

# Conversando sobre **Marketing**

**MBA EM MARKETING - VOLUME 2**



## **Organizadora**

Profa. Dra. Valéria Rueda Elias Spers

## **Autores**

Aizita Stênico  
Ana Teresa Inforçato  
Cláudia da Silva Lima  
Cristiane Lopes Fernandes  
Fábio Ometto Ferraz Filho  
Fernanda C. Perozzo  
Jean Aparecido da Cunha  
Luís Fernando Pascon  
Luiz Renato Leite França  
Marcelo Bongagna  
Mauro Eduardo Trevisan  
Michele Cristina Inocêncio  
Rodrigo de Camargo Cosentino  
Samara Mello Molina

**OTTONI**  
EDITORA

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

Copyright © 2005 dos textos são dos respectivos autores

Projeto Gráfico  
Capa : O2 Propaganda e Marketing  
Revisão : Prof. Antonio Mesquita  
Colaboração: Regina Antonia Azanha  
Composição : Editora Ottoni

Ficha Catalográfica:


U51c	Universidade Metodista de Piracicaba. Conversando sobre marketing: MBA em Marketing / Universidade Metodista de Piracicaba; organização Valéria Rueda Elias Spers ; prefácio Antonio Carlos Giuliani . -- Itu : Ottoni Editora, 2005. 220 p. ; v. 2 : il. ; 21,5 cm.  Inclui artigos de vários autores. Referências bibliográficas ao final de cada artigo. ISBN 85-7464-178-2  I. Marketing. 2. Mercadologia. I. Spers, Valéria Rueda Elias. II. Giuliani, Antonio Carlos. III. Título.  CDD 658.8
------	--

Ficha catalográfica elaborada por Maria Cristina Monteiro Tasca - CRB 8º 5803

Fale com os autores: [www.unimep.br/gmv](http://www.unimep.br/gmv)

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial de qualquer forma ou qualquer meio. A violação dos direitos de autor (lei no. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Composição e Impressão:

 <p>Rua Garcia Moreno, 55 - Centro - CEP 13300-095 - ITU-SP Fones/Fax: (0xx11) 4022-5309 - 4022-5312 - 4023-0197 <a href="http://www.ottonieditora.com.br">www.ottonieditora.com.br</a> - e-mail: <a href="mailto:ottoni@ottonieditora.com.br">ottoni@ottonieditora.com.br</a></p>
---

- 13) Você sabe quais eventos estão acontecendo no shopping, no momento?  
 14) Você viu alguma divulgação deste evento? Qual?

#### Opinião sobre eventos

- 15) Como seria um evento ideal para você?  
 16) Como você analisa os valores monetários direcionados aos eventos? (custo / despesa / prejuízo / lucro / investimento a curto, médio ou longo prazo)

Qual percentual de sua arrecadação você estaria disposto a investir em eventos? Por que?

## MARKETING INTERNO: PERCEPÇÕES EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

### INTERNAL MARKETING: PERCEPTIONS IN A COMPANY OF SERVICES RENDERED

**Mauro Eduardo Trevisan**

*Graduado em Psicologia, Pós-Graduado em Marketing (MBA da Universidade Metodista de Piracicaba), Gerente de Marketing da DEB'MAQ DO BRASIL LTDA.  
 metrevisan@hotmail.com*

**Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers (orientador)**  
*eespers@unimep.br*

#### RESUMO

O presente artigo analisa a prática do marketing interno em uma empresa de prestação de serviços. A importância deste estudo está em possibilitar uma reflexão sobre as práticas de marketing interno como ferramenta de incentivo à satisfação e à motivação de funcionários. A partir da conceituação de marketing interno, buscou-se, por meio de entrevistas com quatro de seus funcionários, diagnosticar ações de marketing interno presentes na mesma. O estudo revelou a ausência dessas práticas e um aparente descuido com a satisfação e motivação dos funcionários, bem como a necessidade da estruturação de um programa de marketing interno que permitisse modificar esse panorama.

**Palavras-chave:** marketing, marketing interno, marketing de serviços

#### ABSTRACT

The present article analyzes the practice of the internal marketing in a services rendered company. The importance of this study is in making possible a reflection on the practices of internal marketing as incentive tool to the satisfaction and the employees' motivation. Starting from the concept of internal marketing, it was looked for company close to, through interviews with four of their employees, to diagnose present actions of internal marketing in the same. The study revealed the absence of those practices and an apparent negligence with the satisfaction and the employees' motivation,

as well as the need of the structuring of a program of internal marketing that allows to modify that panorama.

**Keywords:** marketing, internal marketing, services marketing

## INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, parece ser cada vez mais importante se pensar a questão do marketing interno, nas organizações e neste contexto, satisfação, motivação, papel das lideranças, comunicação interna, retenção de bons funcionários, qualidade, sobretudo no atendimento ao cliente externo, são as palavras de ordem diante desse cenário.

Bekin (2004) defende a ideia de que funcionários satisfeitos, com a empresa, acabarão por produzir mais e melhor e isso trará resultados muito mais eficientes.

Neste contexto, o presente artigo visa apresentar o marketing interno e sua aplicação numa empresa de pequeno porte, prestadora de serviços.

Para tanto, o artigo está estruturado de forma a conceituar marketing interno e satisfação, bem como apresentar possíveis ações de marketing, o papel das lideranças e da cultura empresarial. Uma vez isso colocado, faz-se uma análise de como esses conceitos estão aplicados na empresa mencionada.

## 1 – PROBLEMA DE PESQUISA

Nota-se que cada vez mais existe o discurso de que o cliente está em primeiro lugar e acima de tudo. Brum (2003b), afirma que funcionários felizes significa clientes felizes. É a partir dessa afirmação que estudar a prática do marketing interno parece se tornar uma questão cada vez mais relevante e necessária, sobretudo, na empresas de prestação de serviços, onde estamos falando de um "produto" que é intangível. Mas será que essa é uma preocupação das empresas? Será que o cliente interno está tendo a importância que lhe é cabida? É na perspectiva de busca de respostas a essas perguntas que o marketing interno de uma empresa de prestação de serviços é aqui estudado.

### 1.1 – Objetivos

O objetivo geral é analisar a prática do marketing interno em uma empresa de prestação de serviços. Como objetivos específicos temos: identificar, na literatura, as práticas sugeridas, em termos de marketing interno, diagnosticar se estas práticas estão sendo adotadas, na organização estudada e propor ações relacionadas à satisfação dos funcionários.

## 1.2 – Justificativas

O presente estudo se torna relevante na medida em que diagnostica as práticas internas de uma organização, prestadora de serviços, possibilitando um repensar dessas práticas na busca de maior satisfação e motivação dos seus funcionários.

Brum (2003a) caracteriza marketing, como sendo o negócio visto pelo seu resultado final, ou seja, pelo ponto de vista de consumidor. Nesse sentido, muitas empresas, a partir da prática do marketing interno, poderão tomar como base esse estudo para repensar as suas próprias práticas na busca de melhores resultados junto ao cliente final.

## 2 – REVISÃO DE LITERATURA

A seguir, mediante a uma revisão de literatura, busca-se conceituar marketing interno e satisfação, bem como conhecer possíveis ações voltadas à prática do marketing interno. Busca-se, também, apresentar o papel das lideranças e da cultura empresarial diante do marketing interno.

### 2.1 – Marketing Interno

O conceito de marketing interno está diretamente relacionado à noção de cliente interno. Os departamentos, dentro de uma empresa, exercem essa relação em todas as atividades que realizam. Para que um departamento realize bem a sua função, depende da produção do departamento anterior (fornecedor), na cadeia de processos internos. O resultado será a satisfação do cliente final (externo).

Para Kotler (2000, p. 37), "marketing não funciona quando é, meramente, um departamento. Ele, apenas, funciona quando todos os funcionários valorizam o impacto que têm sobre a satisfação do consumidor". É nessa perspectiva que se pode pensar, então, em três conceitos de marketing: o externo, o interativo e o interno. O marketing externo está relacionado ao esforço realizado pela empresa para desenvolver produtos ou serviços, estabelecer preços, promover e distribuir estes ao mercado. O marketing interativo "descreve a habilidade dos funcionários em servir ao cliente" (KOTLER, 2000, p. 456). O marketing interno, também chamado de endomarketing<sup>94</sup>, "é a tarefa de contratações acertadas,

<sup>94</sup> termo Endomarketing\* é marca de propriedade da S. B. & C. A. e registrada no INPI.

### 2.3 – Ações de Marketing Interno

Para identificar e avaliar as práticas de marketing interno propostas são descritas a seguir algumas ações de marketing interno: comunicação interna, "empowerment", recrutamento e seleção, ambiente interno e avaliação, recrutamento e seleção.

Quando falamos em **comunicação interna**, estamos nos referindo aos jornais internos, intranet, panfletos, cartazes, manuais, quadros de aviso, dentre outros, podendo se estender aos eventos mais externos, como campeonatos esportivos e programas de voluntariado, por exemplo.

Já o **empowerment** trata-se de uma "ferramenta" gerencial na qual, segundo Spiller et al (2004), é dado poder e autonomia para o funcionário, objetivando a busca de maior competitividade e a redução da burocracia e do trabalho inútil, por meio da tecnologia. Nesse modelo de gestão, fica clara a necessidade da alta direção definir as metas, mas, quem decide o que e como fazer são os funcionários. Ainda para Spiller et al (2004), o "empowerment" traz como benefícios a redução de custos, a satisfação psicológica, mais agilidade na resposta ao cliente, o compartilhamento do conhecimento e uma comunicação mais aberta. Em contrapartida, pode trazer sérios riscos como problemas na definição e interpretação das metas, avaliações injustas, treinamento inadequado ou insuficiente, tensão interna, falta de autoridade, imposição de responsabilidades, entre outros.

A busca de funcionários talentosos, com habilidades interpessoais e de comunicação e que se identifiquem com a "personalidade" da empresa, parece ser um desafio cada vez mais emergente e, aqui, deve estar uma grande preocupação das atividades de **recrutamento e seleção**. Para Spiller et al (2004), "o processo de entrevista com os candidatos deve ser mais criativo e abrangente, visando conhecer não apenas as aptidões e a capacidade de integração dos candidatos, mas também sua identificação com os valores da empresa". A busca e valorização de talentos internos aparecem como mais um fator de motivação interna.

O **ambiente interno** é outro ponto a ser levado em consideração. Aqui, podemos pensar em três vertentes de grande importância. Primeiramente, o consumidor interno. Conhecer o consumidor interno parece ser imprescindível, quando se fala em marketing interno. Assim, para Spiller et al (2004) é necessária a realização de pesquisas internas de satisfação, as quais servirão para subsidiar a formação de políticas de benefícios, avaliar a consistência da cultura organizacional, colher dados para o balanço social e até inovar no tratamento do cliente interno. Treinamentos contínuos de capacitação vêm de encontro a esse conhecimento dos funcionários e suas necessidades. Em segundo lugar, uma preocupação com os benefícios oferecidos pela empresa, buscando oferecer qualidade de vida aos funcionários também tem sua importância, em se tratando de marketing

interno. Spiller et al (2004) defende até a personalização dos benefícios, uma vez que os interesses individuais podem ser totalmente diferenciados. Não para citar alguns desses benefícios, podemos pensar em cursos de extensão, viagens de treinamento, creche ou escola, seguro-saúde, auxílio para compras, em supermercado, ou vestuário, flexibilização de horas e locais de trabalho e até atividades como sessões de "tai-chi-chuan", ou massagem, "fitness center", programas antitabagismo, antiobesidade, entre outros. Por fim, a promoção da integração interna por meio de instalações adequadas que estimulem o trabalho em equipe, a troca eventual de função por um determinado período, visando permitir um melhor conhecimento das limitações e realidades operacionais de outras áreas, o estímulo à solução de problemas inesperados, concedendo autonomia aos funcionários, são alguns exemplos de ações que envolvem as pessoas, na busca de um ambiente mais agradável e participativo.

A **avaliação, o reconhecimento e a recompensa** também aparecem como essenciais à prática do marketing interno. Para Spiller et al (2004), "é importante instituir sistemas de recompensa que premiem a iniciativa e a criatividade do funcionário, e não, apenas, o seu desempenho técnico". E, aqui, não se fala apenas de recompensa financeira, mas, de muitas outras compensações, como "tratamento justo, consideração, respeito, reconhecimento, segurança no emprego, realização pessoal, orgulho da empresa e "status" que ela proporciona no mercado". Dessa forma, o estabelecimento de um sistema adequado e justo de recompensas, que seja claro e democrático, que valorize o indivíduo e o grupo e que reforce os valores e estratégias da empresa, torna-se altamente relevante na visão de Spiller et al (2004).

### 2.4 – O Papel das Lideranças

Vários autores (BEKIN, 2004; BRUM, 2003a; SPILLER et al, 2004) defendem que um programa de marketing interno só terá sucesso se fizer parte da gestão estratégica da empresa e deve começar pela alta direção. Assim, as chefias desenvolverão um papel importantíssimo, enquanto facilitadores, multiplicadores e líderes diante desse processo. Transformar os funcionários, em profissionais de marketing, será a principal atribuição das chefias. Porém, aqui, reside um grande desafio. A presença de pessoas autoritárias, centralizadoras, manipuladoras nas organizações atuais, parece ter suas raízes bem definidas em nossa história e atitudes de líder ainda são raras.

Motta (1999) defende a idéia de que a organização atual precisa deixar para trás esse modelo formado pelas raízes históricas, o qual mantém a imagem de líder, enquanto comandante e passar a impulsionar a formação de líderes, como indivíduos capazes e hábeis em articular o poder existente

entre os liderados. O gerenciamento do poder dentro da organização precisa ser pensado com cautela e sempre com o intuito da formação de um ambiente mais participativo, mais criativo, mais inovador. Quando há ausência de poder, podemos ter um cenário de inibição, de respeito à conformidade meramente por imposição. Do outro lado, porém, se há a liberação do poder, de forma gerenciada e direcionada, podem ser despertadas nos indivíduos novas ações, novas idéias, novas integrações e, aqui, reside a essência do marketing interno.

Numa análise, o papel das lideranças seria o de promover um ambiente harmônico, de cooperação e de comprometimento, onde essas novas idéias e integrações fossem despertadas.

### 2.5 – Cultura Empresarial

Para Oliveira (1998, p. 35), “quando falamos em cultura empresarial, igualmente, estamos nos referindo aos valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos”. Para uma ação de marketing interno efetiva, parece ser necessário que esses valores e crenças sejam algo defendido e acreditado pelos funcionários, caso contrário teremos uma lacuna capaz de criar desarmonia e falta de comprometimento.

Ainda segundo Oliveira (1998) para compreendermos a cultura de uma organização é necessário olharmos para o ambiente físico da mesma (cartazes, avisos, quadros, móveis, entrada, guaritas, etc). Também é necessário verificarmos o como a organização trata os estranhos, como trabalham os funcionários, como os funcionários usam o tempo, como acontece o recrutamento, a seleção e a admissão das pessoas. É necessário ainda observar o progresso da organização, o quanto as pessoas permanecem nela, o conteúdo das conversas, o relacionamento entre as pessoas e o tipo de pessoa que, normalmente, é prestigiada na empresa.

Fleury (1996) acrescenta que o histórico de uma organização é de fundamental relevância para se desvendar e entender a cultura da mesma. O momento da criação, o papel desempenhado pelo fundador, os incidentes críticos são alguns fatores que podem ajudar a revelar essa cultura.

A cultura empresarial deste trabalho não foi analisada, diretamente, em forma de pergunta aos entrevistados, porém, de forma implícita pode-se perceber os valores e crenças existentes a partir das falas dos entrevistados.

## 3 – ESTUDO DE CASO

A seguir é apresentado um breve histórico da companhia estudada e a descrição da metodologia utilizada.

### 3.1 – Breve histórico da empresa

A empresa estudada é do ramo de prestação de serviços e possui 16 funcionários. Foi fundada em 1997 e desde então vem apresentando sinais de crescimento, representado, por exemplo, a partir de seu faturamento que quadruplicou desde sua inauguração e pelas instalações físicas que também foram ampliadas, consideravelmente. Opera em nível nacional e internacional, contando com 40 representantes no Brasil e aproximadamente 15 distribuidores no exterior. A certificação ISO 9001:2000 veio em 2003, mas já possuía a ISO 9002:1994, desde 2001 e, em função disso, todos os processos da empresa são documentados, formalmente. A política da qualidade, espalhada em quadros por todos os departamentos, prega a busca contínua da qualidade baseada em três alicerces: o atendimento às necessidades dos clientes, a qualificação e monitoramento de fornecedores e a constante capacitação dos “colaboradores”.

### 3.2 – Metodologia

O trabalho de investigação junto à empresa foi realizado a partir de entrevistas individuais, com quatro funcionários da empresa, sendo um diretor, um gerente e dois operacionais. A entrevista foi conduzida levando-se em consideração o seguinte roteiro:

- Nível de satisfação com a empresa;
- Comunicação interna;
- Autonomia (Empowerment)
- Recrutamento e Seleção
- Treinamento
- Ambiente Interno
- Avaliação, reconhecimento e recompensa
- Papel das lideranças

As entrevistas citadas no texto foram colocadas em itálico para melhor destacar das citações.

## 4 – ANÁLISE DO CASO

As entrevistas que serviram de base para a análise a seguir, foram realizadas em Dezembro de 2004, com quatro funcionários de diferentes níveis hierárquicos, visando uma abrangência geral da empresa. Os

funcionários foram: um diretor da área administrativa, um gerente da área de RH e dois operacionais, sendo um técnico do departamento de assistência técnica e uma auxiliar de escritório. Todos estão na empresa há mais de 04 anos.

#### 4.1 – Nível de Satisfação com a Empresa

A partir das entrevistas realizadas, percebe-se que de uma forma geral a satisfação dos funcionários (clientes internos) parece não ser um fator de preocupação na empresa. Como é possível perceber pelos itens abaixo descritos, o conceito de satisfação e mesmo o de motivação não parecem fazer parte da rotina de trabalho dos funcionários, mas, ao contrário, em vários relatos, fica evidente o exercício de atividades sem prazer, tornando as tarefas do dia-a-dia uma obrigação. A falta de respeito à individualidade também parece estar presente:

*É incrível como arrumam adjetivos para nós aqui dentro e o pior é que vem de cima. Discrimina a cor, a religião... nunca vi algo assim. (auxiliar de escritório)*  
*Para mim, satisfação é o funcionário chegar de manhã, trabalhar o dia todo e não reclamar. Se não reclama é sinal de que está satisfeito e aqui nós temos funcionários que vem trabalhar de sábado sem ser mandado. Não é uma maravilha? (gerente)*

#### 4.2 – Comunicação Interna

Na empresa analisada parece existir uma grande dificuldade de comunicação interna. Em nenhum nível há o estímulo a um diálogo aberto, nem em caráter pessoal, nem em termos das rotinas de trabalho.

Apesar da existência de um quadro mural, onde ficam afixados os indicadores da qualidade, os funcionários dizem que nem olham para o mesmo, pois os dados ali contidos "são para inglês ver".

Pode-se perceber a dificuldade de comunicação interna nos seguintes relatos:

*Os comunicados são sempre impositivos. Existe um esforço em função da ISO 9000 em manter a gente sempre informado de tudo e isso seria bom, se não fosse o descrito que todos têm, nas informações. (técnico)*  
*É divulgado apenas o que é conveniente a eles (diretores). Só pra se ter uma idéia, estamos em Dezembro e ainda não sabemos se vamos parar, ou não no, final do ano... Só existem boatos... Não conseguimos nem programar uma viagem... (auxiliar de escritório)*

*Somos pobres em comunicação interna, mas as obrigações do dia-a-dia não nos deixam tempo para pensar nisso. (gerente)*

Mesmo com a existência de um manual que rege as diretrizes gerais da empresa, com definição de política da qualidade e responsabilidades departamentais, entre elas, o fluxo de informações, a comunicação interna na empresa analisada parece ter um longo caminho a percorrer ainda.

#### 4.3 – Empowerment

Os entrevistados demonstraram reconhecer que a empresa está preocupada com que todos os funcionários se envolvam mais e, prontamente, na solução dos problemas. Justificam que, em função de serem uma empresa pequena, não podem se dar ao luxo de encaminharem um problema ou reclamação ao superior e esperar uma resposta. Dessa forma, parece já estar enraizado, na cultura da empresa, a busca cada vez mais evidente de autonomia e flexibilidade para os funcionários. Não existe uma política definida de incentivo ao *empowerment*, porém, nota-se que há uma tendência a que ele ocorra naturalmente:

*Aqui a gente não tem como ficar "enrolando" ou passando para os outros resolverem. Temos autonomia para resolver as coisas. É claro que, muitas vezes, precisamos da ajuda dos superiores, dependendo da magnitude dos problemas, mas, via de regra, corremos atrás de imediato. (técnico)*  
*Nossa Política da Qualidade prega que qualquer tipo de reclamação que aconteça deve ser tratada. Assim, incentivamos nossos colaboradores a sempre buscarem uma solução para o problema. (diretor)*

#### 4.4 – Recrutamento e Seleção

Existe, na empresa, uma descrição formal de cargos, a qual leva em conta não só a formação escolar e a experiência necessária para cada função, mas, também, a descrição de algumas características mais pessoais que são levadas em consideração, no momento da seleção, como, por exemplo, espontaneidade, ser comunicativo, etc. No entanto, no discurso dos entrevistados, fica aparente que não há uma preocupação com essas descrições de cargo e que isso também só existe na empresa, em função de uma exigência da ISO 9000.

Nos relatos abaixo, podemos evidenciar isso:

*Penso que não há muito respeito ao candidato que vem a ser entrevistado para uma vaga. Eu mesma fiquei mais de duas horas esperando quando fui chamada para a entrevista. Fui contratada para uma experiência de uma semana, mas para ver como não foi legal, fui contratada como auxiliar de escritório só que para exercer a função de telefonista que tem jornada reduzida. Mas como a gente precisa do emprego, a gente se submete. (auxiliar de escritório).*

*O que falta para nós é uma política de carreira. Aqui você é contratado para uma função, exerce uma dezena e nunca ouvi dizer que ninguém foi ao menos promovido. (gerente)*

Por outro lado, ficou evidente a partir do discurso de um funcionário operacional e um diretor que a empresa se preocupa em dar oportunidades aos jovens inexperientes.

*Eu não tinha experiência nenhuma e fui contratado. Penso que me deram uma grande ajuda na empresa. Já estou aqui há 04 anos e sinto que tenho muito a aprender e a evoluir. (técnico)*

*Levamos em conta aqui que nossa empresa tem uma história, tem valores, tem objetivos e cada novo colaborador deve se encaixar nesse perfil. Por isso, damos preferência aos jovens, mesmo que inexperientes, assim eles se moldam ao nosso perfil. (diretor)*

#### 4.5 – Treinamento

Na empresa, existe um Programa de Treinamento, o qual é montado, levando em consideração, o cruzamento da descrição de cargos com as habilidades do funcionário, as sugestões dos próprios funcionários e a indicação dos gerentes e diretores. O programa é preparado, anualmente, em reunião da alta direção e é revisado, mensalmente, visando adequações que se façam necessárias. Todavia, apesar da existência desse Programa de Treinamento, ficam evidentes algumas contradições, como vemos nos relatos abaixo:

*Treinamento é muito importante para nós. Temos inclusive superado nossas metas em horas de treinamento. Normalmente, realizamos os treinamentos aos sábados, para não prejudicar o andamento dos trabalhos, durante a semana. (gerente)*

*Sempre que tem um treinamento a gente é obrigado a vir e isso é de sábado, às vezes, o dia inteiro. E não recebemos nada por isso. Se a gente não vem, já aconteceu até de receber advertência formal. Sem contar que, muitas vezes, o treinamento não tem nada a contribuir pra gente. (técnico)*

*Depois da ISSO, tudo ficou muito complicado. A gente precisa mostrar um certo número de horas de treinamento por mês, então, a gente dá sempre um jeito. (diretor)*

#### 4.6 – Ambiente Interno

A partir das entrevistas, nota-se que não existe nenhuma política interna que busque conhecer os funcionários e suas necessidades. O que parece existir são algumas atitudes protecionistas, com alguns funcionários, o que culmina num ambiente de trabalho hostil.

*A gente se sente vigiado o tempo todo. As pessoas querem pegar qualquer falha da gente para se promover às custas dessa falha. Isso quando não inventam coisas. (auxiliar de escritório)*

*Temos muita dificuldade em lidar com o pessoal aqui. Por mais que a gente ofereça, eles não sabem reconhecer o que tem em mãos. Já tivemos que demitir gente por que não se comprometeram com a empresa. (diretor)*

*Aqui tudo é muito falso. A gente finge que se dá bem, mas no fundo, todo mundo quer comer todo mundo. É só aparência. O monitor do computador é de tela plana para os clientes verem, mas a CPU é antiquada e sempre dá problema. A sala de reuniões é de primeiro mundo, mas não se pode usá-la com medo de que estrague. É tudo aparência e a gente tem que entrar no jogo. Não nos oferecem nada o ano inteiro, mas chega o Natal, nos dão uma cesta de Natal de marca, pra mostrar que são importantes, mas é claro que antes de entregar pra gente, mandam para os gerentes dos bancos. Se fazem uma festa, não somos convidados e, sim convocados, e, se não vamos, nos questionam do porquê. (técnico)*

A partir desses relatos, percebe-se que a satisfação dos funcionários com o ambiente interno não é propícia. Não existe nenhum tipo de pesquisa ou preocupação em conhecer esse nível de satisfação. Também não existe nenhum plano de benefícios formal, porém, alguns funcionários recebem ajuda de custo para estudar.



#### 4.7 – Avaliação, Reconhecimento e Recompensa

A única avaliação que existe na empresa é quando um funcionário faz um treinamento externo, visando verificar se o treinamento atingiu, ou não, os objetivos. Fora isso, nenhum outro tipo de avaliação é feita. Também não existe nenhuma política de reconhecimento dos funcionários e seus feitos, nem, tampouco, política de recompensa.

#### 4.8 – Papel das Lideranças

No relato dos entrevistados, fica evidente um regime bastante ditatorial de trabalho, com chefes e, não, com líderes. Indo de encontro ao pensamento de Motta (op. cit.), parece que, na empresa estudada, ainda, impera o modelo do líder, enquanto comandante e, não, como indivíduo capaz e hábil para articular o poder entre os liderados.

*"Aqui é assim, eles mandam e a gente faz." (técnico)  
Não dá pra deixar todos participarem. Somos poucos e o trabalho é muito, então, a gente contrata gente que esteja disposta a trabalhar de verdade. Esse negócio de conversar com funcionários, se preocupar com os problemas deles, não é muito a minha cara, não. (diretor)*

### 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing interno parece estar ocupando um papel muito importante nas organizações e o estímulo a funcionários satisfeitos e motivados pode representar um diferencial significativo, uma vez que, conforme Brum (2003b, p.18), "o consumidor compra muito mais que um produto; compra atendimento, atenção, carinho e tantos outros sentimentos transmitidos, por quem faz o dia-a-dia de uma organização". Numa empresa de prestação de serviços, a prática do marketing interno parece ter uma importância ainda maior, pois, via de regra, estamos falando da oferta de algo que é, por vezes, intangível. O diferencial fica, exatamente, por conta do atendimento. Segundo Brum (2003b, p 27), "as empresas que experimentaram trabalhar o seu público interno, conseguiram muitos resultados, entre eles, o marketing intuitivo, praticado por todo funcionário capaz de falar da empresa, na qual trabalha, com brilho nos olhos.". Além disso, a promoção do marketing interno, parece resultar em melhor qualidade de vida para o funcionário.

Na empresa estudada, nota-se que não há nenhum programa de marketing interno implementado, apesar de muitos de seus conceitos estarem espelhados em seu mural, na política da qualidade e, sobretudo, na estrutura física, aparentemente, agradável e moderna. No entanto, a

partir das entrevistas realizadas, pôde-se perceber uma grande insatisfação dos funcionários, com as práticas da empresa, a qual parece não se preocupar com o fluxo das informações, com as práticas de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, recompensa e reconhecimento. Os funcionários parecem se sentir obrigados a realizar as funções, sem demonstrar prazer ou satisfação, na execução das tarefas. Parece, ainda, não terem um direcionamento, objetivos a serem perseguidos, fazendo com que as ações sejam isoladas e, por vezes, sem muitos resultados. Assim, a prática de ações de marketing interno, como campanhas internas, jornal interno, intranet, dentre outras, poderiam ser adotadas pela empresa com o objetivo de melhorar o nível de satisfação interna. Repensar a forma de recrutamento, seleção e formas de avaliação, reconhecimento e recompensa, poderiam ser um outro indicador a ser revisto nesse sentido.

Dentre as possíveis pesquisas futuras, referentes ao tema, seria recomendável um estudo mais aprofundado nos diversos departamentos da empresa, a fim de que se pudesse elaborar um plano de marketing interno. O estudo das ações de marketing interno, em diferentes empresas de prestação de serviço, também, poderia ser objeto de estudos futuros, com o objetivo de se comparar as diferentes práticas existentes e seus efeitos.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEKIN, Samuel F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004, 186 p.
- BRUM, Analisa de M. **Respirando Endomarketing**. 2. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003a, 144 p.
- \_\_\_\_\_. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2003b, 160 p.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999, 176 p.
- FLEURY, Maria T. L. & FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996, 170 p.
- FREITAS, Maria E. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002, 180 p.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995, 126 p.