

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA APLICADA AO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACEF

Arlete Eni Granero¹

Resumo

O marketing interno desenvolve um programa voltado para o mercado interno da companhia que faz um paralelo e combina com o programa voltado para o mercado externo de consumidores e competidores. Entende-se que essa ferramenta potencializa a eficácia nos resultados e contribui para o desenvolvimento regional. Este estudo tem como objetivo compreender a importância das estratégias de comunicação interna para a tomada de decisões e para a construção de cultura pro ativa. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica como base teórica contida por um conjunto de pensamentos de vários autores sobre os assuntos relacionados ao tema em estudo; e a pesquisa de observação, com a análise dos canais de comunicação direcionados aos públicos internos do UNIFACEF, Centro Universitário de Franca e na efetividade da comunicação estabelecida entre eles. Os resultados obtidos apresentam o foco da instituição em comunicação informativa e normativa e assinala uma oportunidade para o desenvolvimento de atividades de comunicação interna expressivas na busca de maior equilíbrio entre as redes formal e informal, bem como no aprendizado da cultura pro ativa dos públicos envolvidos.

Palavras-chaves

Marketing; comunicação interna; públicos; desenvolvimento regional.

Abstract

The internal marketing develops a program directed toward the domestic market of the company that it makes a parallel and it combines with the program directed toward the external market of consumers and competitors. This tool is understood that potencialize the effectiveness in the results and contributes for the regional development. This study it has as objective to understand the importance of the strategies of internal communication for the taking of decisions and the construction of pro active culture. The used methodology is presented in two stages: the first one, used the bibliographical research as theoretical base composed for a set of thoughts of some authors on the subjects related to the subject in study; second, the comment research, with the analysis of the directed communication channels to the internal public of UNIFACEF, Centro Universitário de Franca and the effectiveness of the communication established between them. The gotten results present the focus of the institution in informative and normative communication and a chance for the development of expressive activities of internal communication in the search of bigger balance between the nets formal and informal, as well as in the learning of the pro active culture of the public.

Key Words

Marketing; internal communication; public; regional development.

Marketing interno consiste em ações voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos, de modo integral, com os objetivos da empresa. O comprometimento implica adesão aos valores e aos objetivos da empresa através do marketing interno e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa (Bekin, 1995).

Muito do novo pensamento e prática do marketing estratégico está relacionado com o marketing de relacionamento com o consumidor, e com os Parceiros em alianças estratégicas. Um aspecto adicional da gestão de relacionamento é o relacionamento com os empregados, com os gerentes, sobre suas habilidades, comprometimento e desempenho depende o sucesso de uma estratégia de marketing. A lógica seguida por um número cada vez mais crescente de companhias é que construir relacionamentos efetivos com os consumidores e parceiros de aliança vai depender em grande parte das forças e tipos de relacionamentos construídos com os funcionários e gerentes dentro da empresa. A exploração da competitividade potencial de uma companhia e suas capacidades estão nas mãos de profissionais de marketing de meio período, isto é, aquelas pessoas que administram a empresa e fornecem o escopo real para a diferenciação competitiva. Em algumas situações, os empregados de uma empresa podem ser os recursos mais importantes que faz a diferenciação.

O conceito de Endomarketing, criado e registrado por Bekin em 1995, refere-se a ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços (Bekin, 1995: 34).

Conforme Hooley; *et al* (2001), a crescente ênfase na concorrência através da qualidade superior de serviço depende principalmente do comportamento e da eficiência das pessoas que fazem o serviço em vez de as pessoas que desenvolvem a estratégia. Uma das maiores barreiras para a eficiência no marketing estratégico não está na habilidade da companhia em conceber estratégias inovadoras ou planos sofisticados de marketing, e sim na sua habilidade de em conquistar a eficiência e manter a implementação dessas estratégias. O melhor caminho para a implementação do planejamento e da

operacionalização no marketing estratégico é o marketing interno.

Endomarketing é uma criação pessoal, brasileira, única, fruto da necessidade de definir uma nova área de ação e investigação. Muito mais que um nome ou uma marca, é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças. Em Endomarketing, o sentido do marketing voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega *éndon*, que significa ‘em, para dentro, dentro de’, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo que caminha para dentro de si mesmo (Bekin, 1995:4).

O processo de marketing interno pode incluir os seguintes tipos de atividades:

- obter o apoio dos tomadores de decisão, e tudo o que implica em termos de necessidade para conseguir recursos financeiros e de pessoal;
- mudar alguns tipos e atitudes e comportamentos dos funcionários e gerentes, que estão trabalhando na linha de frente com os consumidores e distribuidores, razão para que os planos funcionem com eficácia;
- obter o comprometimento para fazer o plano funcionar e adquirir tarefas-chave de solução de problemas das unidades envolvidas cujo suporte ao trabalho é necessário;
- gerenciar mudanças incrementais na cultura, ou seja, do jeito que sempre fez para a maneira que precisamos fazer para ser bem sucedidos e fazer a estratégia de marketing funcionar.

O marketing interno é entendido cada vez mais fundamental para as estratégias: de marketing de relacionamento, para alianças estratégicas, para diferenciação competitiva, para realização do serviço de qualidade superior. A contribuição potencial do marketing interno na construção e implementação de estratégias competitivas e no alcance dos posicionamentos de mercado, é que devemos considerar as fontes da teoria, as práticas nas empresas, como pode ser planejado como parte de nossa estratégia competitiva, a implicação para outros relacionamentos significativos como parcerias potenciais entre marketing e recursos humanos dentro da empresa para alcançar uma efetiva implementação das estratégias de marketing (Hooley; *et al*, 2001).

Entende-se que essa ferramenta potencializa a eficácia nos resultados e contribui para o

desenvolvimento regional. Este estudo tem como objetivo compreender a importância das estratégias de comunicação interna para a tomada de decisões e para a construção de cultura pro ativa. A metodologia utilizada apresenta-se em duas etapas: a primeira, utilizou a pesquisa bibliográfica como base teórica contida por um conjunto de pensamentos de vários autores sobre os assuntos relacionados ao tema em estudo; a segunda, a pesquisa de observação, com a análise dos canais de comunicação direcionados aos públicos internos do UNIFACEF, Centro Universitário de Franca e na efetividade da comunicação estabelecida entre eles.

1 As Fontes de Teoria

O desenvolvimento e treinamento convencional dos executivos de marketing focalizam o ambiente externo de clientes, concorrentes e de mercados, e na participação de mercado. Somando aos programas de marketing ou estratégias direcionadas ao mercado externo, e para garantir as mudanças organizacionais necessárias para que as estratégias funcionem, é necessário levar o mesmo processo para o mercado interno das empresas.

O mercado interno das empresas é constituído de pessoas, da cultura, dos sistemas, dos procedimentos, das estruturas e desenvolvimentos dentro da companhia, cujas habilidades, recursos, participação, suporte e comprometimento são necessários para implementar estratégias de marketing.

O marketing interno tem o objetivo de desenvolver um programa voltado para o mercado interno da companhia que faz um paralelo e combina com o programa voltado para o mercado externo de consumidores e competidores. Esse modelo vem da simples observação de que a implementação de estratégias externas de marketing implica em mudanças de vários tipos dentro da empresa, como: na alocação de recursos, na cultura do “como nós fazemos aqui”, e até mesmo na estrutura organizacional necessária para fornecer estratégias aos segmentos de consumidores. Consiste em utilizar as mesmas técnicas de análise e comunicação, utilizadas para o mercado, adaptadas para serem utilizadas para levar as estratégias e planos-alvo dentro da empresa. Os objetivos do plano de marketing interno são extraídos das exigências de implementação do plano de marketing externo e às propostas almejadas.

A literatura tem mostrado algumas tentativas de ligar o conceito de marketing ao

conceito de recurso humano e mais atenção tem sido dada especificamente à interação entre o contexto humano e organizacional como um determinante das estratégias de marketing.

A atenção mais específica dada ao fato de agir no ambiente organizacional através do marketing interno, para se atingir os objetivos, é encontrada na literatura de serviço. Uma das primeiras conceitualizações do empregado como consumidor interno foi dado pelo autor BERRY no ano de 1981, no contexto do marketing bancário, e esse tema é fortemente orientado à identificação do treinamento do funcionário e das necessidades de desenvolvimento para se melhorar a qualidade do serviço. O modelo de marketing interno fornece uma linguagem que legitima o enfoque da atenção em questões como poder, cultura e comportamento político que parece ser muito evitado por executivos como bastante impróprios (Hooley; *et al*, 2001).

2 As Práticas de Marketing Interno nas Empresas

O sucesso da empresa no mercado depende, em grande parte, dos funcionários que estão distantes do processo da criação de estratégias de marketing que são: departamentos de serviço, pessoal de produção, de finanças, vendas, ou seja, lidam diretamente com os consumidores. Eles causam impactos diretos e significativos nos relacionamentos com o consumidor, mas normalmente não fazem parte da organização formal de marketing, nem estão dentro do departamento.

A questão crítica está se tornando a consciência entre estratégias, táticas e ações de implementação. A real mudança de cultura é a parte central do processo de efetivamente se dirigir ao mercado, ou seja, o funcionário satisfeito produz o consumidor satisfeito.

Hooley; *et al* (2001) considera que a ligação entre satisfação do cliente e do funcionário pode não ser tão simples. Pesquisas sugerem que:

- ✓ existe a necessidade de informar aos funcionários da empresa o que se espera em relação à qualidade de serviço ao consumidor e a expectativa de satisfação do cliente. O ponto de partida é a identificação do que tem de ser alcançado na satisfação do cliente e implementar estratégias específicas para tal;
- ✓ para se obterem o benefício potencial relativo à sustentação do nível da

qualidade de serviço, é necessário planejamento e atenção na implementação de realidades além do que o sugerido pela literatura.

A comunicação interna está se tornando uma das ferramentas mais importantes para as empresas criarem vantagem competitiva (Hooley; *et al*, 2001): para entrega de promessas; melhoria dos níveis de serviços; melhor inovação e mais rápida; suave e rápida mudança tecnológica e cultural.

A utilização de marketing interno para gerenciar inovações em computadores e comunicação eletrônica na área de tecnologia de informação conta como atitude diferenciada. Essas aplicações usam ferramentas de análise de mercado e planejamento para lidar com a resistência e evitá-la, e assim, administrar o processo de mudança. As pessoas em uma empresa são clientes para novas idéias e inovações. Considerar e entender as necessidades do cliente para aumentar a probabilidade de eficiência na inovação; atender a necessidade dos clientes que nos dizem que o mais importante é a entrega de mercadorias; e o cuidado para não gerar expectativas irreais, constitui perigos para clientes internos e externos (Hooley; *et al*, 2001).

O marketing interno e sua implementação abordam uma forma de marketing interno como um paralelo direto à estratégia convencional de marketing externo e programa de marketing, que tem como objetivo conseguir o apoio, a cooperação e o comprometimento necessário dentro da companhia, se as estratégias de mercado funcionar (Idem, p. 358).

3 Parceria com o Gerenciamento de Recursos Humanos

O papel organizacional do marketing tem atravessado um período de desafio nos últimos anos. Há um enriquecimento potencial considerável na eficiência do marketing disponível por meio de relacionamentos interfuncionais mais produtivos e também, que a área é caracterizada por tensões e para potencial para conflitos de interesse jurisdição e disputas de posse e lutas políticas. Existem vários argumentos de que o valor humano é o fator mais importante na implementação da qualidade de serviço e vantagem competitiva. Muitas companhias estão falhando em reconhecer a evidência de que o fator mais importante na conquista e manutenção de força competitiva são seus empregados. Os recursos humanos fornecem as competências centrais reais da

companhia como fonte da vantagem competitiva, enfatizando a importância de alinhar capacidades de trabalho com estratégias de mercado.

Outro desafio crítico é reconhecer que as estratégias externas exigem contrapartes diretas no gerenciamento de recursos humanos, enfocando no aprendizado e adaptação, gerenciamento de cultura estratégica e desenvolvimento de novos padrões de comunicação. O gerenciamento de recursos humanos e o marketing desenvolveram caminhos paralelos que agora estão convergindo para fornecer uma visão compartilhada das necessidades do empregado e do cliente. A maior questão enfrentada pela empresa moderna é integrar marketing e recursos humanos, pois eles não podem ser efetivos agindo separadamente. As formas de integração vão desde comitês interdepartamentais à fusão completa das funções tradicionais. A importância é efetivada pelas abordagens de gerenciamento baseadas no comportamento em se ligar à estratégia de marketing efetivamente para alinhar áreas de gerenciamento como operações de vendas (Hooley; *et al*, 2001).

4 O Planejamento do Marketing Interno

Deve-se à consideração de uma estratégia de marketing interno apresentando: estratégia de mercado interno; a segmentação de mercado interno; e avaliação para medir se a empresa está alcançando resultados, de forma quantificada e objetiva.

4.1 A Comunicação Interna

Gerar consentimentos e produzir aceitação constitui os objetivos principais da comunicação interna.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (Rhodia apud Kunsch, 2003: 154).

Segundo Torquato (2002:54) a missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

Para atingir essa missão, a implementação do planejamento com objetivos e metas

determinadas, com planos de ação e prazos estabelecidos, com nos públicos internos da organização. Uma universidade tem como público interno pelo menos três públicos internos, com características bem singulares: os alunos, os professores e os funcionários. Cada um deles têm um perfil específico, características bastante definidas e, em particular, vínculos distintos com a organização. Há, entre eles, algumas diferenças básicas de idade (os alunos, em geral, são mais jovens do que funcionários e professores), experiência de vida (maior nos mais velhos), nível de informação (provavelmente, maior nos professores) e até formas peculiares de enxergar a educação, o ensino e o mercado profissional (Bueno, 2005).

As empresas apresentam ambientes frios devido às influências do excesso de comunicação normativa e informativa. O sucesso da Comunicação Interna é equilibrar os diversos tipos de comunicações: informativa, normativa e expressiva, pois em excesso causam ruídos.

As redes de informação dividem-se em formal, abrangendo relatórios estratégicos/políticos; administrativos/vendas; rotinas; poucos canais expressivos; e a Informal, com muitos canais expressivos, rumores e boatos. O ideal é buscar o equilíbrio entre as duas redes para que a comunicação seja efetiva.

A comunicação é composta por mitos, versões, falsas interpretações e preconceitos. O principal mito, segundo Kunsch (2003) é acreditar que a comunicação faz milagres. Pode transformar o conceito de uma organização, de forma a substituir aspectos negativos por aspectos positivos, alterando radicalmente a imagem.

A comunicação precisa ser entendida como um processo multidisciplinar de diferentes formas, processos e canais. As formas compreendem a comunicação cultural, administrativa, social e sistema de informação.

A Comunicação Interna deve ser considerada como uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. Deve existir total assimilação da ideia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos (Kunsch, 2003, p. 156).

A escolha dos canais depende aos objetivos e também ao porte da organização. A

comunicação interna deve estar articulada com as estratégias de marketing e com as outras formas de comunicação da empresa.

5 Canais de Comunicação Interna no UNIFACEF

Foram observados e analisados, os canais de comunicação interna do Uni-FACEF. Entende-se que a Instituição preocupa-se com a relação entre a Organização e dos colaboradores, oferecendo canais de comunicação através de instrumental disponibilizado a todos, conforme são apresentados no quadro abaixo.

Quadro 1 – Canais de Comunicação Interna do Uni-FACEF

Canais	Características / Observações
Jornais	Não há.
Revistas	Há revistas de cunho científico, não contemplam a comunicação interna.
Boletins	Não há
Folhetos	Há peças publicitárias dirigidas ao publico externo (alunos em potencial) sobre os cursos oferecidos pela instituição.
Memorandos	Utilizado pelos departamentos (cursos) para a comunicação com os professores e também com o administrativo da Instituição.
Comunicados / e-mail	Utilizado pelos departamentos (cursos) para a comunicação com os professores e também com o administrativo da Instituição. Também utilizado para comunicação entre Professores e alunos.
AVA	Utilizado para gerenciar informações da vida acadêmica do estudante entre chefes de departamentos, professores e alunos.
Site	O portal da instituição contempla as informações gerais e de cada curso, assim como eventos e notícias.
Quadro de Avisos nos corredores	Destina-se a comunicações dos Chefes de Departamentos aos alunos, contemplando calendários, eventos etc. Pouco atrativos e nem sempre atualizados. Funciona como um canal de informação semestral – ou seja, é alterado semestralmente.
Quadro de Avisos nas salas de aulas	Destina-se a avisos dos Professores /secretaria/tesouraria aos alunos da sala/turno. São pequenos, disputam espaço com avisos da secretaria, tesouraria e convites a festas e oportunidades de estágios.
Quadro de Avisos na sala dos professores	Não há um quadro regular na sala dos professores da unidade II. Os horários de provas, avisos, convites a congressos são colados nas paredes sem dar importância à atratividade e estética do mesmo.
Reuniões Depto.	Há reuniões mensais de departamento (cada curso), algumas são realizadas de forma objetiva e planejadas;

	outras de forma demorada e cansativa, com pauta muito longa.
Reuniões Administrativas	Ocorrem de forma efetiva
Reuniões Cepe e Conselho Universitário	São reuniões mensais, com pauta pré-definida.
Sugestões – fluxo ascendente	Existe abertura para que Professores façam sugestões, apontamentos etc. Existe medo de ações do poder coercitivo em relação às críticas.
Cartões expressivos	É eventual, geralmente em datas promocionais, como dia internacional da mulher, dia das mães, pais, dia do professor, páscoa, aniversários (Cartão eletrônico enviado a todos).

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerações Finais

Entende-se que são priorizados os conceitos da esfera racional como meta principal, direcionar ações, conceito de organização. Os conceitos da esfera emotiva: criar clima favorável, motivar, integrar, energia, imagem forte, agir como grupo, vitória, orgulho, sucesso pessoal, são trabalhados em alguns departamentos. A proposta de valores é clara: “A organização é tradicional, forte, e precisa manter-se atrativa para sua continuidade. Nosso pacote de benefícios resume-se em qualidade”.

Em relação aos canais a serviço dos processos técnicos e funcionais, a comunicação informativa e normativa é realizada frequentemente. Não há um tratamento para tornar os comunicados mais atrativos, pessoais. Também não há uma padronização entre os departamentos. A comunicação expressiva é eventual, geralmente em datas promocionais, como dia internacional da mulher, dia das mães, pais, dia do professor, páscoa, aniversário. Não há equilíbrio entre as redes formal e informal. A rede informal é encontrada com muita conversa de corredor. Existe clima de insegurança, mesmo sendo a instituição autárquica. Muitas pessoas não assimilam as informações enviadas pela rede formal ou ainda, assimilam e interpretam de forma diferente, provocando rumores e boatos.

A ausência de uma publicação jornalística interna não contempla o funcionário em ler mensagens que o seu colega escreveu. A organização não possui em mãos um veículo que poderia ser utilizado para divulgar suas mensagens e seus valores e preparar o estado psicológico dos funcionários, tornando-os mais receptivos e produtivos.

As mensagens contempladas nos diversos canais abordam assuntos institucionais. Não há espaço para mensagens de cunho associativo, motivacionais, educativas, orientações profissionais, entretenimento, famílias etc.

Também não há comunicação e campanhas internas para mudança de padrões culturais, de prevenção, de competitividade, de integração interdepartamental, estímulo à criatividade etc. Tampouco são aproveitados os líderes informais e redes de secretárias para difundir a comunicação em períodos de crise.

Na instituição UNIFACEF existe ainda muito trabalho a ser desenvolvido a respeito de comunicação interna, e acredita-se que a potencialização dos valores humanos leve à mudança de cultura e de atitude, com vistas ao foco gerencial da instituição.

Referências

Bekin, Saul Faingaus. (1995) *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books.

Bueno, Wilson da Costa. (2005) *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: Comtexto- All Print.

Hooley, G.J., et al. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.

KUNSCH, M. M. K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

TORQUATO, Gaudêncio. (1991) *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira.

.

¹ Doutora em Administração e Comércio Internacional pela Universidade de Extremadura (Badajós - Espanha). Doutora em Comunicação (ECA/USP). Mestre em Gestão Empresarial pelo Uni-FACEF – Franca/SP. Atividade Acadêmica: Professor Adjunto da Universidade Federal Fluminense – UFF – Departamento de Comunicação - Niterói - RJ. E-mail: ae.granero@gmail.com.br