

# Marketing interno: a força do gerente\*

Henrique M. R. de Freitas\*\*

João Luiz Becker\*\*\*

Geraldo Ronchetti Caravantes\*\*\*\*

Sumário: Introdução; 2. Microinformatização: o caso analisado; 3. Viabilidade da estratégia adotada: Centro de Informações (CI); 4. Recursos humanos; 5. O fluxo de decisão; 6. Cultura organizacional: é um problema? 7. A estratégia de marketing interno para vender a idéia; 8. Conclusão.

Palavras-chave: marketing interno; cultura e mudança organizacionais; recursos humanos; comunicação interna.

Análise retrospectiva. Caso concreto de evolução organizacional. Melhor compreensão de algumas teorias administrativas. Conceito de marketing interno.

## Internal marketing: the manager's strenght

One of the traditional forms of advancing in knowledge is through a retrospective analysis. One critically examines the past, learning with errors and successes alike: in fact, one tries to discover how today has become today. Particularly in management, the research is highly strengthened by such a practice; in this paper we revisit, under the light of different theories, a concrete example of organizational evolution.

The work brings about two distinct contributions: for the ones interested in the study of organizations, it offers a better understanding of some administrative theories, by comparing them with practical aspects really experienced. For the "actors" playing in the administrative process of the organizations, it emphasizes the strength of the concept of internal marketing, in implementing innovative ideas within the organizations themselves.

\* Artigo recebido em jan. e aceito em out. 1993.

A experimentação aqui relatada não teria sido realizada sem o empenho e a colaboração do coronel Cândido Fonseca da Silva, o qual deu provas de grande visão profissional e de zelo pelo progresso do Exército brasileiro. Este artigo foi divulgado inicialmente pelo PPGA/UFRGS (*Caderno para Estudos*, nº 1. mar. 1993) e pela FDRH/RS (*Executivo*, dez. 1993), ambos de Porto Alegre, RS. A versão aqui publicada foi adaptada para o leitor da *RAP*. O leitor interessado numa descrição detalhada da situação aqui relatada pode consultar Freitas, H. M. R. *Um micro - um centro de informações*. Rio de Janeiro, LTC, 1991.

\*\* Professor adjunto do Instituto de Informática da PUCRS. Doutor "nouveau régime en gestion de systèmes d'information" (Ecole Supérieure des Affaires, Grenoble, França). Pesquisador-colaborador do PPGA/UFRGS. Principais interesses de pesquisa: centros de informações, gestão de sistemas de informação, sistemas de apoio à decisão.

\*\*\* Professor titular do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS. PhD em Management Science (UCLA, Los Angeles, EUA). Principais interesses de pesquisa: sistemas de informação e de decisão, métodos quantitativos aplicados.

\*\*\*\* Professor titular do Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS. PhD em Business Administration (USC, Los Angeles, EUA). Principais interesses de pesquisa: estratégia e administração de recursos humanos, mudança organizacional.

(Endereços: PPGA/UFRGS, Av. João Pessoa, 52, sala 11, 90.040-000 — Porto Alegre, RS; Inst. de Informática/PUCRS, Av. Ipiranga, 6.681, C.P. 1.492, 90.619-900 — Porto Alegre, RS.)

## 1. Introdução

Uma das formas tradicionais de avanço do conhecimento é a análise retrospectiva. Analisa-se criticamente o passado aprendendo com os erros e os acertos cometidos: de fato, busca-se descobrir como o hoje se tornou hoje. Em particular, a pesquisa em gestão muito se fortalece com essa prática. Neste trabalho, “revisita-se”, à luz de diferentes teorias, um caso concreto de evolução organizacional. Pretende-se contribuir para: a) os estudiosos de organizações, oferecendo uma melhor compreensão de algumas teorias administrativas, cotejando-as com os aspectos práticos vivenciados; e b) os próprios “atores” do processo administrativo nas organizações, ilustrando a força do conceito de marketing interno para a implementação de suas idéias.

O trabalho se organiza da seguinte forma: na seção 2 apresenta-se brevemente o caso observado, na seção 3 discute-se a viabilidade da estratégia adotada, e na seção 4 abordam-se alguns princípios da gestão de recursos humanos. Em seguida, na seção 5, identifica-se o fluxo de decisão do Exército brasileiro (EB). O esforço principal consiste na verificação da cultura organizacional como um fator-problema (seção 6), e sobretudo na revisão da ação para vender a idéia como uma estratégia de marketing interno (seção 7). Finalmente, na seção 8, comenta-se a implantação da nossa idéia e os seus resultados.

## 2. Microinformatização: o caso analisado

Nesta seção, descreve-se sucintamente o caso que servirá de base para as análises relatadas nas seções subseqüentes. O EB iniciou, em 1985, uma distribuição de microcomputadores às suas organizações militares (OM), principalmente na área administrativa. A resposta, em termos da organização como um todo, foi muito pequena. Houve duplicação de tarefas e experiências redundantes em todos os níveis, resultando num desperdício de recursos e de imagem até certo ponto inaceitáveis em se tratando de uma instituição reconhecida por sua capacidade de planejamento, tanto no nível estratégico, quanto nos níveis tático e operacional.

As diretrizes estratégicas do EB para a microinformática só foram oficialmente estabelecidas em 1986, com a elaboração do Plano de Informática do Exército (PIE). Parece claro, por consequência, que aquela distribuição de equipamentos caracterizou-se fundamentalmente como um investimento no potencial humano disponível em cada OM, bem como uma estratégia inicial de “plantar para ver o que se poderá colher”. Ressalte-se que tal estratégia (ou ausência de) tem sido adotada por várias organizações.

No início de 1988, contavam-se já mais de 100 seções de informática (SI) no âmbito do EB, com equipamentos de configuração padrão IBM-PC, porém não 100% compatíveis. Com o início de operacionalização do PIE, evidenciou-se a falta de regras gerais para uniformizar procedimentos e atitudes técnico-administrativos que propiciassem o alcance dos objetivos propostos a curto, médio e longo prazos. Não havia uma linha geral de ação nem homogeneidade na exploração dos recursos de microinformática disponíveis para o usuário final. As normas existentes, bem como a falta de disseminação da cultura e da consciência necessária a todos os níveis de chefia, faziam com que as SI não tivessem a atenção nem os recursos (humanos, máquinas e programas) necessários à implementação das suas atividades. A situação denunciava falhas de implementação. Grande parte dos equipamentos distribuídos não foi alocada em um setor independente, o que garan-

tiria a necessária autonomia das SI e permitiria apoiar a todos. Muitas não tinham pessoal alocado especificamente para explorar os seus recursos, além de não haver controle das atividades que estavam desenvolvendo. Significativa parcela dos equipamentos estava ociosa (cerca de 80% eram subutilizados), bem como havia defasagem entre recebimento, instalação e início de utilização dos equipamentos (em algumas OM, chegou a superar seis meses).

Mencione-se, entretanto, que o PIE evidenciava preocupação estratégica, visando uma efetiva padronização das atividades das SI. Não obstante, apesar da atenção do PIE, não havia instrumentos que permitissem a operacionalização da padronização como ferramenta para propiciar e facilitar a transmissão de experiências, tanto a nível de sistemas aplicativos desenvolvidos, quanto a nível de técnicas administrativas que se destacassem das demais.

A partir de uma experiência bem-sucedida ocorrida na SI do Comando da 3ª Região Militar, com sede em Porto Alegre (RS), desenvolveu-se um programa de padronização de atividades, estendido a várias outras SI através do que se chamou de "intervenção técnico-administrativa". Alguns pormenores dessa intervenção serão descritos adiante, quando associados aos diferentes aspectos teóricos analisados.

### 3. Viabilidade da estratégia adotada: Centro de Informações (CI)

"O desenvolvimento das aplicações da informática é um fator de transformação da organização econômica e social e também do modo de viver. Convém que a sociedade esteja em condições, ao mesmo tempo, de promovê-lo e de controlá-lo para colocá-lo a serviço da democracia e do desenvolvimento humano."<sup>1</sup> Este pensamento estratégico, formulado no contexto de uma nação, pode ser aplicado a uma organização.

O EB havia tomado a decisão estratégica de distribuir microcomputadores às suas OM, provavelmente porque não tinha mais condições de propiciar e de controlar a demanda de tratamento de informações somente utilizando os sistemas de grande porte. Deve-se ter uma velocidade de atitudes para bem explorar os recursos disponíveis e não ficar à margem do desenvolvimento. A preocupação com a melhor interação homem-máquina era crescente, servindo de motivação ao usuário final.

Distribuir era a estratégia adotada pelo EB. Mas... e a implantação? E a aceitação? Como fazê-lo? Buscando o melhor aproveitamento dos recursos distribuídos, a intervenção realizada propiciou a redescoberta do conceito de Centro de Informações (CI). Cada microcomputador distribuído, ao invés de ser alocado no setor de pessoal ou contabilidade, por exemplo, deveria provocar a criação de um CI como um setor independente: o EB denominou esses setores de Seções de Informática (SI). Seria então uma forma de descentralizar o tratamento das informações. As SI seriam justamente o setor, estruturado em cada OM, encarregado de explorar e controlar esses recursos, com a finalidade de ajudar todos os outros setores na solução automatizada dos seus problemas, através da microinformática.

---

<sup>1</sup> Pensamento estratégico do então presidente francês Giscard d'Estaing. In: Nova, S. & Minc, A. *L'informatisation de la société*. São Paulo, FGV, 1986. p. ix.

#### 4. Recursos humanos

Quando se analisa o caso sob a ótica da gestão de recursos humanos, notam-se duas principais dificuldades provenientes da falta de padronização nas atividades das SI: o princípio de rotação periódica de pessoal adotado pelo EB (em média dois anos numa mesma OM) e a própria formação militar (por natureza fechada e baseada em regras). Depreende-se um fator importante a considerar: a constante rotação de tarefas que têm os seus administradores (sobretudo tenentes e capitães, mas também todo o pessoal auxiliar). Além disso, não havia uma formação específica para a microinformática, e menos ainda uma visão para a sua aceitação e para a sua exploração e utilização.

Considerou-se, na época, que a solução passava por uma base triangular: recursos humanos, equipamentos e programas. Como a administração central (representada pela Diretoria de Informática) estava mais preocupada com equipamentos e programas, deu-se maior atenção aos recursos humanos. Nossa preocupação foi criar agentes condutores da mudança de mentalidade para uma efetiva exploração dos recursos de microinformática disponíveis e, por conseqüência, bem gerar as SI criadas com o equipamento recebido. A ação foi então centrada na preparação dos recursos humanos que deveriam coordenar as atividades das SI.

Ressalte-se a importância da planificação estratégica como antecipação do futuro, considerando variáveis internas e externas, em que a formação de recursos humanos tem papel significativo. Colocando-se a questão mais operacionalmente, como é que uma nova forma de comportamento, a qual oferece respostas satisfatórias para um determinado problema colocado pelo indivíduo, pode ser efetivamente adotada por ele? Acreditamos que a mudança efetiva terá lugar pouco a pouco, quando percebermos que se formou uma equipe de agentes condutores.

#### *A motivação e a adaptação*

A adaptação humana é um dos temas mais estudados em psicologia. Mesmo assim, as organizações não dão muita atenção ao assunto, uma vez que as idéias potenciais de cada indivíduo não são efetiva e sistematicamente consideradas. Naturalmente, o homem tem que satisfazer diferentes necessidades e aspirações, e por isso ele se integra em grupos ou organizações, com a intenção de resolver problemas, aprender ou adquirir novas habilidades. Nosso ponto de vista é que o conhecimento dessa parte da psicologia nos permitirá melhor identificar e analisar cada situação, uma vez que saberemos também considerar os indivíduos-problema. Um ponto de partida pode ser, então, o de bem conhecer as características e os mecanismos de desajustamento humano, cuidando para não ser injusto no diagnóstico sob pena de gerar ainda mais insatisfação ou um espírito de não colaboração.<sup>2</sup>

Para analisar situações particulares, deve-se antes estudar a motivação e a adaptação segundo as condições específicas da organização e do seu ambiente. Temas como *qualidade de vida no trabalho e novas formas de organização do trabalho* são importantes.

<sup>2</sup> Segundo Crozier e Friedberg, "os homens não se adaptam passivamente às circunstâncias, mas são capazes de utilizá-las, e o fazem bem mais seguido do que possamos imaginar". Crozier, M. & Friedberg, E. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris, Seuil, 1977. p. 37.

Tenta-se encontrar teorias para melhor explicar a questão da motivação e da adaptação. Normalmente os indivíduos resistem às mudanças (técnicas, estruturais ou outras).

Como a administração se preocupa com as formas segundo as quais poderá influenciar as pessoas a apresentarem uma melhor *performance*, é fundamental considerar a dinâmica de motivação do pessoal e também os mecanismos de adaptação. É isso que permitirá efetivamente o encontro de soluções de bom senso, as quais protegerão os interesses da organização sem fazer as pessoas sofrerem. Em resumo, a psicologia nos ajudará a encontrar o equilíbrio entre o nível de produtividade esperado e a satisfação do trabalhador.<sup>3</sup>

No caso observado, identificou-se sobretudo a relação analista-usuário final e também o papel dos diversos gerentes nas diferentes SI de todas as OM do EB.

### *A mudança organizacional planejada*

A propósito de mudanças, observe-se que: a) querer transformar eficazmente a estrutura implica transformar também o comportamento dos seus membros; e b) os comportamentos são, em oposição às estruturas, elementos conjunturais e instáveis, e podem ter forte influência sobre o ambiente de trabalho, seja sobre os outros atores ou mesmo sobre a estrutura da organização. Os seres humanos avaliam sua própria situação em relação aos valores dos outros indivíduos e acabam por aceitar os objetivos dos outros como sendo os seus próprios; ou seja, quanto mais forte a identificação do indivíduo com o grupo, mais os seus objetivos serão próximos às normas do grupo. Não há fórmula mágica que garanta essa identificação. Deve-se agir no sentido de aumentar a capacidade de compreensão existente, melhorando a qualidade das relações humanas no trabalho.<sup>4</sup> Não podemos jamais esquecer que as organizações foram justamente criadas para servir às pessoas, e não o contrário.

A organização deve sempre ter uma forma de atrair pessoas bem-qualificadas, capazes e ambiciosas. Para tal, deve possuir uma estratégia e uma estrutura de recursos humanos, o que não é tão evidente quanto parece. Destaque-se: a) a importância da planificação estratégica, sobretudo dirigida para a inovação, a pesquisa e a formação de recursos humanos para um novo contexto; e b) a importância de adaptar a organização através dos homens e para os homens: a informação e o saber vêm dos homens muito mais que dos sistemas.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Simon e March já tinham afirmado que existem diferenças entre dois tipos de decisões tomadas pelos empregados: a decisão de participar (ou de abandonar) e a decisão de produzir (ou de se recusar a produzir) no ritmo exigido. Simon & March, J. G. *Les organisations*. Paris, Dunod, 1969. p. 48.

<sup>4</sup> Ver Hermel, P. & Bartoli, A. *Piloter l'entreprise en mutation*. Paris, Les Editions d' Organisation, 1986. Segundo Drucker, P. (*Management: tasks, responsibilities and practices*. New York, Harper & Row, 1973), teremos sempre necessidade de uma teoria clara das organizações suportando nossas decisões e ações, antes de pensar em implantar uma atividade. Tem-se, então, uma valorização da definição dos objetivos: mas, e a realização desses objetivos? Quem? Como? Essa é uma das nossas principais preocupações (Freitas, H. M. R. Op.cit.). Caravantes, G. R. afirma que devemos aproximar a estratégia da execução: buscar um melhor ambiente e também melhores funcionalidade e produtividade. O autor observa ainda que um processo de mudança organizacional deve ser constantemente avaliado. (*Mudança: avaliação de estratégias de renovação institucional*. Porto Alegre, FDRH, 1982.)

<sup>5</sup> Freire, P. (*Pedagogy of the oppressed*. New York, Seabury Press, 1968) afirma que a capacidade de auto-reflexão e o espírito de busca constante que o ser humano possui são a raiz de toda aprendizagem.

## *Homem: objeto ou sujeito da aprendizagem?*

Só o desenvolvimento do *leadership* poderá combater os abusos do *leadership*.<sup>6</sup>

Lembre-se que, *a priori*, todos os membros da organização que passa por uma mudança não são necessariamente atores implicados nesse processo, mesmo que sejam atores no geral, como membros da organização. Observe-se a necessidade de preparar e formar os homens para a inovação, pois não teremos inovação sem motivação. Pode-se encontrar uma explicação justamente observando se o homem é objeto ou sujeito dessa preconizada formação.

Se nos consideramos agentes de mudança, devemos ter, antes de tudo, consciência de nosso potencial e de que somos capazes de realizá-lo. É preciso criar as condições para que o indivíduo possa se desenvolver por si próprio. Em resumo, deve-se mudar de uma política de recursos humanos centrada no treinamento para uma política de recursos humanos cuja tônica seja o desenvolvimento. Isto somente será possível quando tivermos uma equipe de agentes de mudança. Uma barreira a ultrapassar é a de que o homem muda de opinião, assumindo aquela para a qual é treinado expressar. Essa é a dura realidade da maioria das sociedades. Ressalte-se o papel ingrato do agente de mudanças: não haverá qualquer agradecimento à sua contribuição, pois os beneficiários não compreenderão o que se passou.

### *O indivíduo*

O indivíduo é o centro das explicações. Aqui, colocam-se três questões:

- a) as organizações dão importância às idéias potenciais de cada indivíduo?
- b) estamos atravessando uma fase de transição positiva em relação a essa questão?
- c) o que tem sido feito realmente para mudar a natureza humana?

A teoria da administração deve mudar de racionalidade: as necessidades do homem vão muito além do simples nível de sobrevivência. Devemos “batalhar” por um homem capaz e dinâmico, substantivo e não só objeto funcional: somente isso possibilitará novos tipos de organização.<sup>7</sup>

A administração participativa é vista como um fator de melhoria da *performance* organizacional: um indivíduo só faz bem o que escolheu para fazer, ou seja, participou da definição dos objetivos. Desenvolve-se um consenso na organização, e cada um pode, então, utilizar plenamente seu potencial: é a consciência de que em grupo é possível ser

---

<sup>6</sup> Crozier, M. & Friedberg, E. Op.cit., p. 377.

<sup>7</sup> Deve-se, então, partir de novos modelos de homem como referência, como propõe Guerreiro Ramos, A. (Models of man and administrative theory. *Public Administration Review*, May/June, 1972 p. 241-6), ressaltando a capacidade de abstração e de reflexão e também a consideração de valores éticos pelo homem “parentético”. Melese, J. (*Approches systémiques des organisations: vers l'entreprise à complexité humaine*. Paris, Hommes et Techniques, 1979) ressalta a necessidade de progredirmos na direção de uma sociedade mais humana, respeitarmos a personalidade dos indivíduos, aumentarmos suas responsabilidades, revalorizarmos o trabalho; enfim, construir organizações humanas.

mais inteligente do que individualmente (diferentes pontos de vista enriquecem a decisão). Em resumo, envolvendo o pessoal nas decisões teremos um *entrepreneur* e não um executante.

A futura organização deverá considerar a aceleração do progresso científico e também a diversificação da atividade humana. Teremos que imaginar novos métodos de integração, pois somente serão viáveis aquelas organizações que dominarem a ciência e a arte da organização no sentido de aumentar o nível de diferenciação e de integração. A grande diversidade das funções oferecerá numerosas possibilidades para satisfazer as potencialidades e as aspirações de carreira de uma grande variedade de pessoas, para o que será necessário um espírito criativo, coerente e de integração dos dirigentes.

## 5. O fluxo de decisão

Considera-se aqui o fluxo de decisão referente à informática no EB, estabelecido nos seus regulamentos: o Plano de Informática do EB e as Instruções Gerais. Considerando que as ações do EB são baseadas em normas, é direta a identificação com o modelo burocrático, uma cultura propícia à execução de estratégias através da aplicação de um manual de normalização. Baseado na hierarquia e na disciplina, o EB praticamente impede alguém de ousar inverter o caminho das idéias, das ordens ou das decisões, em frontal oposição à afirmação de que "...é capital a aceitação e o aproveitamento da inovação, em vez de tentar — de diferentes formas — combatê-la."<sup>8</sup> Eis, resumidamente, a estrutura do fluxo de decisão referente à informática do EB, esquematizado no quadro 1:

Quadro 1  
O fluxo de decisão/informação no EB (em 1988)

Ministério do Exército	(aprovação)
Estado-Maior do EB	(estratégia)
Departamento de Engenharia e Comunicações	(implantação da estratégia)
Diretoria de Informática	(tática)
Sete Centros de Informática	(execução)
102 Seções de Informática	(execução)

Convém salientar que as pessoas que desencadearam o processo de mudança descrito neste trabalho estavam situadas na base, integrando a equipe de trabalho de uma SI do EB, representada no final do fluxo, como mera executante. Como fazer valer as idéias de reestruturação? Note-se que as estruturas podem tornar "cegas ou míopes" as organizações. Era esse exatamente o caso, pois o EB esperava que a microinformática vencesse *per se*. Hall e Saias observam ser "uma ilusão acreditar que uma organização pode espontaneamente identificar seus problemas ou mesmo suas soluções."<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Peters, T. & Austin, N. *La passion de l'excellence*. Paris, Inter Editions, 1985. p. 140.

<sup>9</sup> Hall, D. J. & Saias, M. A. Les contraintes structurelles du processus stratégique. *Revue Française de Gestion*, nov./déc. 1979. p. 4-15.

Para que a mudança desejada se realizasse, haveria necessidade de ultrapassar barreiras estruturais e barreiras "decisionais". Sabia-se que tal proposição demandaria ao menos dois anos de apreciação por parte do Estado-maior do EB (tempo normal estimado de aprovação definitiva de uma idéia no topo da administração central). Seguidamente a estratégia precede a estrutura, ou seja, os homens e as organizações começam por construir estruturas que, no prosseguimento, vão restringir seu poder de escolha. Esse era justamente o caso. Uma organização é um conjunto de atividades e também a rede de relações entre os que as exercem. Essa é a situação que se gostaria de atingir com as SI, no nível de uma organização, e entre as SI, no nível do EB. A estrutura não é somente uma rede ordenada de papéis e funções, meios e atividades, mas é também feita de idéias, crenças (opiniões) e valores que dinamizam o sistema. Este é o fator aqui chamado cultura organizacional, o qual será aprofundado a seguir.

## 6. Cultura organizacional: é um problema?

Pode-se definir cultura organizacional como um modelo de crenças (opiniões) e de valores comuns que ajuda a compreensão individual da funcionalidade organizacional e, por conseqüência, permite a criação de normas de comportamento na organização. A cultura organizacional é um componente que contribui fortemente para a funcionalidade organizacional, afetando os outros subsistemas como uma variável intermediária.<sup>10</sup> É, pois, um fator que ninguém pode desconsiderar numa análise estratégica. Os autores salientam não o clima organizacional (o que se passa), mas mais abrangentemente a cultura organizacional (por que tal situação).

A linguagem de uma cultura e seu sistema de comunicação contribuem para assegurar a coesão interna dos membros que a compõem e também para reforçar os seus sentimentos de integração numa comunidade. A esse respeito, identifica-se um ponto frágil em relação ao nosso caso, qual seja o fato de que, em quase todas as SI, apenas uma pessoa, e somente ela, dominava os conhecimentos inerentes à atividade. Seja pela pressão do ambiente ou de fatores internos, uma cultura é necessariamente evolutiva. Uma sociedade se modifica seja a partir das ações inovadoras dos seus membros, seja pela assimilação de elementos emprestados de outras culturas. Reforça-se, assim, a idéia de que alguma coisa poderia ser feita, como, por exemplo, a formulação de uma estratégia para recuperar o controle e melhorar a *performance* da exploração dos equipamentos distribuídos.

Acrescente-se que a cultura será mais forte se um grupo estável tiver uma história longa, diversa e intensa. Apenas fortes valores individuais não serão suficientes, se não existirem experiências comuns ao grupo. Em nosso caso, uma inovação tecnológica é adicionada, o que determina a necessidade de uma reflexão mais profunda. O sucesso depende da capacidade da organização de criar um valor-chave que mobilize todas as energias. Pelo *credo* (todas as proposições de normas gerais de comportamentos ou de princípios) e pela *propaganda* (divulgar a finalidade e os princípios da organização) se

---

<sup>10</sup> Thevenet, M. La culture d'entreprise en neuf questions. *Revue Française de Gestion*, sept./oct. 1984. p.7. "A organização tem uma cultura ou é uma cultura? Se ela tem, ela é um lugar cultural no sentido que a cultura é um de seus subprodutos, necessário à sua compreensão global. Se ela é, ela se apresenta como uma rede de significações e de quadros de referência comuns aos seus membros."



exprimem estes valores. Por exemplo, na organização Tandem Computers cada empregado recebe um livro intitulado *Comprender nossa filosofia*, em que são explicados de maneira detalhada os princípios e as lógicas de funcionamento da organização. A proposição acolhida pelo EB foi exatamente esta, com a distribuição e difusão de um vade-mécum das SI, de forma intervencionista.<sup>11</sup> De fato, a intervenção cultural considera que a cultura organizacional pode ser mudada e que, em certos casos, deve ser mudada.

A importância das considerações sobre a cultura organizacional reside exatamente na sua inércia. Não se pode e nem se deve destruir a cultura de uma organização sob pena de destruir a própria organização. A questão crucial reside conseqüentemente em conseguir modificações evolutivas da cultura organizacional, apoiando-se nela mesma para tal. No caso do EB, instituiu-se o vade-mécum sabendo-se que ele seria, por tradição de obediência aos regulamentos (cultura organizacional inerente), respeitado. Por outro lado, o respeito ao vade-mécum produziria uma evolução cultural no seio da organização.

Para inovar é preciso comunicar-se, ou seja, é importante observar de perto a intensidade e a eficiência da comunicação e da circulação das informações na organização. Michon afirma que “a comunicação interna é o principal meio de favorecer a troca,<sup>12</sup> e, portanto, um sinal importante de novas práticas no interior da organização.

No caso do EB, a solução preconizada foi uma interação mais intensa e mais profunda dos gerentes das SI, e também deles com os de nível superior, seja no nível da sua organização, seja no nível da administração central,<sup>13</sup> obviamente à luz das normas propostas de padronização das atividades. É o *imperativo burocrático*, o qual ressalta que a comunicação é uma necessidade (coordenação das atividades, qualidade do clima e inovação), uma crença (a comunicação traz soluções para um amplo campo de problemas) e uma vontade (pensar a comunicação em termos de política ou em referência à política).

A comunicação interna real, formal e informal é, de fato, constituída pelo conjunto de interações de todos os que trabalham na organização. A comunicação está no centro da nova problemática gerencial: ela é a arte de fazer dos principais interlocutores internos e externos da organização aliados duráveis, aliados sólidos que, não importa o que aconteça, estarão sempre a favor da organização e a ajudarão a vencer.

Uma mudança de estratégia exige repensar as opiniões na organização. É o que o EB necessitava após a decisão de distribuir microcomputadores, uma vez que essa decisão mudaria fatalmente a estratégia de comunicação e do tratamento da informação. Para desenvolver uma visão estratégica, os dirigentes devem desenvolver um conjunto pessoal de idéias sobre o futuro da organização. Em seguida, devem aperfeiçoar suas idéias e então divulgá-las aos diferentes níveis gerenciais, não só falando, mas principalmente escutando.

---

<sup>11</sup> Freitas, H. M. R. *Análise de uma intervenção técnico-administrativa em centros de informação*. PGA/UFRGS, Porto Alegre, maio 1989 (Dissertação de mestrado).

<sup>12</sup> Michon, C. *Présentation. Revue Française du Marketing*, n. 120, 1988. p. 6.

<sup>13</sup> Que mudança sem o pessoal apropriado? Tribus, M. (Changing the corporate culture — a roadmap for the change agent. *Human Systems Management*, n. 8, 1989. p. 12) ressalta as competências esperadas de um gerente, habilidade para reconhecer e definir um processo, compreender como melhorar esse processo, comunicar o essencial de um processo e compreender os problemas do pessoal que deve trabalhar num processo. O autor mostra uma possibilidade de provocar mudanças ao nível do comportamento pessoal e também corporativo. Green, S. (Strategy, organizational culture and symbolism. *Long Range Planning*, U.K., 21(4): 121, 1988.) recomenda que os dirigentes que buscam a mudança estratégica dêem atenção especial ao que comunicam e, sobretudo, tenham a preocupação de verificar como sua mensagem é captada nos diferentes níveis gerenciais.

## 7. A estratégia de marketing interno para vender a idéia

No caso analisado, as idéias de padronização das atividades e de melhoria da produtividade começaram a surgir de baixo para cima. Apesar da rigidez estrutural e da cultura organizacional vigente no EB, conseguiu-se disseminar certas idéias inovadoras. O objetivo dos “inovadores” era, antes de tudo, estancar uma situação caótica generalizada no que se refere à microinformática no EB, o que representaria a condenação de uma tecnologia importante por uma estratégia mal escolhida de introdução (ou mesmo por uma ausência de estratégia).

O planejamento estratégico considera que a planificação periódica utilizada nos sistemas precedentes é insuficiente para enfrentar as ameaças e oportunidades com as quais a organização se vê permanentemente confrontada e que necessitam de decisões estratégicas rápidas. Nesse sentido, cada organização deveria não só levar em conta o longo prazo na sua gestão de pessoal, mas também, de forma mais geral, refletir temporalmente as suas políticas e ser gerida em consequência.

Sobre a estratégia fundamental, considere-se que planejar não consiste somente em prever o que se passará em  $t_1, t_2, \dots, t_n$ , mas também em construir o futuro da organização. Era justamente com o futuro do EB que os inovadores se preocupavam, pois a *informação é certamente a principal “arma do futuro”*. A distribuição de micros para as diferentes unidades do EB provocaria uma modificação significativa e também durável (critérios de estratégia). Segundo Martinet, “o planejamento associa a previsão exploratória (as possibilidades futuras) e a previsão normativa (o que convém fazer, considerando as possibilidades, para atingir os objetivos fixados).<sup>14</sup> Trata-se de explorar o futuro possível para tentar construir o futuro desejado. Estava-se, então, no bom caminho, uma vez que foram feitas justamente previsões normativas.

Optou-se por realizar uma intervenção que iria influenciar tanto aspectos técnicos quanto administrativos. Através dessa ação, desejava-se obter uma efetiva padronização das SI (após forçar a sua criação, o que daria uma característica de autonomia à exploração dos recursos) e também uma efetiva interação não somente entre as SI, mas também entre os usuários. Assim, eliminar-se-iam a redundância de esforços e a multiplicidade de aplicações com o mesmo fim.

Para a intervenção elaborou-se um documento, o *Vade-mécum das Seções de Informática*, ou seja, guie-se por mim, no qual são previstas todas as situações, normas e documentos referentes à funcionalidade e organização de uma SI, e também todas as orientações para os problemas já clássicos. Para a sua implementação, preparou-se um audiovisual. A força de venda é também um meio de comunicação, e haveria necessidade de formar vendedores, que iriam reproduzir o efeito de aplicação das idéias inovadoras: é nesse sentido que foram realizados alguns seminários (com distribuição do manual e sessão de audiovisual) nas regiões onde se conseguiu abertura. Ressalte-se que um caminho para assegurar a flexibilidade da direção é também o de permiti-la nos diferentes níveis gerenciais.

Saliente-se a necessidade que temos, para bem conhecer o objeto do nosso estudo, de nos envolver por inteiro no processo que estudamos — no caso presente a vida organizacional — e de derivar soluções operacionais a partir do confronto de nossas teorias com

---

<sup>14</sup> Martinet, A. C. *Stratégie*. Paris, Vuibert, mai 1983. Série Gestion.

a realidade concreta que viermos a vivenciar. Em suma, a experimentação é essencial à inovação. Historicamente, a idéia foi amadurecida nos anos de 1986/87, durante o trabalho de organização da microinformática em uma das unidades — Comando da 3ª Região Militar — que havia recebido o equipamento, em Porto Alegre. A estratégia para fazer vingar a idéia foi executada de julho de 1987 até fins de 1988, sendo que o vade-mécum foi elaborado de agosto a dezembro de 1987, e a implementação experimental foi realizada de fevereiro a outubro de 1988, em 20 SI. Eis o caminho utilizado para ver implantada a idéia. Convém observar que o sinal de perda de controle da experimentação, que determinou o seu final e a análise dos resultados, foi justamente o reflexo positivo identificado pela demanda de fotocópias do manual distribuído pelas OM que não faziam parte do grupo de experimentação.

A estratégia empregada, *bottom-up*, foi crucial para o sucesso das idéias. Caso contrário, dever-se-ia esperar dois anos pela aprovação das normas propostas: mesmo com a tramitação em paralelo, um ano depois (junho de 1989) o EB ainda não tinha distribuído oficialmente as normas, embora as mesmas já tivessem sido aprovadas. Pouco importou, pois informalmente a grande maioria já possuía as normas. O “caminho inverso”, curto-circuitando as instâncias decisoras, porque era benéfico, não foi contestado.

A operacionalização adotada constitui-se no que, teoricamente, chama-se *marketing interno*. O marketing interno é uma aplicação do marketing no interior da organização, a fim de permitir-lhe conceber e promover idéias, projetos ou valores que lhe sejam úteis, e também comunicar-se pelo diálogo com os assalariados para que eles possam exprimir-se e escolher livremente, favorecendo assim o seu envolvimento na organização. O marketing interno é percebido como um instrumento do universo comercial a serviço da venda de idéias no interior da organização.

Na verdade, desde o surgimento de um problema, deve-se solicitar ou estudar uma nova estratégia. Foi o que se fez, centrando a ação no gerente da SI. De fato, deve-se dar a cada um a possibilidade de inovar ao menos um pouco; escutar os clientes (aqui usuários) e incitá-los a expor suas idéias e agir em conseqüência.

## 8. Conclusão

Uma pesquisa com grupo de experimentação e de controle (com pré e pós-teste) foi realizada. As 20 SI selecionadas para a experimentação (entre as 102 existentes) tiveram um progresso significativo em menos de cinco meses. Praticamente todos os aspectos observados — e foram dezenas — apresentaram diferenças positivas relativas à intervenção.<sup>15</sup> Não somente os resultados de comportamento das diferentes variáveis foram satisfatórios, como se conseguiu mapear as relações entre variáveis, o que permitiu a proposição de esquemas para a decisão de ações em variáveis organizacionais a fim de se atingir variáveis de *performance*.

Michon duvida das condições de se formalizar um sistema de marketing interno.<sup>16</sup> Entretanto, admite que “o marketing interno é uma realidade na organização e que, como

---

<sup>15</sup> Freitas, H. M. R. & Becker, J. L. Intervenção técnico-administrativa em centros de informações. *Rausp*. São Paulo, 25(3): 16-24, jul./set. 1990.

<sup>16</sup> Michon, C. Le marketing interne, un système de marketing à part entière. *Revue Française du Marketing*, n. 120, 1988. p. 11-20.

tal, existe bem um sistema de marketing interno”.<sup>17</sup> O caso apresentado, ligado ao EB, pressupondo as limitações hierárquicas naturalmente impostas, ilustra bem essa situação. É justamente em relação às outras categorias de pessoal, para as quais o ator principal não está em posição hierárquica favorável, que o marketing interno representa uma forma de relação adaptada a um papel de influência.<sup>18</sup> Conclui-se pelo sucesso da estratégia utilizada, não somente porque o EB reconheceu o valor do manual, mas sobretudo porque o adotou oficialmente, assegurando a aprovação das idéias preconizadas.

Este estudo foi marcado pela interdisciplinaridade. Reforçamos que a nossa contribuição, longe do caso específico aqui relatado, é a reflexão sobre os recursos humanos, a cultura organizacional e o marketing interno, como fatores explicativos da nossa ação. Em particular, o marketing interno evidenciou ser suficientemente forte para ignorar hierarquias rígidas. Acredita-se que outras idéias podem ser também exploradas, sobretudo estudar o gerente como condutor do processo de mudança organizacional: como ele faz suas escolhas, onde busca suas idéias, quais variáveis considera? Poder-se-ia partir, por exemplo, de um estudo mais aprofundado dos *skunks* de Peters<sup>19</sup> ou do homem “parentético” de Guerreiro Ramos.<sup>20</sup>

## Referências bibliográficas

Banks, R. L. & Wheelwright, S. G. La tactique contre la stratégie. *Harvard l'Expansion*, Automne 1979, p.44-53.

Barreyre, P. Y. *Stratégie d'innovation dans les PMI*. Paris, Hommes et Techniques, 1975. p.120.

Bergamini, C. W. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo, Atlas, 1976. cap. 4.

———. *Psicologia aplicada à administração de empresas*. São Paulo, Atlas, 1982. cap. 5.

Bosche, M. Corporate culture: la culture sans histoire. *Revue Française de Gestion*, set./out. 1984, p. 29-38.

Brasil. Leis, decretos, etc. Lei nº 7.232 de 29-10-1984. Estabelece a PNI — Política Nacional de Informática. *Diário Oficial*, Brasília, nov. 1984.

Campbell, D. & Stanley, J. Diseños experimentales y cuasi experimentales. In: *Investigación*. México, Amorrotu, 1976.

Caravantes, G. R. *Mudança: avaliação de estratégias de renovação institucional*. Porto Alegre, FDRH, 1982. 187p.

———. *Tecnologia apropriada para o desenvolvimento de recursos humanos*. Porto Alegre, Factec, 1985. 22p.

---

<sup>17</sup> Id. *ibid.*, p. 19.

<sup>18</sup> Thevenet, M. (La Communication Interne “au-delà de la falaise” ou la recherche d'une problématique. *Revue Française du Marketing*, n. 120, 1988/5, p.62) reforça os princípios de comunicação interna: “Ela deve ser pensada em referência aos problemas que ela deve ajudar a resolver e como um meio alternativo ou complementar para resolvê-los”. Cuel, E. (L'enquête-reportage vidéo: un outil privilégié du marketing interne. *Revue Française du Marketing*, n. 120, 1988/5, p. 74) acrescenta “que ter uma política de comunicação interna voluntarista possibilitará, ao mesmo tempo, consultar o pessoal por motivos claros e afirmar a vontade da direção de considerar essa consulta”.

<sup>19</sup> Peters, T. & Waterman, R. *Le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises*. Paris, Inter, 1983; Peters, T. & Austin, N. Op. cit.

<sup>20</sup> Guerreiro Ramos, A. Op. cit.

- . & Bretas Pereira, M. *Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico*. Porto Alegre, Fapergs, 1985. 30p.
- Carr, H. H. Information centers: the IBM model vs practice. *MIS Quarterly*, 325/335-7, set. 1987.
- Christy, D. P. Structure and function of information centers: case studies of six organizations. *Information and Management*, v. 13, 1987. p.71-6.
- Crozier, M. & Friedberg, E. *L'Acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris, Seuil, 1977. 436p.
- Cuel, E. L'enquête-reportage vidéo: un outil privilégié du marketing interne. *Revue Française du Marketing*, n. 120, 1988/5. p.73-6.
- Deshpande, R. & Webster, F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, v.53, Jan. 1989, p.3-15.
- Drucker, P. *Management: tasks, responsibilities and practices*. New York, Harper & Row, 1973. 839p.
- Dubois, B. *Culture et marketing*. Recherche et Applications en Marketing, 2(1): 46-63, 1987.
- Dufer, J. Le marketing interne, facteur de succès du marketing externe. *Revue Française du Marketing*, n. 120, 1988/5, p.41-6.
- Dussauge, P. & Ramanantsoa, B. Technologies et stratégie. *Harvard l'Expansion*, 1986. p.62-81.
- Etzioni, A. Comparative analysis of organizations. São Paulo, Edusp/Zahar, 1974. 406p.
- . *Modern organizations*. São Paulo, Pioneira, 1976. 90p.
- . *Complexes organizations*. São Paulo, Atlas, 1973. 466p.
- Fernandes, E. C. & Becker, J. L. Qualidade de vida no trabalho (QVT) — a realidade dos CPD's, *Anais do XII Encontro Anual da Anpad*. Natal, v.3, p.1.775-92.
- Freire, P. *Pedagogy of the oppressed*. New York, Seabury Press, 1968. p.66.
- Freitas, H. M. R. *Análise de uma intervenção técnico-administrativa em centros de informação*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1989. 115p. + anexos (Dissertação de mestrado).
- . & Becker, J. L. Intervenção técnico-administrativa em centros de informações. *Rausp*, São Paulo, 25(3): 16-24, jul./set. 1990.
- . *Um micro = um centro de informações*. Rio de Janeiro, LTC, 1991. 146p.
- ; Becker, J. L. & Moscarola, J. Analyse d'une intervention technico-administrative en infocentres: un cadre de référence pour les pays en voie de développement. *Cahier de recherche*. Grenoble, Cerag, out. 1992. 29p.
- Green, S. Strategy, organizational culture and symbolism. *Long Range Planning*, U. K., 21(4): 121,9, 1988.
- Guerreiro Ramos, A. Models of man and administrative theory. *Public Administration Review*, May/June 1972, p.241-6.
- . *A nova ciência das organizações*. Rio de Janeiro, FGV, 1981. 209p.
- Hall, D. J. & Saias, M. A. Les contraintes structurelles du processus stratégique. *Revue Française de Gestion*, nov./déc. 1979. p.4-15.
- Hermel, P. *Le management participatif*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1988. 254p.
- . & Bartoli, A. *Piloter l'entreprise en mutation*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1986. 259p.

Herzberg, F. *Le travail et la nature de l'homme*. Paris, EME, 1971. 213p.

Jolibert, A. & Dubois, P. L. *Le marketing: fondements et pratique*. *Economica*. Paris, Gestion, 1989. 675p.

Katz, D. & Kahn, R. *Social psychology of organizations*. São Paulo, Atlas, 1978.

King, J. L. Centralized versus decentralized computing: organizational considerations and management options. *Computing Surveys*, 15(4): 66-96, Dec.1983.

Kotler, P. *Marketing management: analysis, planning and control*. New Jersey, Prentice-Hall, 1984. 794p.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1975, 223p.

Lesca, H. *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*. Paris, McGraw-Hill, 1986. 146p.

———. *Information et adaptation de l'entreprise*. Paris, Masson, 1989. 222p.

Lorsch, J. W. Managing culture: the invisible barrier to strategic change. *California Management Review*, 28(2): 95-109, 1986.

MacGregor, D. *The human side of enterprise*. Harmondsworth, Penguin Books, 1987. 246p.

Martinet, A. Ch. *Stratégie*. Paris, Vuibert, 1983. 321p. (Série Gestion).

Maslow, A. H. *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, 1970. 369p.

Melese, J. *Approches systémiques des organisations: vers l'entreprise à complexité humaine*. Paris, Hommes et Techniques, 1979. 158p.

Michon, C. Présentation. *Revue Française du Marketing*, n.120, 1988a/5. p. 5-10.

———. Le marketing interne, un système de marketing à part entière. *Revue Française du Marketing*, n.120, 1988b/5, p. 11-20.

Ministério do Exército. *Portaria 04-DEC de 05.06.86: normas provisórias para o recebimento e uso de microcomputadores*. Brasília, Departamento de Engenharia e Comunicações, 1986.

———. *Portaria Min. 888 de 02.09.86, IG 20-10: instruções gerais para o Sistema de Informática do Exército*. Brasília, Depto. de Eng. e Comunicações, 1986a.

———. *Plano de Informática do Exército, triênio 1986-88*. Brasília, Diretoria de Informática, 1986b.

———. *Portaria 02-DEC de 13.02.87: normas para o uso de programas de computador*. Brasília, Diretoria de Informática, 1987.

———. *Portaria 17-DEC de 19.12.91: normas provisórias para a organização e o funcionamento das seções de informática*, 1991.

Moscarola, J. Notes du séminaire Processus de Décision et Aide à la Décision. Grenoble, ESA, 1990. 40p.

———. La décision en action. Colloque Aide à la Décision dans les Organisations. Paris, mar. 1987. 7p.

Mussche, G. Les relations entre stratégie et structures dans l'entreprise. *Revue Economique*, 25(1): 30-48, jan. 1974.

Necco, C. R. et alii. The information center approach for developing computer-based information systems. *Information and Management*, v.13, 1987. p.95-101.

Nora, S. & Minc, A. *L'informatisation de la société*. São Paulo, FGV, 1986.

- Peters, T. & Austin, N. *La passion de l'excellence*. Paris, InterEditions, 1985. 443p.
- & Waterman, R. *Le prix de l'excellence: les secrets des meilleures entreprises*. Paris, InterEditions, 1983. 359p.
- Schön, D. Leadership as reflection-in-action. In: Schein, E. *Leadership and organizational culture*. University of Illinois, 1984.
- Simon & March, J. G. *Les organisations*. Paris, Dunod, 1969. 253p.
- Taylor, F. W. *La direction scientifique des entreprises*. Paris, Dunod, 1957. 309p.
- Thevenet, M. La culture d'entreprise en neuf questions. *Revue Française de Gestion*, sept./oct. 1984. p. 7-20.
- . La Communication Interne "au-delà de la falaise" ou la recherche d'une problématique. *Revue Française du Marketing*, n. 120, 1988/5, p. 51-66.
- Thompson, V. A. *Comportement bureaucratique et organisation moderne*. Paris, Hommes et Techniques, 1966. 178p.
- Tribus, M. Changing the corporate culture — a roadmap for the change agent. *Human Systems Management*, n.8, 1989. p. 11-22.
- Villette, M. La communication interne d'entreprise: stratégies amicales et stratégies inamicales. *Revue Française du Marketing*, n. 120, 1988/5, p. 67-72.