

O MARKETING INTERNO DO LÍDER

O que é ser líder?

A resposta é algo complexa e tentar abordar um tema tão complexo num espaço editorial limitado com é o deste artigo, seria uma tarefa inglória.

Assim, pondo de lado o conceito tão rico como é o da liderança na sua globalidade, gostaríamos de reflectir sobre o que é um líder numa empresa moderna.

Praticamente todas as empresas têm hierarquias, ou seja chefias. Será que todas estas chefias são líderes?

Todos temos noção que não. Há pessoas que não são chefes mas a quem atribuímos “dotes” de liderança e outras que sendo chefias, estão longe de ser líderes.

Então onde está a diferença?

A resposta mais simples e de senso comum é que é líder aquele chefe que consegue mobilizar os seus subordinados em torno das suas ideias e comportamentos.

A grande questão é que, nossa opinião , numa empresa actual, isso não chega.

Se um quadro superior não consegue mobilizar os seus subordinados em seu redor, podemos estar perante um burocrata, um “porreirão” que deixa as coisas andarem, ou um autocrata que se impõe pela autoridade do cargo que ocupa.

Esta acção poderá ser menos perniciosa para a empresa do que um quadro que mobiliza as suas pessoas de forma desalinhada com o que são os pressupostos básicos que sustentam a cultura da organização os seus objectivos estratégicos e operacionais. Poderão tornar-se em destabilizadores ou bloqueadores do normal desenvolvimento da empresa fazendo, consciente ou inconscientemente, verdadeiros motins ao projecto empresarial.

A acção da hierarquia para ser efectiva deve ser consertada numa perfeita integração com os objectivos da empresa em que o mesmo funciona como um elemento dinamizador do potencial interno. Caso contrário ela está a ser um veículo de ineficácia organizacional e consequente sucesso empresarial.

Senão vejamos...

Recorrendo aos pressupostos sistémicos, a Organização como sistema, está inserida numa envolvente que, nos nossos dias é manifestamente turbulenta. É como um sistema vivo que em permanente troca com o meio, depende da eficácia e eficiência dos processos de troca a sua sobrevivência.

Por outro lado, o sistema organizacional é constituído por os vários sub-sistemas que o formam. Os diversos sistemas são agrupados em duas grandes categorias de acordo com os objectivos dos mesmos. Um sistema cujo objectivo é responder com eficácia às mutações do meio – Marketing Externo. Outro sistema cujo objectivo é gerir os recursos da organização de forma a permitir uma eficaz resposta do Marketing Externo – Marketing Interno

Dada a dinâmica específica dos dois sub-sistemas é necessário algo que os una. A ausência de integração destes dois principais sistemas da organização gera disfuncionamentos e ineficácia organizacional. A concentração da actividade sistémica em redor do projecto empresa irá permitir uma integração da actividade dos dois sistemas e garantir uma congruência da sua acção dinâmica.

A organização como coisa não existe; o que existe são meios, máquinas, paredes que são dinamizadas por pessoas. Assim, os Recursos Humanos, as pessoas, são os principais elementos sistémicos do Marketing Interno e, alimentando-se a acção da empresa do Marketing Interno, disfuncionamentos neste sub-sistema afectam a eficácia do Marketing Externo e consequentemente o sucesso das trocas com o meio.

Tendo portanto presente que os Recursos Humanos são os elementos chave do Marketing Interno, estamos a afirmar que a eficácia organizacional depende da acção das pessoas.

Cada indivíduo na organização é ele próprio um sistema. Pessoas mais dinâmicas, mais intervenientes, mais actantes, dinamizam mais o sistema que as envolve.

De grosso modo, hierarquias superiores possuem o estatuto e a legitimidade para serem eles a dinamizar o sistema pelo qual são responsáveis. De uma forma geral, é atribuído à hierarquia um papel de acção sobre uma parte do sistema interno, que é o seu âmbito de acção como chefia. A assunção deste papel de forma proactiva e orientada para o projecto da empresa dinamiza o sistema de Marketing Interno.

Se a hierarquia é um sistema influenciador por natureza, então com o seu comportamento no dia-a-dia da empresa, a chefia mobiliza de alguma forma o sistema interno.

Nesse sentido, dado o seu poder de influência, a sua acção tem que estar perfeitamente alinhada com as forças propulsoras da dinâmica do Marketing Interno, ou seja, com o projecto da empresa e respectiva missão e objectivos.

Para passar de hierarquia a líder o seu comportamento tem ainda que gerar mobilização da parte dos seus subordinados, dirigindo-os, através do seu exemplo, para o mais perfeito possível alinhamento com os objectivos organizacionais, características de cultura, valores etc.

Sendo o sistema interno constituído pelos elementos que o formam, perder elementos sistémicos significa diminuir o potencial do sistema. Por outro lado, quanto mais fortes

forem os elementos do sistema mais poderoso este se torna. Ou seja, quanto mais elementos sistémicos de boa qualidade adicionarmos, mais forte fica o sistema.

O papel de uma chefia é portanto conseguir Reter os elementos mais válidos, mais influenciadores, Desenvolvendo-os, bem como Atrair novos elementos sistémicos que valorizem o potencial interno disponível.

Esta mobilização para maximizar o potencial do sistema de Marketing Interno terá que ser desenvolvida em redor do projecto empresarial.

A Liderança de um quadro superior pressupõe atrair, reter e desenvolver os elementos do subsistema do marketing interno pelo qual é responsável mobilizando-os em redor do projecto empresarial.

Tudo isto inserido no projecto da empresa, resulta numa permanente dinamização e desenvolvimento do sistema interno, ou seja, desenvolvimento do sistema organizacional.

De acordo com os elementos sistémicos (pessoas) e com o sistema que constitui o seu âmbito de acção, o líder terá que utilizar o potencial do seu sistema para otimizar os restantes sistemas.

A forma que o líder dispõe para dinamizar o seu sistema é a sua acção. Com base nas necessidades existentes no que respeita à potencial atracção / retenção / desenvolvimento, o líder deve desenvolver um conjunto de acções concertadas dirigidas aos elementos sistémicos per si (Clientes Internos) ou ao todo sistémico que constitui o seu âmbito de acção. Acções essas que permitam o mais perfeito possível alinhamento pelos objectivos da empresa.

Neste sentido, com base nas necessidades dos seus Clientes Internos ou equipa, o líder deve fornecer uma acção que vá colmatar e satisfazer as necessidades diagnosticadas.

Metaforicamente, o líder é um produtor de comportamentos que fornece aos seus Clientes Internos. A qualidade desta transacção é aferida através da concomitante satisfação do Cliente Interno e alinhamento destes com os objectivos da empresa.

Obviamente para além de uma forte identificação com o projecto da empresa e perfeito alinhamento com os seus objectivos e dos seus clientes internos, o líder terá que ter um conhecimento mais profundo possível sobre cada um dos elementos bem como do subsistema de que é responsável.

A acção do líder assenta numa relação Fornecedor-Cliente no qual, com base nas diferentes necessidades dos seus Clientes Internos, fornece a acção mais adequada para mobilizar o comportamento destes em torno do projecto empresarial.

As suas acções têm como pano de fundo os três grandes objectivos do Marketing Interno: Atrair novos elementos que valorizem o sistema organizacional, Reter e Desenvolver os

elementos existentes incrementado o potencial do seu mercado interno e consequente o desenvolvimento organizacional.

Em conclusão, à hierarquia é atribuída uma remuneração superior pois, pelo seu nível de competência e responsabilidade, se pressupõe que funcione como um elemento sistémico dinamizador dos objectivos empresariais. Essa chefia ao não assumir qualquer liderança dos seus subordinados (burocrata, “porreirão” /deixa andar, ou autocrático) não é mobilizador do sistema interno. E, por outro lado hierarquias, que mobilizam os seus quadros de forma inadequada e desintegrada do projecto empresarial, estão a ser bem pagos para bloquearem ou destabilizarem o desenvolvimento organizacional, funcionando como “a contra vapor” do sistema.

Paulo Balreira Guerra

Partner da **forcerebrus**

paulo.b.guerra@forcerebrus.com