

MARKETING INTERNO: UM MODELO DE COMUNICAÇÃO, DE MANIPULAÇÃO OU DE GESTÃO ?

Para alguns, o Marketing Interno funciona como um conjunto de técnicas de comunicação, confundindo-se com Comunicação Interna. Para outros, o Marketing Interno é um meio de “Gestão” (manipulação) de Recursos Humanos em que recorrendo aos conceitos do Marketing se desenvolvem um conjunto de acções que levem o “Cliente (interno)” a mais facilmente “comprar” as orientações de gestão preconizadas pela empresa independentemente de essas orientações porem em causa o significado que a palavra Cliente comporta.

Se a primeira concepção se circunscreve a uma diferente forma de denominar Comunicação Interna, a segunda incorre no erro de, tal como outros modelos do passado, descurar o papel estratégico que as pessoas possuem na organização, funcionando como uma outra forma, mais sofisticada e manipulatória de condicionar o comportamento dos indivíduos na empresa.

Na nossa perspectiva, Marketing Interno não pode ser confundido com Comunicação Interna, pois esta é apenas um dos muitos elementos que o formam. Por outro lado, de forma alguma deve ser entendido como um meio de manipulação das pessoas na organização.

O Marketing Interno é um Modelo de Gestão de Recursos Humanos que resulta da necessidade de, por um lado, respeitar o Primado do Cliente (Interno) e, por outro, da necessidade de unificar e homogeneizar a gestão externa (Marketing) e interna (Recursos Humanos).

Num contexto de mercado em que, cada vez mais se reconhece que o Cliente é a razão de ser da empresa, a sua sobrevivência obriga a uma postura onde prevalece o Primado do Cliente.

Tal como numa postura de Marketing são necessárias novas abordagens do mercado que permitam responder à sua evolução, competitividade e, fundamentalmente, às exigências de um Cliente cada vez mais rigoroso, no plano interno impõe-se atitude semelhante junto dos Recursos Humanos, considerando a sua importância estratégica e a contribuição dada para a eficácia da gestão, a par da própria evolução do Homem-trabalhador.

O Homem do ano 2000 é mais exigente, possui níveis de conhecimento elevados, está mais sensibilizado para os efeitos do *stress* associado ao trabalho, preocupa-se consigo, com o seu bem-estar e o seu desenvolvimento. Assim, tende cada vez mais a fazer pautar a sua acção na empresa por uma fidelidade e adesão a um projecto empresarial que, de uma forma ou de outra, preencha os seus objectivos profissionais e pessoais. A sua satisfação, motivação, adesão e produtividade, implica uma Gestão de Recursos Humanos que o respeite como pessoa activa, complexa, com objectivos e anseios. Não só porque o Homem actual é mais exigente, mas também porque as oportunidades e hipóteses de escolha são maiores.

No fundo, o Homem actual procura fornecedores de trabalho que permitam a maximização do seu potencial. Se o fornecedor actual não está a satisfazer as exigências, ele tenderá a procurar outro que melhor responda aos seus desejos.

Tal como a empresa se baseia numa filosofia de Marketing, cujo o objectivo é satisfazer os seus Clientes também o modelo de abordagem dos Recursos Humanos, se deve concentrar na satisfação do Cliente Interno.

Só uma filosofia de gestão de Recursos Humanos que se baseie numa relação Fornecedor-Cliente, permite ao primeiro manter Recursos Humanos motivados, satisfeitos e com elevado potencial, e ao segundo ver satisfeitas as suas aspirações e expectativas. Este é o um dos pilares que suportam a abordagem do Marketing Interno.

Por outro lado, pensamos que não restam dúvidas que o Marketing (os conceitos e técnicas que a suportam) é o paradigma vigente na forma de actuação do sistema organizacional sobre a envolvente externa. Deste modo, para uma maior eficácia da organização, os elementos sistémicos que a compõem, têm que funcionar em perfeita harmonia. Ou seja, para existir uma unicidade do sistema organizacional que permita à empresa uma resposta rápida e flexível à envolvente, é indispensável que os subsistemas que o compõem (Marketing e Recursos Humanos), assentem a sua metodologia de gestão em pressupostos e critérios uniformes em que os referenciais de análise e princípios de acção do sistema que actua no mercado (Marketing), sejam os mesmos que orientam o sistema do qual se alimenta (Recursos Humanos).

Acontece porém, que tradicionalmente a Gestão de Recursos Humanos tem uma linguagem e conceitos próprios, referenciais teóricos, específicos das ciências que a suportam, distintos dos conceitos utilizados pelo Marketing.

Ou seja, os Gestores de Recursos Humanos também têm a sua própria metodologia e técnicas de Gestão que segue determinados pressupostos assentes em modelos de abordagem inerentes à sua função.

Esta diferença de conceitos impossibilita uma homogeneidade do sistema organizacional na medida em que, independentemente das dificuldades de comunicação (por utilização de códigos diferentes) e potenciais conflitos, cada sistema tem metodologias de actuação distintas, por vezes contraditórias.

A utilização simultânea na gestão interna e externa, de paradigmas idênticos, conceptualizações da organização comuns, metodologias de abordagem do mercado assentes em pressupostos de actuação integrados, são o garante de uma homogeneidade do sistema organizacional e uma condição facilitadora para garantir unicidade do sistema na resposta à envolvente.

O modelo de abordagem da Gestão de Recursos Humanos através do Marketing Interno, visa dar uma resposta a esta necessidade de uma maior integração dos sistemas

organizacionais. Apresenta-se como uma metodologia de Gestão dos Recursos Humanos que segue os mesmos princípios de gestão do Marketing, transportando-os para o interior da empresa, recorrendo portanto a uma base conceptual e metodologias de abordagem comuns e que resultam do Modelo de Marketing Integrado (gestão integrada do mercado externo e interno).

Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos está perfeitamente integrada com o Marketing, disponibilizando aos seus Clientes Internos os produtos/serviços que permitam responder às necessidades destes, às exigências do plano de negócios e, simultaneamente, mantê-los envolvidos com o projecto de empresa. Assim, estabelece-se uma relação de parceria entre os objectivos das pessoas e os objectivos de negócio, já que uns não são alcançáveis sem os outros e vice versa.

O Marketing Interno é, em suma, um modelo de Gestão Recursos Humanos indispensável para a eficácia das organizações e consequente Sucesso Empresarial.

Paulo Balreira Guerra
*Partner da **forcerebrus***
paulo.b.guerra@forcerebrus.com