão da organização no futuro. A visão pode emergir e mover-se na direção que o líder construir uma cultura dedicada a apoiá-la. Os líderes constroem mecanismos de desenvolvimento da cultura e o reforço das normas e comportamentos que expressem as diretrizes da cultura organizacional. As normas culturais são alteradas de acordo com o foco de atenção dos líderes, como eles reagem a crises, conforme os comportamentos tomados por modelo, quem eles atraem para sua organização. As características e as qualidades da cultura de uma organização são idealizadas por seus líderes e eventualmente seguidas pelos membros (AVOLIO, BASS, 1993:1-2).

### 3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Importante lembrar que por vezes a cultura organizacional se confunde com o conceito de clima organizacional, na medida em que Gibson (1981:470) a define como “conjunto de propriedades do ambiente de trabalho percebidas direta ou indiretamente pelos empregados tidas como sendo a principal força a

influenciar a conduta do empregado”. Diferentemente da cultura organizacional, “o clima organizacional é resultante da percepção e entendimento das pessoas sobre as várias dimensões que agem sobre o ambiente da empresa” (REVISTA VALOR CARREIRA 2003:128). Entretanto, para Grönroos (1995:304), a cultura empresarial pode ser vista como o clima interno da organização. O comportamento das pessoas decorre do clima, portanto impactos negativos sensibilizam não somente pessoas, mas a longo prazo a organização também. As organizações relacionadas na classificação, da revista *Exame*, de melhores empresas para se trabalhar têm em comum: a crença genuína de que as pessoas são imprescindíveis para o sucesso dos negócios, comunicam-se para que todos influenciem nas decisões que os afetam e conhecem sua cultura, o que determina sua forma de recrutamento e recompensa. “Nessas organizações encontra-se o casamento perfeito entre a estratégia e a sua aplicação. Entre o que a empresa planeja e o que as pessoas percebem como benéfico” (BISPO, 2004:4).

Nos últimos anos, o mundo corporativo tem observado uma crescente tendência na realização de pesquisas de clima organizacional [...]. Através de sua aplicação é possível acompanhar o nível de comprometimento dos colaboradores” (BISPO, 2004:1). A autora acrescenta ainda que com a pesquisa de clima é possível conhecer e alinhar a cultura organizacional, o desenvolvimento de funcionários, melhorar a comunicação, diminuir a burocracia, além de identificar necessidades de treinamento e flexibilidade das atividades da organização, pois “cada empresa possui uma realidade própria onde a cultura e o clima organizacional sofrem influências de diversos fatores.

James e James (1989) afirmam que o clima de trabalho em uma organização relaciona-se a como o ambiente é percebido e interpretado pelos funcionários. Acrescentando o componente gerencial, Bowen e Schneider (1995 apud BEATTY, SUH, YOON, 2001:502) definem o clima na organização como :

[...] as percepções que os funcionários compartilham sobre o que é importante na organização, obtido através de suas experiências no serviço e suas percepções dos tipos de comportamento que os gerentes esperam e apóiam.

Uma pesquisa realizada por Beatty, Suh e Yoon (2001:512) pretendia verificar as variáveis do clima e seu impacto na qualidade dos serviços. Para tanto, foram entrevistados clientes e funcionários nos bancos de varejo no sul da Coreia, dos quais foram aproveitados 279 questionários aplicados em funcionários,

numa média de quatro clientes para cada funcionário da amostra. A pesquisa revelou que o clima de trabalho está positivamente relacionado ao esforço no trabalho; também mostrou que o apoio da gerência está positivamente relacionado ao esforço no trabalho e à satisfação com o trabalho; outra constatação foi de que o esforço no trabalho está positivamente relacionado à satisfação com o trabalho; a satisfação com o trabalho está positivamente relacionada à avaliação dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados pelos funcionários, por fim, apontou que o esforço no trabalho está positivamente relacionado à avaliação dos clientes quanto à qualidade dos serviços prestados pelos funcionários.

A Intelbrás, Indústria de Telecomunicações e Eletrônica Brasileira, desde 1994 adotou a implantação de pesquisas para verificar o clima organizacional, as quais além deste objetivo puderam propiciar: a reorientação do foco de investimento, e conseqüente melhora do desempenho das equipes, a identificação de pontos críticos existentes e suas tendências, o fornecimento de informações às lideranças para condução de suas equipes, “a identificação de pontos falhos na comunicação, a divulgação da filosofia, política e valores da companhia para os funcionários” (BISPO, 2003:1).

O clima de trabalho é decorrente das diferentes percepções dos empregados sobre o que é importante na organização, obtido por meio de suas experiências no trabalho e suas experiências sobre quais tipos de comportamento a gerência espera e apóia (REVISTA VALOR CARREIRA, 2003). De acordo com Brown e Leigh (1996), as percepções do clima organizacional são feitas por meio de avaliações individuais conforme as percepções psicológicas de cada um. Alternativamente o clima de trabalho pode ser visualizado por uma perspectiva interacionista das avaliações dos atributos do ambiente.

Por outro lado, o comportamento das pessoas também decorre do clima, portanto impactos negativos sensibilizam não somente pessoas, mas a longo prazo, a organização também. Em outras palavras, “as empresas são organismos vivos. Como tal, recebem efeitos do contexto em que estão inseridas. O clima organizacional é resultante da percepção e entendimento das pessoas sobre as várias dimensões que agem sobre o ambiente da empresa” (REVISTA VALOR CARREIRA, 2003:128).

Deve-se ainda ressaltar que “o clima organizacional é resultante da percepção e entendimento das pessoas sobre as várias dimensões que agem sobre o ambiente da empresa” (REVISTA VALOR CARREIRA, 2003:128), donde se deduz que a melhora do clima organizacional, em todos os aspectos, é fator importante para a satisfação, o bom desempenho e o comprometimento dos funcionários. Este último fator de sucesso empresarial começa, entretanto, com o comprometimento da cúpula, já que o treinamento – ou capacitação – do time gerencial é fator crítico para alcançar objetivos. Realizadas as pesquisas e identificados os

pontos negativos com o seu próprio público interno, pois existem lacunas entre o que a organização define como benefício e a percepção do funcionário, a empresa deve divulgar os resultados e buscar a solução ou ao menos o encaminhamento dos problemas. Se a empresa não agir com transparência, a frustração dos empregados piora ainda mais o clima de trabalho (REVISTA VALOR CARREIRA, 2003:129).

## **4 MARKETING INTERNO E CULTURA ORGANIZACIONAL: METODOLOGIA E RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO**

### **4.1 COMERCIAL IMPORTADORA LTDA.: APRESENTAÇÃO E DIAGNÓSTICO DO CORPO SOCIAL**

A empresa pesquisada – Comercial Importadora Ltda. – foi fundada em 1964 por imigrantes libaneses. Com 35 funcionários, atua no comércio de produtos importados, equipamentos de uso florestais, jardinagem, industriais, tratores e motocicletas, em Piracicaba e região, daí ser considerada uma empresa multimarcas.

### **4.2 METODOLOGIA DO ESTUDO**

Inicialmente, por meio de estudo exploratório, tomando por fonte de informação pessoas com experiência, conforme orienta Mattar (1996), foi realizado um breve diagnóstico comportamental com os funcionários dos diferentes setores da organização, procurando iniciar os trabalhos de sondagem e de explicitação de possíveis ocorrências de ordem comportamental que estivessem influenciando negativamente no desempenho dos trabalhadores, tendo por base o referencial teórico da cultura organizacional.

Para o diagnóstico comportamental inicial da organização, foram selecionados dois funcionários por seção como representantes de cada área da empresa: balcão (seção de peças), oficina, escritório (informática e administrativo) e vendas. No processo de seleção, utilizou-se como critério o maior tempo de casa.

De posse dos posicionamentos levantados, foi elaborado o questionário (Anexo 1) aplicado à totalidade do corpo social da organização, buscando atingir os objetivos do estudo, quais sejam, analisar a cultura organizacional por meio dos conceitos de: valores, pressupostos básicos, Normas, Visão empresarial, entre os referidos neste estudo. O questionário continha 14 questões abertas e foi elaborado tomando por base modelo de pesquisa realizada por Mariotti

(1996:130). Para o autor a *culturálise*, ou análise da cultura organizacional, é “um processo maiêutico, isto é, parte do princípio de que as soluções estão na própria cultura em que surgem os problemas. Tais soluções serão descobertas e postas em prática pelas pessoas que compõem a organização”.

No processo de análise cultural são levantados e analisados basicamente os seguintes parâmetros:

- 1) Objetivos, Missão, Visão de Futuro: verifica-se até que ponto os membros têm consciência de como realmente a organização é, das suas atividades, sua posição na comunidade, seus planos a curto, médio e longo prazo, no que acredita. Sem essa consciência não há o que compartilhar, conseqüentemente não há motivação e nem possibilidade de aumento da produtividade.
- 2) Auto-avaliação: refere-se à autocrítica, sinceridade de propósitos, motivação. Consiste em um dos indicadores de resistência à mudança.
- 3) Espaço criativo: fornece informações sobre incentivo de idéias novas.
- 4) Comunicação, fluxo de informações e linguagem: estado atual das comunicações interpessoais, comunicações, linguagem verbal e não-verbal, excesso de burocracia, conflitos, organograma formal e informal, receptividade da chefia em relação a idéias novas, fatores que geram medo ou desconforto.
- 5) Processos, operações, tecnologia: visão sistêmica, conhecimento e obsolescência de produtos e serviços, estilo e ritmo de produção, vendas.
- 6) Relações interpessoais e comportamento: conhecimento das relações interpessoais, sem a resolução de conflitos, torna-se difícil qualquer implementação ou melhoria.
- 7) Imaginário organizacional: o imaginário refere-se ao conjunto de potenciais de criatividade, solução de conflitos, convivência com mudanças etc. O objetivo é levantar informações que permitam trabalhar formas intuitivas da cultura que conscientemente não é manifestada.
- 8) Níveis de estresse: dada a inseparabilidade da vida pessoal com o trabalho é importante conciliar ambos, além de verificar as dificuldades que as pessoas encontram em verbalizar seus problemas.
- 9) Prioridades: avaliar até que ponto as prioridades pessoais coincidem com as da empresa.
- 10) Desejos de mudança: averiguam-se desejos de mudança na cultura da empresa (MARIOTTI, 1996:131-5).

### 4.3 RESULTADOS DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

Apresentam-se a seguir os resultados das investigações exploratórias realizadas, tanto as do diagnóstico comportamental inicial, quanto da segunda etapa.

#### 4.3.1 Fase 1 – Diagnóstico comportamental inicial da organização

Como resultado do estudo exploratório inicial foram encontradas as informações a seguir.

Verificou-se que os funcionários da oficina apresentavam bons conhecimentos técnicos e bom relacionamento entre si.

O setor de peças era composto por pessoas com bons conhecimentos técnicos e não havia problemas de relacionamentos com outras áreas da empresa. Existiam, entretanto, dificuldades no cumprimento de rotinas burocráticas que geravam pequenos atritos com áreas afins.

O setor da contabilidade também não apresentava problemas ligados a conhecimento técnico, entretanto possuía dificuldades de organização do fluxo de rotinas e documentos.

O setor de vendas apresentava sérios problemas, a saber: falta de conhecimento técnico dos produtos, por parte dos vendedores, que se encontravam incapazes de fornecer informações aos clientes embora a organização lhes proporcionasse e custeasse integralmente cursos mensais oferecidos pela matriz. Foram identificados problemas ligados à falta de iniciativa para buscar novos clientes, embora a organização houvesse mapeado a cidade e lhes determinado áreas de atuação. Entretanto a tarefa foi ignorada e os vendedores se limitavam a permanecer na firma à espera dos clientes. A administração verificava ainda periodicamente o atendimento telefônico dos vendedores, oferecendo treinamento para conversar com os clientes e até mesmo persuadi-los ou provocar neles o interesse maior no produto. Entretanto o grupo de empregados não expressava qualquer interesse em se desenvolver nesse aspecto e até mesmo fazia chacotas dessa iniciativa dos proprietários.

No setor administrativo os funcionários apresentavam ótima capacitação técnica, entretanto o ambiente era um foco de comentários, intrigas e maledicências. A principal fonte do problema era uma funcionária de muitos anos de casa, cuja competência profissional dificultava sua substituição, o que tornava a administração da empresa vulnerável e hesitante em tomar qualquer atitude a respeito.

No setor de informática os funcionários apresentavam excelentes conhecimentos técnicos, mas tinham problemas por ser um setor extremamente centralizado. Como a maioria dos funcionários não possuía habilidades em microinformática, dependia do auxílio deste setor (CPD).

Os proprietários possuíam bons conhecimentos sobre os produtos, fluxo burocrático, visão estratégica para crescimento e se envolviam com os problemas da organização. Eram realizadas reuniões semanais com os funcionários visando a discutir e dar encaminhamento aos problemas de cada setor. Entretanto ocorriam sérios problemas de relacionamento entre os dirigentes e os funcionários.

Críticas eram feitas em público e quando o problema se relacionava somente com uma área ou pessoa, todos os funcionários eram chamados para reunião e criticados de forma geral. A maneira pela qual se comunicavam em entrelinhas sugeria foco pessoal na avaliação dos funcionários, que entendiam serem tratados de forma diferenciada conforme simpatia ou antipatia pessoal da administração. Quando identificados os problemas, os responsáveis eram advertidos, mas nunca penalizados: erravam novamente e recebiam nova advertência; não havia persistência de ambos os lados para solução dos problemas, criando um ciclo vicioso.

No geral todos os funcionários apresentavam baixo grau de escolaridade, embora compatível com os cargos, pois dos 35 empregados somente 2 cursavam o terceiro grau (excluindo-se os proprietários).

#### 4.3.2 Fase 2 – Análise da cultura organizacional

Esta análise buscou extrair a frequência para cada uma das variáveis abaixo, decorrentes da aplicação do questionário:

- a) *Principal negócio da empresa*: apenas 18,19% dos funcionários entrevistados responderam que o principal negócio da empresa é a *venda de tratores, carros e motos*; os demais não tinham clareza a respeito.
- b) *Importância da empresa hoje (para quem?)*: 45% responderam que a empresa é importante para os funcionários, seguidos de 27%, que acreditavam ser importante para os proprietários, mas principalmente para os funcionários.
- c) *Objetivos da empresa para os próximos seis meses e para um ano*: 19% responderam que a empresa deve tentar se equilibrar nos seis meses seguintes e suportar a crise que acreditavam ser de origem governamental. O restante das respostas dividiu-se eqüitativamente entre melhoramentos, lucros, estabilização e liderança.
- d) *Valores a serem respeitados dentro da organização*: 19% responderam que o valor a ser respeitado era a cooperatividade entre os departamentos. Foram citados outros valores que se dividiram eqüitativamente entre respeito, honestidade, sinceridade, noção de hierarquia e afinidade com o trabalho.
- e) *Falhas causadas por você/culpa dos outros*: 45% responderam que não poderiam citar falhas que ocorreram por sua culpa ou alheia. Os 55% restantes citaram falhas no atendimento, procedimentos simples e falta de informação/comunicação.
- f) *Motivação para ir ao trabalho*: foram apresentados diversos motivos – aprender, atender o cliente, ser útil, fazer o que gosta, salário, de forma bem eqüitativa.
- g) *Apresentação de propostas de melhorias*: 46% dos entrevistados afirmaram ter apresentado propostas de melhorias, que não chegaram a ser colocadas em prática.

- h) *Sabe quem é seu superior direto?* Respondendo a essa questão, 19% dos funcionários apontaram como superior direto o sócio majoritário, outros 19% apontaram o mesmo, sua auxiliar administrativa e outro sócio que supervisiona a oficina; ainda outros 19% afirmaram não saber. Assim, 38% identificavam o proprietário como o superior direto e havia confusão quanto a isso para os 62% restantes.
- i) *Já receberam orientações diferentes sobre o mesmo problema/como foram?* 73% dos entrevistados afirmaram não ter recebido orientações diferentes sobre um mesmo problema.
- j) *Sugestões para que as comunicações internas melhorem:* foram apresentadas sugestões no tocante a respeito, obediência, atenção, compreensão, memorandos, metas comuns, dedicação, critérios para comportamento, função e obrigações, direitos e deveres, reuniões para conscientização.
- k) *Relato de um caso que represente sucesso reconhecido:* 27% dos entrevistados não puderam relatar um caso de sucesso reconhecido, porém a maioria, os 73% restantes, relataram casos de sucesso em vendas, atendimento e criação de multimarcas.
- l) *Algo no clima de trabalho que o deixa estressado:* 19% dos entrevistados afirmaram não existir nada no clima de trabalho que os deixasse estressados, entretanto outros 19% afirmaram ficar estressados com o mau humor de “certas pessoas”.
- m) *Existe espaço para tratar de assuntos pessoais? Relatar algum caso:* 37% afirmaram existir espaço no clima de trabalho para tratar de assuntos pessoais, entretanto 27% afirmaram não existir esse espaço. Os demais 26% disseram que apenas por vezes sentiam esse espaço.
- n) *O que precisa ser urgentemente mudado nesta empresa?* Foram citados: exigir responsabilidade por erros, problemas nacionais, melhorar o perfil da estratégia de vendas (ser mais agressivo), ter mais clientes satisfeitos, agilizar o atendimento, melhorar burocracia, observância a procedimentos.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, notou-se bastante sinceridade por parte dos funcionários em responder ao questionário: eles denotaram vontade de denunciar aspectos que os revoltavam e que deveriam ser corrigidos.

O principal problema levantado nas entrevistas foi o sentimento de iniquidade que os funcionários sentiam no tocante ao tratamento recebido por parte da alta administração.

Em algumas entrevistas até mesmo termos chulos foram utilizados, e era evidente o tom de agressividade e até certo sarcasmo e ironia. Sentiam grande revolta, acreditavam existir discriminação dos funcionários por parte da adminis-

tração, devido a atitudes e decisões que consideravam de cunho arbitrário por parte da mesma, o que os fazia sentirem-se revoltados, desmotivados em relação ao seu trabalho e em relação à organização. Sentiam-se também desamparados quanto a diretrizes claras sobre os valores da organização, sua missão e visão.

Entre os aspectos que os motivavam a se dirigir ao trabalho todas as manhãs, estava, prioritariamente, a necessidade do salário, enfim, o aspecto subsistência. Sentiam seus empregos ameaçados pela má situação da empresa, mas ao mesmo tempo sentiam-se desmotivados para trabalhar em prol da recuperação/melhoria da organização. Achavam que a situação estava ruim devido a fatores econômicos globais, e que não havia nada que pudesse ser feito para melhorar a situação da empresa em particular. Em algumas entrevistas foi citada a esperança de melhoria, mas proveniente de um fator econômico global, e não fruto do trabalho e da ação dos funcionários/administradores.

Várias críticas foram feitas ao atendimento do setor de vendas, como “clientes saem insatisfeitos”, “fico desmotivado quando um cliente é mal atendido”, ou ainda “este campo está mal trabalhado”. O setor de vendas era composto por funcionários notoriamente desmotivados e apáticos. Muitas diretrizes lhes eram dadas, mas poucas, cumpridas. A administração lhes apresentava planos para melhorar as vendas, mas os vendedores não denotavam ânimo para cumpri-los e se os realizavam geralmente era por curto período de tempo, sendo as tarefas logo deixadas de lado. Era comum clientes adentrarem na loja e, apesar de os funcionários estarem presentes no local, por estarem no horário de almoço, não se adiantavam para atendê-los, ignorando-os.

Entre os entrevistados, 46% afirmaram já ter apresentado sugestões de soluções para a empresa, que não chegaram a ser postas em prática.

Outro aspecto levantado é o de que a empresa era extremamente centralizada no principal proprietário (citado em várias entrevistas como superior direto) o que o tornava extremamente ocupado com todo tipo de tarefas e requisitado por todos. Não distinguiam outra distribuição hierárquica; ao mesmo tempo em que centralizavam os problemas no proprietário, este não encontrava tempo hábil para desenvolver projetos, por estar absorto em tarefas corriqueiras. Isso impactava também quando os funcionários apresentavam sugestões, que não eram levadas adiante devido também às tarefas operacionais, sendo deixadas no esquecimento.

Entre os muitos aspectos levantados, o mais forte que se pôde observar foi o sentimento de iniquidade. Os funcionários sentiam-se discriminados pela administração, que freqüentemente tomava atitudes arbitrárias, por vezes relevando atitudes em alguns que deveriam ser punidas e puniam indevidamente, quando o erro era oriundo de falta de orientação prévia ou não ocorrera por culpa do funcionário.

Os funcionários não tinham consciência de como realmente era a organização onde trabalhavam, de forma sistêmica. Tinham a visão limitada à sua rotina de trabalho, não conhecendo as atividades da empresa enquanto processo e organização voltada ao crescimento com um objetivo, missão e visão de futuro.

A organização também não transmitia diretrizes claras de seus objetivos, missão e visão; mesmo porque não os tinha claros para si. A preocupação maior era a de sobrevivência e não o planejamento a curto, médio e longo prazos. A falta dessa consciência provocava falta de motivação, o funcionário não tinha perspectiva de crescimento para sua empresa e seu trabalho. Não havia uma diretriz única de crescimento, um norte para onde todos deveriam caminhar. O nível de produtividade era limitado ao cumprimento das tarefas diárias.

Os valores compartilhados na empresa assemelhavam-se aos de uma família, como era de esperar de uma empresa historicamente familiar. A administração recebeu essa cadeia de valores, historicamente pela formação da empresa, e os transmitia aos funcionários, mas não de forma clara. Eram apenas percebidos por meio de cerimônias, em atitudes dos administradores, como churrasco no final de ano ou após alguma conquista (uma grande venda, por exemplo), em que o próprio proprietário cozinhava para todos. Entretanto esses valores eram distorcidos na base, ou por vezes soavam sem sentido, nem aplicação prática, e os negativos se sobressaíam na rotina.

Em relação aos pressupostos básicos, foram percebidos sentimentos de desconfiança, arbitrariedade e protecionismo por meio de preferências por alguns funcionários, aliados a outros valores familiares de união, irmandade, colaboração dos administradores em relação a problemas pessoais dos empregados.

#### 4.5 O PLANO DE MARKETING INTERNO PROPOSTO

Qual a seqüência de ação deve ser tomada após a análise realizada? É preciso ter clareza em relação a isso, pois as culturas e as estratégias da organização interagem. Alguns autores preferem primeiramente considerar a orientação estratégica e depois desenvolver uma cultura compatível. Outros autores preferem considerar as características culturais primeiramente e depois desenvolver uma estratégia adequada. As culturas e as estratégias podem, entretanto, interagir entre si, sendo capazes de prover senso de orientação e propostas (NYSTROM, 1993:2). Avolio e Bass (1993:1) afirmam que os líderes transformam a cultura da organização primeiramente entendendo e percebendo a cultura organizacional com uma nova visão e uma revisão de seus valores e normas compartilhados.

Os proprietários receberam o diagnóstico da análise da cultura organizacional com as falhas em suas posturas e foi sugerido à organização que um programa

de marketing interno fosse desenvolvido. Como primeiro item do programa, os dirigentes foram orientados a manifestar-se com satisfação quando o funcionário fizesse um bom trabalho, como regra de conduta para o futuro.

Outras ações de marketing interno foram propostas para a organização na linha de desenvolver a empatia da alta cúpula com os funcionários, ou seja, tomar ações no sentido de colocar-se psicologicamente, e em sentimento, no lugar do outro, sentindo suas necessidades, buscando obter a aceitação e a adesão interna dos colaboradores.

Tais ações incluíam reuniões, por meio das quais se procuraria demonstrar o quanto todos, indistintamente, eram importantes para o trabalho na empresa, independentemente do setor em que atuavam, para eliminar o problema identificado na análise da cultura organizacional de que sentiam diferenças no tratamento entre as pessoas.

Nesse programa, sugeriu-se desenvolver o espírito de equipe, definindo grupos para a realização de trabalhos específicos. Por exemplo: as festas comemorativas já eram realizadas pela empresa. A proposta do programa de marketing interno levou a sugestão de que se instituísem comissões para sua organização, em vez de ser centralizada nas mãos do proprietário. Tais comissões teriam verbas a administrar, autonomia decisória sobre o perfil da festa, inclusive para elaborar cartazes motivacionais instigando os colegas à participação.

Um programa de estímulo à apresentação de sugestões de melhorias foi sugerido como técnica de marketing interno para valorizar o capital social da organização. Seria um programa inicialmente denominado “Idéia”, com registro formal de sugestões dos funcionários. Foi mostrado aos dirigentes que os funcionários, por estarem mais em contato com as ações táticas do dia-a-dia, teriam realmente condições de apresentar tais sugestões para a melhoria da organização. A melhor sugestão seria premiada em cerimônia, ou ritual organizacional, e o autor receberia uma porcentagem da economia ou do lucro gerados. Isso eliminaria aquela visão que os empregados tinham de que a empresa era apenas para os empresários.

A formalização da apresentação da proposta eliminaria o individualismo, o tratamento diferenciado, levando os dirigentes até a um policiamento forçado de suas ações.

O Quadro 1, a seguir, sintetiza na primeira coluna os pontos que a investigação apontou como carentes de melhoria na organização e à direita as ações do programa de marketing interno sugeridas.

QUADRO I

PONTOS INVESTIGADOS E AÇÕES DO PROGRAMA DE MARKETING INTERNO PROPOSTO

Pontos investigados	Programa de marketing interno – ações
Atritos com áreas afins gerados de dificuldades no cumprimento de rotinas burocráticas.	Identificação dos pontos de atrito e das áreas envolvidas; identificação, dos motivos geradores do atrito; estudo de meios para cumprimento das rotinas num clima de harmonia.
Dificuldades de organização do fluxo de rotinas e documentos.	Pesquisa dos processos e rotinas burocráticas, identificando a dependência de uma área em relação ao trabalho da outra, e identificando gargalos do processo.
Falta de conhecimento técnico dos produtos por parte dos vendedores.	Identificar, na equipe, os pontos carentes de treinamento. Verificar a possibilidade de oferecimento de treinamento interno ou nas fábricas das marcas representadas.
Falta de iniciativa para buscar novos clientes.	Tentativas recorrentes de elucidar o corpo de vendedores sobre a necessidade da iniciativa pessoal, bem como de utilização das fontes de prospecção oferecidas pela empresa, deveriam trazer resultados. Caso o comprometimento não surgisse em ações após todo esse empenho, a situação sugere a necessidade de busca de novos profissionais.
Foco de comentários, intrigas e maledicências no setor administrativo.	Percebe-se, aqui, a figura do “fofoqueiro”, prevista na bibliografia. Conforme sugerido aos dirigentes, as críticas a tal comportamento deveriam ser pessoais, porém contudentes.
Centralização do setor de informática.	A dependência de uma pessoa nessa área é uma situação de risco para a organização. Sugeriu-se o treinamento, em sistema de <i>job rotation</i> (rotação de trabalho), para socializar o conhecimento na área.
Problemas de relacionamento entre dirigentes e funcionários: a) críticas eram feitas em público; b) problema ligado a uma área ou pessoa, tratado em reunião, com crítica geral; c) iniquidade: tratamento diferenciado dos funcionários.	Os dirigentes receberam orientações formais para evitar a ocorrência de tais tipos de problemas: críticas em particular e elogios em público, personalizar e individualizar em particular os funcionários que agiram errado, autopolicimento de posturas de preferências pelos dirigentes.
O ciclo: identificação de problemas – identificação de responsáveis e motivos de ocorrência não se completava na busca de problemas, que continuavam ocorrendo.	Criação de sistema de controle de problemas identificado com coluna para responsáveis, coluna para motivo da ocorrência, idem para proposta de melhoria, idem de prazo para implantação e responsável pela verificação, idem para rubrica pelos responsáveis: pela implantação e pela verificação.
Falta de vínculo/comprometimento: a empresa é importante apenas para os proprietários.	Pesquisar objetivos e prioridades individuais, para compatibilizá-los com os organizacionais (MARIOTTI, 1996:135).
Funcionários não identificam missão, objetivos, visão empresarial.	Estudo com os dirigentes para definição clara dos conceitos, programação de reuniões periódicas com os funcionários para discussão sobre esses assuntos.
Disseminação de valores importantes para os funcionários: respeito, honestidade, sinceridade, noção de hierarquia e afinidade com o trabalho, cooperação.	Discussão dos valores apontados pelos funcionários com os dirigentes, para inclusão de seus próprios valores, enquanto lideranças; inclusão da temática em reuniões normais, buscando identificar ações pontuais que reforçavam e que feriam os valores. Divulgação em cartazes, nos setores.

Pontos investigados	Programa de marketing interno – ações
Erros no atendimento, em procedimentos simples e por falta de informação/comunicação.	Instaurar processo de gestão da qualidade: quais as falhas percebidas, quais os motivos da ocorrência, quais ações deveriam ser tomadas para evitá-las; instaurar sistema de controle dos resultados, com identificação de responsável (eis), por setor, envolvendo sempre um dirigente administrativo.
Propostas de melhorias não implementadas, gerando desmotivação dos funcionários.	Pesquisa dos casos ocorridos, discussão com os envolvidos da viabilidade ou não da implantação, organização do Programa Idéia para propostas futuras.
Falta de clareza sobre hierarquia.	Discussão em reunião e definição de responsabilidades e organogramas em painéis em cada setor.
Os próprios funcionários percebiam a necessidade de “ter mais clientes satisfeitos, agilizar o atendimento, melhorar burocracia, observância a procedimentos”.	As ações já descritas acima e o desenvolvimento de quadros de distribuição de trabalhos; descrição de atividades foi sugerida como forma de contribuir para melhora no desempenho das funções.

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 5 CONCLUSÕES

O conhecimento, em Administração, é tão mais rico quanto mais se complementa, e só sobrevive se tiver utilidade prática para a maior variedade possível de organizações.

Este estudo mostrou a riqueza de somar o conhecimento de uma técnica denominada análise da cultura organizacional, comumente utilizada na área de recursos humanos, com a técnica do marketing interno, desenvolvida na área de marketing. A aplicação das duas técnicas em uma empresa de médio porte mostrou o aspecto holístico e sistêmico do conhecimento em Administração e a riqueza cultural e prática do uso conjunto do acúmulo científico de duas sub-áreas de saber da Gestão Empresarial.

## REFERÊNCIAS

- AHMED, P.; RAFIQ, M. *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, [S.l.: s.n.], 1993.
- AZEDO, S. Endomarketing cresce nas corporações. *Gazeta Mercantil*, [S.l.: s.n.], 2004.
- BEATTY, S. E.; SUH, J.; YOON, M. H. The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, [S.l.: s.n.], 2001.
- BEKIN, S. F. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

- BERRY L. L.; PARASURAMAN, A. *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press, 1991.
- BISPO, P. Clima organizacional: uma preocupação da Intelbras. Disponível em: <www.rh.com.br>. Acesso em: 2004.
- BROWN, S. P.; LEIGH, T. W. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. *Journal of Retailing*, [S.l.: s.n.], 1996.
- CALDAS, M. M.; MOTTA, F. C. Prestes (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CERQUEIRA, W. *Endomarketing: educação e cultura para a sociedade*. Rio Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHEN, L.Y. Examining the effect of organization culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, [S.l.: s.n.], 2004.
- FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GIBSON, J. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1981.
- GRÖNROOS, C. *Marketing (gerenciamento e serviços)*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- JAMES, L. A. JAMES, L. R. Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, [S.l.: s.n.], 1989.
- JOSEPH, W. Benoy. Internal marketing builds service quality. *Marketing Health Services*, [S.l.: s.n.], 1996.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NYSTROM, P. C. Organizational cultures, strategies, and commitments in health care organizations. *Health Care Management Review*, [S.l.: s.n.], 1993.
- PIZZINATTO, N. K.; SIQUEIRA, STRADIOTTO, E. (Org.); MARIOTTI, H. *Organizações de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 1996.
- REVISTA EXAME. As melhores empresas para você trabalhar. São Paulo: Abril, 2003.
- REVISTA VALOR CARREIRA. Rio de Janeiro: Ecentry, 2003.
- SCHEIN, E. Three cultures of management: the key for organizational learning. *Sloan Management Review*, Cambridge: [s.n.], 1996.
- TAVARES, M. das G. de P. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- THÉVENET, M. Global responsibility and individual exemplarity. *Corporate Governance*, Bradford: [s.n.], 2003.
- VAREY, R. J., LEWIS, Barbara R. A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Bradford: [s.n.], 1999.
- VASCONCELLOS, A. F. Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Caderno de Pesquisas em Administração*, [S.l.: s.n.], 2004.
- WALLACH, E. J. Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*, [S.l.: s.n.], 1983.
- WHITELEY, R. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

## ANEXO 1

- 1 Na sua visão, qual é o principal negócio da empresa hoje?
- 2 Como você vê a importância da empresa? Analise para quem – além dos proprietários – ela é importante hoje.
- 3 Quais são os objetivos que você enxerga para a empresa para os próximos seis meses? E para daqui a um ano?
- 4 Você poderia apontar os valores que devem ser respeitados nesta organização?
- 5 Poderia apontar casos de falhas que ocorreram e que foram:
  - a) causados por você;
  - b) culpa de outros.
- 6 Aponte dois motivos que o anima a dirigir-se para o trabalho toda manhã.
- 7 Você já tentou apresentar proposta de qualquer inovação no trabalho? Qual foi o resultado?
- 8 Você sabe quem é seu superior direto?
- 9 Já ocorreram situações em que você recebeu orientações diferentes para um mesmo problema? Se sim, pode relatar como foi?
- 10 O que você sugeriria que fosse feito para que as comunicações internas melhorassem?
- 11 Poderia relatar algum caso que represente um sucesso reconhecido na organização? (Pode ser de vendas, de atendimento a reclamações, de solução de algum problema.)
- 12 Há algo no clima de trabalho que o (a) deixa estressado? Pode dizer o que é?
- 13 Você diria que existe espaço, no trabalho, para – quando necessário – tratar de seus problemas pessoais? Se sim, ou se não, poderia relatar algum caso?
- 14 O que você acha que precisa ser urgentemente mudado nesta empresa?

### TRAMITAÇÃO

*Recebido em 02/06/2004*

*Aprovado em 19/10/2004*