

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIEL ELOY DA SILVA

O RELACIONAMENTO ENTRE MARKETING E RECURSOS HUMANOS
NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

CURITIBA
2014

CURITIBA 2014	O RELACIONAMENTO ENTRE MARKETING E RECURSOS HUMANOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING	GABRIEL ELOY DA SILVA
------------------	--	-----------------------

GABRIEL ELOY DA SILVA

**O RELACIONAMENTO ENTRE MARKETING E RECURSOS HUMANOS
NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégias de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Machado
Toaldo

CURITIBA
2014

*Dedico este trabalho ao amor!
Ao amor de Deus, que guia o espírito.
Ao amor de meus pais, que me deu a vida.
Ao amor que me completa, Camila.*

AGRADECIMENTOS

Com contentamento, gostaria de agradecer o apoio de todos que contribuíram para a realização deste estudo, direta ou indiretamente:

A minha esposa, este trabalho também é seu! Tem a sua marca, seu esforço, seu olhar e seu carinho. Não tenho palavras para agradecer os sorrisos que fizeram das longas horas de pesquisa parecerem o mais simples possível. Sem você nada disso teria sentido.

Ao meu pai, obrigado pelo exemplo de vida e motivação incondicional. A minha mãe, pelos preciosos ensinamentos da vida e fonte de inspiração. A minha irmã, amiga para todas as horas.

A minha orientadora, Ana Toaldo, expresso a minha profunda gratidão pelo encorajamento, paciência e orientação neste trabalho, que desde o esboço inicial até a versão final esteve sempre pronta a contribuir.

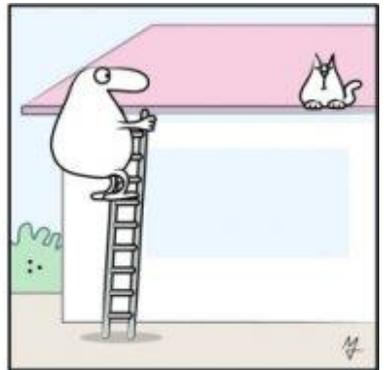
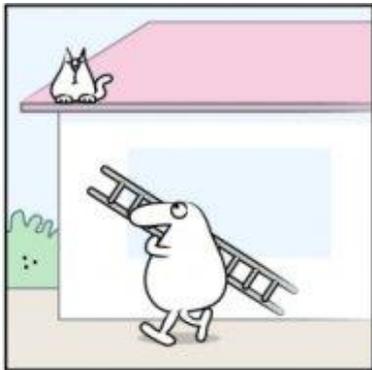
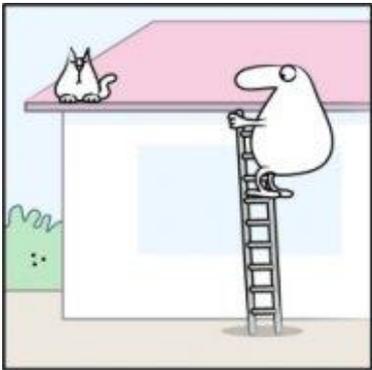
Ao corpo docente e equipe administrativa do PPGADM/UFPR, fundamentais para a construção do conhecimento.

Aos colegas de mestrado, pelas oportunidades de troca, ajuda e crescimento ao longo do curso.

A banca, por dedicar tempo à crítica e construção desta pesquisa.

As organizações que disponibilizaram suas equipes para atender as necessidades desta pesquisa.

A Deus, Todo Poderoso – “a Ti pertencem os louros por nossa vitória”.



RESUMO

A carência de estudos para o relacionamento entre áreas funcionais de uma organização, em especial a área de marketing e outras funções, é uma realidade em âmbito nacional. A presente pesquisa, de foco exploratório, trata de um estudo segmentado em duas fases qualitativas, que tem por objetivo analisar a influência da relação entre as áreas de marketing e recursos humanos na implementação de estratégias do composto de marketing. As unidades de análise desta avaliação foram quatro organizações de diferentes setores de atuação, sendo duas organizações prestadoras de serviços e duas organizações fabricantes de bens. Para responder a problemática da pesquisa, foi utilizado o modelo de Chimhanzi e Morgan (2005), que aborda três interfaces - a dimensão baseada em processos, os resultados psicossociais e os resultados comportamentais, que identificam a efetividade na implementação de estratégias de marketing. A estratégia abordada em todas as quatro organizações da pesquisa foi a dos 4P's – composto de marketing. Os dados coletados foram obtidos por meio de três etapas, todas realizadas apenas com as áreas de Marketing e Recursos Humanos. Na primeira delas foi concretizada uma pesquisa documental (relatórios, cartas, pareceres, atas, manuais e outros documentos – físicos e digitais), a fim de verificar os processos e rotinas. A segunda etapa foi composta de entrevistas em profundidade com os gestores e pessoas chave dos departamentos citados, seguida pela terceira etapa, com a aplicação de um questionário (oriundo do modelo utilizado na pesquisa) a todos os membros das respectivas áreas. As conclusões evidenciam que a relação entre as áreas de marketing e recursos humanos influenciam nos resultados de efetividade quanto à implementação de estratégias do composto de marketing. Assim, prevê conhecimentos para gerentes e profissionais do meio quanto aos componentes e etapas do processo de avaliação do relacionamento para a tomada de decisões. Porém, não foram evidenciadas diferenças na interação das áreas de marketing e recursos humanos entre empresas prestadoras de serviços e fabricantes de bens.

Palavras-chave: Funções de marketing; Funções de recursos humanos; Implementação de estratégias de marketing;

ABSTRACT

The lack of studies directed to the relationship between the functional areas in an organization, specially marketing and its related functions, is a reality perceived nationwide. This research, with exploratory endeavor, is structured in two qualitative stages, and its main priority is to analyze the influence caused by the relationship between marketing and human resources departments when implementing marketing compound strategies. In this evaluation, four organizations in different fields were analyzed , being two service providers and two consumer goods manufactures. In order to respond to the challenges proposed in the research, Chimhanzi and Morgan (2005) models were used, addressing three interfaces – the process based aspects, psychosocial results and the behavioral performance, that identifies the effectiveness when implementing marketing strategies. The method applied in all four organizations in the research was the 4P's- marketing mix. The data gathered was collected through three steps and all carried out with marketing and human resources departments only. For the first one a documentary research was attained (reports, letters, technical advice, minutes, manuals and other documents – digital and physical), in order to verify the process and procedures. The second step was made up of in-depth interviews with management and key employees for the mentioned departments, followed by the, the third step where a questionnaire was applied (based on the model used for the research) to every member of the departments indicated before. The conclusions indicate that the resultant overall effectiveness is impacted by the relationship with marketing and human resources departments when implementing strategies in the marketing mix. Therefore, it foresees a knowledge base for managers and other professional in the field, in relation to the elements and the evaluation processes for the decision making. However, there was no difference in the synergy between marketing and human resources department, detected in the service providers and goods manufactures organizations contemplated.

Keywords: Marketing functions; Human Resources functions; Implementation of marketing strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interações entre Marketing e RH e a implementação de estratégias de Marketing.....	48
Figura 2 – Mecanismos de Integração e as Dinâmicas de Marketing/RH: Um Quadro Conceitual	51
Figura 3 – Avaliação da díade entre Marketing/RH em empresas de serviços	53
Figura 4 – Design Geral da Pesquisa.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Subdivisões do Referencial Teórico	25
Quadro 2 – As Quatro Eras do Pensamento em Marketing	27
Quadro 3 – Variáveis do Composto de Marketing.....	34
Quadro 4 – Relação Marketing x Áreas Funcionais	44
Quadro 5 – Respondentes do Questionário	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Apoio da Alta Administração.....	843
Tabela 2 – Integração Informal.....	85
Tabela 3 – Sistema de Remuneração Conjunta.....	86
Tabela 4 – Conectividade.....	88
Tabela 5 – Comunicação Escrita.....	89
Tabela 6 – Comunicação Interpessoal	90
Tabela 7 – Conflitos Interfuncionais	90
Tabela 8 – Efetividade do Relacionamento	91
Tabela 9 – Efetividade na implementação de Estratégias de Marketing	92
Tabela 10 – Resultados das Organizações Pesquisadas	99
Tabela 11 – Resumo Resultados	99

LISTA DE SIGLAS

AMA – *American Marketing Association*

AMA (1) – *American Management Association*

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CEO – *Chief Executive Officer*

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

DIRF – Declaração do Imposto Sobre a Renda Retido na Fonte

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

GRRF - Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS

HMI – *Hotel Management International*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social

IR – Imposto de Renda

ISO – International Organization for Standardization

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PPRA - Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RH (HR) – Recursos Humanos (Human Resources)

R&S – Recrutamento e Seleção

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	16
1.1.FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.2.OBJETIVOS	19
1.2.1.Objetivo geral	19
1.2.2.Objetivos específicos.....	19
1.3. JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO.....	19
1.3.1.Justificativas Práticas	20
1.3.2.Justificativas Teóricas	21
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1.O CAMPO DE MARKETING	26
2.1.1.Antecedentes da área	26
2.1.2.Estratégias de Marketing.....	31
2.1.3.Composto de Marketing	33
2.1.4Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing.....	35
2.2. O CAMPO DE RECURSOS HUMANOS	37
2.2.1.Antecedentes da área	37
2.2.2.Estratégias de RH	41
2.3.HISTÓRICO DA RELAÇÃO: MARKETING E RH.....	43
2.4.ABORDAGENS: MARKETING X RECURSOSHUMANOS	46
2.4.1.Abordagem: Rafiq e Ahmed (1993).....	47
2.4.2.Abordagem: Chimhanzi (2004a).....	48
2.4.3.Abordagem: Chimhanzi (2004b).....	50
2.4.4 Abordagem: Chimhanzi e Morgan (2005).....	53

2.5 INDICADORES	54
3. METODOLOGIA	60
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	60
3.2. QUESTÕES DE PESQUISA	60
3.3. APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS	61
3.3.1. Definição constitutiva e operacional das variáveis	61
3.4. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	64
3.5 COLETA DE DADOS.....	66
3.5.1 Unidades de Análise.....	68
3.5.2 Instrumento de Pesquisa	69
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	71
4. RESULTADOS	73
4.1. DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	73
4.2. ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE MARKETING E RH NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	84
4.2.1. Dimensões Baseadas em Processos – “Sênior”	84
4.2.2. Dimensões Baseadas em Processos – “Informal”	85
4.2.3. Dimensões Baseadas em Processos – “Recompensa”	86
4.2.4. Dimensões Baseadas em Processos – “Conectividade”	87
4.2.5. Dimensões Baseadas em Processos – “Escrita”	89
4.2.6. Dimensões Baseadas em Processos – “Interpessoal”	90
4.2.7. Resultados Psicossociais – “Conflitos”	91
4.2.8. Resultados Psicossociais – “Eferel”	92
4.2.9. Resultados Comportamentais – “Efeimp”	93
4.2.10. Comparativo: Serviços x Produtos.....	97
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
5.1. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS	106

5.2. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	108
5.3. LIMITAÇÕES	109
5.4. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	110
REFERENCIAS	112
ANEXO A – ESCALA ORIGINAL	120
APENDICE A – ESCALA COM TRADUÇÃO REVERSA	121
APENDICE B – QUESTIONÁRIO	123

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios dos gestores atuais está relacionado ao desempenho e a mantê-lo em níveis competitivos. Segundo a empresa de consultoria de créditos, Serasa Experian (2012), mais de quinhentas empresas no Brasil entraram com pedido de falência no primeiro trimestre de 2012. Este resultado supera o mesmo período do ano anterior propondo, assim, que algumas possíveis falhas de gestão estão recorrentes nas organizações brasileiras.

Frente à inópia operacional das organizações e a incessante busca pela eficácia e eficiência, já no início das décadas de 1960 e 1970, pesquisadores buscavam soluções para estas diversas carências operacionais e uma das vertentes estava no relacionamento entre as áreas funcionais (WALTON, DUTTON e FITCH, 1966; WALTON e MCKERSIE, 1966).

É sugerida a ideia de que a colaboração entre dois departamentos pode ser próxima, pois, em grande parte, as organizações apresentam distinções entre suas áreas funcionais, trabalhando de maneira independente sobre seus grupos, porém os objetivos ou metas corporativas devem estar permeados sobre cada segmento e estes devem atingi-lo acima de qualquer perspectiva. Dessa forma, não somente a relação marketing e recursos humanos são dependentes, mas todas as áreas funcionais são condicionadas em seus propósitos, tarefas e nas suas respectivas tomadas de decisões, propondo, portanto, a condição de que duas ou mais áreas são operacionalmente mais eficientes juntas do que separadas (PIERCY, 1997).

Mesmo com o conceito da palavra marketing já difundido no início do século passado, os estudos da área de marketing com outras áreas passaram a ser em meados da década de 1970. Abordagens entre as áreas de marketing e pesquisa e desenvolvimento ou mesmo marketing e produção eram muito comuns (MONTELEONE, 1976; SHAPIRO, 1977; COOPER, 1978).

Cada área funcional de uma organização tem o seu grau de relevância para o atingimento de metas, sejam elas especificamente departamentais ou de cunho corporativo (PIERCY, 1997). A área de marketing colabora com a organização ao

entregar resultados para o mercado, a partir da criação de valor para os consumidores (VARADARAJAN, 2010). Em contrapartida, as principais contribuições da área de recursos humanos estão direcionadas como resultados para a organização como um todo, ao orientar e guiar os profissionais de diferentes setores, além de reter os talentos do mercado (BOUDREAU e MILKOVICH, 2000). A importância da relação colaborativa, especificamente entre as áreas de marketing e recursos humanos, está na combinação dos resultados entregues, que alternam entre as dimensões internas e externas de uma organização. Um relacionamento próximo auxilia na tomada de decisões, no compartilhamento de informações, na resolução de conflitos, integração de processos, treinamentos, (RAFIQ e AHMED, 1993; OLSON, WALKER e RUEKERT; 1995; KOTLER, 1991) e em especial na implementação de estratégias (CHIMHANZI e MORGAN, 2005; CHIMHANZI, 2004a; CHIMHANZI 2004b;).

Ao focar no relacionamento entre as áreas funcionais de marketing e recursos humanos, são breves os levantamentos e até mesmo o pouco rigor metodológico em questões empíricas (PIERCY, 1998; CHIMHANZI 2004b), o que representa uma limitação real existente na literatura sobre a integração das respectivas áreas funcionais.

Como a maior parte dos artigos científicos publicados aborda a relação marketing e recursos humanos (RH) com o marketing sendo um servidor de ferramentas para o RH e não um meio estratégico (HOGG *et al.*, 1998; RYAN *et al.*, 2000; HUANG e CHIU, 2011), pouco foi estudado sobre a relação dessas áreas para a implementação de estratégias. A visão colaborativa entre áreas funcionais, em especial entre as áreas de marketing e recursos humanos, passou a ser adotada por pesquisadores no final do século XX e, mesmo com a baixa quantidade de abordagens, já foram possíveis conclusões de que existem benefícios nestas relações, como o aumento da efetividade operacional e o atingimento de metas conjuntas (RAFIQ e AHMED, 1993; CHIMHANZI e MORGAN, 2005; CHIMHANZI, 2004a, 2004b;).

Tendo em vista os níveis de gestão presentes em uma organização, sendo eles: gerencial (unidade de negócio), institucional e funcional, nesta pesquisa será abordada a última camada, pois permite uma visão prática no que diz respeito à

aplicação de estratégias (WEBSTER, 1988) e vai de encontro ao objetivo da pesquisa, em avaliar o relacionamento entre as áreas de marketing e recursos humanos para a implementação de estratégias do composto de marketing, sendo elas estratégias para produto/serviço, preço, praça/distribuição e promoção.

Hunt e Derozier (2004) complementam que a eficácia da aplicabilidade do composto de marketing está em nível funcional e é uma estratégia frequentemente aplicada em relação às decisões corporativas:

“decisões realizadas nas áreas funcionais de preço, produto, promoção, distribuição e força de vendas são significativamente desenvolvidas pelas estratégias funcionais de marketing e frequentemente aplicadas à estratégia de negócio” (HUNT e DEROZIER, 2004, p.11).

Cabe salientar que a estratégia de marketing é um importante elemento na organização empresarial porque é a responsável por formular e operacionalizar ações para a entrega de valor ao mercado, a fim de construir e manter uma vantagem competitiva sustentável (DAY, 1992; VARADARAJAN, 2010).

Na presente pesquisa é proposto o complemento da lacuna teórica existente quanto ao relacionamento entre as áreas de marketing e recursos humanos, identificando quais elementos apresentam relevância para o relacionamento, bem como auxiliam na implementação de estratégias do composto de marketing. Assim, apesar das diversas variáveis de pesquisa, como o relacionamento de áreas para a utilização do BSC – *Balance ScoreCard*, ou mesmo para a avaliação das áreas de RH ou marketing, o foco deste trabalho está no relacionameto entre as áreas e verificação de processos para a implementação de estratégias de marketing, exclusivamente.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Feita a exposição introdutória, formula-se a seguinte problemática de pesquisa:

Como a relação entre marketing e recursos humanos colabora com a implementação das estratégias do composto de marketing em organizações prestadoras de serviços e fabricantes de produtos?

1.2. OBJETIVOS

Definida a problemática, o objetivo geral e objetivos específicos têm a finalidade de delinear o encaminhamento da pesquisa, sendo definidos por:

1.2.1. Objetivo geral

Analisar como a relação entre marketing e recursos humanos influencia na implementação de estratégias do composto de marketing em organizações prestadoras de serviços e fabricantes de produtos.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Descrever as atividades de RH das organizações pesquisadas.
- b) Descrever as atividades de marketing das organizações pesquisadas.
- c) Evidenciar os elementos organizacionais que compõem a relação entre RH e marketing.
- d) Caracterizar a comparação das relações entre RH e marketing na implementação de estratégias entre empresas de serviços e de produtos.

1.3. JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Apresentam-se as justificativas desta pesquisa, cuja finalidade está em identificar as necessidades e deficiências presentes no viés gerencial e teórico da temática abordada.

1.3.1. Justificativas Práticas

De acordo com Olson, Walker e Ruekert (1995):

“um problema crítico para os gestores de marketing está em criar e trabalhar com estruturas organizacionais efetivas [...] que facilite o compartilhamento das informações e outros recursos escassos entre as áreas funcionais além de fornecer mecanismos para a tomada de decisões e resolução de conflitos. (OLSON , WALKER e RUEKERT; 1995, p.48)

Apresenta-se, portanto, a necessidade de um relacionamento conciso entre as áreas funcionais de uma organização, uma vez que esta ação vem a facilitar a integração dos departamentos e traz resultados eficazes, auxiliando nos processos de gestão e na tomada de decisões (RAFIQ e AHMED, 1993).

Outra visão que justifica o estudo no que diz respeito ao relacionamento entre os departamentos de marketing e recursos humanos está na caracterização de uma colaboração próxima, uma vez que a efetividade do departamento de marketing depende de como as pessoas são selecionadas, treinadas, direcionadas, motivadas e avaliadas (KOTLER, 1991). Ao afirmar tal interdependência, o autor realça a importância da proximidade e da colaboração, já que os resultados da área de marketing serão influenciados pelos processos da área de recursos humanos, responsável por todo o capital humano de uma organização (BOSELIE *et al.*, 2005). Dessa forma, não somente a relação entre marketing e recursos humanos é dependente, mas todas as áreas funcionais são condicionadas em seus propósitos, tarefas e nas suas respectivas tomadas de decisões, propondo, portanto, a condição de que duas ou mais áreas são operacionalmente mais eficientes juntas do que separadas (PIERCY, 1997).

Outra característica pertinente à ótica gerencial permeia a perspectiva do nível de satisfação dos colaboradores, devido ao fato de que, quanto maior este índice, melhores resultados internos serão apresentados, que, por sua vez, refletem num diferencial competitivo. Vieira (2011) corrobora a ideia ao afirmar que as organizações necessitam de estratégias adequadas a fim de que os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio e possam atender às necessidades, expectativas e desejos dos clientes externos (VIEIRA, 2011). Por sua vez, a satisfação interna é atingida em termos práticos quando a companhia atinge

níveis de sinergia elevados entre as áreas, no caso, Marketing e RH. São consideradas características de sinergia o desenvolvimento conjunto das descrições de trabalho, a triagem e seleção dos candidatos para as áreas e o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento (GLASSMAN e MCAFEE, 1992; KOTLER, 1991; WIND 1981).

Por último, não menos importante, é preciso considerar o papel da estratégia de marketing em uma organização. Ela colabora diretamente nos resultados organizacionais, uma vez que é responsável pela construção e entrega de uma oferta de valor ao mercado. Sendo assim, ao estudar a integração entre marketing e RH para potencializar uma estratégia de marketing, está-se oferecendo subsídios para as empresas no sentido de mostrar quais elementos podem ser desenvolvidos para a efetividade prática dessa integração, influenciando em um processo com possíveis melhores resultados.

1.3.2. Justificativas Teóricas

Seguindo a referência da justificativa pragmática do alinhamento e relacionamento entre as áreas funcionais de marketing e recursos humanos, é natural que exista uma linha tênue entre tais dimensões. O paradigma da inter-relação das áreas passou a ser superado por pesquisadores tendentes a investigar melhores perspectivas quanto à implementação destas estratégias. Como é o caso de Ruekert e Walker (1987), que avaliam a gestão efetiva das relações departamentais e o potencial de novas perspectivas.

É importante ressaltar que são poucas as pesquisas relacionando as áreas específicas de marketing e recursos humanos. Em um levantamento bibliográfico, Chimhanzi (2004) apontou que existem inúmeras abordagens para as interfaces marketing e pesquisa/desenvolvimento (RUEKERT e WALKER, 1987; COOPER, 1978; GRIFFIN e HAUSER, 1996; SONG e PARRY, 1997/1992; SAGHAFI *et al.*, 1990; SOUDER, 1987-88; SOUDER e CHAKRABARTI, 1978; GUPTA *et al.*, 1985-86; MONTELEONE, 1976) e marketing e produção (ST. JOHN e HARRISON, 1999; MUKHOPADHYAY e GUPTA, 1998; WORKMAN, 1993; ST JOHN e RUE, 1991; CLARE e SANDFORD, 1984; SHAPIRO, 1977; BILLER e SHANLEY, 1975; e

CRITTENDEN, 1992). A relação marketing, finanças, produção e pesquisa/desenvolvimento também foi pesquisada (MALTZ e KOHLI, 1996 e 2000), bem como apenas marketing, pesquisa/desenvolvimento e produção (OLSON, WALKER e RUEKERT, 1995). Por sua vez, a dualidade Marketing e Finanças também obtiveram as suas respectivas pesquisas (SRIVASTAVA, SHERVANI e FAHEY, 1998; DE RUTYER e WETZELS, 1999; ANDERSON, 1981), Marketing e Relações Públicas (KOTLER e MINDAK, 1978), marketing e vendas (DEWSNAPP e JOBBER, 2000; CESPEDES, 1993), marketing e qualidade (MORGAN, PIERCY, 1997; MENON *et. al.*, 1997), marketing e engenharia (FISHER *et. al.*, 1997; LANCASTER, 1993; WEINRAUCH e ANDERSON, 1982), e, por fim, marketing e outras funções (RUEKERT e WALKER, 1987; JAWORSKI e KOHLI, 1993).

Dada a elevada quantidade de pesquisadores e a relação de marketing com outras áreas organizacionais, apresenta-se, portanto, uma carência relativa na especificidade dos estudos voltados ao viés humanístico, sendo este incorporado corporativamente pela extensão funcional dos recursos humanos.

A díade Marketing/RH apresentou pesquisas relevantes, como Rafiq e Ahmed (1993), intitulado por “*The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resources*”, também Piercy (1997) “*Partnership Between Marketing and Human Resource Management for Implementation Effectiveness in Services Marketing*”. Não obstante, em pesquisas recentes, Chimhanzi (2004) e Chimhanzi e Morgan (2005) apresentaram os artigos “*The Impact of Integration Mechanisms on Marketing/HR Dynamics*”, “*The Impact of Marketing/HR interactions on marketing strategy implementation*” e “*Explanations from the Marketing/Human Resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms*”.

Mesmo com pesquisas relacionadas para as áreas, ainda há muito conteúdo a ser explorado, uma vez que os artigos supracitados propõem conceitos sobre a relação, quesitos influenciados e influenciadores das estratégias. Espera-se, portanto, que a contribuição central da presente pesquisa esteja em dar continuidade às pesquisas relacionadas já referenciadas e, além de reforçar e complementar as teorias precedentes, o anseio do trabalho está em analisar como a relação entre marketing e recursos humanos influencia na implementação de

estratégias do composto de marketing em organizações prestadoras de serviços e de produtos.

Espera-se alcançar os resultados da análise do relacionamento entre as áreas utilizando o modelo apresentado por Chimhanzi e Morgan (2005), que demonstra o ajuste das áreas funcionais em três níveis, sendo eles: dimensões baseadas em processos, resultados psicossociais e resultados comportamentais. O primeiro nível ilustra por meio de hipóteses as formas de relacionamento, que geram os resultados psico e comportamentais do modelo. Segundo Chimhanzi e Morgan (2005), justifica-se a utilização do modelo, pois ele contempla:

“um conjunto de oito hipóteses que formam as suas bases, em que cada dimensão baseada no processo está condicionada aos resultados psicossociais quanto à efetividade do relacionamento e conflitos interfuncionais. Cada uma, por sua vez, estão dispostas ao impacto sobre os resultados de comportamento na efetividade da implementação de estratégias de marketing” (CHIMHANZI e MORGAN, 2005, p. 788).

Ao contrário de Chimhanzi e Morgan (2005), que desenvolveram o modelo para uma pesquisa descritiva e avaliaram as organizações do setor bancário por meio de uma *survey*, esta pesquisa utilizou o modelo através de uma abordagem metodológica exploratória para diferentes organizações em diferentes nichos de mercado, sendo elas especificamente na prestação de serviços e empresas fabricantes de bens/produtos. Trata-se da continuidade da pesquisa sugerida pelos autores promotores do modelo.

O presente estudo também colabora com as pesquisas sobre processo de estratégia de marketing, especificamente sobre implementação da estratégia de marketing, no que se refere à colaboração de outra área funcional para que a estratégia de marketing consiga ser melhor operacionalizada como uma tentativa de ampliar os resultados organizacionais. Aspecto esse que ainda necessita de contribuição teórico-empírica para seu desenvolvimento, em especial nos estudos de âmbito nacional.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi idealizada a intenção de contextualizar inicialmente os conceitos chaves da pesquisa, sendo esta a evolução das perspectivas de marketing e recursos humanos, bem como as principais pesquisas relevantes. Dessa maneira, a primeira parte contempla a introdução assim como as especificações da problemática, objetivos de estudo e justificativas para a realização, sendo estas práticas e teóricas.

O segundo capítulo contempla a fundamentação supracitada, referente à base conceitual para responder ao problema proposto da pesquisa.

Respondendo as teorias apontadas, o terceiro capítulo aborda a metodologia do estudo, apontando as características pertinentes dos pressupostos da pesquisa. Não obstante, serão traçados o delineamento e procedimentos para o tratamento dos dados coletados.

O quarto capítulo discorre sobre os resultados obtidos a partir das organizações pesquisadas. Descreve os processos de marketing e recursos humanos das organizações pesquisadas, além de avaliar o relacionamento entre as áreas. Demonstra também o resultado das variáveis do modelo e compara as organizações prestadoras de serviços e de bens.

O quinto capítulo encerra a dissertação com as considerações finais da pesquisa, apresenta as contribuições de âmbito acadêmico e gerencial, limitações e sugere pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica da pesquisa tem como finalidade a adoção e revisão de fundamentos necessários para abordar o tema e problemática da pesquisa. Por meio de uma análise bibliográfica em livros e artigos seminais dos temas propostos já publicados, oferece sustentação ao conteúdo da pesquisa. O quadro 1 contempla os autores com pesquisas relevantes para cada tema desta pesquisa, cujo objetivo inicial é o de apresentar uma revisão teórica e histórica dos conceitos de marketing e recursos humanos, a fim de recuperar a evolução desses conceitos, temas e abordagens (LUNA, 1997). A tabela inclui, também, os principais aspectos do relacionamento entre Marketing e RH, bem como as características da implementação de estratégias e o seu respectivo impacto na organização.

Quadro 1 – Subdivisões do Referencial Teórico

Tema	Sub-tema	Principais Autores
2.1 O Campo do Marketing	2.1.1 Antecedentes da área	Varadajan, 1993; Menon et al. 1999; Dickinson e Ramaseshan, 2004
	2.1.2 Estratégia de Marketing	Day, 1992; Hunt, 2004; Varadajan, 1993, 2009;
	2.1.3 Composto de Marketing (4Ps)	Borden, 1949; McCarthy, 1964; Kotler, 1967;
	2.1.4 Formulação e Implementação de Estratégias de marketing	Kotler, 2012; Piercy, 1998; Menon et al. 1999; Noble e Mokwa, 1999; Slater e Olson, 2002
2.2 O Campo do RH	2.2.1 Antecedentes	Drucker, 1954; Bakke, 1958;
	2.2.2 Estratégias de RH	Mayo e Kurt, 1927 – 1932; Desatnick, 1972; Druker, 2012.
2.3 Histórico da Relação RH/MKT	-	Monteleone, 1976; Shapiro, 1977; Cooper 1978; Chimhanzi 2003 - 2004; Rafiq e Ahmed, 1993; Chimhanzi, 2003 - 2004;
2.4 Abordagens RH/MKT	2.4.1 Abordagem 1993	Rafiq e Ahmed, 1993
	2.4.2 Abordagem 2004 a	Chimhanzi, 2004 a
	2.4.3 Abordagem 2004 b	Chimhanzi, 2004 b
	2.4.4 Abordagem 2005	Chimhanzi e Morgan, 2005
2.5 Indicadores	-	Chimhanzi e Morgan, 2005

Fonte: Elaborado pelo autor

2.1. O CAMPO DE MARKETING

O conceito da palavra marketing, bem como a sua evolução e abrangência da área como estratégica, é permeada por inúmeros pontos de vista os quais foram exploradas ao longo de décadas. Tais proposições compõem as seções seguintes, os quais detalham os antecedentes e o conceito de marketing, bem como a formação estratégica da área.

2.1.1. Antecedentes da área

O surgimento do conceito “marketing” deriva do resultado de inúmeros acontecimentos ao longo da história da humanidade, conforme sugere Bartels (1988) ao afirmar que:

“as condições do ambiente focadas na atenção sobre as práticas de mercado, a produção industrial em expansão, a criação de novos produtos, população, educação e necessidades pessoais [...] culminaram nos conceitos de onde o marketing foi formulado, sendo assim a origem das práticas modernas” (BARTELS, 1988, p. 1).

As condições supracitadas ascendentes as exigências de mercado e acadêmicas, fez do pensamento do marketing um agente em inúmeros domínios, sejam eles quantitativos, comportamentais ou estratégicos (WILKIE e MOORE, 2003).

Sendo assim, ao avaliar o panorama centenário do conceito “marketing”, podem-se contextualizar as relações em quatro eras principais, conforme se visualiza no quadro 2, cuja proposta está em identificar o marketing e seu desenvolvimento ao longo das quatro eras.

Quadro 2 – As Quatro Eras do Pensamento em Marketing

ERA	CARACTERÍSTICAS
<p>Pré Marketing (Antes de 1900)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Não havia distinção no campo de estudo; as questões eram baseadas na economia.
<p>I. Constituindo o Campo (1900 – 1920)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do primeiro curso com “marketing” no título; • Ênfase sobre a definição de marketing nas atividades de instituições econômicas; • Foco sobre a distribuição de marketing;
<p>II. Formalizando o Campo (1920 – 1950)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento dos princípios de marketing; • Estabelecimento do conhecimento e desenvolvimento da infraestrutura para o campo: associações profissionais (AMA), conferências, jornais (<i>Journal of Retailing</i> e <i>Journal of Marketing</i>).
<p>III. A mudança de paradigma: Marketing, Gestão e as Ciências. (1950 – 1980)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente <i>boom</i> nos EUA de marketing em massa; • Emergem duas perspectivas para dominar o <i>mainstream</i> do marketing: (1) do ponto de vista gerencial e (2) o comportamento e a ciência quantitativa como chave do desenvolvimento futuro do conhecimento.
<p>IV. Intensificação da Mudança: A fragmentação do <i>Mainstream</i> (1980 – presente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Novos desafios chegam ao mundo dos negócios: reengenharia, globalização e foco financeiro. • Perspectivas dominantes são questionadas em debates científicos filosóficos; • Intensificação da publicação por acadêmicos; • Expansão do conhecimento e diversificação da especialização nas áreas de interesse;

Fonte: Wilkie e Moore (2003)

A criação e fundação da área ocorreram no período entre 1900 – 1920, quando passou a ser conhecido como um campo formal da ciência e teve seu início marcado por estudiosos que buscavam examinar os vários aspectos dos sistemas de marketing, refletidos na realidade local, como agricultura e distribuição de produtos agrícolas (BARTELS, 1988).

O marketing passou a ser visto também como uma venda pessoal e de distribuição (SHAW, 1920) e comercial em função da produção (WELD, 1915), concentrando a atenção sobre a publicidade e venda como atividades distintas entre si (BUTLER, 1914) e, por fim, tendo seu desempenho criticado e avaliado (CHERINGTON, 1920).

A segunda etapa contempla a formalização da área de marketing. Após a década de 1950, as capacidades de produção em massa passaram a requerer uma maior complexidade e um sistema de distribuição sofisticado em relação aos existentes, a fim de entender e influenciar as novas demandas. Este período ficou conhecido como *Consumer Moviment*, concentrado em parte pelas frustrações aos preços, qualidade e pela falta de informação sobre alguns produtos, bem como o uso crescente de categorias, como a emoção, imagem e apelo à publicidade por parte dos consumidores. Também foi marcado pelo grande *boom* da segunda Guerra Mundial e pelas associações emergentes de pesquisas na área, marcando o fim do período (WILKIE e MOORE, 2003).

A terceira etapa foi responsável por quebrar o paradigma da pesquisa em Marketing, que passou a ser visto como ciência e gestão, nos anos intercalados entre 1950 a 1980. O conhecimento teórico originou conceitos como segmentação de mercado, *mix* de marketing, 4P's (preço, praça, produto e promoção), imagem da marca, gestão de marketing, miopia em marketing, roda de vendas por menor, entre outros.

Em paralelo aos conceitos científicos, o mercado americano foi imerso em uma crescente comercial, dado aos 76 milhões de novos consumidores emergentes dos últimos 19 anos (WILKIE e MOORE, 2003). Este processo ficou caracterizado por uma nova perspectiva gerencial, preparando assim os estudantes de marketing para o mercado. O ponto alto do período se deu pelo número de novos membros da

AMA – *American Marketing Association*, indicando assim um aumento expressivo do número de acadêmicos, mestres e doutores, bem como demonstrou o avanço das pesquisas sobre o comportamento do consumidor, avaliando o mercado de consumo em massa, análises de perfis sociodemográficos e níveis de renda. (ALDERSON, 1957).

O período termina com a mudança na corrente principal do marketing, mergulhado na ciência como base para a comercialização e desenvolvimento do pensamento. Dedicando-se, portanto, à visualização do campo a partir da perspectiva de gerentes de marketing, a fim de ajudá-los a obter sucessos em seus respectivos programas organizacionais.

O último período da análise de Wilkie e Moore (2003, pg.132) foi caracterizado pela: “intensificação das mudanças – a fragmentação da corrente principal”, provocada a partir da década de 1980, por reações e adaptações à comercialização. A perspectiva gerencial ou a crença de que o objetivo principal para o trabalho acadêmico é melhorar a eficácia das decisões dos gestores de marketing é continuada para manter a posição proeminente do campo. Dessa forma, fica garantida também a abordagem científica para o desenvolvimento do conhecimento.

Não obstante, Kerin (1996, pg. 6) confirma que este período foi: “uma ponte entre o conhecimento científico e o prático de marketing”, marcado em partes pela globalização com novos métodos, áreas e oportunidades. Além do viés acadêmico voltado ao comércio global e a evolução de especialidades para o campo, fragmentando, portanto, o marketing. Esta interpretação trouxe algumas incertezas e, entre elas, o declínio mais significativo do interesse popular para a área, emergindo questões sobre o direcionamento do meio, desenvolvendo um olhar estendido para o pensamento moderno em marketing.

Posteriormente, a AMA (2004) passou a definir o conceito de marketing como: “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerenciar relacionamentos com os clientes de maneira que beneficiem a organização e seus *stakeholders*”. Em sua última publicação, a AMA (2008) adotou o conceito de marketing como:

“uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo” AMA (2008).

Ao tentar esclarecer ainda mais o conceito de marketing, evidencia-se na literatura uma diferença conceitual entre marketing estratégico, marketing tático e gestão de marketing. Estas diferenças são avaliadas no domínio dos 4Ps (produtos, preço, praça e promoção). O comportamento de marketing nestas quatro formas pode ser considerado tanto como marketing estratégico quanto marketing tático.

Não obstante, Varadarajan (2010) ainda propõe a classificação do comportamento de marketing como segmentação, mercado alvo como posicionamento sendo este o marketing estratégico de uma organização e o mix de marketing efetivamente como tático.

Ainda complementa-se o conceito geral de marketing, ao afirmar que o marketing trata de uma visão como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Estes se envolvem no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER, 2012). Assim sendo, é posto que as organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público.

Como um panorama geral, Kotler (2012, p.43) ainda conceitua o marketing como: “um processo social por meio dos quais pessoas ou grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam, sejam pela criação, oferta ou troca de produtos e serviços”.

Ao alinhar a gestão estratégica com o planejamento do negócio, definindo este como um instrumento para gestão, permite-se assim a determinação da relação da organização com o seu ambiente, seus principais objetivos, políticas, estratégias, uso e disponibilidade de recursos (KOTLER, 2012). Introduce-se então a integração específica da área funcional, neste caso marketing, com o plano de negócio da empresa, sendo estes os objetivos internos da organização (missão, visão, valores, objetivos e metas a serem alcançadas).

2.1.2. Estratégias de Marketing

O conceito geral para conceber uma estratégia organizacional pode ser observado como um processo de criação, empreendedor e imaginativo, onde os gestores decidirão sobre o melhor caminho para a organização, identificando as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas para os recursos, sejam eles financeiros, materiais ou pessoais (QUINN, 1980).

Apesar da queda da participação do marketing como uma via estratégica para as organizações no início da década 1980, Day (1992) afirma que o planejamento estratégico organizacional aborda como quesito fundamental para a manutenção de um negócio a sintonia que a empresa tem com o seu ambiente. O marketing traz a função de limite entre empresa e cliente, canal e ambiente competitivo, contribuindo, portanto, para que o marketing estratégico possa ser definido pela gestão de canais, análise e monitoramento estratégico do mercado, identificação de oportunidades, assim como a identificação e desenvolvimento de novos produtos, sendo estes atributos responsáveis pela construção e manutenção dos diferenciais competitivos (DAY, 1992; WEBSTER, 1988). Portanto, entende-se que um dos propósitos das estratégias de marketing é o de permitir às organizações a vantagem competitiva (VARADARAJAN, 2010).

Para atingir e manter a vantagem competitiva, elencada como um dos propósitos centrais da estratégia de marketing, os gestores da área ainda contam com outras contribuições da estratégia de marketing na organização, como a gestão do capital intelectual baseado no mercado para os ativos de relacionamento, a influência sobre a percepção dos consumidores, os benefícios adquiridos nas relações de troca, e, por fim, as questões sobre a entrega de valor superior para o cliente (VARADARAJAN, 2010; WEBSTER, 1988).

Assim sendo, o domínio de marketing estratégico tem como atribuições/funções abordar questões como a tomada de decisões, soluções de problemas nos diversos níveis da organização e interação estratégica com outras áreas funcionais. Ainda complementa-se que o marketing estratégico trata de dualidades nos pontos de vista entre “incluir em todos os níveis da organização as questões estratégicas de marketing, decisões e problemas” versus “incluir as

questões estratégicas de marketing, decisões e problemas em todos os níveis de uma organização” (VARADARAJAN, 2010). Por fim, para finalizar a descrição e definir os pilares centrais do marketing estratégico, sugere-se uma separação das abordagens, sendo o marketing estratégico, diferente do marketing tático, assim como da gestão de marketing (VARADARAJAN, 2010).

Esclarecida a definição de marketing estratégico, sugere-se a delimitação referente à estratégia que será utilizada em determinado nível organizacional. Webster (1988) aborda cinco diferentes ambientes, sendo eles o nível global da organização, o corporativo, a unidade de negócio, o funcional e o subfuncional. Estes cinco níveis podem ser generalizados em três grandes centros, ao passo que as tomadas de decisões em nível institucional ou corporativo da organização se darão quanto à orientação da empresa, missão e delineamentos gerais.

Por sua vez, as decisões estratégicas de posicionamento ou segmentação serão realizadas pela unidade de negócio. Já o nível funcional ou subfuncional será responsável pela aplicação e execução da estratégia, sendo esta voltada à estratégia dos 4P's (preço, praça, produto e promoção) ou mesmo força de venda.

A eficácia da aplicabilidade funcional em relação às estratégias organizacionais é confirmada também por Hunt e Derozier (2004), em que:

“as decisões realizadas nas áreas funcionais de preço, produto, promoção, distribuição e força de vendas são significativamente desenvolvidas pelas estratégias funcionais de marketing e frequentemente aplicadas à estratégia de negócio” (HUNT e DEROZIER, 2004, p. 11).

Por fim, domínio do marketing estratégico cuja inter-relação com outras áreas funcionais se dará incluindo as questões estratégicas, decisões e problemas nos níveis funcionais das organizações, bem como avaliar o desempenho desta relação, demonstra-se relevante como pesquisa. Assim, contemplará a relação entre as áreas de marketing e recursos humanos, voltadas para as estratégias funcionais, especificamente do composto de marketing (4P's).

2.1.3. Composto de Marketing

Iniciado com a Teoria de Borden (1949), o composto de marketing (*marketing mix*) ficou instituído como todos os elementos cruciais para a formação de uma estratégia ou programa de marketing. Contudo, devida à informalidade desses registros, o conceito passou a ser amplamente difundido na primeira metade da década de 1960, a partir da obra *Marketing Básico* concebido por McCarthy (1964). Nele, são abordados itens específicos para a aplicação de estratégias de marketing e uma classificação baseada nos 4P's, modelo que tem sido frequentemente aplicado por acadêmicos e profissionais da administração.

Corroborando para os pressupostos levantados por Borden no final da década de 1940 quanto à constituição do *mix marketing*, são destacadas algumas proposições de que este composto é um conjunto de ferramentas de marketing que as organizações veem como meios para atingir seus objetivos em seus respectivos mercados, bem como, é vista como uma tarefa fundamental dos profissionais de marketing, tendo em vista a sua abrangência funcional e aplicabilidade, cujas decisões devem exercer influências, tanto interna quanto externamente (KOTLER, 2012; DOYLE, 2005).

Por sua vez, continuada a proposta inicial do Borden, foram delimitados os 4P's, proposto por McCarthy (1964). Cada "P" corresponde a um grupo de estratégias de marketing, sendo eles: preço, praça, produto e promoção.

Afirma-se, portanto, que este modelo representa em linhas gerais a visão da empresa em relação às ferramentas de marketing disponíveis para o mercado em influenciar os seus compradores, assim como uma combinação única das estratégias principais que são o local, a divulgação, os produtos e os preços (KOTLER, 2012; LAMB *et al.*, 2004).

Visando descrever as variáveis dos 4P's, Kotler (2012) elenca uma série de itens, conforme aponta o quadro 3.

Quadro 3 – Variáveis do Composto de Marketing

Classificação	Variáveis
Preço	Preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento;
Praça	Canais, cobertura, variedades, locais, estoque, transporte.
Produto	Variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções;
Promoção	Promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto;

Fonte: Kotler, 2012 - Adaptado pelo autor.

Em outras palavras, as classificações da tabela em questão abordam as variáveis de cada composto, sendo que o preço pode abordar valores relacionados a trocas, bem como condições diferenciadas de vendas. A praça, também conhecida como “ponto”, estuda os melhores meios de distribuição e alocação, como o local da compra e recebimento dos produtos e serviços. Por sua vez, o produto abrange estratégias as quais serão abordadas para alcançar os devidos padrões de qualidade. A promoção tem uma característica diferenciada acerca do composto, em que visa não só a questão “promocional”, mas também a comunicação como será feita, publicidade e relações públicas.

Ainda que existam inúmeras colocações quanto ao fim da era dos 4P's, como propõe English (2000), ao afirmar que os quatro “P's” do marketing abriram o caminho para os quatro “R's” do século 21. Os 4R's são descritos como *relevance* (relevância), *response* (resposta), *relationship* (relacionamento) e *results* (resultados). Tal proposição se faz em virtude dos atuais e frequentes avanços na dinâmica corporativa, incluindo investimentos em plataformas eletrônicas e *e-commerces*, dessa maneira a proposta do marketing está em construir uma organização lucrativa com plataformas sólidas para o futuro (ENGLISH, 2000).

Mesmo com as propostas de reformulações para os 4P's do composto de marketing, tais como os 4R's, ou 4C's (composto do conceito, composto dos custos, composto de canais e composto de comunicação), até mesmo a inclusão de mais 3P's (participantes, processos e evidências físicas – *physical evidences*), o modelo original – produto, preço, praça e promoção – permanece em voga, dada a sua utilidade e simplicidade na aplicação e até mesmo pela eficiência, comparado a outras proposições apresentadas.

2.1.4 Formulação e Implementação de Estratégias de Marketing

Justificadas as abordagens empíricas entre as áreas de recursos humanos e marketing, é necessário que seja avaliado o resultado de tal dinâmica, culminando na implementação das estratégias.

A implementação de estratégias passa por um processo predecessor, sendo este o de formulação. Contudo, tanto a implementação quanto a formulação da estratégia não se realizam independentemente, sendo coexistentes. Piercy (1998) ainda complementa que o processo de formulação e implementação das estratégias de marketing está estritamente ligado aos objetivos organizacionais.

Entende-se como formulação o processo pelo qual a estratégia é concebida (MENON *et al.*, 1999), cuja concepção traça alternativas as quais possam ser alinhadas ao desenho organizacional e seus respectivos objetivos (MENON *et al.*, 1999, CRAVENS, 1998). Feito o processo de formulação, a implementação corresponde a execução das estratégias organizacionais.

Para Sashittal (2001), a implementação de estratégias de marketing corresponde ao processo de traduzir e transpassar a intenção estratégica ao longo das ações e realizações dos objetivos corporativos, cujos resultados incluem o aumento das vendas e receitas. Continuando a teoria da implementação de estratégias em marketing, Piercy (1998) afirma que:

“os estudos sobre as questões de implementação do processo de marketing tem sido flagelado pelos problemas de identificação e entendimento das condições situacionais que cercam a capacidade das organizações em implementar uma estratégia particular de marketing através de ações

particulares em um mercado específico. Essa limitação é talvez melhor ilustrada pela globalização de marcas e estratégias nacionais, onde os problemas de implementação enfrentados com distribuidores e parceiros do exterior provaram frequente instabilidade". (PIERCY, 1998, p.223)

Frente às dificuldades, Piercy (1998) propõe que as faltas na implementação de estratégias podem ser decorrentes de problemas específicos de tempo, cultura ou parcial, latentes inconsistências internas, estratégias ou pessoas específicas.

Para superar os entraves e alcançar uma implementação efetiva das estratégias, sugere-se que as organizações estejam dispostas a enfatizar o design organizacional e a manipulação dos sistemas e estruturas próximos dos objetivos estratégicos. Noble e Mokwa (1999) demonstram a implementação das estratégias de marketing a partir dos indicadores de comunicação, interpretação, adoção e o decreto das iniciativas e estratégias de marketing na organização.

Ainda, Menon *et al.* (1999) propõe em seu modelo conceitual que o processo de formação da estratégia de marketing, aplicando conjuntamente à formulação e implementação, corresponde a três elementos centrais, sendo eles:

- 1) Antecedentes: questões organizacionais intervenientes na formulação da estratégia de marketing, podendo tratar de aspectos como a centralização, formalização e a cultural.
- 2) Processo: componentes diretos da formulação estratégica do marketing, sendo eles a análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing, integração funcional, qualidade na comunicação, comprometimento consciente da estratégia e comprometimento com os recursos.
- 3) Resultados: aponta o desfecho da formulação da estratégia de marketing, abrangendo os itens de criação, aprendizado organizacional e desempenho de mercado.

2.2. O CAMPO DE RECURSOS HUMANOS

A exploração do campo de recursos humanos, partindo do seu histórico, bem como a sua evolução e abrangência da área como sendo estratégica, teve maior impacto a partir da década de 1970 e passou a ser explorado a partir de então. Tais colocações compõem os itens seguintes, os quais detalham os antecedentes da área comportamental e o conceito de recursos humanos, bem como a formação estratégica da área.

2.2.1. Antecedentes da área

Para abordar a temática e os conceitos principais da área de recursos humanos é necessário um embasamento a partir de teorias capazes de nos conduzir as práticas atuais. Tais proposições preconizaram o início do século 19 por meio das principais teorias iniciais da administração, como a científica, a clássica e a administração das relações humanas, considerado como um complemento às teorias clássicas precedentes.

O movimento das relações humanas, idealizado por Mayo e Kurt (1927 – 1932), tinham por objetivo uma humanização e democratização da administração, exilando os conceitos mecanicistas das teorias de Taylor e Fayol. Não obstante, também eram idealizadas construções de pensamentos psicológicos e sociológicos, visando o comportamento social através das ciências humanas.

Ao contrário das descobertas quanto à evolução científica do conceito de marketing e as suas derivações ao longo das gerações, o marco da terminologia recursos humanos teve seu início quase cinco décadas mais tarde, pelo guru em gestão Peter F. Drucker em sua obra *The Practice of Management* (1954).

O conceito geral da área foi balizado por três grandes funções gerenciais, sendo elas a gestão de negócios, gestão de outros gestores e a gestão do trabalho e trabalhadores. Devida a tal discussão, Drucker (1954) introduz a ideia do trabalhador como um recurso humano, comparado a todos os outros recursos, uma vez que este de fato é um humano. Esse traço humano garante uma chamada aos gestores para uma visão moral e social das necessidades humanas, sendo elas para

encorajar positivamente as ações de motivação, superação de desafios e desenvolvimento, que começam a ser consideradas no design e nas características dos trabalhos.

Outro idealizador foi E. Wight Bakke (1958), sociólogo que caracterizou as características das funções dos recursos humanos. Descreve que as peculiaridades da gestão de pessoas vinham sendo ignoradas ao longo dos anos predecessores, contudo, verificou-se que a área era um ramo presente em todas as outras, uma vez que é responsável pela administração de pessoal, relações corporativas, relações humanas, engenharia de pessoas, desenvolvimento e motivação. Dessa maneira, Bakke (1958) passou a descrever a área de recursos humanos sendo tão importante como o financeiro, produção, marketing ou qualquer outra área funcional.

Para caracterizar a função dos recursos humanos, Bakke (1958) detalhou em sete pontos principais a relação corporativa, empregado x gestor:

- 1) A função de recursos humanos não é uma função especial, devendo cumprir as características de todas as outras áreas. Entender, manter, desenvolver, empregar ou utilizar de forma eficaz a integrar todos os recursos em um só trabalho;
- 2) Os pilares da função de recursos humanos não são novos componentes ou ferramentas para serem oferecidas quando as funções de “realmente importância”, como a produção ou as finanças, estão devidamente funcionando e apresentando rentabilidade. Em vez disso, a gestão de recursos humanos deve ser feita a partir do início de qualquer organização;
- 3) O objetivo da função de recursos humanos não é a felicidade pessoal, mas sim um trabalho produtivo e o máximo de oportunidades para todas as pessoas da companhia, utilizando todas as possibilidades existentes e habilidades relevantes para se fazer um trabalho mais produtivo;
- 4) A função de recursos humanos inclui não somente o bem estar e atividades de compensação associadas com as relações de trabalho, mas também o aspecto de cada relacionamento entre as pessoas da empresa. Deve, portanto, melhorar as oportunidades do processo de trabalho,

associações dos funcionários, de modo a reduzir a necessidade de recompensas que compensam o tédio e o mau relacionamento;

- 5) Não se preocupa apenas com os trabalhadores, mas com todas as pessoas em todos os níveis da organização, incluindo diretores e executivos;
- 6) A função de recursos humanos é necessariamente realizada por todas as pessoas na organização. Isto inclui gestores em um ambiente de sindicalizados;
- 7) O foco de preocupação por todo o recurso humano deve se esforçar para ser simultâneo ao atingimento dos interesses centrais e essenciais da empresa e de suas pessoas. Os interesses não precisam ser os mesmos, porém também não devem ser incompatíveis.

De maneira geral, as duas perspectivas do gerenciamento de recursos humanos (DRUCKER, 1954; BAKKE, 1958) buscaram enfatizar o quão valioso são estes recursos e como devem ser gerenciados minuciosamente, uma vez que estas ações estão no quintal da empresa, e reflete na forma como está será distribuída.

O período entre as décadas de 1960 e 1970 não apresentaram muitos índices de publicações com as terminologias recursos humanos ou gestão de recursos humanos. Voltando a se popularizar a partir dos anos de 1970, o termo passou a ser usual, principalmente com a obra *Innovative Human Resource Management*, publicada na *American Management Association* – AMA por Desatnick (1972), apresentando um manual para os gestores seniores sobre como fazer e executar as relações com seus empregados.

O autor afirma que este relacionamento sugere uma ênfase na harmonização das necessidades do empregado, interesses e desejos com os objetivos corporativos, bem como passou a utilizar a frase de que o capital humano são os recursos mais importantes em uma organização (DESATNICK, 1972).

Outra característica do período foi a quantificação que a área passou a ter (SCHULTZ, 1963; BECKER, 1964; LIKERT, 1967; FLAMHOLTS, 1974),

contabilizando os investimentos em pessoas, e as denominando como capital humano.

O final da década de 1970 foi palco de inúmeras mudanças do conceito gestão de recursos humanos, uma vez que essas definições estavam cada vez mais presentes nas organizações e em disciplinas acadêmicas. A evolução do conceito foi traçado por Peterson e Tracy (1979) ao afirmar que essa gestão consiste nas atividades organizacionais de recrutamento, seleção, integração, recompensas e desenvolvimento de empregados, incluindo os gestores, assim como as negociações com os sindicatos trabalhistas. O período também foi marcado pela entrada do conceito da gestão de recursos humanos no vocabulário acadêmico dos Britânicos.

A década de 1980 ficou marcada pelo início do pensamento estratégico dos recursos humanos enquanto área funcional. Essa característica é evidenciada por Beer *et al.* (1984), mesmo que não explicitamente, os autores apresentam o foco da política de recursos humanos em quatro escolhas focais, sendo elas as escolhas em relação aos mecanismos de influência do empregado, as escolhas quanto a interação dos recursos humanos dentro e fora da organização, escolhas referentes ao sistemas de recompensas, e as escolhas referentes ao sistema de trabalho do empregado (BEER *et al.* 1984). Todas as características supracitadas, mesmo que não apresentem explicitamente a palavra estratégia, começaram a permear o conceito da mesma.

Dada à evolução constante do conceito, a década de 1990 e o segundo milênio contemplam um enriquecimento e uma série de quebras de paradigmas quanto a terminologia RH. Essa transformação passou de um período exclusivamente voltado a estratégia para uma fase de aprimoramento e agregação de conhecimento. Lastres *et al.* (1999) caracteriza essa mudança devido ao uso de tecnologias e nas formas como as organizações geram e absorvem as inovações, fator importante para que um agente econômico se torne competitivo (LASTRES *et al.*, 1999). Essas novidades podem ser balizadas pela velocidade em que o conhecimento é absorvido, transformado e difundido.

Assim, o conceito de recursos humanos pode ser idealizado como uma tentativa de solução de todo e qualquer conflito corporativo, sejam eles pessoais, de gestão ou relacionamento, promovendo um direcionamento para a efetividade organizacional e a satisfação de pessoal. Essa promoção e a busca constante pela excelência no desempenho organizacional defrontam com os interesses da área de marketing, uma vez que dentro das suas necessidades específicas, o departamento carece e depende do relacionamento com as demais para cumprir os interesses globais de uma organização.

2.2.2. Estratégias de RH

Com o surgimento da AMA(1) – *American Management Association* na década de 1970 ficou popularizada a terminologia da gestão de recursos humanos, e, por conseguinte, o pensamento humanístico da área. Conforme aponta Desatnick (1972), o ser humano passou a ser a fonte de conhecimento mais importantes da organização, assim como um ativo para um desempenho sustentável (PFEFFER, 1998; DRUCKER, 2012).

São dispostas as variáveis para a área de recursos humanos como a análise de trabalho, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, compensação e recompensa, avaliação de desempenho e qualidade no trabalho (FOMBRUN *et al.*, 1984). Posteriormente, passaram a ser abordados indicadores de gestão de carreiras e práticas de planejamento de trabalho (SCHEIN, 1996; BOUDREAU e MILKOVICH, 2000; DRUCKER 2012).

Além dos índices em questão, realizado por meio de uma meta-análise recente, Boselie *et al.* (2005) apontaram quatro práticas para a gestão de recursos humanos, sendo elas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, sistema de recompensa e gerenciamento da performance.

A validação de alguns dos índices propostos por Boselie *et al.* (2005) é realizada em levantamentos apontados nesta pesquisa, como Chimhanzi (2004a) ao afirmar que o sistema de recompensa conjunta é efetivo em áreas atuantes, assim como Huang *et al.* (2011), ao utilizar a proposição recrutamento.

Levantamentos corporativos recentes apontam que os índices em voga se tratam principalmente de acidentes em trabalho, grau de absenteísmo e rotatividade. Tais subáreas são correspondidas e contempladas pelo construto geral de recrutamento, uma vez que este responde pelo nível profissional do contratado e como este se comporta ao longo de sua contratação (HUANG *et al.*, 2011).

Por fim, a estratégia de recursos humanos tem de passar por um estágio de identificação das necessidades dos funcionários, que também colaboram no estabelecimento de objetivos empresariais, já que tratam dos aspectos humanos enquanto recursos (MARTINELLI *et al.* 1993). Assim, o papel da área de RH é fundamental para a implementação do que foi planejado corporativamente. Martinelli *et al.* (1993) ainda conclui que “como a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer as suas necessidades, é fundamental que o interesse dessas pessoas estejam orientados para os objetivos organizacionais” (Martinelli *et al.*, 1993; p. 14)

2.2.3. Implementação de Estratégias de RH

Assim como a especificidade da formulação e implementação de estratégias de marketing, os processos da área de recursos humanos apresentam uma linha evolutiva para a aplicação de estratégias de seu plano de atuação.

Segundo o modelo de Fischmann e Almeida (1990), o processo de implementação de estratégias ou atividades de RH partem da avaliação da estratégia vigente (quando existente) ou do escopo inicial, em que são identificados os processos atuais e forma de atuação da organização. “É importante avaliar se os direcionamentos das atividades de RH estão coerentes e qual o resultado esperado”, complementa Fischmann e Almeida (1990, pg. 22). A segunda etapa compreende a análise do ambiente, tanto interno quanto externo, a fim de verificar as dificuldades e fortalezas. O estabelecimento do perfil estratégico e quantificação dos objetivos determinam a terceira e quarta etapa respectivamente. Neste momento a organização delineará e definirá o objetivo e estratégias para execução, bem como definirá custos do processo. A última etapa, de finalização, está na

aplicação e implementação da estratégia, bem como a divulgação às áreas envolvidas (FISCHMANN e ALMEIDA, 1990).

A qualidade da implementação de uma estratégia de recursos humanos está diretamente ligada à efetividade das habilidades dos profissionais envolvidos assim como o grau de motivação destas equipes (BAL, 2011). De acordo com a visão baseada em recursos, as organizações podem ganhar vantagem competitiva em seus valores e qualidade em seus recursos internos (PFEFFER, 1994). Assim, a implementação de estratégias de RH em organizações que atuam com a visão baseada em recursos possibilitam a elevação da qualidade e criação de vantagem por meio da força de trabalho interna (BAL, 2011). Ainda, a implementação de estratégias de RH pode ser potencializada a partir de uma gestão eficiente de pessoal, através do desenvolvimento de programas e políticas para o desenvolvimento de talentos para alinhar as competências organizacionais e execução de estratégias (RUONA E GIBSON, 2004)

Os capítulos subsequentes darão continuidade à estrutura teórica, dessa vez buscando avaliar em que momento as áreas passaram a ser estudadas correlatamente. Por fim, serão abordadas as proposições e terminologias atuais de cada área, de maneira a examinar a afinidade da relação e disposição das mesmas para interagir e integrar em suas respectivas estratégias. Dessa forma, após apresentar isoladamente as áreas de marketing e RH, quer-se agora discutir sua inter-relação e avaliar o quanto ele pode potencializar ou mesmo colaborar para a implementação de estratégias de marketing.

2.3. HISTÓRICO DA RELAÇÃO: MARKETING E RH

O levantamento histórico das áreas de marketing e recursos humanos faz-se necessário, uma vez que ambas vêm de períodos distintos e fazer a correlação de ocasiões diferenciadas exige uma investigação minuciosa das interposições abordadas por cada perspectiva. Tendo em vista o foco da pesquisa ser direcionada à implementação das estratégias de marketing, a observação será direcionada à área em si e como ela se comporta com as demais, em foco, a área de recursos humanos.

Os estudos acerca do relacionamento das áreas funcionais de uma organização passaram a ser objeto de estudo e ter seus efeitos e grau de correlação já mensurada na década de 1970 (MONTELEONE, 1976; SHAPIRO, 1977; COOPER 1978). Este fato evidencia-se por meio da figura 1, que ilustra um levantamento bibliográfico dos principais autores e suas respectivas relações estudadas.

O quadro 4 demonstra os autores chaves da área de marketing e suas interações com os outros ambientes de uma organização. O levantamento do quadro complementa a iniciativa de um estudo específico para a relação marketing x recursos humanos, dispensado ao longo dos anos pela academia, uma vez que as pesquisas de relacionamento entre as áreas em questão nunca obtiveram necessidades empíricas rigorosas para tal desenvolvimento (PIERCY, 1997).

Quadro 4 – Relação Marketing x Áreas Funcionais

Interações	Estudos
Marketing e PeD	Ruekert and Walker 1987(b)
	Cooper 1978
	Griffin and Hauser 1996
	Song and Parry 1997/1992
	Saghafi et al 1990
	Souder 1987/1988
	Souder and Chakrabarti 1978
	Gupta et al 1986/1985
Marketing e Produção	Monteleone 1976
	St John and Harrison 1999
	Mukhopadhyay and Gupta 1998
	Workman 1993
	St John and Rue 1991
	Clare and Sandford 1984
	Shapiro 1977
Billier and Shanley 1975	
Marketing, Finanças, Produção e PeD	Crittenden 1992
	Maltz and Kohli 2000
Marketing, PeD e Produção	Maltz and Kohli 1996
	Olson, Walker and Ruekert 1995
Marketing e Finanças	Srivastava, Shervani and Fahey 1998
	De Ruyter and Wetzels 1999
	Anderson 1981
Marketing e Relações Públicas	Kotler and Mindak 1978
Marketing e Vendas	Dewsnapp and Jobber 2000
	Cespedes 1993
Marketing e Qualidade	Morgan and Piercy 1997
	Menon, Jaworski and Kohli 1997
Marketing e Engenharia	Fisher, Maltz and Jaworski 1997
	Lancaster 1993
	Weinrauch and Anderson 1982
Marketing e Outras Funções	Ruekert and Walker 1987
	Jaworski and Kohli 1993

Fonte: Chimhanzi (2004a)

Essa relação é relembada ao afirmar-se que:

“há uma suposição implícita em discussões de marketing em que o uso eficaz de técnicas de marketing voltadas para a organização podem resolver tudo relacionado à qualificação do empregado e problemas de satisfação dos clientes. Alega-se, no entanto, que existem limites para o que pode ser conseguido através de técnicas de marketing por si só (RAFIQ e AHMED, 1993, p. 228)”.

Ou seja, faz-se necessária a intervenção e relação com outras áreas, em questão, a de recursos humanos. Complementa-se, ainda, que em determinados momentos, a ação administrativa sobre aspectos comerciais é mais eficaz em função de pessoal do que da utilização de técnicas de marketing, demonstrando assim a importância de um recrutamento e seleção criteriosos para a motivação e eficácia da equipe (RAFIQ e AHMED, 1993).

Essa relação entre marketing e recursos humanos ainda é avaliada na perspectiva de McCarthy (1964) e seu composto de marketing 4P's, sendo estes: preço, praça, produto e promoção. Baseado nestes conceitos mercadológicos, Rafiq e Ahmed (1993) abordam a utilização destes fundamentos para apoiar a tomada de decisão sob a luz dos conceitos e estratégias da gestão de recursos humanos. Dessa maneira, tendo em vista a utilização do mix de marketing preço, os autores afirmam que no nível estratégico, os produtos se referem às estratégias de marketing, mas que também podem ser utilizados como referências a treinamentos provenientes do RH, sendo, portanto, um produto da respectiva área.

Por sua vez, internamente, o preço é caracterizado como um custo psicológico para a adoção de novos métodos de trabalho, apresentando uma grande resistência em sua implementação, uma vez que sua mensuração e estimativas são de grande dificuldade (RAFIQ e AHMED, 1993). Cabe, portanto, aos gestores de recursos humanos influenciarem e incentivarem as novas práticas, bem como induzir a baixos níveis de resistência as formas de trabalho.

Normalmente utilizada para o delineamento de uma estratégia publicitária, propaganda ou em vendas, a estratégia de RH no composto de marketing da promoção caracterizada por Rafiq e Ahmed (1993) segue o mesmo juízo, porém ao invés de ter um direcionamento e influência nos clientes externos, os gestores de

recursos humanos a utilizam como uma técnica de comunicação com os colaboradores a fim de demonstrar as informações internas, novas políticas, cursos e treinamentos.

Na última correlação do mix de marketing, o indicador de praça (local) é utilizado como um canal pelo qual os clientes adquirem determinados produtos. Dado o contexto, segundo os autores em questão, os gestores de RH o utilizam como uma ferramenta para atingir suas necessidades, onde podem ser anunciadas novas políticas corporativas e canais para entregar programas de treinamento.

Avaliando as proposições supracitadas, as necessidades bem como as vantagens da interação das áreas funcionais fazem-se visíveis. Kotler (2001) corrobora a ideia de que dois departamentos devem ser caracterizados por uma colaboração próxima, sendo “a efetividade do departamento de marketing dependente sobre como as pessoas são selecionadas, treinadas, direcionadas, motivadas e avaliadas”. A colocação do autor também colabora para a continuidade da pesquisa e ainda propor novos horizontes.

2.4. ABORDAGENS: MARKETING X RECURSOS HUMANOS

Para reforçar as teorias citadas anteriormente, serão elencadas as pesquisas principais das últimas duas décadas no que diz respeito ao relacionamento entre as áreas de marketing e recursos humanos.

As pesquisas apresentadas são de cunho informativo e explicativo, cujos levantamentos correspondem a modelos empíricos, evidenciando por meio da prática a relação entre os departamentos. A primeira abordagem delimita a relação entre a gestão de marketing e recursos humanos para o marketing interno, realizado por Rafiq e Ahmed (1993).

Como suporte, Chimhanzi (2005 – 2004) os utilizou como autores chave de suas pesquisas, cujos resultados culminaram em três diferentes modelos para a avaliação da dinâmica entre marketing e recursos humanos e a respectiva implementação de estratégias.

2.4.1. Abordagem: Rafiq e Ahmed (1993)

The Scope of Internal marketing - Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management

Conforme tratado sobre linhas gerais anteriormente nesta pesquisa, Rafiq e Ahmed (1993) elaboraram um levantamento teórico intitulado por *O escopo do Marketing Interno: Definindo as fronteiras entre gestão de Marketing e Recursos Humanos*. A finalidade foi a de esclarecer conceitos como marketing interno, por meio dos autores seminais da terminologia, bem como definir o escopo e fronteiras entre marketing e funções de relacionamento e pessoais, caracterizados como recursos humanos. Estes apontamentos foram balizados todos no contexto de marketing interno.

Atentando-se ao fato de que as organizações buscam manter seus colaboradores atraídos pelo negócio, assim como desenvolvê-los, motivá-los e retê-los, o marketing interno surgiu como uma alternativa para tal necessidade. Qualificado como uma forma de tratar os funcionários enquanto clientes, o marketing interno passou a atuar como estratégia de ajuste às necessidades humanas (BERRY e PARASURAMAN, 1991).

Para responder às necessidades supracitadas, foram examinadas e aplicadas características próprias das estratégias de marketing, como o seu composto (4P's), segmentação e pesquisas nas respectivas proposições do marketing interno, a fim de atender as demandas comportamentais.

A fim de conduzir ao detalhamento final do artigo, Rafiq e Ahmed (1993) complementam que existem limites para o que pode ser atingido pelas técnicas de marketing exclusivamente, demonstrando assim que existe a necessidade real do envolvimento de um maior número de departamentos trabalhando em conjunto para atender aos pontos chaves do marketing interno. Essa implementação é demonstrada por Richardson e Robinson (1986) que relatam a efetividade de um programa de marketing interno.

O objetivo principal de trazer este artigo aos conceitos aqui propostos está em reforçar a necessidade e viabilidade da interação entre áreas organizacionais, comprovadas por medidas quantitativas no relato a seguir.

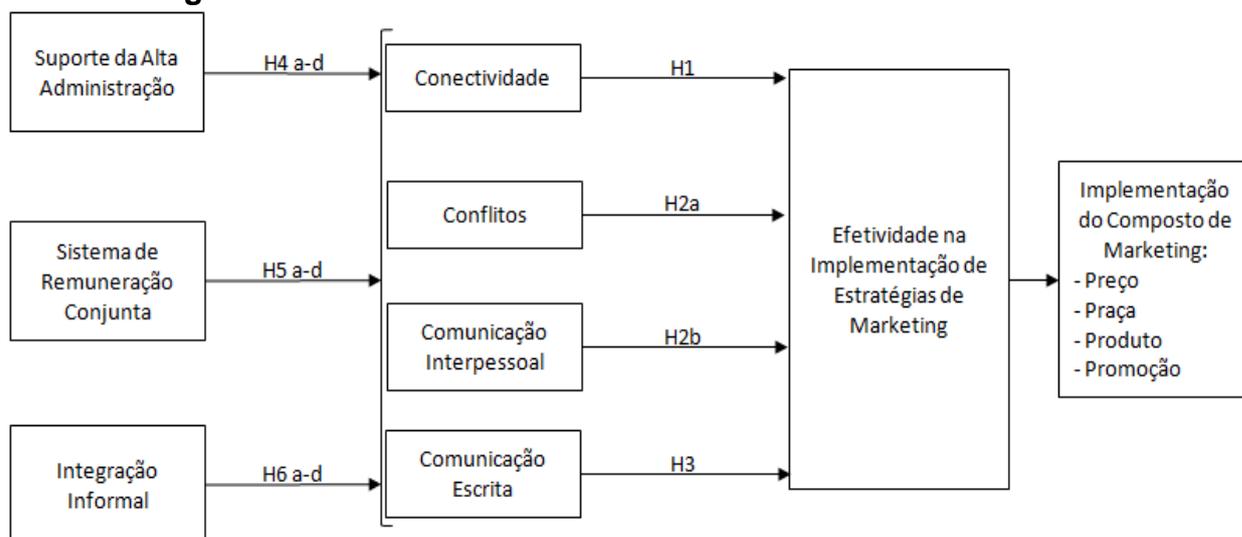
2.4.2. Abordagem: Chimhanzi (2004a)

The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation

A proposta da pesquisa aborda o impacto das interações entre marketing e recursos humanos sobre a implementação de estratégias de marketing. A literatura vigente tem buscado explorar inúmeras relações do marketing com outras unidades multifuncionais, como o caso do setor de PeD – pesquisa e desenvolvimento, na criação de um novo produto. Contudo, existe uma forte ligação com a área de recursos humanos. Dessa forma, o presente modelo busca explorar os antecedentes da efetividade entre as interações de marketing e RH, assim como propor um resultado satisfatório desta relação para a implementação das estratégias de marketing.

A figura 1 demonstra como estão dispostas as hipóteses do estudo:

Figura 1 – Interações entre Marketing e RH e a implementação de estratégias de Marketing



Elaborado por Chimhanzi (2004a)

O quadro conceitual proposto ilustra o relacionamento entre as características organizacionais, interações interdepartamentais (marketing/RH) e a efetividade da implementação das estratégias de marketing (CHIMHANZI, 2004a).

H1: “Quanto maior a conectividade interdepartamental, mais efetiva é a implementação da estratégia de marketing”.

H2 a-b: “Quanto maior a frequência de (a) comunicação escrita e (b) comunicação interpessoal, mais efetiva é a implementação da estratégia de marketing”.

H3: “Quanto maior o grau de conflitos interdepartamentais, menos efetiva é a implementação da estratégia de marketing”.

H4 a-d: “Quanto maior o suporte da alta administração, (a) maior o nível de conectividade, (b) maior a frequência de comunicação interpessoal, (c) maior a frequência de comunicação escrita e (d) menor o nível de conflito interdepartamental”.

H5 a-d: “Sistemas de remuneração conjunta são (a) positivamente relacionados à conectividade, (b) positivamente relacionados à frequência de comunicação interpessoal, (c) positivamente relacionados à frequência de comunicação escrita e (d) negativamente relatado aos conflitos”.

H6 a-d: “Integração informal é (a) positivamente relacionados a conectividade, (b) positivamente relacionados à frequência de comunicação interpessoal, (c) positivamente relacionados à frequência de comunicação escrita e (d) negativamente relacionados aos conflitos”.

Para testar essas hipóteses, foram coletados dados por meio de um questionário estruturado, cujos respondentes-chaves foram gerentes de marketing em nível organizacional da unidade estratégica de negócio (CHIMHANZI, 2004a).

Em linhas gerais, os resultados testados para H1, em que a relação entre conectividade e implementação foi rejeitada (não significativa). Sugere-se este resultado tendo em vista que o construto de conectividade está propenso a ser enviesado pelo construto da comunicação. A H2 obteve suporte parcial em suas proposições. Não existe uma relação significativa para a implementação de

estratégias quando se faz comunicação escrita. Em contrapartida, foi significativa para comunicação interpessoal. A terceira hipótese confirmou e apresentou significância para a relação negativa entre a efetividade da implementação e os conflitos.

Quanto às hipóteses testadoras dos antecedentes, ficou demonstrado que os esforços do apoio da gestão sênior apresentam resultados significativos apenas para a comunicação interpessoal, sendo não significativa para conectividade, comunicação escrita e conflitos. Por sua vez, a H5 demonstra que o sistema de recompensa conjunta é positivamente relacionado à comunicação e confirma a inversão quanto aos conflitos. Não foi significativo para a conectividade. A sexta hipótese, quanto a integração informal, apresentou forte relação para todos os construtos, exceto quanto aos conflitos, não sendo significativa.

Em suma, conclui-se com base nos resultados que a implementação das estratégias de marketing é indicada por interações interpessoais, assim como a integração informal pode ser o melhor caminho para atingir fortes níveis de conectividade, comunicação e baixos conflitos (CHIMHANZI, 2004a).

2.4.3. Abordagem: Chimhanzi (2004b)

The impact of integration mechanisms on Marketing/HR dynamics

A pesquisa em questão se trata de uma avaliação sobre o impacto dos mecanismos de integração entre a dinâmica de marketing e recursos humanos. O modelo aborda os principais fatores de dependência e interdependência das áreas, os caracterizando por meio de terminologias como dispositivo/mecanismos de coordenação e integração.

Dessa maneira, a premissa central do quadro conceitual proposto é de que as dinâmicas entre marketing e RH são afetadas pelo tipo de integração dos mecanismos implantados (CHIMHANZI, 2004b).

Para testar os conceitos propostos, a autora estabeleceu dois grandes epicentros, sendo eles as suposições formais e informais, examinados sobre as

quatro dinâmicas, gerando assim, as hipóteses verificadas na disposição da Figura 3, que demonstra como foram estruturadas as proposições:

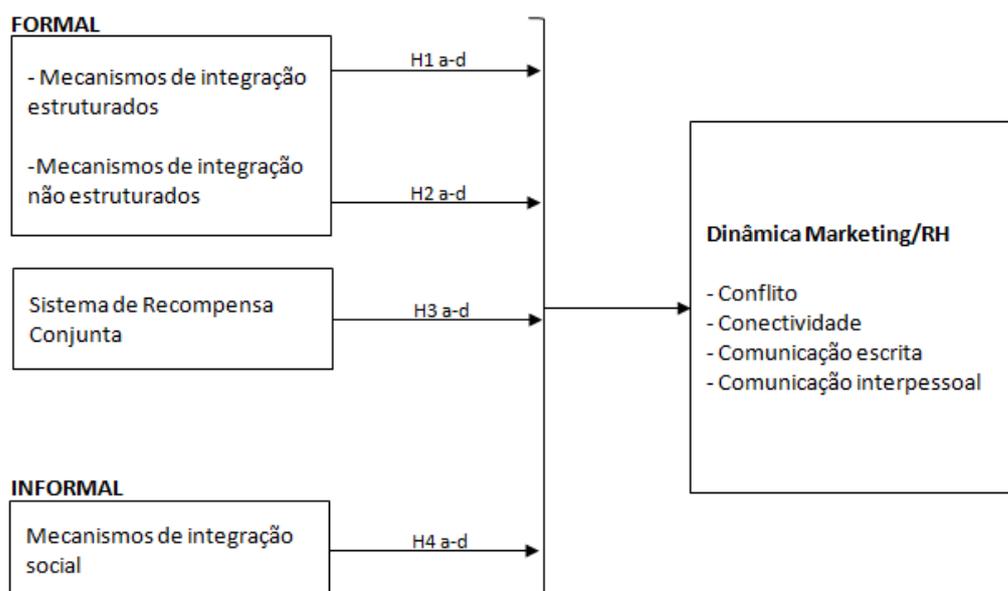
H1 a-d: “O uso de mecanismos de integração estruturado é inversamente relacionado a (a) conflitos, e positivamente relacionado a (b) conectividade, (c) comunicação escrita e (d) comunicação interpessoal”.

H2 a-d: “O uso de mecanismos de integração não estruturado é inversamente relacionado a (a) conflitos, e positivamente relacionado a (b) conectividade, (c) comunicação escrita e (d) comunicação interpessoal”.

H3 a-d: “O uso de um sistema de recompensa conjunta é inversamente relacionado a (a) conflitos, e positivamente relacionado a (b) conectividade, (c) comunicação escrita e (d) comunicação interpessoal”.

H4 a-d: “A integração informal é inversamente relacionado a (a) conflitos, e positivamente relacionado a (b) conectividade, (c) comunicação escrita e (d) comunicação interpessoal”.

Figura 2 – Mecanismos de Integração e as Dinâmicas de Marketing/RH: Um Quadro Conceitual



Fonte: Chimhanzi (2004b)

A fim de testar as hipóteses da pesquisa, Chimhanzi (2004b) realizou uma *survey*, cuja coleta de dados se deu por meio de uma amostra de 230 questionários utilizáveis, com pesquisa realizada numa data base de organizações inglesas. Antes da coleta, foram realizadas entrevistas de pré-teste com gerentes de marketing e RH, além de cinco acadêmicos das respectivas áreas. Os mesmos avaliavam a facilidade com a qual entendiam os itens, desenvolvendo, assim as linhas gerais do questionário final.

Cada uma das variáveis da pesquisa teve a sua respectiva forma de mensuração, e, por fim, os resultados apontaram que H1 não teve significância relevante com os construtos conflito e conectividade, bem como apresentou significância com comunicação escrita e altíssima correlação com comunicação interpessoal. Isso representa que a utilização de mecanismos estruturados de integração leva a uma minimização da distância física, cultural e entre departamentos para organizações, elevando a propensão à comunicação bem como a frequência da mesma.

A H2 apresentou resultados não significantes para todos os construtos, demonstrando que mecanismos de integração não estruturados apresentam deficiência nos construtos de relacionamento, mas também não demonstram propensão a conflitos. A H3 contempla resultados significantes para a inversão quanto ao construto de conflito, bem como significativa também para os construtos de relacionamento escrito e pessoal, exceto a conectividade. Aponta, portanto, que incentivos financeiros podem alavancar o relacionamento entre áreas, mas ainda assim não geram a conectividade entre a mesma, apenas enobrecem o relacionamento.

Por fim, a última hipótese da pesquisa corroborou a significância positiva entre os construtos de conectividade, comunicação escrita e interpessoal, demonstrando os maiores índices de correlação para a integração informal, não sendo significativa a inversão a conflitos. Vale ressaltar que esses resultados sugerem uma interação informal entre membros de uma organização, sendo que esta relação está muito mais propensa a um contexto social do que propriamente em seus papéis profissionais.

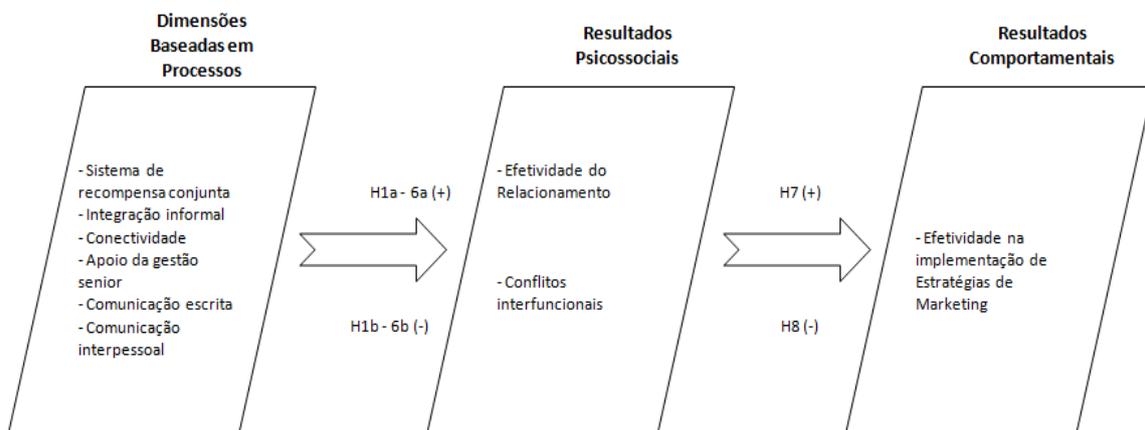
De maneira geral, os resultados apresentaram uma moderação positiva na relação marketing/recursos humanos, demonstrando que a mesma é eficaz principalmente nas variáveis sistemas de remuneração conjunta e integração informal.

2.4.4 Abordagem: Chimhanzi e Morgan (2005)

Explanations from the marketing/HR resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms

O artigo proposto por Chimhanzi e Morgan (2005) examina a díade entre recursos humanos e marketing, contribuindo assim para o aumento da plataforma de conhecimento teórico quanto à efetividade no relacionamento e conflitos interfuncionais. Os resultados foram alternados entre os efeitos da implementação das estratégias de marketing e a dimensão psicossocial, conforme sugere a figura abaixo:

Figura 3 – Avaliação da díade entre Marketing/RH em empresas de serviços



Fonte: Chimhanzi e Morgan (2005)

O quadro conceitual ilustra as hipóteses das três dimensões do modelo, que relacionadas culminam na identificação de características que levam a uma efetiva implementação das estratégias de marketing. A figura 1 demonstra os indicadores de relação da dimensão baseada em processos relatadas aos resultados psicossociais sob a ótica dos indicadores de efetividade do relacionamento e dos

conflitos interfuncionais, seguido pela dimensão dos resultados comportamentais, que avalia a efetividade na implementação de estratégias de marketing (CHIMHANZI e MORGAN, 2005). O conjunto de resultados permite uma avaliação consistente para a identificação de melhorias e fortalezas no processo de atividades colaboradas pelas áreas.

O método de pesquisa foi conduzido por uma amostra da base de dados de companhias inglesas, através de questionários, cujos respondentes chave foram os gestores de marketing. Os resultados demonstraram suporte quanto as hipóteses relacionadas as associações entre a implementação das estratégias de marketing e a efetividade do relacionamento assim como os conflitos interfuncionais, demonstrando, portanto, a importância dos resultados de efeitos psicossociais sobre os resultados comportamentais (CHIMHANZI e MORGAN, 2005).

Não foram achadas evidências quanto à associação, sistemas de recompensa conjunta ou comunicação escrita com a eficácia do relacionamento. Também, ambas as dimensões e a conectividade organizacional foram negativamente relatadas aos conflitos interfuncionais. Análises levaram a concluir que apenas a conectividade é um processo comum que afeta as dimensões baseadas em processos e os resultados psicossociais.

O artigo propõe, por fim, que os seus achados indicam para certa atenção das organizações quanto ao alinhamento entre as áreas de Marketing e Recursos Humanos, sendo este hábil a realizar vantagens significantes no sucesso da implementação de estratégias (CHIMHANZI e MORGAN, 2005).

2.5 INDICADORES

Para atingir o objetivo da pesquisa, que é analisar como o relacionamento entre marketing e recursos humanos influencia na prática de estratégias do composto de marketing em organizações prestadoras de serviços e fabricantes de produtos, foi utilizado o último modelo da seção anterior.

Devido à aderência deste modelo ao objetivo acima citado, faz-se necessário elucidar os elementos de cada etapa, que são dispostos por Chimhanzi e Morgan

(2005) através de três dimensões, sendo estes, indicadores do relacionamento entre as áreas de marketing e recursos humanos.

A primeira etapa, dimensão baseada em processos, contempla os itens:

- Sistema de recompensa conjunta: processo caracterizado e utilizado pelas organizações como um estímulo complementar a uma melhor participação e coordenação ao atingimento de metas em comum, dessa maneira, é posto como uma alternativa para uma melhor co-participação e integração do marketing a qualquer outra função organizacional (WIND, 1981). Sugere-se ainda que o comportamento colaborativo através do sistema de recompensa encoraja os profissionais a focar nas metas conjuntas e não apenas em sua performance separadamente ou de cada departamento (RUEKERT e WALKER, 1987). Pode ser mensurado através do envolvimento da organização no sistema de remuneração, que é mensurado numa escala de sete pontos, onde “1” indica que os sistemas de remuneração na organização são totalmente individuais, e “7” que a organização tem um comportamento totalmente cooperativo, ou seja, quanto maior o resultado demonstrado nos questionários, maior a cooperatividade praticada na empresa, assim como valores menores demonstram que a organização não possui este alinhamento (CHIMHANZI e MORGAN, 2005; SONG *et al.*, 1997). Os resultados sugerem o quanto a empresa pratica efetivamente os sistemas de remuneração conjunta e se o mesmo é percebido pelos colaboradores. São considerados como índices de medição a utilização de critérios formais para a avaliação colaborativa entre as áreas de marketing e RH, o compartilhamento dos resultados entre as funções, a lealdade entre as áreas, e também se os gestores realizam avaliações conjuntas (CHIMHANZI e MORGAN, 2001; 2005).
- Integração informal: trata-se de todas as atividades propostas para iniciar ou mesmo sustentar o relacionamento entre as pessoas, bem como os diversos propósitos que as mantêm. Também é sugerido que a ausência controlada da formalidade no ambiente corporativo encoraja a comunicação (YAN e LOUIS, 1999). A promoção da integração entre departamentos pode ser tanto dentro das áreas organizacionais, definida por papéis e funções, assim como através

do meio social e informal como almoços, comemorações e eventos extra organização. A redução da informalidade entre os membros supera as barreiras físicas de comunicação, promovendo uma melhor comunicação, coordenação e tomada de decisões conjuntas (CHIMHANZI, 2004a). Menon *et. al* (1999) ainda sugerem que a integração das áreas parte de times com habilidades e responsabilidades funcionais múltiplas. Os índices da integração informal são a participação dos membros em eventos sociais de outros departamentos, a reunião em ambientes extra corporativos, almoço e jantares, assim como assuntos não organizacionais. Na escala likert de 7 pontos, maiores resultados de integração informal, sugerem melhores índices de desempenho corporativo e comunicação entre as áreas. Resultados menores, por sua vez, requerem atenção no quesito integração entre os membros das áreas (CHIMHANZI e MORGAN, 2001; 2005).

- Conectividade: refere-se ao grau de contato formal e informal entre os funcionários de todos os departamentos relacionados. (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Os autores ainda identificaram que o grau de contato permeia entre características como a motivação a comunicação, a acessibilidade dos gerentes das áreas e uma linguagem comum para uma efetiva comunicação. Menon *et al.* (1999) ainda observam que a conectividade é um importante instrumento na implementação de estratégias de marketing. Segundo Chimhanzi e Morgan (2005), para medir a conectividade organizacional, são abordados os construtos como identificar a liberdade dos membros das áreas de marketing e RH em se comunicar e se estes são acessíveis ou se o contato é realizado apenas quando estritamente necessário. Além de verificar se a linguagem utilizada é compreensível, para ambos os departamentos. Ao avaliar este indicador na escala de likert de 7 pontos, maiores resultados sugerem novamente uma maior adequação aos índices de comunicação na empresa e em seus respectivos departamentos, assim como menores resultados indicam que a organização deve rever seus processos de contato e conectividade, pois não estão eficientes (CHIMHANZI e MORGAN, 2001; 2005; MENON *et al.*, 1999).

- Apoio da alta administração: a interação das áreas funcionais depende diretamente sobre como a gestão das mesmas se relacionam e tomam as decisões, cujo o estilo de liderança tem impacto significativo sobre essa relação (NOBLE e MOKWA, 1999). Dessa maneira, o apoio dos gestores pode ser caracterizado como os esforços da gestão na instalação de uma cultura colaborativa que resulta em excelentes resultados de proximidade interdepartamental (WEINRAUCH e ANDERSON, 1982). Ou seja, o suporte da gestão senior é qualificado como um facilitador interno determinante no sucesso do relacionamento entre áreas. Este indicador é mensurado pelo grau de apoio dos gerentes em fortalecer as ligações das áreas de marketing e recursos humanos, além de verificar se as gestões dispõem recursos que facilitem o planejamento conjunto, e se promovem assim uma melhor comunicação (CHIMHANZI e MORGAN, 2005). Numa escala de 7 pontos, Saghafi *et al.* (1990) propõe que o maior resultado indica para uma alta administração que defende as relações interdepartamentais. Em contrapartida, quanto mais próximo de 1, maior a denotação do fraco apoio da gestão.
- Comunicação escrita e interpessoal: as formas de comunicação podem ser avaliadas pelo seu potencial de transmitir efetivamente a informação desejada sendo elas categorizadas como interpessoal e escrita. As características da comunicação interpessoal, como a utilização de uma linguagem acessível para ambas as áreas são diferenciais consideráveis (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Ressalta-se também que a frequente comunicação por diferentes meios (face a face, escrita, eletrônica, etc) é essencial para assegurar os esforços focados (MORGAN e PIERCY, 1997). Ainda, a comunicação escrita faz-se mais eficaz, elevando o grau de credibilidade e validade em departamentos com jargões específicos, enquanto a comunicação verbal é mais rica para *feedbacks* (MOENAERT e SOUNDER, 1990). Segundo Chimhanzi e Morgan (2005), os índices para mensurar os construtos de comunicação escrita e interpessoal, são respectivamente, o grau de utilização de relatórios, memorandos e fax, assim como emails, reuniões, contato individual e chamadas telefônicas. Na escala de 7 pontos, quanto maiores os valores de cada item, maiores os indicadores de frequência quanto ao uso do meio específico de comunicação, seja ele escrito

ou interpessoal, assim como quanto menor o resultado, menores são as incidências do uso.

Como resultado destes processos, Chimhanzi e Morgan (2005) descrevem, portanto, a segunda e terceira etapa, os resultados psicossociais e comportamentais respectivamente:

- **Efetividade do relacionamento:** é caracterizada por uma situação organizacional em que as equipes apresentam uma compreensão coletiva através de uma cooperação voluntária dos grupos funcionais, os quais devem ser produtivos, satisfatórios e equitativos (CHIMHANZI e MORGAN, 2005) existindo assim o compromisso e cumprimento das expectativas comuns às partes (RUEKERT e WALKER, 1987). Dessa forma, são considerados indicadores da efetividade do relacionamento o grau de envolvimento das áreas de marketing e RH, o cumprimento dos compromissos e responsabilidades firmados entre as áreas, se os membros sentem que as áreas são produtivas e se o tempo gasto na manutenção da relação de trabalho das áreas é positiva (CHIMHANZI e MORGAN, 2005) e podem ser medidos por meio da escala de Likert de 7 pontos. Quanto mais próximo de 7, maior é a extensão da efetividade do relacionamento. O resultado próximo de 1 indica que não existe extensão no relacionamento (CHIMHANZI e MORGAN, 2001; 2005; RUEKERT e WALKER, 1987).
- **Conflitos interfuncionais:** são caracterizados pela tensão pré disposta entre dois ou mais departamentos que surge normalmente das diferenças ou incompatibilidade (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Menon *et al.* (1999) ainda sugerem que a manifestação destes conflitos surgem a partir de disputas territoriais de interesses. Tais fatos sugerem que o desentendimento organizacional pode então diminuir a cooperação e coordenação das áreas, afetando também o planejamento e implementação de estratégias (MENON *et al.*, 1999). Para Chimhanzi e Morgan (2005), os índices para quantificar os conflitos referem-se a frequência de tensões entre os departamentos ao estarem reunidos, quanto aos objetivos comuns às áreas serem incompatíveis, bem como mensurar se os membros das áreas sentem que suas metas estão em

harmonia. Por fim, verificar se a organização como um todo protege e prefere determinado departamento. A escala para mensurar estes índices será likert de 7 pontos, em que Kohli e Jaworski (1993), Menon *et al.* (1999) e Chimhanzi e Morgan (2001, 2005), sugerem que quanto menores os resultados, mais eficientes são as equipes e menores as tensões geradas. Ao contrário, quanto maiores os resultados, maiores são os níveis de conflitos e por conseguinte, menores níveis de desempenho.

- Efetividade na implementação de estratégias de marketing: a implementação se refere à etapa de realização e aplicação da estratégia por meio dos atos corporativos que a leva a sua efetiva institucionalização, evitando assim, prejuízo ao desempenho da organização (MENON *et al.*, 1999; PIERCY, 1998; NOBLE e MOKWA, 1999). Piercy (1989) aborda também três itens essenciais para alcançar a efetividade do relacionamento, sendo eles a realização, o atingimento das metas e a aceitabilidade das equipes. Nesta pesquisa foi investigada a estratégia do composto de marketing, baseada nos 4P's de McCarthy (1964), cujo modelo representa a visão da empresa em relação às ferramentas de marketing disponíveis para o mercado, direcionadas a influenciar os seus compradores, assim como uma combinação única das estratégias principais que são o local (praça), a divulgação (promoção), os produtos e os preços (KOTLER, 2000; LAMB *et al.*, 2004). Para alcançar as respostas desejadas, Chimhanzi e Morgan (2005) dispõem os indicadores para mensurar a efetividade da implementação, como identificar se todas as estratégias de marketing são implementadas dentro do prazo previsto. Após implementadas, verificar os objetivos são cumpridos assim como identificar os métodos de execução são satisfatórios. Na escala de 7 pontos aplicada, quanto maior o resultado, maior a competência na aplicação e execução das estratégias na organização, garantindo assim um melhor nível quanto ao indicador de efetividade na implementação de estratégias de marketing. Resultados menores demonstram possíveis falhas na gestão, sugerindo que sejam revistos os itens anteriores (VARADAJAN e JAYACHANDRAN; 2001; WHITE, 2001; CHIMHANZI e MORGAN, 2001; 2005).

3. METODOLOGIA

O método científico emergiu da necessidade do homem em compreender os fatos que o cercam, assinalado pela racionalidade positivista em sempre buscar características quantitativas para respondê-las. Contudo, é evidente que esta abordagem não responde às questões subjetivas, ou seja, fenomenológicas que surgem no contexto social (THIOLLENT, 2006). Dessa maneira, busca-se responder as questões levantadas nesta pesquisa a partir de pilares exploratórios, qualitativos.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo como via de pesquisa o estudo sobre a relação entre recursos humanos e marketing para a aplicação de estratégias do composto de marketing, foi proposta a seguinte problemática:

“Como a relação entre marketing e RH colabora com a implementação das estratégias do composto de marketing em organizações prestadoras de serviços e fabricantes de produtos?”

3.2. QUESTÕES DE PESQUISA

Para responder ao problema de pesquisa, foram elencados objetivos específicos e um geral, os quais nortearam a evolução dentro dos aspectos da coleta e tratamento das informações, bem como em seus respectivos resultados.

Dessa forma, o objetivo geral se propôs a avaliar como o relacionamento entre marketing e RH colabora para a implementação de estratégias do composto de marketing em organizações prestadoras de serviços e fabricantes de produtos.

Por sua vez, os objetivos específicos foram estabelecidos para responder as seguintes proposições:

a) Quais as atividades de RH das organizações pesquisadas?

- b) Quais as atividades de marketing das organizações pesquisadas?
- c) Como são descritos os elementos organizacionais que compõem a relação entre RH e marketing?
- d) Como ocorre à relação entre Marketing e RH para colaborar com a implementação de estratégias entre empresas de serviços e produtos?

3.3. APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para estudar os fenômenos e suas respectivas relações, Kerlinger (1980) explora a necessidade do uso das diversas variáveis ou construtos, conforme apontam as ciências sociais. O autor ainda complementa que as mesmas são expressas por meio de definições constitutivas, as quais são caracterizadas por meio de palavras, assim como as definições operacionais, caracterizadas pela forma como os construtos serão medidos ou manipulados (KERLINGER, 1980).

3.3.1. Definição constitutiva e operacional das variáveis

Nesta etapa serão detalhadas as definições constitutivas (DC) e definições operacionais (DO) dos construtos:

- *DC - Relação entre Marketing e RH:* é o relacionamento baseado em dimensões processuais, resultados psicossociais e resultados comportamentais (CHIMHANZI e MORGAN, 2005).
- *DO:* essa relação é operacionalizada através da análise documental, análise de conteúdo, entrevistas e triangulação dos dados obtidos com os colaboradores das áreas de marketing e recursos humanos.

Explicitam-se, a seguir, cada uma das dimensões da escala utilizada.

- *DC - Dimensão Baseada em Processos:* é formada pelas variáveis de sistema de recompensa conjunta, integração informal, conectividade, suporte da alta administração, comunicação escrita e interpessoal, descritos abaixo:

- Sistema de Recompensa Conjunta: é posto como uma proximidade complementar para estimular uma melhor co-participação e integração do marketing e qualquer outra função organizacional (WIND, 1981).
 - Integração Informal: Trata-se de todas as atividades propostas para iniciar ou mesmo sustentar o relacionamento entre as pessoas, bem como os diversos propósitos que as mantêm. (YAN e LOUIS, 1999). A integração entre departamentos pode ser promovida não somente dentro das áreas organizacionais definida por papéis e funções, mas também através do meio social e informal (CHIMHANZI, 2004a).
 - Conectividade: Refere-se ao grau de contato formal e informal direto entre os funcionários de todos os departamentos relacionados, como por exemplo, canais de comunicação entre setores (KOHLI e JAWORSKI, 1990).
 - Suporte da Alta Administração: aponta para os esforços da gestão na instalação de uma cultura colaborativa que resulta em excelentes resultados de proximidade interdepartamental (WEINRAUCH e ANDERSON, 1982)
 - Comunicação: A comunicação interpessoal e escrita requer uma motivação das ambas as partes interessas em se pronunciar, a acessibilidade aos staffs de cada área, e uma “linguagem comum” que permite a todos as personagens uma comunicação efetiva. Ressalta-se também que a frequente comunicação por diferentes meios (face a face, escrita, eletrônica, etc) é essencial para assegurar os esforços focados (MORGAN e PIERCY, 1997).
- *DO*: são utilizados os construtos do Apêndice A, cujos itens utilizados para mensurar as variáveis das dimensões baseadas em processos estão elencados nas questões 1 a 25. Para todas as questões são utilizadas escalas de Likert de 7 pontos (CHIMHANZI e MORGAN, 2005).

- *DC - Resultados Psicosociais*: são formados pelas variáveis de efetividade do relacionamento e conflitos interfuncionais, descritos a seguir:
 - Efetividade do Relacionamento: deve ser representado por uma compreensão coletiva através de uma cooperação voluntária dos grupos funcionais, os quais devem ser produtivos, satisfatórios e equitativos (CHIMHANZI e MORGAN, 2005).
 - Conflitos interfuncionais: caracterizados como uma tensão entre dois ou mais departamentos que surge através da incompatibilidade das respostas atuais para com as desejadas (KOHLI e JAWORSKI, 1990)

- *DO*: são utilizados os construtos do Apêndice A, cujos itens utilizados para mensurar as variáveis das dimensões baseadas em processos estão elencados nas questões 26 a 36. Para todas as questões são utilizadas escalas de Likert de 7 pontos (CHIMHANZI e MORGAN, 2005).

- *DC - Efetividade da Implementação de Estratégias do Composto de Marketing*: o composto de marketing é uma classificação baseada nos 4P's de McCarthy (1964), cujo modelo representa a visão da empresa em relação às ferramentas de marketing disponíveis para o mercado, direcionadas a influenciar os seus compradores, assim como uma combinação única das estratégias principais que são o local (praça), a divulgação (promoção), os produtos e os preços (KOTLER, 2000; LAMB *et al.*, 2004).

- *DO*: são utilizados os construtos do Apêndice A, cujos itens utilizados para mensurar as variáveis das dimensões baseadas em processos estão elencados na questão 37 a 42. Para todas as questões são utilizadas escalas de Likert de 7 pontos (CHIMHANZI e MORGAN, 2005).

3.4. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Para responder ao questionamento levantado na pesquisa, sobre verificar como a relação entre marketing e recursos humanos colabora para a implementação de estratégias de marketing, optou-se por um estudo exploratório de viés qualitativo, sendo este avaliado nos mercados de serviços e produtos. Tal método direciona a pesquisa a buscar um entendimento sobre a investigação científica de um problema e variáveis que necessitam ser consideradas. Também, a pesquisa exploratória dispõe de métodos flexíveis para a condução do estudo, permitindo, portanto, a investigação de diferentes ideias e indícios sobre a situação pesquisada (AAKER, KUMAR e DAY, 2004).

Seguindo os ideais metodológicos da pesquisa, o estudo foi segmentado em duas etapas qualitativas. A etapa qualitativa I teve como passo inicial a identificação das estratégias e análise documental das áreas de marketing e recursos humanos, os quais permitiram gerenciar os antecedentes e preparar os estudos para a relação dos departamentos. Os dados secundários obtidos pela pesquisa documental foram oriundos de fontes como cartas, pareceres, discursos ou depoimentos orais e escritos, atas de reuniões, obras, notas, diários, ofícios, relatórios, certidões, correspondências, documentos informativos em geral (SANTOS, 2000).

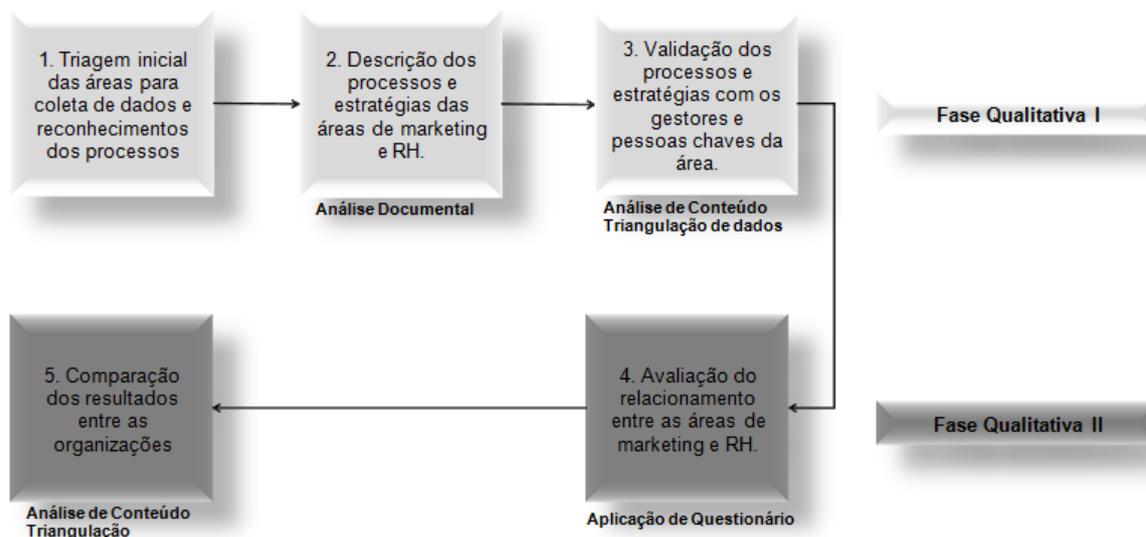
Ainda na fase qualitativa I, foram conduzidas entrevistas em profundidade, abordando preferencialmente os gestores das áreas, conhecendo assim o relacionamento entre marketing e recursos humanos por meio dos construtos do modelo elaborado por Chimhanzi e Morgan (2005), que contém as dimensões baseadas em processos, resultados psicosociais e comportamentais. Para Malhotra (2006, p. 165), “entrevistas em profundidade apresentam vantagem quando o interesse está em revelar análises pessoais mais aprofundadas do que os grupos de foco, resultando assim em uma livre troca de informações”. Nestas entrevistas foram discutidos os levantamentos documentais e elucidadas as dúvidas remanescentes quanto às estratégias organizacionais, finalizando assim a fase qualitativa.

A fase qualitativa II foi responsável por identificar os resultados da aplicação do modelo, avaliando a relação entre os departamentos e como elas podem influenciar ou colaborar para a implementação de estratégias de marketing. Estes

dados foram obtidos a partir da aplicação de um questionário a todos os membros dos departamentos pesquisados (marketing e recursos humanos). Os entrevistados responderam aos construtos da pesquisa quantificados pela escala de Likert de 7 pontos, distinguidos entre concordo e discordo totalmente, conforme o modelo original de Chimhanzi e Morgan (2005). Após extratificar os resultados gerais de cada organização pesquisada, os dados coletados foram comparados a fim de identificar as possíveis convergências e divergências de cada setor de atuação, sendo eles empresas prestadoras de serviços e de produtos.

A figura 4 aborda um resumo geral do design da pesquisa, que ilustra as etapas da fase qualitativa I e qualitativa II, bem como as formas de análise dos dados resultantes de cada método.

Figura 4 – Design Geral da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro item da figura sugeriu a triagem das áreas e preparação para a coleta dos dados, que segue para uma análise documental a fim de subsidiar a descrição dos processos e estratégias das áreas. As entrevistas do terceiro item, bem como a análise de conteúdo e triangulação dos dados, concluem a fase qualitativa I, cuja finalidade foi validar as informações obtidas. O quarto item indicou para uma avaliação no relacionamento entre as áreas por meio dos indicadores do

modelo da pesquisa, iniciando a fase qualitativa II. Esta etapa é concluída com o quinto item, que comparou os resultados entre as organizações pesquisadas.

3.5 COLETA DE DADOS

A presente seção compreende os principais aspectos do processo de coleta e verificação dos dados obtidos por meio do estudo exploratório da pesquisa, cujas fontes utilizadas alternaram entre primárias e secundárias. A coleta dos dados compreendeu uma série de ajustes a fim de padronizar as terminologias utilizadas para cada organização, visando assim uma base uniforme na fase de análise dos dados teóricos e empíricos. Ao final, foram identificadas as convergências e divergências do relacionamento entre as áreas de marketing e recursos humanos das organizações pesquisadas, bem como a comparação entre as mesmas.

A coleta de dados é um dos procedimentos de maior importância durante toda a pesquisa, pois refletirá na análise e por fim nos resultados (GIL, 2002), assim, as principais fontes de dados desta dissertação foram alternadas entre dados secundários, como registros em arquivos e documentos, mas também com dados primários, obtidos por meio de entrevistas com os participantes das áreas focais. Complementares a estas fontes, também foram utilizados dados secundários oriundos de:

“sistemas de informações existentes na empresa; banco de dados de outras organizações, inclusive governo e de associações profissionais e comerciais; e agências de dados, como painéis de compra de consumidores [...] os dados primários são coletados especialmente para determinada pesquisa” (AAKER, KUMAR e DAY, 2004; pg. 99).

A fase qualitativa da pesquisa compreendeu a análise de documentos e de conteúdo dos dados obtidos nas organizações, como manuais, cartilhas e relatórios, seguido de entrevistas com gestores das áreas pesquisadas, a fim de evidenciar e triangular os dados obtidos com os construtos da relação entre marketing e RH. As entrevistas realizadas foram de representação não diretiva para os diferentes tipos de perfis na organização, pois permite que os respondentes tenham a máxima

liberdade de respostas, dentro dos parâmetros do assunto abordado (AAKER, KUMAR e DAY, 2004).

O quadro 5 resume os respondentes do questionário, e classifica por organização, tempo de empresa, escolaridade e cargo.

Quadro 5 – Respondentes do Questionário

Organização	Área	Cargo	Escolaridade	Tempo de Empresa
Org I	RH	Gerente	Pós Graduação	< 10 anos
Org I	RH	Psicóloga	Graduação	5 a 10 anos
Org I	RH	Analista	Pós Graduação	< 10 anos
Org I	RH	Analista	Graduação	5 a 10 anos
Org I	RH	Assistente	Graduação	Até 2 anos
Org I	RH	Estagiária	Superior Inc.	Até 2 anos
Org I	RH	Estagiária	Superior Inc.	Até 2 anos
Org I	MKT	Gerente	Pós Graduação	5 a 10 anos
Org I	MKT	Assistente	Graduação	Até 2 anos
Org II	RH	Gerente	MBA	< 10 anos
Org II	RH	Assistente	Superior Inc.	5 a 10 anos
Org II	RH	Assistente	Superior Inc.	Até 2 anos
Org II	MKT	Gerente	MBA	< 10 anos
Org II	MKT	Analista	Graduação	5 a 10 anos
Org II	MKT	Analista	Graduação	5 a 10 anos
Org II	MKT	Analista	Graduação	5 a 10 anos
Org II	MKT	Analista	Pós Graduação	< 10 anos
Org III	RH	Analista	Graduação	5 a 10 anos
Org III	RH	Analista	Graduação	Até 2 anos
Org III	MKT	Diretor	MBA	< 10 anos
Org III	MKT	Gerente	MBA	5 a 10 anos
Org III	MKT	Assistente	Superior Inc.	Até 2 anos
Org III	MKT	Assistente	Graduação	5 a 10 anos
Org IV	RH	Gerente	MBA	5 a 10 anos
Org IV	RH	Assistente	Graduação	5 a 10 anos
Org IV	RH	Assistente	Superior Inc.	5 a 10 anos
Org IV	RH	Assistente	Superior Inc.	Até 2 anos
Org IV	MKT	Gerente	Pós Graduação	< 10 anos
Org IV	MKT	Assessor	Pós Graduação	5 a 10 anos
Org IV	MKT	Assessor	Graduação	5 a 10 anos

Fonte: Coleta de Dados

Por fim, após o conhecimento geral da organização estudada, foi iniciada a fase qualitativa II, em que foram aplicados questionários seguido a linha do método de survey, que é definida como uma maneira de obtenção de informações através de um questionário ou interrogatório com os participantes (MALHOTRA, 2006). Visando uma maior organização e melhor desempenho nos resultados, os questionários foram estruturados com perguntas já pré estabelecidas, o que facilita

na resolução das questões, diminuindo o potencial de erro quanto a diferentes formas de interpretações (AAKER, KUMAR e DAY, 2004; MATTAR, 2008), já que a abordagem será avaliada por todos os membros de ambos os departamentos. Após os resultados dos questionários, que foram avaliados qualitativamente (triangulação e conteúdo), os dados foram comparados entre os diferentes mercados de atuação das organizações.

3.5.1 Unidades de Análise

Por se tratar de uma pesquisa exploratória de cunho qualitativo, a pesquisa não considerou uma amostra, já que o objetivo não está na generalização estatística, mas sim em uma abordagem analítica. Para a definição de população, foram consideradas como unidade de acessos para esta pesquisa as organizações de bens e prestadoras de serviços que atendem a um grupo de requisitos, devendo a organização, portanto, ser de médio ou grande porte assim como uma segmentação aparente nas áreas e estratégias de marketing e recursos humanos, ou seja, é necessário que as empresas tenham bem definidas as áreas e a separação das atividades, garantindo assim que as técnicas de pesquisas sejam devidamente aplicadas.

Sendo o tamanho da empresa um critério para a definição dos objetos de estudo da pesquisa, foi estabelecido o conceito proposto pelo SEBRAE/PR (2013), propondo como pequenas empresas aquelas que possuem de 20 a 99 funcionários para indústria e construção, assim como de 10 a 49 nos segmentos de comércio e serviços. Respeitando a proposta, nesta pesquisa as indústrias e empresas de comércio pesquisadas tiveram o mínimo de 100 e 50 funcionários respectivamente, caracterizando-se, portanto, empresas de médio ou grande porte. Além do porte, a seleção das organizações passou pelo critério de análise por julgamento, técnica não probabilista que procura obter uma amostragem por conveniência em que os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2006), tendo em vista as especificidades de cada empresa em ter bem estruturadas as suas áreas de marketing e recursos humanos.

3.5.2 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi diferenciado para as fases qualitativa I e qualitativa II da pesquisa. Para a primeira fase, foram utilizados os dados secundários das organizações abordadas, obtidos por meio de documentos produzidos pela própria empresa. Também, os dados primários obtidos nas entrevistas, a fim de comparar e triangular as informações e chegar o mais próximo da realidade.

Para a fase qualitativa II, o instrumento de pesquisa foi composto por um questionário e este foi o mesmo para todas as organizações pesquisadas. Nele o participante se identificou, descreveu o tempo de atuação no segmento, a função e responderá a escala proposta por Chimhanzi e Morgan (2005), conforme Apêndice B. Todos os questionários tiveram seus dados de identificação codificados de forma aleatória, garantindo assim total sigilo à organização e aos funcionários respondentes.

Para facilitar a aplicação da escala original, foi necessária a tradução para o idioma português, predominante no Brasil. A fim de não comprometer a confiabilidade da pesquisa, foi utilizado o método de tradução reversa. Esse método é executado por meio da tradução da escala original em inglês por profissionais nativos do idioma português. Em seguida, profissionais da área, agora nativos do idioma inglês, devem traduzir o documento em português novamente para o original. Esse processo garante melhores resultados quanto a precisão de termos específicos e seus respectivos significados (DILONN, 1994).

Conforme o modelo original de Chimhanzi e Morgan (2005), os entrevistados responderam aos construtos do questionário, quantificados pela escala de Likert de sete pontos, classificados entre “concordo totalmente” e discordo totalmente”. A avaliação desses resultados sugerem sete diferentes interpretações, permitindo assim uma análise específica quanto ao cenário de cada organização.

Antes de prosseguir para a coleta de dados final para a segunda etapa, foi realizado um pré teste a fim de identificar possíveis dificuldades no instrumento de pesquisa. O objetivo deste método é o de aplicar o instrumento da pesquisa em uma amostra reduzida a fim de identificar as dificuldades emergidas do preenchimento e

entendimento do layout do questionário, bem como eliminar os possíveis problemas (MALHOTRA, 2006).

Nesta etapa, o questionário original de Chimhanzi e Morgan (2005) passou pelo método de tradução reversa e foi aplicado integralmente a um grupo de funcionários de uma indústria do segmento de bebidas.

A aplicação do questionário foi presencial e enquanto os entrevistados avaliavam as questões, foram observados os entraves encontrados no processo. As principais dificuldades aconteceram por interpretação das questões, que não tinham o reforço de que as respostas deveriam ser fundadas sob a ótica dos departamentos de marketing e recursos humanos. Dessa maneira, todas as perguntas foram alteradas no que diz respeito à indicação das respostas para avaliar a relação das áreas, permanecendo assim, os questionamentos abordados como “marketing – comercial”.

Em geral, as perguntas e escalas número 31 – 36, dispostas na seção dos Resultados Psicossociais do modelo tiveram adaptações de tradução e de medição, uma vez que a intenção dos autores do modelo era o de medir o grau de concordância (discordo – concordo) dos respondentes, sendo que as questões traduzidas apontam para respostas que abordam o nível de satisfação e envolvimento das áreas. Assim, a questão 31 teve sua escala classificada entre os níveis de “totalmente desvantajosa” até “totalmente proveitosa”. As questões 32 – 33, “evita totalmente” até “exerce totalmente”. A questão 34, “totalmente improdutiva” até “totalmente produtiva”. Por sua vez, as questões 35 e 36, tiveram como escalas máximas, “totalmente inválido” até “totalmente válido” e “totalmente insatisfeito” até “totalmente satisfeito”, respectivamente.

No decorrer da pesquisa, verificou-se que a relação positiva entre as áreas pode ou não estar presente em determinadas situações, variando de acordo com o caráter particular dos respondentes, muitas vezes visto como instintivo ao tentar promover características de boa relação entre as áreas. Dessa maneira, para evitar a imparcialidade, foi realizada a triangulação dos dados secundários com os primários obtidos na entrevista.

Percebeu-se também que a área comercial realiza diversas atividades correspondentes a área de marketing, assim, no questionário todas as citações de “marketing” migraram para a terminologia “marketing/comercial” a fim de englobar todos os processos do objetivo da pesquisa, que aborda a estratégia de composto de marketing.

A sequência das perguntas foi segmentada em três blocos respectivos, sendo as dimensões baseadas em processos, resultados psicossociais e resultados comportamentais a fim de criar um panorama geral da pesquisa para os respondentes e situá-los quanto ao seu andamento. O questionário final com as alterações sugeridas pelo pré teste está localizado no Apêndice B.

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de tratamento dos dados seguiu aos padrões metodológicos da pesquisa e foram realizadas análises em momentos distintos para cada organização em específico, tanto para a fase qualitativa I quanto a qualitativa II.

Para a primeira etapa, foi realizada a análise de conteúdo dos documentos e fontes de dados ofertados pelas organizações, permitindo assim a descrição e caracterização das áreas de recursos humanos e marketing, gerando ao mesmo tempo, evidências para a explanação da relação entre os departamentos.

As entrevistas desta fase também foram analisadas por conteúdo, mas também pela triangulação dos dados, que é apontado como procedimento fundamental à validação da pesquisa qualitativa (MARTINS, 2008), considerando que:

[...] a confiabilidade poderá ser garantida pela utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas. [...] O processo de triangulação garantirá que as descobertas [...] serão convincentes e acuradas, possibilitando um estilo corroborativo de pesquisa. (MARTINS, 2008, p. 80).

Apesar do volume de dados esperados durante a realização das entrevistas e análise de documentos, Yin (2010) aponta que em um estudo qualitativo, diferentemente da análise estatística, existem poucas fórmulas fixas ou receitas

prontas para orientar. Na verdade, muito depende do próprio estilo de raciocínio empírico rigoroso do investigador, juntamente com a apresentação suficiente de evidências. Dessa maneira, as linhas gerais da análise dos dados da fase qualitativa serão transpostas sobre as propostas teóricas, que refletem o conjunto de questões da pesquisa, objetivos e revisões da literatura, dando forma ao plano de coleta e tratamento dos dados (YIN, 2010).

A segunda etapa da pesquisa teve os dados resultantes da aplicação do questionário. Os resultados foram analisados sob a ótica qualitativa, já que a pesquisa tem como foco a exploração dos fatos e não descrição, justificando também a quantidade limitada de unidades de análise. Nesta etapa, os dados foram tratados por análise de conteúdo, pois este método reflete em uma técnica de observação utilizada para analisar unidades de material descrito a partir de regras (AAKER, KUMAR e DAY, 2004), conforme o modelo apresentado. Por se tratar de uma análise qualitativa, os resultados numéricos dos questionários foram calculados a partir de médias simples a fim de complementar as demais avaliações subjetivas. Assim, os resultados cujas médias contemplam de 1 a 3 pontos são consideradas “baixas”, para as médias na faixa de 4 pontos obtiveram uma ponderação “média” e de 5 a 7 pontos, “alta”. Por fim, os resultados obtidos a partir desta análise foram comparados às descrições das áreas durante as entrevistas, identificando assim as similaridades da análise documental, com as entrevistas e aos resultados dos questionários.

4. RESULTADOS

O presente capítulo contempla os resultados obtidos, cujas indicações permitem a avaliação das organizações pesquisadas.

4.1. DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

I – Descrição da organização I

Trata-se de uma multinacional que atua no segmento de rolamentos, sendo eles em grande parte de linha automotiva, aeroespacial e industrial. Presente em mais de 200 países, possui unidades espalhadas ao longo dos cinco continentes, totalizando mais de 4,5 mil funcionários. Apenas na unidade brasileira, são mais de 150 colaboradores. Apresenta um diretor executivo/nacional, com cinco gerentes que se reportam diretamente a ele. Segundo o CEO:

“a organização é considerada como uma referência nacional de qualidade, progresso e confiabilidade no segmento”. (CEO - I)

A meta principal da organização é descrita por uma filosofia básica e permeada por todos através da busca constante por novas tecnologias e inovação para aumentar a satisfação dos consumidores.

Buscando atender aos objetivos específicos da pesquisa, foram observadas e descritas as atividades de marketing e recursos humanos, bem como os antecedentes da relação entre as áreas.

Atividades de RH – I

Segundo a gestora geral da área:

“em praticamente todas as situações o RH é acionado no que diz respeito ao apoio ao colaborador, uma vez que este é o canal de comunicação entre funcionário e empresa”. (Gerente RH - I)

Dessa maneira, a área de recursos humanos foi estruturada em seis abrangentes divisões, sendo elas definidas como: T&D (treinamento e

desenvolvimento); folha de pagamento; comunicação; saúde e segurança; TI (tecnologia da informação); e secretaria, cada um com seus respectivos responsáveis, geridos pela gestora geral da área.

Segundo a planilha de gerenciamento de atividades da empresa (Manual de Atividades do RH - Caso I, 2013), a área de treinamento e desenvolvimento tem como responsabilidade geral o recrutamento e contratação de novos colaboradores, processos de seleção, capacitação e desenvolvimento das equipes. Acompanham também o processo de desligamento de colaboradores, preparando a documentação legal até homologações no sindicato. Por sua vez, os responsáveis pela folha de pagamento realizam a sua gestão, custos e benefícios, acompanhamento de processos trabalhistas e/ou ações que envolvam contratos de trabalho e o controle de documentações sindicais e guias. A área de comunicação atua com os pareceres informativos da organização, murais, sistema eletrônico e físico. Atendimento de clientes internos, gestão de terceiros e responsabilidade social.

Conforme o Manual de Atividades do RH - Caso I (2013), a subdivisão saúde e segurança agem nos controles PPRA (programa de prevenção dos riscos ambientais) e PCMSO (programa de controle médico de saúde ocupacional), programas de qualidade de vida, coordenação da CIPA (comissão interna de prevenção de acidentes), coordenação da brigada de emergência e também participação na ISO 14001. A TI é responsável pela gestão e manutenção de equipamentos físicos e digitais. Por sua vez, a secretaria atua na gestão de viagens, frota, controle de custos administrativos, recepção de visitantes e atendimento telefônico em geral.

A fim de assegurar e garantir o cumprimento de todas as atividades, a gestora geral de RH atua no acompanhamento da eficiência dos talentos humanos, administração das políticas de desenvolvimento, treinamento, remuneração, gestão de competências, sociais e legislação trabalhista. Atua também no planejamento e organização geral da segurança patrimonial e benefícios.

Atividades de Marketing – I

Por se tratar de uma indústria, a atuação corporativa é basicamente B2B (*business to business*), o que diferencia em alguns aspectos do composto de marketing, como definições de produto e preço. Segundo o gestor da área:

“o marketing da nossa organização é muito mais de criação e desenvolvimento da informação do que execução, uma vez que nossa principal unidade de gestão é estrangeira e nos envia tudo detalhado sobre os processos de preço e produto, restando atuar sobre as promoções e locais de atuação”. (Gerente de Marketing - I)

Segundo as exigências da unidade responsável pela gestão, segundo o Manual de Atividades do Marketing – Caso I (2013), a área de marketing no Brasil tem como principal incumbência a comunicação externa com os distribuidores e fornecedores. Para operacionalizar este processo, são desenvolvidos catálogos e anúncios com os principais produtos de acordo com a necessidade dos clientes finais de cada distribuidor, além de manuais explicando sobre a utilização dos produtos. Outra forma de contato é por meio de feiras e eventos específicos do segmento industrial, atuando em toda a América do Sul. Para essas feiras e eventos, fica sob a tutela do marketing toda a sua estruturação, como negociar o espaço, mobiliário, montagem com padrão de cores, textos, etc.

Além dessas atividades, é de responsabilidade da área de marketing a manutenção da base de dados de todos os clientes ativos e inativos, bem como os respectivos gestores de cada, a fim de prestar o devido suporte técnico quanto ao produto. Faz parte também das atividades o gerenciamento das redes sociais da organização, gestão de brindes, e desenvolvimento de layout de comunicação para novos produtos. Atua também com o patrocínio de equipes de engenharia das principais universidades do estado. Segundo o gestor:

“apoiar um estudante com equipamentos no momento mais difícil da carreira é uma forma de estreitar os laços, e uma forma de garantir futuros clientes”. (Gerente de Marketing - I)

Por fim, o marketing atua com o lançamento de artigos técnicos em revistas e obras especializadas, desenvolvimento de apresentações em geral, contato com a matriz no exterior e traduções/interpretações de documentos enviados.

II – Descrição da Organização II

O segundo caso pesquisado é uma indústria nacional de grande porte e líder de mercado da América Latina em seu segmento, com mais de 40 anos de tradição e presença no negócio de velas e parafinas.

Conta com quatro centros produtivos no Brasil, sendo os dois principais localizados no estado do Paraná, e outras duas unidades fabris na região nordeste do país, além de um centro de distribuição e logística na cidade de São Paulo, responsável por atender as demandas das regiões sudeste e centro oeste.

Indústria em franca expansão, continua avaliando oportunidades para expandir seu portfólio de atuação. Líder na produção e comercialização de velas e parafinas, a organização tem atuado também nas áreas de limpeza doméstica, lançando produtos como sabão em pó, cera líquida querosene, pedra sanitária e outros. Segundo as palavras do proprietário da indústria:

“A empresa está sempre avaliando novas oportunidades. O mercado é competitivo, não podemos nos acomodar com a liderança do setor de velas. A nossa essência está na excelência do serviço prestado aos clientes e parceiros comerciais, e assim faremos com todas as nossas linhas de produção” (CEO - II).

A unidade abordada nesta pesquisa será o centro fabril localizado em Curitiba, que conta com um total de 130 colaboradores, responsáveis pela maior produção do país. Apresenta uma estrutura organizacional participativa, em que os membros de todas as áreas estão fortemente envolvidos em todos os processos.

Atividades de RH - II

A indústria garante autonomia de gestão em cada uma de suas fábricas, com obrigatoriedade quanto ao padrão e qualidade de produção. Assim, a gestão de recursos humanos é independente em cada unidade. Na planta de Curitiba, o departamento de Recursos Humanos é enxuto, já que a maior parte do processo produtivo é automatizada.

São alocados apenas três funcionários para desempenhar as funções específicas da área, um gerente e dois assistentes, responsáveis por elaborar as rotinas de departamento de pessoal, como o controle e gestão de pessoas. Segundo o gerente da área, o recrutamento e seleção de novos funcionários são realizados pela área que dispõe a oportunidade, apenas o processo legal de contratação e gestão é realizado pelo RH. São atividades da área também o monitoramento de ponto e acessos, gestão de pagamentos e benefícios, e contato com sindicato.

Durante a entrevista, foi percebida a ausência de critérios formais que definem rigorosamente um plano de atividades para o setor. Apesar da segmentação estratégica, ou seja, cada área possui suas metas e objetivos específicos, as equipes da organização unem as forças de trabalho e atuam de forma cooperativa uns com os outros, possivelmente caracterizado pela gestão familiar atuante na empresa.

Atividades de Marketing - II

Assim como o primeiro caso pesquisado, a indústria em questão também atua no segmento B2B, em geral, commodities. O departamento de marketing é absorvido pela área comercial na unidade de Curitiba, sendo representado por cinco funcionários, um em nível de gerente comercial e outros quatro como analistas e representantes, responsáveis pelas atividades do setor. A equipe utiliza uma empresa terceirizada no que diz respeito ao apoio as atividades específicas de criação e desenvolvimento.

Como principais incumbências mencionadas pelos integrantes da área, são realizadas atividades diárias de monitoramento de clientes e desenvolvimento de novos prospectos. Acompanhamento do posicionamento da marca global da organização, bem como a estruturação e desenvolvimento de novos mercados. Avaliação financeira e volume de vendas dos novos produtos e seus respectivos mercados. Estudo frequente com base nos 4Ps – preço, praça, produto e promoção.

Por sua vez, as atividades prescritas para a empresa terceirizada de marketing estão relacionadas à criação e desenvolvimento de publicidade para a

corporação, como a tiragem de banners, folhetos e cartões. Atuam também na gestão virtual da empresa, como site e desenvolvimento da marca na web.

III – Descrição da Organização III

A organização pesquisada no terceiro caso desponta-se entre as melhores redes hoteleiras da Europa, segundo o ranking publicado pela HMI – Hotel Management International (2013). O hotel abordado pertence a uma rede de origem europeia, fundada há mais de quatro décadas, está presente em três continentes e tem suas operações consolidadas em 15 países. Totalizam-se mais de sete mil colaboradores para gerir os empreendimentos.

A rede sustenta seus objetivos por três estratégias básicas, sendo elas de integração horizontal, na busca por novas oportunidades de hotéis. A integração vertical, onde a organização visa o desenvolvimento de subsetores da atividade turística, como jogos, golfe, imobiliário de lazer, transporte aéreo e operações turísticas em geral. Por fim, a última estratégia está em adaptar cada uma das áreas onde se está presente para os negócios na indústria do turismo e lazer, de forma a obter sinergias e economia em escala.

Segundo as palavras do CEO do grupo:

“os resultados desta aposta estão à vista. Orgulhamo-nos de continuamente prestar um serviço de qualidade, atento e requintado. Estes princípios fazem parte incondicional dos nossos padrões de serviço e são aplicados para continuar a exceder as expectativas de quem diariamente nos privilegia com a sua escolha” (CEO - III).

Nesta pesquisa, foi abordada a operação presente na cidade de Curitiba/PR, que dispõe de 162 apartamentos e 10 suítes, sendo também considerado um dos mais modernos e funcionais da capital do Paraná.

Atividades de RH - III

O departamento de Recursos Humanos na operação de Curitiba é composto por dois profissionais em nível de analista. As atividades estão divididas entre departamento pessoal, treinamento e desenvolvimento, e recrutamento e seleção.

Segundo entrevista com a analista responsável pelo departamento pessoal, as atividades em geral estão relacionadas com o acompanhamento da legislação trabalhista, previdenciária e folha de pagamento.

Detalhadamente, elas envolvem todo o controle de documentações e prazos de contratos que envolvem as questões legais, controle de ponto eletrônico, determinação do período de férias e rescisões de pessoal, controle de pessoal e administração de benefícios.

Além disso, atua no esclarecimento de dúvidas quanto a empresa e resolução de problemas das equipes. Realiza os cálculos da folha de pagamento e encargos sociais (FGTS, INSS, IR e outros). Cálculo de informações como CAGED, RAIS, DIRF e GRRF, também no controle de contribuições sindicais e taxas assistenciais. Por fim, as informações são geridas e processadas por relatórios de rotina para a gerente de RH em São Paulo.

O analista direcionado para as atividades de R&S - recrutamento e seleção atua diretamente nos processos de admissões e demissões, contratação geral de colaboradores, bem como controle dos afastamentos e acompanhamentos dos integrantes da organização.

Atua também no T&D - treinamento e desenvolvimento. Segundo o responsável pela área:

“os treinamentos são constantes com a nossa equipe, pois queremos funcionários capazes de atender a todos os públicos. Atuamos com ênfase neste quesito, pois é uma meta global da rede que pretende assegurar mais de 35 horas de formação por colaborador. A rede também atua num projeto de análise de funções e perfil de competências, que visa colocar os funcionários certos nas funções certas”. (Analista T&D - III)

Além de gerir o projeto de competências, fica sob a tutela deste profissional a gestão do indicador de Diagnóstico de Clima Organizacional, que visa observar o ambiente de trabalho, produtividade e capacidade de inovação/gestão das equipes, cujos resultados são observados e encaminhados por relatórios para a gestão paulista. Por fim, atua também nas causas e campanhas sociais do hotel.

Atividades de Marketing - III

O departamento de marketing nas operações brasileiras tem um escritório com sede em São Paulo, composto por um diretor, um gerente e dois assistentes. Nesta central são decididas as estratégias corporativas para os nove hotéis da rede no Brasil e estas são replicadas em cada unidade.

Segundo o Gerente de Marketing:

“conseguimos gerir localmente as estratégias de marketing, pois identificamos um diferencial no segmento turístico, que são os canais de comunicação virtuais. Assim, utilizamos focais em cada unidade, que fortalecem as estratégias específicas para as respectivas unidades”. (Gerente de Marketing - III).

Essa gestão é responsável por canais específicos, como a imagem no Google, área de comunicação e imagem no Facebook e no portal de reservas do hotel. Além disso, a equipe de marketing é responsável pela divulgação de pacotes promocionais. Estes pacotes são promoções direcionadas as agências de turismo, que divulgam aos clientes finais.

Por fim, realizam a uniformização da imagem do hotel, seja em ambiente virtual ou físico e executam a estrutura das propagandas e divulgações próprias, padronizando os materiais como folders, cartões e brindes em geral.

Cabe à gestão da área de reservas do hotel em Curitiba receber estes materiais já prontos e divulgá-los aos interessados e agências. Não obstante, por ser a área de contato imediato com o cliente, monitoram o seu comportamento quanto à aceitação dos preços e promoções praticadas, bem como avaliam a disposição dos

meios de comunicação, reportando estes indicadores via relatórios para a gestão em São Paulo.

IV – Descrição da Organização IV

O quarto caso pesquisado aborda uma rede de hotéis consagrada e classificada entre as dez maiores operações em nível mundial (HMI – Hotel Management International; 2012), além de ser a líder no mercado europeu. A corporação está presente em 92 países e contempla uma quantia superior a 3.500 hotéis ao redor do mundo, totalizando 450.000 quartos e oferece aos seus clientes mais de 45 anos de expertise e conhecimento, refletidos por todos os 160.000 empregados.

As estratégias da organização estão diversificadas em um portfólio de quatro níveis. Os hotéis iniciam com quatro marcas de nível básico ou econômico, seguidos por outras quatro marcas de nível intermediário/básico e duas marcas de nível intermediário/superior. Por fim, são três marcas da rede representadas pela categoria máxima, caracterizada como luxo.

A assessoria de imprensa virtual da rede (2013) de hotéis comenta:

“o objetivo da organização é se tornar uma das três maiores operações hoteleiras no mundo, enquanto respeitamos os valores cultivados. Estamos sempre comprometidos a fazer nossos clientes e funcionários felizes, todos os dias” ASSESSORIA DE IMPRENSA VIRTUAL (2013).

Ao longo das quatro décadas de existência, os valores de inovação, espírito de conquista, desempenho, respeito e confiança foram e permanecem disseminados diariamente pelas equipes a todos os colaboradores, complementa a assessoria.

A operação pesquisada é um hotel da rede localizado na cidade de São Paulo-SP e é caracterizado como uma marca em nível intermediário/econômico e funcional do grupo. Conta com 77 quartos, próximo de aeroporto e centro da cidade. A estratégia central deste hotel está em oferecer serviços de qualidade a preços acessíveis.

Atividades de RH - IV

Nas operações brasileiras, cada hotel tem autonomia para a gestão de seu negócio. O departamento de recursos humanos nesta unidade conta com uma equipe de quatro pessoas, sendo um gerente e outros três assistentes. Assim como outras empresas da pesquisa, a área é dividida por três setores principais, em que cada funcionário é responsável por uma, como departamento de pessoal, recrutamento e seleção, e treinamento e desenvolvimento.

Todos os dados foram obtidos por meio de entrevistas diretas com os responsáveis pela execução das atividades e documentos da área. Conforme descreve o assistente responsável pelo departamento de pessoal, as atividades pertinentes a sua incumbência estão sempre acerca dos funcionários do hotel e sua burocracia. Segundo o documento “Cartilha de Integração - 2013”, o departamento de pessoal trata de assuntos como contratação e registro legal de acordo com a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), gestão de pagamentos e 13º, férias, licenças médicas, gestão de horários e controle de ponto. Além disso, o funcionário ainda realiza os processos de desligamento e quitação de contrato, bem como a representação do hotel perante os órgãos oficiais, como o sindicato ou tribunal regional do trabalho.

Ao segundo funcionário cabem as atividades de recrutamento e seleção, cujos procedimentos essenciais estão na busca de profissionais no mercado de trabalho. Além disso, o funcionário é responsável por adequar as funções e descrição do cargo, bem como transmitir os procedimentos e conhecimentos desta posição as partes integrantes da empresa. Fica responsável também pela integração e adaptação do novo integrante.

Por fim, a área de treinamento e desenvolvimento é uma das mais requisitadas do setor, uma vez que os objetivos da rede são a constante capacitação e crescimento profissional dos membros e este será refletido no desempenho do hotel, afirma o Gerente de RH. Assim, as atividades do assistente está diretamente ligada a busca constante por cursos de aperfeiçoamento e palestras de capacitação e liderança para a gerência do hotel, além de apoiar as áreas antecedentes. Ainda, o

gerente da área é responsável pelo intercâmbio com a central no que diz respeito ao trâmite de informações referente à pessoal e expansões.

Atividades de Marketing - IV

Assim como a gestão de RH é descentralizada por operação, a área de marketing possui um escritório próprio no hotel e executa as estratégias localmente de acordo com as estratégias globais da rede. O setor é representado por três funcionários, sendo um gerente e dois assessores.

Não existem documentos formais para a descrição das atividades, portanto os dados coletados foram obtidos por meio de entrevistas diretas pessoais e virtuais.

Segundo o gerente do setor, “o hotel pertence a um grupo de relevância mundial, devendo atender a alguns padrões quanto à comunicação, imagem e preços, porém ainda assim temos autonomia para geri-lo”. Dessa forma, o objetivo geral do marketing está em fornecer insumos à diretoria quanto ao posicionamento estratégico no mercado, visando auxiliar a tomada de decisões e atender as expectativas do público alvo.

Cada funcionário da área de marketing possui uma incumbência específica e relacionada ao objetivo do departamento. O primeiro atua no estreitamento da relação do hotel com seus clientes chaves, garantindo a fidelização e reservas quanto à utilização dos serviços da empresa, mantendo o fluxo de executivos no hotel. Em outras palavras, além de fidelizar e prospectar clientes, fica responsável por zelar e consolidar a imagem do hotel.

O segundo profissional atua na definição, implementação e gestão dos canais de comunicação, tanto internos quanto externos. Além de desenvolver e atualizar todo o tipo de material audiovisual e de uso interno para fins próprios do hotel. Por fim, o gerente é responsável por receber a comunicação da central e disseminar para as áreas de operação, como novos preços, promoções, tópicos de gestão e outros.

4.2. ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE MARKETING E RH NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Os resultados foram apresentados conforme modelo desenvolvido por Chimhanzi e Morgan (2005), cujos indicadores são as dimensões baseadas em processos com os indicadores: suporte da alta administração (“sênior”); integração informal (“informal”); sistema de recompensa conjunta (“recompensa”); conectividade (“conect.”) e; comunicação escrita (“escrita”) e interpessoal (“interpessoal”). A segunda dimensão do modelo são os resultados psicossociais, com os indicadores: gestão de conflitos (conflitos) e efetividade do relacionamento (“efere”), e, por fim, a terceira dimensão como resultados comportamentais, com o indicador efetividade na implementação de estratégias de marketing (“efeimp”). Dimensões Baseadas em Processos – “Sênior”

Tabela 1 – Apoio da Alta Administração

QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I		MÉDIA ORG. – II		MÉDIA ORG. – III		MÉDIA ORG. – IV	
	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral
1. A alta administração encaminha recursos para facilitar o planejamento conjunto e interações entre marketing (comercial) e RH	3,71	3,89	6,13	6,03	5,00	4,79	6,29	6,00
2. A gestão das áreas fortalecem as ligações entre marketing (comercial) e RH	3,43		5,88		4,33		6,14	
3. A gestão promove uma melhor comunicação entre os departamentos de marketing (comercial) e RH	3,71		6,00		5,17		6,00	
4. A organização oferece oportunidades para os gestores de marketing (comercial) e RH se conhecerem e entenderem um ao outro	4,71		6,13		4,67		5,57	

Fonte: Coleta de dados

O apoio da alta administração demonstra a sua relevância em uma corporação, pois é considerado como um facilitador interno e promotor da relação entre as áreas. Para Saghafi *et al.* (1990), na escala do modelo, quanto mais próximo de 7 a média, maior será o apoio da alta administração na defesa das relações interdepartamentais.

Os resultados das organizações I e III sugerem que as organizações encontram-se em patamares intermediários, traduzidos por uma média geral de 3,89

e 4,79 respectivamente. Por sua vez, as organizações II e IV estão em ótimos níveis de apoio da alta administração (CHIMHANZI e MORGAN, 2001).

A atuação efetiva e permanente dos gestores com seus imediatos podem elevar e até mesmo manter esses resultados, assim como desempenhar melhores níveis de relacionamento (WEINRAUCH e ANDERSON, 1982). Pesquisas em geral defendem que o sucesso da interação entre grupos funcionais dependem de uma relação justa entre os gestores, os valores da organização e as pessoas envolvidas.

O indicador de apoio da alta administração demonstrou como resultado de maior expressão a organização II, cuja gestão é familiar. Adams (2009) define empresa familiar como aquela em que a gestão e as decisões como um todo são controladas por membros de um grupo de afinidade afetiva ou familiar.

O CEO da organização justifica que:

“o afinamento da proximidade entre líderes e liderados foi um processo natural, pois apesar de sermos uma indústria de grande porte, fazemos questão de manter um ambiente familiar, garantindo assim o permanente acesso de todas as equipes a todos” (CEO - II).

4.2.1. Dimensões Baseadas em Processos – “Informal”

Tabela 2 – Integração Informal

QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I		MÉDIA ORG. – II		MÉDIA ORG. – III		MÉDIA ORG. – IV	
	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral
5. Existe a participação comum em eventos sociais de outros departamentos	3,86	3,79	5,63	5,75	6,00	5,00	5,57	5,54
6. As equipes de marketing (comercial) e RH se reúnem fora do local de trabalho	2,86		6,13		4,00		5,29	
7. As equipes de marketing (comercial) e RH falam sobre interesses em comum além do trabalho	3,86		5,50		6,00		5,43	
8. As equipes de marketing (comercial) e RH se reúnem durante o almoço ou jantar	4,57		5,75		4,00		6,29	

Fonte: Coleta de dados

As organizações demonstraram relevância no indicador integração informal, com resultados superiores a cinco de um total de sete pontos, exceto o CASO I, que representa a média de 3,78 pontos do questionário, demonstrando assim um

resultado intermediário quanto ao relacionamento dos membros em momentos além do trabalho. Chimhanzi e Morgan (2001) sugerem a média do total de questões como resultado mínimo para a organização demonstrar atividades de integração informal.

Todas as organizações pesquisadas demonstraram, tanto com os resultados por meio de questionário, quanto por observação local, a presença do indicador de integração informal, em especial nos casos de hotelaria. O ambiente hoteleiro exige dos colaboradores um relacionamento próximo, já que a prestação de serviços é 24 horas e os clientes sempre esperam o melhor, confirma o gerente de marketing do CASO IV. É comum observar nas empresas pesquisadas, no período de almoço ou mesmo em eventos sociais a discussão e afinidade dos membros para assuntos sem propósitos trabalhistas.

Chimhanzi (2004a) complementa que elevar os resultados da integração informal pode elevar o desempenho corporativo e em metas ou atividades conjugadas por uma ou mais áreas.

4.2.2. Dimensões Baseadas em Processos – “Recompensa”

Tabela 3 – Sistema de Remuneração Conjunta

QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I		MÉDIA ORG. – II		MÉDIA ORG. – III		MÉDIA ORG. – IV	
	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral
9. Existem critérios formais para a avaliação da colaboração conjunta entre marketing (comercial) e RH	3,57	3,39	5,63	5,06	1,67	3,21	6,14	5,00
10. As funções de marketing (comercial) e RH compartilham igualmente os resultados de uma estratégia de mercado bem implementada	3,00		5,13		5,33		5,29	
11. As avaliações do gerente de marketing (comercial) são baseadas em atuação conjunta com o gestor de RH	3,57		4,63		3,67		4,86	
12. A alta administração promove a lealdade interdepartamental sobre a lealdade departamental	3,43		4,88		2,17		3,71	

Fonte: Coleta de dados

O sistema de recompensa conjunta tem como principal objetivo avaliar e remunerar a participação das áreas em atividades conjugadas. A maior proximidade

ao valor total da escala de sete pontos sugere um maior cooperativismo quanto à remuneração, bem como melhores resultados podem indicar a elevação dos índices de integração e cooperação para o atingimento de metas globais na organização (CHIMHANZI e MORGAN, 2001).

As organizações I e III demonstraram resultados inferiores à média geral do questionário, com os valores de 3,39 e 3,20 pontos, respectivamente. Durante as entrevistas, foi percebida a ênfase dos gestores na questão de número 9, questionados sobre a existência de critérios formais para a avaliação colaborativa. Em ambas as organizações foi alegada a ausência ou mesmo da informalidade deste procedimento, apontando para uma participação neutra das áreas quanto à coparticipação em atividades/decisões.

As organizações II e IV demonstraram resultados satisfatórios e ao contrário das empresas anteriores, possuem processos formais de participação e compartilham dos resultados atingidos por meio de painéis e reuniões em geral (organização IV), assim como convenções semestrais (organização II). Dessa maneira, todos os envolvidos tem acesso aos resultados globais e de suas respectivas áreas, permitindo acompanhar e monitorar a influência destas decorrências.

4.2.3. Dimensões Baseadas em Processos – “Conectividade”

Considerado por Menon *et al* (1999) como um importante instrumento na implementação de estratégias de marketing, o índice de conectividade regula o grau do relacionamento entre os colaboradores de um determinado departamento. Os resultados mais próximos do valor máximo da escala sugerem uma melhor conectividade, por conseguinte, melhores níveis de relacionamento e comunicação entre as áreas (CHIMHANZI e MORGAN, 2001).

Tabela 4 – Conectividade

QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I		MÉDIA ORG. – II		MÉDIA ORG. – III		MÉDIA ORG. – IV	
	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral
13. Membros de um departamento sentem-se confortáveis ao telefonar para o outro setor;	5,86	5,23	6,13	5,95	5,67	4,60	6,71	6,34
14. Membros de um departamento são facilmente acessíveis ao outro;	5,86		6,25		4,83			
15(R). As equipes de marketing (comercial) e RH falam “linguagens diferentes” o que dificulta a comunicação	5,14		6,00		4,17			
16. Ambos os departamentos voluntariam informações e ideias que podem afetar o outro;	4,71		5,63		4,33			
17(R). Os indivíduos de um departamento fazem contato com outro departamento apenas quando é estritamente necessário;	4,57		5,75		4,00			

(R) escala reversa

Fonte: Coleta de dados

A média geral do caso III foi de 4,6 pontos e se enquadra em um nível intermediário, tendendo a uma classificação alta. O questionário demonstrou que os colaboradores sentem-se confortáveis em se relacionar uns com os outros, contudo a organização ainda precisa estimular seus funcionários a interagir com maior frequência e corrigir outros índices que influenciam neste relacionamento. Durante as entrevistas da organização foi possível observar que o relacionamento interdepartamental não está em nível semelhante ao relacionamento departamental, ou seja, os funcionários se relacionam bem entre si, mas não com áreas distintas das suas. Uma alternativa para alcançar melhores resultados, pode ser a prática de eventos informais, como sugere o gestor do CASO IV, ou mesmo estimular e motivar o contato entre os membros das áreas, por meio da acessibilidade ou linguagens comuns aos departamentos (KOHLEI e JAWORSKI, 1993).

As organizações I e II obtiveram uma classificação superior a cinco pontos, demonstrando que o relacionamento entre as equipes está em ótimos níveis (CHIMHANZI e MORGAN, 2001). A empresa IV obteve 6,34 de um total de sete pontos, demonstrando por meio do questionário os excelentes níveis de comunicação e relacionamento observados na organização.

Durante a entrevista com as equipes do hotel da empresa IV, foi observado na Cartilha de Integração à ênfase no quesito acesso a informação, em que os

gestores devem voluntariar as informações de suas respectivas áreas as demais, com o intuito de alcançar melhores práticas de gestão e processos.

4.2.4. Dimensões Baseadas em Processos – “Escrita”

Tabela 5 – Comunicação Escrita

QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I		MÉDIA ORG. – II		MÉDIA ORG. – III		MÉDIA ORG. – IV	
	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral
18. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Documentos	4,00	2,93	4,38	2,25	1,67	1,38	4,86	3,32
19. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Memorandos	2,86		1,00		1,00		2,57	
20. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Relatórios	2,86		2,50		1,67		4,71	
21. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Fax	2,00		1,13		1,17		1,14	

Fonte: Coleta de dados

A comunicação escrita é classificada como um importante meio formal de se relacionar, contudo é visto que a tecnologia tem proporcionado às organizações outros mecanismos, mais práticos e rápidos.

Mesmo com a comunicação escrita demonstrando maior credibilidade, validade e melhor compreensão (MOENART e SOUNDER, 1990), todas as organizações pesquisadas apresentaram baixos resultados quanto à utilização de meios escritos para comunicação, ficando abaixo da média do questionário de 3,5 pontos.

Em geral, a comunicação por meio de documentos demonstrou resultados superiores às demais formas, pois durante a coleta de dados, foi alegada a necessidade de manter determinados dados legais por período de tempo exigido por lei e também para formalizar atividades.

Contudo, de maneira unânime, as organizações pesquisadas utilizam deste meio apenas em casos estritamente necessários e, das quatro organizações, três utilizam a gestão eletrônica de documentos, sendo eles as empresas I, II e IV. Estes resultados demonstram que as organizações estão informatizadas e fazem o uso de

outros meios de comunicação, menos burocráticos, mais eficientes e práticos de se comunicar, como o email ou telefone.

4.2.5. Dimensões Baseadas em Processos – “Interpessoal”

Tabela 6 – Comunicação Interpessoal

QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I		MÉDIA ORG. – II		MÉDIA ORG. – III		MÉDIA ORG. – IV	
	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral
22. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: E-mail	6,14	6,00	6,25	6,06	7,00	5,50	6,57	6,18
23. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Contato individual (face a face)	6,00		6,00		4,67		6,14	
24. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Reuniões	5,29		5,38		4,17		5,57	
25. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Chamadas telefônicas	6,57		6,63		6,17		6,43	

Fonte: Coleta de dados

Diferente da comunicação escrita, a comunicação interpessoal apresenta a média geral superior 6,0 pontos em todas as organizações, sendo classificada como alta (CHIMHANZI e MORGAN, 2001) a incidência destes meios nas organizações, com destaque para chamadas telefônicas e email.

Durante o processo de coleta de dados, os entrevistados foram questionados sobre o principal meio de comunicação e, também unânime, a utilização do email como ferramenta de contato apresentou-se acima dos demais, seguido de chamadas telefônicas. Segundo o Gestor de Marketing do CASO I, o email é o principal meio de comunicação da empresa, pois garante uma comunicação ágil, confidencial e segura, além de conectar pessoas de diferentes locais sem custos adicionais, como o telefone.

Reitera também o Gestor de Marketing CASO III, ao afirmar que a tendência para os próximos anos está em um mundo digital e cada vez menos utilização de recursos físicos:

“viver de documentos em pleno século 21 é insustentável e inviável. Nós gerimos a área de marketing de toda a rede do Brasil por meio de um escritório em São Paulo e temos obtido resultados excepcionais. A maior parte do contato é feito por email, telefone ou

reuniões virtuais, com visitas físicas esporádicas e nem por isso temos a comunicação desvirtuada” (Gerente de Marketing - III).

4.2.6. Resultados Psicossociais – “Conflitos”

Os conflitos são caracterizados pelas tensões dispostas entre dois ou mais departamentos eminente por meio das diferenças ou incompatibilidades (KOHLI e JAWORSKI, 1990). Visto que esse desentendimento pode diminuir a cooperação entre as áreas, quanto menor o índice de conflito na organização, melhor seu relacionamento entre os membros e desempenho.

Para avaliar o indicador de conflito, foi utilizada uma escala reversa para as questões 26 a 28, ao passo de que quanto maior a proximidade do valor 7, máximo da escala, menor o nível de conflito (KOHLI e JAWORSKI, 1993; MENON *et al.* 1999; CHIMHANZI e MORGAN, 2001; 2005).

Tabela 7 – Conflitos Interfuncionais

QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I		MÉDIA ORG. – II		MÉDIA ORG. – III		MÉDIA ORG. – IV	
	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral
26(R). Quando membros do marketing (comercial) e RH estão juntos, frequentemente ocorrem tensões.	5,43	4,86	6,13	5,85	4,33	4,87	5,71	5,14
27(R). Existe uma constante tensão envolvendo as condições de trabalho entre o departamento de marketing (comercial) e o de RH.	5,57		6,38		4,33		6,00	
28(R). Os objetivos do departamento de marketing (comercial) são frequentemente incompatíveis com aqueles o departamento de RH	4,57		6,13		6,00		5,43	
29. Membros das áreas de marketing (comercial) e RH sentem que suas metas estão em harmonia uns com os outros	4,29		5,75		3,33		5,57	
30. Proteger um determinado departamento é considerada como uma prática nesta unidade de negócio	4,43		4,88		6,33		3,00	
(R) escala reversa								

Fonte: Coleta de dados

As entrevistas permitiram avaliar presencialmente os níveis de conflito. Apesar de ser constatada a existência de tensões entre as equipes, todas pareceram administradas ou superadas pelos gestores, em especial o caso II, que possui uma gestão próxima e familiar.

Os resultados das coletas de dados confirmam as observações, com resultados superiores a 4,85 pontos, acima da média do questionário, assim como o caso II, que totalizou nos questionários o resultado de 5,85 pontos.

Segundo o gerente de marketing do caso I:

“a área de marketing sofre muito quanto ao relacionamento com as demais áreas, pois minha demanda vem do exterior e preciso implementá-la nas unidades brasileiras normalmente em caráter de urgência. Na maioria das vezes, isso gera certos conflitos dos quais tenho de administrar” (Gerente de Marketing – I).

4.2.7. Resultados Psicossociais – “Eferel”

A efetividade do relacionamento, demonstrada por meio da cooperação coletiva para o cumprimento das expectativas comuns as partes (RUEKERT e WALKER, 1987) é definida pela proximidade do valor máximo da escala, garantindo assim uma maior extensão. Resultados menores ou próximos de um demonstram que não existe extensão no relacionamento (CHIMHANZI e MORGAN, 2001; 2005).

Tabela 8 – Efetividade do Relacionamento

QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I		MÉDIA ORG. – II		MÉDIA ORG. – III		MÉDIA ORG. – IV	
	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral
31. Até que ponto você possui uma relação de trabalho proveitosa (ou desvantajosa) com o departamento de RH?	6,14	5,57	6,50	6,17	5,33	5,17	5,86	6,12
32. Até que ponto o departamento de RH executa (ou evita) suas responsabilidades e compromissos em relação a você?	6,00		6,38		6,00		6,14	
33. Até que ponto você exerce (ou evita) suas responsabilidades referentes ao departamento de RH?	5,71		6,25		6,33		6,14	
34. Até que ponto você considera produtiva (ou improdutiva) a inter-relação entre o departamento de marketing (comercial) e o de RH?	4,86		5,63		3,33		6,14	
35. Até que ponto você acha válido (ou inválido) o tempo e esforços investidos em desenvolver e manter um relacionamento com o RH?	5,86		6,38		6,33		6,29	
36. De uma forma geral, quão satisfeito está com o relacionamento entre marketing (comercial) e RH nos últimos seis meses?	4,86		5,88		3,67		6,14	

Fonte: Coleta de dados

As médias de 5,57 pontos do caso I e 5,16 pontos do caso III demonstram maturidade no relacionamento entre as áreas de marketing e RH, corroborando para a existência de um convívio proveitoso e recíproco das áreas. Elevar os índices de apoio da alta administração e conectividade pode aprimorar ainda mais o nível de efetividade no relacionamento (CHIMHANZI, 2004a). As organizações II e IV apresentaram a média de 6,1 pontos, sugerindo um relacionamento sólido entre as áreas.

No processo de pesquisa, apesar de algumas variáveis indicarem melhorias a serem feitas em cada caso específico e, mesmo com a coleta de dados para este indicador, que avalia a Efetividade do Relacionamento, ser independente dos resultados anteriores, o resultado da dimensão psicossocial é de fato consequência da forma como a organização gere seus objetivos e está intimamente relacionada aos índices de apoio da alta gestão, processos de remuneração e conectividade, conforme sugerem Chimhanzi e Morgan (2001).

Fica evidente, portanto, que executar medidas correlatas as variáveis de apoio da alta administração, remuneração conjunta e conectividade, finalizam em um relacionamento efetivo para a organização.

4.2.8. Resultados Comportamentais – “Efeimp”

Tabela 9 – Efetividade na implementação de Estratégias de Marketing

QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I		MÉDIA ORG. – II		MÉDIA ORG. – III		MÉDIA ORG. – IV	
	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral	Questão	Geral
37. No geral, as estratégias de marketing (comercial) são implementadas	5,29	4,88	5,38	5,46	4,00	4,50	6,14	5,93
38. As estratégias de marketing (comercial) são implementadas dentro do prazo previsto	4,71		5,75		3,33		5,71	
39. Os objetivos de marketing (comercial) são atendidos	5,14		5,75		3,67		5,71	
40. Os métodos de execução das estratégias de marketing (comercial) são satisfatórios para os envolvidos	4,86		5,38		5,67		6,29	
41. Os resultados da implementação de estratégias de marketing (comercial) são satisfatórios para os envolvidos	4,71		5,25		5,67		5,71	
42. As estratégias de marketing (comercial) são implementadas como pretendidas	4,57		5,25		4,67		6,00	

Fonte: Coleta de dados

Os resultados comportamentais culminam no conjunto das demais variáveis e dimensões do modelo. Quanto maior a proximidade de sete, valor máximo da escala, melhores são as práticas de execução e implementação das estratégias de marketing (CHIMHANZI e MORGAN, 2001). Contudo, este resultado depende de níveis aceitáveis no relacionamento entre os membros envolvidos, bem como o total apoio da alta administração (CHIMHANZI e MORGAN, 2005).

A estratégia do composto de marketing observada para o Caso I foi relacionada ao “P” de promoção, em que foi verificado o desenvolvimento de comunicações visuais para uma feira de exposição de produtos. Durante a coleta de dados, o gestor de marketing relatou as dificuldades enfrentadas, justificando assim os valores apresentados pelo questionário:

“as estratégias do composto de marketing, em especial as de comunicação e promoção, sempre são implementadas, porem com dificuldade, uma vez que o apoio imediato das equipes envolvidas (comercial, RH e engenharia) é tardio. Na maior parte das vezes necessito da intervenção do CEO e gestão do RH para agilizá-las conforme as necessidades da unidade global” (Gerente de Marketing - I).

O resultado da média geral do CASO I foi de 4,88 pontos, valor em categoria intermediária quanto à efetividade destas implementações e sugere que a organização necessita de mudanças no processo de decisões corporativas (MENON *et al*, 1999) e do envolvimento efetivo das áreas se deseja alcançar índices efetivos na institucionalização dessas estratégias.

Otimizar as variáveis de apoio da alta administração (3,89 pontos), incentivar os colaboradores a se aproximarem, conforme sugere o conceito do indicador de integração informal (3,78 pontos) e estimular projetos de remuneração conjunta (3,39) podem agregar valor na implementação de estratégias.

O caso II respondeu a dimensão comportamental do questionário com base na estratégia do composto de marketing para o lançamento de um novo produto no mercado. O resultado de 5,45 pontos demonstra maturidade quanto à efetividade da implementação, porém ainda podem ser sugeridas melhorias a fim de alcançar patamares para garantir resultados mais eficientes e rentáveis.

Para o CEO da empresa:

“lançar um novo produto exige certos conhecimentos dos quais são adquiridos apenas com a prática. É o mesmo que consertar um avião durante um voo, temos de executar enquanto o processo decorre. Se não tivermos as equipes aliadas e prontas para atender as novas demandas o fracasso será o próximo passo” (CEO - II).

A gestão familiar não foi um empecilho para se tornar líder do segmento na América Latina, afirma o gestor, porém é conhecida a necessidade de aperfeiçoar os processos de gestão. O processo de remuneração conjunta incentiva os colaboradores a focar em metas cooperadas, até mesmo a integralizar os departamentos (RUEKERT e WALKER, 1987). A formalização deste processo pode agregar valor e elevar ainda mais os índices de efetividade (CHIMHANZI e MORGAN, 2001).

Para a estratégia do composto de marketing do terceiro caso foi observado o desenvolvimento dos canais de comunicação virtuais. As respostas do questionário apontaram para um total 4,5 pontos e assim como o caso I, indica uma categoria intermediária quanto à efetividade destas implementações e sugere que a organização necessita de desenvolvimento de certos indicadores para a efetividade total. Segundo a área de reservas da sede em Curitiba, responsáveis por receber as demandas do escritório central:

“esse resultado vem de inúmeras mudanças exigidas pela demanda virtual. Tínhamos um modelo de comunicação virtual antiquado para os padrões atuais e como toda mudança gera um desconforto natural até que esteja plenamente adaptado, estamos superando. Treinamentos, avaliações de resultado e divulgação fazem parte da nossa rotina para otimizar este processo” (Gestor de Reservas - III).

Apesar dos resultados demonstrarem excelentes níveis de integração entre as áreas, o modelo aponta para breves melhorias nas variáveis de apoio da alta administração (4,79 pontos), conectividade (4,6 pontos) e gestão de conflitos (4,86 pontos). Também, melhorias ou formalização para o indicador de remuneração conjunta (3,20 pontos). Os valores estão abaixo do esperado devido a mudanças

recentes na forma de gestão e centralização das atividades, reconhece o gestor de marketing. Monitorar os índices supracitados pode ser uma alternativa para melhores desempenhos.

A organização IV avaliou o questionário com base na estratégia de marketing de foco no cliente, de fidelização. O resultado de 5,92 pontos despontou-se superior a todos as empresas anteriores e demonstra os excelente níveis de efetividade na implementação de estratégias. Esse resultado é justificado pelo assessor de marketing:

“somos um hotel de ‘midscale’ e em geral recebemos clientes de alto padrão em viagens a negócios. Identificar esses clientes foi o primeiro passo para a fidelização. Eles gostam de receber o mesmo tratamento que recebem ao visitar nossos hotéis da categoria de luxo, mas ao mesmo tempo não se importam com as acomodações inferiores, já que estão viajando a negócios. Visitas à empresa, brindes de fim de ano e presentes em datas comemorativas são agrados necessários e que garantem excelentes retornos operacionais” (Assessor de Marketing – IV).

Agradar ao cliente é apenas um dos lados da moeda, complementa o gestor de recursos humanos. Afirma ainda que um dos objetivos da gestão local é manter suas equipes motivadas e felizes por trabalharem no hotel, pois é o reflexo para os clientes. Essa afirmação é evidenciada pelo excelente resultado da questão 40, que busca quantificar a satisfação dos envolvidos nos métodos de execução das estratégias. Além do destaque para o resultado da dimensão psicossocial, na seção de efetividade do relacionamento, em que todas as médias sobre relacionamento foram superiores a seis pontos.

4.2.9. Comparativo: Serviços x Produtos

A presente seção corresponde ao detalhamento de um dos objetivos específicos desta pesquisa, que é comparar os resultados do modelo de Chimhanzi e Morgan (2005) em organizações com atuação em diferentes frentes de mercado, como serviços e produtos.

Existe uma distinção para a definição de organizações focadas na produção de bens e produtos para organizações prestadoras de serviços. Um produto ou bem pode ser caracterizado como tudo o que pode ser oferecido a um mercado como objeto de troca, uso ou consumo a fim de satisfazer uma necessidade. A prestação de serviços resume-se a qualquer atividade que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível em sua maior parte (KOTLER e KELLER, 2006).

As diferenças entre os conceitos de serviços e produtos ainda podem ser avaliados sob a ótica econômica, que os classificam em diferentes setores. O setor primário é o responsável pela extração ou produção de matéria prima, enquanto o setor secundário aborda as atividades de transformação da matéria prima, implicando na sua preparação para a produção final, normalmente por intermédio da atuação humana ou manufaturas (PAULO DA SILVA, 2007). O setor primário e, em especial o secundário, englobam a maior parte dos produtos e bens. O setor terciário, por sua vez, abrange a área total dos prestadores de serviços, comumente tratado na literatura econômica como bens intangíveis (PAULO DA SILVA, 2007).

Durante a coleta de dados, as organizações pesquisadas demonstraram características próximas no que diz respeito ao foco das estratégias. Para as organizações prestadoras de serviço do setor hoteleiro, as estratégias de marketing estão direcionadas para a comunicação e fidelização, enquanto as indústrias de bens estão com o foco no lançamento de produto e sua demonstração aos clientes. É possível que a diferença no foco das estratégias esteja ligada aos objetivos das organizações ou mesmo relacionada ao setor, pois a similaridade no direcionamento foi percebida durante as entrevistas e também pela descrição das estratégias na última dimensão do modelo, que identifica a efetividade na implementação de estratégias de marketing.

Conforme a proposta de Kotler e Keller (2006), os produtos são lançados no mercado a fim de atender uma necessidade, característica justificada pelas empresas I e II. Confirma o gerente de marketing da organização I: “identificamos uma demanda e precisamos atendê-la, nosso foco está no cliente e para atingi-lo precisamos do produto”. Da mesma forma a prestação de serviços, quando os autores propõem que se trata de uma atividade em que uma parte oferece a outra um determinado serviço. O gerente de marketing da organização IV explica que: “a comunicação com os clientes e a respectiva fidelização é o melhor caminho encontrado para justificar os resultados atingidos”.

Por fim, os resultados apresentados na tabela 10 (abaixo) não demonstram um padrão de diferença, mas sim uma similaridade entre as organizações pesquisadas para serviços e produtos, verificados pelos valores da dimensão comportamental, que demonstrou os melhores resultados para as organizações II e IV, justificadas pela alta aderência destas empresas aos indicadores do modelo. É possível observar que em todas as categorias pesquisadas os resultados sobressaem à média de cinco pontos (padrão superior às demais organizações) e concluem a dimensão comportamental com médias superiores as empresas I e III.

Quanto à avaliação presencial durante as entrevistas nas organizações, a principal diferença observada entre os setores está no modelo de gestão. Apesar das indústrias demonstrarem diferentes formas de gestão, tanto familiar quanto profissional, a proximidade dos gestores aos colaboradores é maior, justificada pela necessidade de qualidade na produção e também por ser um mercado B2B, não exigindo o mesmo foco ao cliente de organizações B2C. Em contrapartida, a gestão das organizações III e IV é com foco nos clientes (B2C) em geral e, este efeito reflete nos colaboradores quanto ao tratamento. Ambas possuem uma gestão profissional e garantem aos funcionários excelentes níveis de integração informal e gestão de conflitos, validadas pelos resultados do questionário.

A tabela 10 permite acompanhar na íntegra os resultados coletados por meio dos questionários a partir das organizações pesquisadas, especificados por cada dimensão do modelo com as respectivas variáveis.

Tabela 10 – Resultados das Organizações Pesquisadas (inicial)

INDICADOR	QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I	MÉDIA ORG. – II	MÉDIA ORG. – III	MÉDIA ORG. – IV
SENIOR	1. A alta administração encaminha recursos para facilitar o planejamento conjunto e interações entre marketing (comercial) e RH	3,89	6,03	4,79	6,00
	2. A gestão das áreas fortalecem as ligações entre marketing (comercial) e RH				
	3. A gestão promove uma melhor comunicação entre os departamentos de marketing (comercial) e RH				
	4. A organização oferece oportunidades para os gestores de marketing (comercial) e RH se conhecerem e entenderem um ao outro				
INFORMAL	5. Existe a participação comum em eventos sociais de outros departamentos	3,79	5,75	5,00	5,54
	6. As equipes de marketing (comercial) e RH se reúnem fora do local de trabalho				
	7. As equipes de marketing (comercial) e RH falam sobre interesses em comum além do trabalho				
	8. As equipes de marketing (comercial) e RH se reúnem durante o almoço ou jantar				
RECOMPENSA	9. Existem critérios formais para a avaliação da colaboração conjunta entre marketing (comercial) e RH	3,39	5,06	3,21	5,00
	10. As funções de marketing (comercial) e RH compartilham igualmente os resultados de uma estratégia de mercado bem implementada				
	11. As avaliações do gerente de marketing (comercial) são baseadas em atuação conjunta com o gestor de RH				
	12. A alta administração promove a lealdade interdepartamental sobre a lealdade departamental				
CONECTIVIDADE	13. Membros de um departamento sentem-se confortáveis ao telefonar para o outro setor;	5,23	5,95	4,60	6,34
	14. Membros de um departamento são facilmente acessíveis ao outro;				
	15(R). As equipes de marketing (comercial) e RH falam "línguas diferentes" o que dificulta a comunicação				
	16. Ambos os departamentos voluntariam informações e ideias que podem afetar o outro;				
	17(R). Os indivíduos de um departamento fazem contato com outro departamento apenas quando é estritamente necessário;				
ESCRITA	18. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Documentos	2,93	2,25	1,38	3,32
	19. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Memorandos				
	20. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Relatórios				
	21. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Fax				
INTERPESSOAL	22. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: E-mail	6,00	6,06	5,50	6,18
	23. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Contato individual (face a face)				
	24. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Reuniões				
	25. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Chamadas telefônicas				

Tabela 10 – Resultados das Organizações Pesquisadas (final)

INDICADOR	QUESTÃO	MÉDIA ORG. – I	MÉDIA ORG. – II	MÉDIA ORG. – III	MÉDIA ORG. – IV
CONFLITOS	26(R). Quando membros do marketing (comercial) e RH estão juntos, frequentemente ocorrem tensões.	4,86	5,85	4,87	5,14
	27(R). Existe uma constante tensão envolvendo as condições de trabalho entre o departamento de marketing (comercial) e o de RH.				
	28(R). Os objetivos do departamento de marketing (comercial) são frequentemente incompatíveis com aqueles o departamento de RH				
	29. Membros das áreas de marketing (comercial) e RH sentem que suas metas estão em harmonia uns com os outros				
	30. Proteger um determinado departamento é considerada como uma prática nesta unidade de negócio				
EFEREL	31. Até que ponto você possui uma relação de trabalho proveitosa (ou desvantajosa) com o departamento de RH?	5,57	6,17	5,17	6,12
	32. Até que ponto o departamento de RH executa (ou evita) suas responsabilidades e compromissos em relação a você?				
	33. Até que ponto você exerce (ou evita) suas responsabilidades referentes ao departamento de RH?				
	34. Até que ponto você considera produtiva (ou improdutiva) a inter-relação entre o departamento de marketing (comercial) e o de RH?				
	35. Até que ponto você acha válido (ou inválido) o tempo e esforços investidos em desenvolver e manter um relacionamento com o RH?				
	36. De uma forma geral, quão satisfeito está com o relacionamento entre marketing (comercial) e RH nos últimos seis meses?				
EFEIMP	37. No geral, as estratégias de marketing (comercial) são implementadas	4,88	5,46	4,50	5,93
	38. As estratégias de marketing (comercial) são implementadas dentro do prazo previsto				
	39. Os objetivos de marketing (comercial) são atendidos				
	40. Os métodos de execução das estratégias de marketing (comercial) são satisfatórios para os envolvidos				
	41. Os resultados da implementação de estratégias de marketing (comercial) são satisfatórios para os envolvidos				
	42. As estratégias de marketing (comercial) são implementadas como pretendidas				

(R) Escala reversa

Fonte: Coleta de dados

Apesar da similaridade dos resultados entre os diferentes mercados de atuação, existe ainda a possibilidade de coincidência com as organizações avaliadas. Mesmo com o foco exploratório da pesquisa, a ausência de critérios específicos e a pequena amostra não habilitam a uma caracterização expressiva e impossibilita uma distinção precisa a partir do modelo de Chimhanzi e Morgan (2005).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo da pesquisa exhibe as considerações finais do estudo, discutindo os resultados atingidos em relação aos objetivos propostos, as implicações de ordem acadêmica e científica, as implicações gerenciais para as áreas envolvidas e, por fim, as limitações e sugestões de continuidade de pesquisas futuras.

A dissertação teve como objetivo promover uma reflexão exploratória sobre o relacionamento entre as áreas de marketing e recursos humanos na implementação de estratégias do composto de marketing em organizações com atuação na prestação de serviços ou produção de bens.

A triagem das unidades de análise utilizada na pesquisa seguiu o rigor metodológico proposto, garantindo fidelidade às expectativas do estudo. Assim, foram selecionadas organizações de alto desempenho e em geral, líderes de mercado nos seus respectivos setores, possibilitando verificar o comportamento da implementação das estratégias e compará-la entre as empresas.

Para responder aos questionamentos e objetivo geral da pesquisa, foi necessário o desdobramento em objetivos específicos. Em síntese, é possível afirmar que todos os objetivos deste estudo foram atingidos.

O primeiro e o segundo objetivos específicos da pesquisa abordaram a descrição das atividades de marketing e recursos humanos das organizações pesquisadas. Nesta etapa foram exploradas todas as fontes de dados das empresas pesquisadas, já que neste objetivo compreendia a descrição íntegra de todos os processos específicos dos departamentos. E, permitiu indiretamente, conhecer a forma de atuação das organizações.

Foram utilizados documentos exclusivos de cada organização, como cartilhas de integração e manual de procedimentos, como também registros em arquivos físicos e digitais. O acesso aos acervos supracitados foi um fator decisivo para garantir o êxito deste objetivo e prosseguir com a pesquisa. Os resultados destes primeiros objetivos são evidenciados no quarto capítulo por meio das descrições das organizações, bem como das respectivas atividades de marketing e recursos

humanos, caracterizando, portanto, as definições estruturais e estratégicas das empresas, permitindo a evolução da pesquisa.

O terceiro objetivo específico da pesquisa, de cunho também qualitativo, reflete a caracterização e evidencia os elementos organizacionais que compõem a relação entre as áreas de marketing e recursos humanos, permitiu conhecer como a organização atua no relacionamento entre os departamentos e seus antecedentes. Os documentos tratados para os primeiros objetivos da pesquisa, aliados aos depoimentos por meio de entrevistas dos gestores das áreas envolvidas e os resultados dos questionários, possibilitaram evidenciar e conhecer o nível destes relacionamentos e formas de atuação.

Conforme o modelo de Chimhanzi e Morgan (2005) utilizado na pesquisa, os elementos organizacionais estão descritos e presentes em três camadas, sendo elas a dimensão baseada em processos, resultados psicossociais e resultados comportamentais. Com base nas questões deste modelo, foi aplicado um questionário a todos os envolvidos nas áreas de cada caso, a fim de caracterizar os processos deficientes (com menores índices – “vermelhos”), intermediários (amarelos) e eficientes (com melhores índices – “verdes”) e recomendar melhorias, cujos resultados expressam a média dos valores indicados pelos respondentes de cada organização. A tabela 11 sintetiza os resultados gerais de cada organização em relação aos indicadores aplicados:

Tabela 11 – Resumo Resultados

<i>INDICADOR</i>	<i>MÉDIA ORG. – I</i>	<i>MÉDIA ORG. – II</i>	<i>MÉDIA ORG. – III</i>	<i>MÉDIA ORG. – IV</i>
SENIOR	3,89	6,03	4,79	6,00
INFORMAL	3,79	5,75	5,00	5,54
RECOMPENSA	3,39	5,06	3,21	5,00
CONECTIVIDADE	5,23	5,95	4,60	6,34
ESCRITA	2,93	2,25	1,38	3,32
INTERPESSOAL	6,00	6,06	5,50	6,18
CONFLITOS	4,86	5,85	4,87	5,14
EFEREL	5,57	6,17	5,17	6,12
EFEIMP	4,88	5,46	4,50	5,93

Fonte: Coleta de dados

Na primeira organização pesquisada (indústria/bens), os questionários retornaram valores abaixo da média do total de questões ou muito próximo da média para os índices de “apoio da alta administração (3,89)”, “integração informal (3,79)”, “sistema de remuneração conjunta (3,39)”, conforme indicam as colunas em vermelho da tabela 11. Tais resultados colaboram no desempenho intermediário do indicador da dimensão comportamental, quanto à efetividade na implementação de estratégias de marketing (4,88), também suportado pelos resultados das análises de conteúdo realizadas na primeira etapa da pesquisa. Segundo a gerente de RH:

“a unidade no Brasil ainda está muito condicionada às necessidades da matriz francesa, além de passarmos por uma fusão recente. O processo da adaptação multicultural tem influência direta no clima organizacional, quanto à presença de estrangeiros e novos hábitos” (Gerente de RH – I).

Na prática, a empresa demonstrou organização e coletividade por meio dos documentos e entrevistas, contudo os resultados expressos pelos questionários ainda sugerem pontos de melhorias para o apoio da alta administração, integração informal e sistema de remuneração conjunta. A formalização dos processos, gestão de documentos e colaboração entre as áreas podem ser medidas de melhoria.

A segunda organização (indústria/bens) com uma estrutura organizacional participativa, comprovou por meio dos questionários e também na etapa qualitativa I os excelentes níveis em todos os indicadores, mantendo as médias superiores a cinco de um total de sete pontos. Mesmo demonstrando elevado grau de maturidade, os indicadores de “integração informal” (5,75), “conectividade” (5,95) e “conflitos” (5,85) apresentaram os menores resultados em relação aos demais índices (todos superiores a 6,0 pontos), sugerindo melhorias quanto ao nivelamento geral, conforme aponta a tabela 11. O alinhamento das médias supracitadas com o direcionamento da organização, partilhado pelo CEO, influencia diretamente nos resultados comportamentais, que resultou no total de 5,45 pontos para a implementação de estratégias de marketing. Apesar da ausência de processos formais, a coleta de dados da primeira fase da pesquisa possibilitou evidenciar a proximidade dos colaboradores e cooperação em atividades, fortalecendo assim, os resultados encontrados.

A terceira empresa (serviço/hotel) também comprovou em geral bons níveis nos indicadores mensurados pelo questionário. Questões como “apoio da alta administração” (4,79), “sistema de remuneração conjunta” (3,20), “conectividade” (4,60) e “conflitos” (4,86) tiveram resultados abaixo das demais variáveis. O gerente de marketing justifica a baixa performance dos resultados: “estamos passando por uma fase de transição, com mudanças de gestão. Certamente está refletindo no relacionamento entre as equipes” (Gerente de Marketing – II). A melhoria destes índices, apoiados as evidências qualitativas confirmadas pelo gestor de marketing, pode elevar os resultados da dimensão comportamental (4,50) e potencializar a efetividade da implementação de estratégias. Contudo, durante a coleta de dados qualitativos, a organização demonstrou a carência de métodos e processos para as atividades e estratégias adotadas pelo corporativo. O estabelecimento destes procedimentos também sugere benefícios para a companhia como um todo.

A análise da quarta organização (serviço/hotel) apresentou os melhores resultados em relação aos indicadores do questionário para todas as outras empresas pesquisadas. Todos os índices se sobressaíram e mantiveram-se em valores acima dos demais (média geral da quarta empresa - 5,50 pontos). Ainda, foi possível propor otimização para as variáveis de “sistema de remuneração conjunta” (5,00) e “conflitos” (5,14) com resultados inferiores a média geral. Não obstante, esta organização apresentou o melhor resultado em comparação a todas no quesito efetividade na implementação de estratégias (5,92), comprovado também pela eficiência dos processos e disposição dos documentos, além de uma forte presença dos gestores, culminando em ótimos resultados. A organização dos dados na fase qualitativa foi um fator marcante para os excelentes resultados demonstrados a partir dos questionários.

Em síntese, as quatro organizações obtiveram resultados controlados com o retorno dos questionários, em especial para as organizações II e IV, com índices superiores.

A investigação do quarto e último objetivo específico, referente à comparação das relações entre marketing e recursos humanos na implementação de estratégias de marketing entre as empresas de serviços e produtos, demonstrou similaridade durante a análise dos resultados. Apesar da diferença no foco de atuação das

organizações quanto aos clientes (B2B x B2C), relatado pelos gestores de cada empresa, não foi possível afirmar precisamente a existência de diferenças relevantes na execução das estratégias, também evidenciados pela proximidade dos resultados demonstrados na dimensão comportamental – efetividade na implementação de estratégias de marketing. Em linhas gerais, das quatro organizações pesquisadas, os dois melhores índices são empresas de bens e serviços, assim como para os dois piores índices. As organizações II (bens) e IV (serviços) resultaram na média de 5,45 e 5,92. Por sua vez, as organizações I (bens) e III (serviços) resultaram em 4,88 e 4,50 de média. A ausência de processos formais e documentos nas organizações também impossibilitou a caracterização de diferenças significativas nos mercados de atuação.

É possível que elevar a escala de sete para dez pontos aumente o nível de diferença entre cada organização e possibilite uma avaliação de maior consistência e precisão. Por fim, a maior diferença relevante observada entre as organizações de bens e serviços está no direcionamento da estratégia de marketing e não quanto à execução. Para as indústrias de bens, o objetivo estava no lançamento de produtos, enquanto as empresas de serviço sustentavam estratégias de comunicação e fidelização. Estratégias justificadas em virtude do foco de atuação em relação aos clientes.

Os resultados demonstrados pelos objetivos específicos confirmam o fator positivo do cooperativismo entre as áreas. Assim, o objetivo geral que visa uma análise da relação entre marketing e recursos humanos e sua influência na implementação de estratégias do composto de marketing pode ser avaliada. A fase qualitativa da pesquisa demonstrou que as organizações de maneira geral não possuem processos formais que determinem o relacionamento, bem como metas ou atividades em conjunto, mas ainda assim durante as entrevistas foi possível observar o cooperativismo entre os gestores. Complementares as informações qualitativas, os questionários salvaguardaram e confirmaram a importância do relacionamento, bem como possibilitaram a identificação da efetividade da implementação das estratégias.

Os respondentes avaliaram por meio das questões a carência/frequência dos indicadores do modelo na gestão de suas respectivas organizações. As variáveis de

“sistemas de recompensa conjunta”, processos “informais” de relacionamento e uma gestão eficiente na solução de “conflitos” foram os índices com menor média geral entre as organizações, sugerindo atenção quanto a melhorias e desenvolvimento destes atributos as respectivas personalidades corporativas. Enquanto isso, as variáveis “suporte da alta administração”, processos de “conectividade” e meios de comunicação “interpessoal” demonstraram as maiores médias, reforçando a necessidade de mantê-los em níveis de alto rendimento, já que a influência na efetividade de implementação de estratégias de marketing foi positiva.

5.1. CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

O estudo é uma contribuição teórica para as áreas do conhecimento de implementação de estratégias, serviços x bens e relacionamento entre áreas, especificamente para as áreas de marketing e recursos humanos, cujos setores foram extensivamente abordados.

Os resultados demonstrados nesta dissertação confirmaram a importância da promoção do relacionamento entre áreas funcionais, em especial marketing e recursos humanos. Ao avaliar especificamente cada dimensão do modelo, é possível identificar as contribuições para a academia. Na dimensão baseada em processos, o indicador de “apoio da alta administração” que é caracterizado pela influência sobre como a gestão das áreas se relacionam e tomam as decisões (NOBLE e MOKWA, 1999), teve suas colocações teóricas confirmadas a partir dos resultados demonstrados no modelo. A organização I, com o menor índice (3,89) demonstrou menor assiduidade dos gestores na tomada de decisões e processos, que, por conseguinte teve os menores resultados. O mesmo acontece com os indicadores de “integração informal” (3,79 – Organização I) e “sistema de remuneração conjunta” (3,21 – Organização III), suportando as suposições teóricas a cerca de suas definições encontradas no referencial teórico desta pesquisa. Os resultados do modelo demonstram que a ausência destes critérios influenciam na eficácia da implementação de estratégias.

Os indicadores da dimensão de resultados psicossociais do modelo demonstraram aderência às características das organizações pesquisadas. O

indicador “conflitos interfuncionais” caracterizada pela tensão pré disposta entre dois ou mais departamentos que surge normalmete das diferenças ou incompatibilidade (KOHLI e JAWORSKI, 1990) teve sua teoria comprovada por todas as organizações, com média superior a 5,00 pontos, demonstrando que bons níveis de gestão de conflitos influenciam coparticipação dos times. O indicador “efetividade do relacionamento” que demonstra o compromisso e cumprimento das expectativas comuns as partes (RUEKERT e WALKER, 1987) também comprovou sua contribuição teórica em todas as organizações, com média próxima a 6,00 pontos. De maneira geral, todas as variáveis do modelo tiveram a sua teoria confirmada a luz das referências teóricas e resultados desta pesquisa.

Este estudo também procurou utilizar as sugestões de pesquisas referenciadas pelos autores Chimhanzi e Morgan (2005), demonstrando uma continuidade de pesquisa por meio de uma análise exploratória qualitativa das contribuições e implicações metodológicas quanto à realização do modelo original, que foi concebido por meio de um design especificamente quantitativo. Isso permitiu uma análise específica focada em cada organização pesquisada, devida à abrangência da análise qualitativa em combinação a uma *survey*.

A identificação de variáveis para avaliar a participação de estratégias cooperadas e o relacionamento entre as áreas de marketing e recursos humanos demonstravam carência bibliográfica. Apresentavam-se extensas as pesquisas para a interface marketing x pesquisa e desenvolvimento/ produção/ finanças/ relações públicas/ comercial/ qualidade/ engenharia/ outras funções. Espera-se que o presente estudo tenha mitigado a ausência de estudos para a dimensão marketing x recursos humanos.

Além do relacionamento entre áreas, a presente dissertação colabora no desenvolvimento de estudos teórico-empíricos para as pesquisas sobre processo de estratégia de marketing, especificamente na implementação de estratégias da área, no que se refere à colaboração de outra área funcional para a execução e realização de atividades. O modelo utilizado sugere as variáveis que influenciam nos resultados da efetividade de implementação de estratégias.

5.2. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Os resultados encontrados a partir do modelo proposto por Chimhanzi e Morgan (2005) incorporaram algumas contribuições expressivas para aspectos gerenciais no que tange o relacionamento de áreas funcionais. Assim prevê conhecimentos para gerentes e profissionais da área de gestão, seja em marketing, recursos humanos ou outras áreas funcionais, por meio da identificação dos índices dispostos no modelo da pesquisa, que representa os componentes e etapas do processo de avaliação do relacionamento entre áreas.

A pesquisa colabora também ao desmistificar a existência de diferenças na implementação de estratégias de marketing para organizações de diferentes mercados de atuação, como prestadores de serviços e fabricantes de bens. Os resultados da dimensão comportamental do modelo indicou forte similaridade no que diz respeito à eficiência das organizações nestes processos.

Apesar do foco atribuído a esta pesquisa, em analisar a relação entre as áreas de marketing e recursos humanos especificamente, é conhecido pelos gestores em geral o problema crítico quanto a estruturas organizacionais que possuem delineadas os meios de promoção e partilha de informações entre áreas funcionais (OLSON, WALKER e RUEKERT; 1995). Complementa-se ainda que a efetividade do marketing depende de como as pessoas são treinadas, selecionadas, direcionadas, motivadas e avaliadas (KOTLER, 2012), atividades correlatas ao departamento de recursos humanos. Neste sentido, sugere-se que as organizações avaliem o relacionamento entre as áreas funcionais em geral, vista a importância da proximidade e o impacto nos resultados da efetividade na implementação de estratégias, conforme indicaram os índices de “conectividade”, “apoio da alta administração” e meios de comunicação “interpessoal” em todas as organizações pesquisadas.

Em linhas gerais, para a utilização dos indicadores do modelo, é importante que a organização conheça os processos das áreas preteridas e identifique os pontos de atividade colaborada, seguido de aplicar o questionário com as questões elencadas a todos os envolvidos e avaliar o grau da relação de acordo com o indicador. Considera-se esta etapa com a maior importância em todo o processo.

Finaliza-se com a identificação das variáveis, propondo melhorias para os pontos fracos e manutenções para os pontos fortes que, certamente, influenciarão nos resultados para a implementação de estratégias.

Por fim, ao considerar o papel da estratégia de marketing em uma organização, nota-se que é o setor responsável por construir e entregar ofertas de valor ao mercado seja por serviços ou produtos. Dessa maneira, a integração entre as funções de marketing e recursos humanos evidenciou resultados nítidos no sentido de mostrar elementos que podem ser desenvolvidos e fortalecidos para a efetividade prática desta relação, influenciando em melhores níveis de gestão.

5.3. LIMITAÇÕES

Durante o processo de construção da dissertação, foram identificados aspectos que limitaram a continuidade de acordo com os objetivos iniciais, ou mesmo influenciaram nos resultados.

Apesar de discussões referentes ao número de alternativas de uma escala (se par ou ímpar) nos questionários gerar inúmeras opiniões, para avaliar e quantificar os resultados do modelo foi adotado uma escala Likert de sete pontos que, por ser ímpar, em tese induz o respondente a optar pela alternativa central da questão, caracterizada em geral como neutra. Tal tendência não foi identificada com frequência nesta pesquisa, mitigando, portanto essa limitação do estudo. Além disso, a intenção do questionário era a de medir o nível de opinião dos respondentes, característica específica de uma escala Likert (que em geral tende a ser ímpar).

Outra limitação está na imprecisão quanto à existência de diferenças relevantes para a implementação das estratégias de marketing em organizações de serviços e bens, no que tange o objetivo específico de comparar as relações entre marketing e recursos humanos na implementação de estratégias de marketing. Sugere-se a elevação da escala de sete para dez pontos, aumentando em três níveis a diferença e possibilitando avaliações precisas quanto à comparação de resultado entre organizações e segmentos de atuação. Não obstante, a comparação

entre empresas com foco em mercados diferenciados pode ser uma limitação da pesquisa. Sugere-se direcionar pesquisas, entre B2B ou B2C.

Por fim, a proposta de Beaven e Scotti (1990) elucida a idealização de McCarthy (1964) que cunhou o modelo dos 4P's. Os pesquisadores afirmam que o composto de marketing é um padrão exclusivo para organizações de bens/produtos, não funcionando adequadamente para prestadores de serviços (BEAVEN e SCOTTI, 1990). Por se tratar de um estudo exploratório, que não visa à generalização dos resultados, uma estratégia de marketing com direcionamento específico a organizações de produtos pode influenciar nos resultados ao comparar com organizações especificamente prestadoras de serviços. Mesmo com estudos recentes (KOTLER, 2012) afirmando que o modelo 4P's pode ser utilizado em todas as unidades de negócios, sugere-se pesquisas futuras deste modelo com amostras elevadas para avaliar a confiabilidade do composto de marketing em serviços.

5.4. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

De acordo com o desenvolvimento, foram observadas inúmeras possibilidades de pesquisa e com as limitações que esta dissertação não conseguiria suprimir, seguem como sugestão para pesquisas futuras.

Como proposta inicial, sugere-se a replicação do modelo cunhado por Chimhanzi e Morgan (2005), com unidades de análise de diferentes setores, a fim de comparar os resultados obtidos neste estudo. Recomenda-se utilizar uma escala de dez pontos e revisar a aceitação do modelo para a nova escala, já que os sete pontos utilizados neste modelo, limitaram a precisão de uma análise qualitativa quanto à identificação de características correlatas as organizações de bens e serviços.

Outra pesquisa de interesse para a área pode iniciar a partir da elevação do número de organizações pesquisadas, em uma abordagem de viés quantitativo, verificando possíveis padrões com a abordagem qualitativa desta pesquisa. É interessante manter o padrão da amostra em relação à área de atuação das organizações (bancário, automotivo, educação, hotelaria, outros), bem como

mercado atuante (B2B ou B2C), a fim de aumentar a confiabilidade e validade da pesquisa.

Por fim, sugere-se como pesquisa futura o incremento de indicadores nas dimensões do modelo atual, podendo avaliar outras interfaces do relacionamento entre as áreas de marketing e recursos humanos, não mensurados por esta pesquisa. Sugerem-se as seguintes variáveis: condições do ambiente externo; condições do ambiente interno; transações entre marketing e outras funções; fluxo de comunicação entre marketing e outras funções; resultados funcionais (RUEKERT e WALKER, 1987); fatores da estratégia; dimensões de compromisso (NOBLE e MOKWA, 1999).

Propõem-se também Menon *et al.* (1999), o clássico teórico no que tange a formação e implementação de estratégias de marketing, com as variáveis de: estrutura organizacional; cultura organizacional; análise situacional; abrangência; ênfase nos ativos e competências de marketing; Integração funcional; qualidade da comunicação; comprometimento com o consenso da estratégia; comprometimento com os recursos da estratégia; criatividade; aprendizagem; desempenho de mercado; turbulência ambiental (MENON *et al.*, 1999).

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A., KUMAR, V., DAY, G.S.: *Pesquisa de Marketing*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ADAMS, J.: *Growing a family business step by step*. Stone World, Troy, EUA, v. 26, novembro. 2009.

ALDERSON, W.: *Marketing Behavior and Executive Action*. Homewood. IL: Richard D. Irwin, 1957.

American Marketing Association (AMA). Disponível em:
<www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx> Acesso em: 05/08/2012.

BAKKE, E. W.: *The human resources function*. New Haven: Yale Labor Management Center. Unions, management, and the public: New York: Harcourt Brace, 1958.

BAL, Y: *The new human resources management in the 21st century: a strategic view*. Annual Conference on Innovations in Business & Management, 2011.

BARTELS, R.: *The history of Marketing thought*. Columbus, Publishing Horizons, 1988.

BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P. T., MILLS, D. Q., & WALTON, R. E.: *Managing human assets*. Cambridge, Mass.: Free Press, 1984.

BECKER, G.S.: *Human Capital*. New York: Columbia University Press, 1964.

BERRY, L., PARASURAMAN, L.: *Marketing Service: Competing Through Quality*, New York, The Free Press, 1991.

BOSELIE, J., DIETZ, G., BOON, C.: *Commonalities and contradictions in HRM and Performance research*, Human Resource Management Journal, 15(3), pp. 67 - 94, 2005.

BOUDREAU, J.W., MILKOVICH, G.T.: *Administração de Recursos Humanos*. Atlas, 1ª Ed. 2000.

CARTILHA de Integração – CASO IV. Documento produzido pela empresa, 2013.

CRAVENS, D. W.: *Implementation Strategies in the Market-Driven Strategy Era*. Journal of the Academy of Marketing Science. V. 26 - 3, pgs. 237 – 241, 1998.

CHIMHANZI, J.: *The impact of marketing/RH interactions on marketing strategy implementation*. European Journal of Marketing, 38, pg. 73 – 98, 2004a.

CHIMHANZI, J.: *The Impact of Integration Mechanisms on Marketing/HR Dynamics*. Journal of Marketing Management, 20, pg. 713 – 740, 2004b.

CHIMHANZI, J.; MORGAN, R. E.: *Explanations from the Marketing/Human Resources dyad for market competitiveness: a perspective on marketing strategy implementation effectiveness and market performance in service firms*. Research Paper No 8 - School of Management and Business, 2001.

CHIMHANZI, J.; MORGAN, R. E.: *Explanations from the Marketing/Human Resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms*. Journal of Business Research, 58, pg. 787 – 796, 2005.

DESATNICK, R. L.: *Innovative human resource management*. New York: AMACOM, 1972.

DILLON, W. R. *Marketing research in marketing environment*. 3a. ed. Homewood, IL: Irwin, 1994.

DOYLE, P.: *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 5ª Ed, 2005.

- DRUCKER, P. F.: *The practice of management*. New York: Harper & Brothers, 1954.
- DRUCKER, P. F.: *Pessoas e Desempenho*. Campus, 1ª Ed., 2012.
- ENGLISH, J.: *The four "P"s of marketing are dead*. Marketing Health Services. Chicago: Summer, vol. 20, num. 2, 2000.
- FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R.: *Planejamento Estratégico na Prática*: São Paulo – Atlas, 1990.
- FLAMHOLTZ. E.: *Human Resource Accounting: A Review of Theory and Research*, Journal of Management Studies. Vol. 11: pgs. 44 - 61, 1974.
- FOMBRUN, C.J., TIEHY, N.M., DEVANNA, M.A.: *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley, 1984.
- GIL, A. C.: *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GLASSMAN, M., MCAFEE, B.: *Integrating the Personnel and Marketing Functions: The Challenge of the 1990s*. Business Horizons 35: pgs. 52 - 59, 1992.
- HMI – Hotel Management International. Disponível em: <www.hotelmanagementintl.com>. Acesso em 08/11/2013:
- HUANG *et al.*: *The impact of specified professional development programmed information as a marketing tool for effective recruitment*. Human Resource Development International, 14, No. 1 - pgs. 57-73, 2011
- HUNT, S. D.; DEROZIER, C.: *The normative imperatives of business and marketing strategy*, Journal of Business and Industrial Management – Vol. 19 pgs. 5 – 22, 2004.
- KERIN, R. A.: *In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing*, Journal of Marketing 60, pgs. 1 – 13, 1996.

KOHLI, A.J.; JAWORSKI, B.J.: *Market Orientation; the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. Journal of Marketing 54: pgs. 1 – 18, 1990.

KOTLER, P.: *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. 8th ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1991.

KOTLER, P.: *Administração de Marketing* – Sapiro, 14^a Edição - Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. Prentice Hall Brasil, 12^a edição, 2006.

LAMB J.R., CHARLES W., HAIR J.R., JOSEPH F., MCDANIEL, C.: *Princípios de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LASTRES, H. M. M., CASSIOLATO, J. E., LEMOS, C., MALDONADO, J. M. e VARGAS, M. A.: *Globalização e inovação localizada*. Brasília: IBICT/IEL, 1999.

LIKERT, R.: *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.

LUNA, S. V.: *Planejamento de Pesquisa: Uma Introdução*. São Paulo: EDUC, 1997.

MANUAL de Atividades do RH - CASO I. Documento produzido pela empresa, 2013.

MANUAL de Atividades do Marketing – CASO I. Documento produzido pela empresa, 2013.

MARTINELLI et. al.: *Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos?:* São Paulo - RAE, 1993.

MARTINS, G. A.: *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATILDE VIEIRA, R.: *Mirando no Empregado e Acertando no Cliente – As estratégias de marketing interno e a qualidade dos serviços, uma abordagem empírica*. Dissertação de Mestrado - UFPR, 2011.

MATTAR, N. M.: *Pesquisa de Marketing*. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENON *et al.*: *Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test*. Journal of Marketing, v. 63, n. 2, pgs. 18 - 40, 1999.

MILES, R.: *Human relations or human resources?* Harvard Business Review, 43: pgs. 148-163, 1965.

MCCARTHY, E. J.: *Basic Marketing*, Homewood IL, Richard D Irwin, Inc, 1964.

MOENAERT R.K.; SOUDER, W.E.: *An Analysis of the Use of Extra-functional Information by R&D and Marketing Personnel: Review and Model*. Journal of Product Innovation Model 7: pgs. 213- 229, 1990.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P.: *Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory*. Journal of Marketing, v. 63, n. 4, pgs 57 - 73, 1999.

OLSON, E. M; WALKER, O. C.; RUEKERT, R. W.: *Organizing For Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness*. Journal of Marketing 59, 1, pgs. 48-62, 1995.

PFEFFER, J.: *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*, USA: Harvard Business School Press, 1994.

PFEFFER, J. (1998): *Seven practices of successful organizations*. California Management Review 40, pgs. 96 - 124, 1998.

PIERCY, N.F.: *Partnership between marketing and human resource management for implementation effectiveness in services marketing*. Academy of Marketing Conference Proceedings, Manchester Metropolitan University, pgs. 865 – 878, 1997.

PAULO DA SILVA, P.: *A Tradução da Economia*. Editora Universitária da UFPE, 2007.

PIERCY, N. F.: *Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 26, n. 3, pgs. 222 – 236, 1998.

QUINN, J.B.: *Strategies for change*. 2a Ed., Prentice-Hall, Englewood, N.J, 1980.

RAFIQ, M.; AHMED P.K.: *The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management*. Journal of marketing Management 9, pgs. 219 – 232, 1993.

RICHARDSON, B. A.; ROBINSON, G. C.: *The Impact of Internal Marketing on Customer Service in A Retail Bank*. International Journal of Bank Marketing vol. 4, pgs. 3 – 30, 1986.

RUEKERT, R.W.; WALKER, O. C.: *Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective*. International Journal of Research in Marketing 9: pgs. 225 - 245, 1987.

RUONA, W. E. A.; GIBSON, S. K.: *The making of twenty-first century HR: an analysis of the convergence of HRM, HRD and OD*: Human Resources Management, vol. 43, no. 1, p. 49-66, 2004.

SAGHAFI M.M., GUPTA, A., and SHETH, J.N.: *R&D/Marketing Interfaces In The Telecommunications Industry*. Industrial Marketing Management 19, pgs. 87 - 94, 1990.

SANTOS, A. R.: *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A. 2000.

SCHULTZ, T.W.: *The Economic Value of Education*. Columbia University Press, 1963.

SEBRAE/PR. Disponível em: <www.sebraepr.com.br>. Acesso em 27/06/2013.

SONG, M.X., PARRY, M. E.: *The R&D-Marketing Interface in Japanese Technology Firms*. Journal of Product Innovation Management 9: pgs. 91 - 112, 1992.

THIOLLENT, M.: *Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche*. São Carlos: EdUFSCar. 2006.

VARADARAJAN, R.: *Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises*. Journal of the Academy Marketing Science. Vol. 38, p. 119-140, 2010.

VARADARAJAN, R., JAYACHANDRAN, S., WHITE, C.S.: *Strategic Interdependence in Organizations: Deconglomeration and Marketing Strategy*. Journal of Marketing 65: pgs.15 - 28, 2001.

YIN, R. K.: *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, R. K.: *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALTON, R. E., DUTTON J. M. & FITCH, H. G.: *A Study of Conflict in the Process, Structure, and Attitudes of Lateral Relationships*. Homewood, Illinois: Irwin, 1966.

WALTON, R. E., MCKERSIE, R. B.: *Behavioral dilemmas in mixed motive decision making*, Behavioral Science, XI, pgs. 370 - 384, 1966.

WEBSTER , F. E.: *The Rediscovery of the Marketing Concept*. Business Horizon, 1988.

WEINRAUCH, J.D., ANDERSON, D.: *Conflicts between engineering and marketing units*. Industrial Marketing Management, 11: pgs. 291 – 301, 1982.

WIND, Y.: Marketing and the Other Business Functions. *Research in Marketing* 5: pgs. 237 - 264, 1981.

ANEXO A – ESCALA ORIGINAL

<i>Scale</i>	
SENIOR (senior management support)	1. Senior management commits resources to facilitate joint planning and interactions between marketing and HR
	2. Senior management pushes for stronger links between marketing and HR
	3. Senior management promotes improved communication between marketing and HR
	4. Senior management provides opportunities for the marketing and HR managers to know and understand each other.
INFORMAL (informal integration)	5. Participation in interdepartmental social events
	6. Meet away from the workplace
	7. Talk about common interests besides work
REWARD (joint reward system)	8. Meet over lunch or dinner
	9. Formal evaluation criteria for collaboration exist
	10. The marketing and HR functions share equally in the rewards from a well-implemented marketing strategy
CONNECT (connectedness)	11. Marketing managers' evaluations are based on joint performance with HR managers
	12. Senior management promotes interdepartmental loyalty over departmental loyalty
	13. Members of one department feel comfortable telephoning members of the other
	14. Members of one department are easily accessible to the other
	15. The marketing and HR people here talk "different languages," which makes it difficult to communicate
WRITCOM (written communication)	16. Both departments volunteer information and ideas that they feel affect the other
	17. Individuals in one department will only contact someone in the other only when it is strictly necessary
INTERCOM (interpersonal communication)	18. Forms
	19. Reports
	20. Memos
CONFLICT (interfunctional conflict)	21. Fax material
	22. Electronic mail
	23. Individual face-to-face meetings
	24. Meetings between teams
	25. Telephone calls
RELEFF (relationship effectiveness)	26. When members of marketing and HR departments get together, tensions frequently run high
	27. There is often tension over the specific terms of the working relationship between marketing and HR departments
	28. The objectives pursued by the marketing department are often incompatible with those of the HR department
	29. Members of the marketing and HR departments feel that the goals of their respective departments are in harmony with each other
	30. Protecting one's departmental turf is considered a "way of life" in this business unit
	31. To what extent do you have an effective working relationship with the HR department?
MSIEFF (marketing strategy implementation effectiveness)	32. To what extent does the HR department carry out its responsibilities and commitments in regard to you?
	33. To what extent do you carry out your responsibilities in regard to your HR department?
	34. To what extent do you feel the working relationship between marketing and the HR department is productive?
	35. To what extent is the time and effort you spent in developing and maintaining the working relationship with the HR department worthwhile?
	36. Overall, to what extent were you satisfied with the working relationship between HR and marketing during the past 6 months?
	37. Overall, marketing strategies are implemented
	38. Marketing strategies are implemented within the anticipated time frame
	39. Marketing objectives are met
	40. The methods of implementation are satisfactory to those involved
	41. Implementation outcomes are satisfactory to those involved
	42. Marketing strategies are implemented as intended

Fonte: CHIMHANZI; MORGAN(2005)

APENDICE A – ESCALA COM TRADUÇÃO REVERSA

ÁREA	VARIÁVEL	QUESTÃO
DIMENSÃO BASEADA EM PROCESSOS	SENIOR	1. A alta administração encaminha recursos para facilitar o planejamento conjunto e interações entre marketing (comercial) e RH
	SENIOR	2. A gestão das áreas fortalecem as ligações entre marketing (comercial) e RH
	SENIOR	3. A gestão promove uma melhor comunicação entre os departamentos de marketing (comercial) e RH
	SENIOR	4. A organização oferece oportunidades para os gestores de marketing (comercial) e RH se conhecerem e entenderem um ao outro
	INFORMAL	5. Existe a participação comum em eventos sociais de outros departamentos
	INFORMAL	6. As equipes de marketing (comercial) e RH se reúnem fora do local de trabalho
	INFORMAL	7. As equipes de marketing (comercial) e RH falam sobre interesses em comum além do trabalho
	INFORMAL	8. As equipes de marketing (comercial) e RH se reúnem durante o almoço ou jantar
	RECOMPENSA	9. Existem critérios formais para a avaliação da colaboração conjunta entre marketing (comercial) e RH
	RECOMPENSA	10. As funções de marketing (comercial) e RH compartilham igualmente os resultados de uma estratégia de mercado bem implementada
	RECOMPENSA	11. As avaliações do gerente de marketing (comercial) são baseadas em atuação conjunta com o gestor de RH
	RECOMPENSA	12. A alta administração promove a lealdade interdepartamental sobre a lealdade departamental
	CONNECT.	13. Membros de um departamento sentem-se confortáveis ao telefonar para o outro setor;
	CONNECT.	14. Membros de um departamento são facilmente acessíveis ao outro;
	CONNECT.	15*. As equipes de marketing (comercial) e RH falam “linguagens diferentes” o que dificulta a comunicação
	CONNECT.	16. Ambos os departamentos voluntariam informações e ideias que podem afetar o outro;
	CONNECT.	17*. Os indivíduos de um departamento fazem contato com outro departamento apenas quando é estritamente necessário;
	ESCRITA	18. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Documentos
	ESCRITA	19. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Memorandos
	ESCRITA	20. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Relatórios
	ESCRITA	21. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Fax
	INTERPESSOAL	22. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: E-mail
	INTERPESSOAL	23. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Contato individual (face a face)
	INTERPESSOAL	24. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Reuniões
	INTERPESSOAL	25. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Chamadas telefônicas

Fonte: CHIMHANZI; MORGAN(2005)

APENDICE A – ESCALA COM TRADUÇÃO REVERSA (cont.)

ÁREA	VARIÁVEL	QUESTÃO
RESULTADOS PSICO-SOCIAIS	CONFLITOS	26*. Quando membros do marketing (comercial) e RH estão juntos, frequentemente ocorrem tensões.
	CONFLITOS	27*. Existe uma constante tensão envolvendo as condições de trabalho entre o departamento de marketing (comercial) e o de RH.
	CONFLITOS	28*. Os objetivos do departamento de marketing (comercial) são frequentemente incompatíveis com aqueles do departamento de RH
	CONFLITOS	29. Membros das áreas de marketing (comercial) e RH sentem que suas metas estão em harmonia uns com os outros
	CONFLITOS	30. Proteger um determinado departamento é considerada como uma prática nesta unidade de negócio
	EFEREL	31. Até que ponto você possui uma relação de trabalho proveitosa (ou desvantajosa) com o departamento de RH?
	EFEREL	32. Até que ponto o departamento de RH executa (ou evita) suas responsabilidades e compromissos em relação a você?
	EFEREL	33. Até que ponto você exerce (ou evita) suas responsabilidades referentes ao departamento de RH?
	EFEREL	34. Até que ponto você considera produtiva (ou improdutiva) a inter-relação entre o departamento de marketing (comercial) e o de RH?
	EFEREL	35. Até que ponto você acha válido (ou inválido) o tempo e esforços investidos em desenvolver e manter um relacionamento com o RH?
	EFEREL	36. De uma forma geral, quão satisfeito está com o relacionamento entre marketing (comercial) e RH nos últimos seis meses?
	RESULTADOS COMPORTAMENTAIS	EFEIMP
EFEIMP		38. As estratégias de marketing (comercial) são implementadas dentro do prazo previsto
EFEIMP		39. Os objetivos de marketing (comercial) são atendidos
EFEIMP		40. Os métodos de execução das estratégias de marketing (comercial) são satisfatórios para os envolvidos
EFEIMP		41. Os resultados da implementação de estratégias de marketing (comercial) são satisfatórios para os envolvidos
EFEIMP		42. As estratégias de marketing (comercial) são implementadas como pretendidas

Fonte: CHIMHANZI; MORGAN(2005)

APENDICE B – QUESTIONÁRIO

Olá,

Sou aluno do Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná e estou realizando uma pesquisa, cujo objetivo é avaliar o nível de relacionamento entre as áreas de marketing e recursos humanos. É uma pesquisa absolutamente acadêmica e todos os dados obtidos serão mantidos em sigilo.

Desde já, muito obrigado pela participação!

Cargo na empresa

Escolaridade

Tempo de Empresa

ANALISE AS QUESTÕES A SEGUIR CONSIDERANDO AS ÁREAS DE MKT (COMERCIAL) E DE RH
ATÉ QUE PONTO VOCÊ CONCORDA COM AS AFIRMAÇÕES ABAIXO? "marque um X na opção desejada"

BLOCO I

1. A alta administração encaminha recursos para facilitar o planejamento conjunto e interações entre marketing (comercial) e RH

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. A gestão das áreas fortalecem as ligações entre marketing (comercial) e RH

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. A gestão promove uma melhor comunicação entre os departamentos de marketing (comercial) e RH

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. A organização oferece oportunidades para os gestores de marketing (comercial) e RH se conhecerem e entenderem um ao outro

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Existe a participação comum em eventos sociais de outros departamentos

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. As equipes de marketing (comercial) e RH se reúnem fora do local de trabalho

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. As equipes de marketing (comercial) e RH falam sobre interesses em comum além do trabalho

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. As equipes de marketing (comercial) e RH se reúnem durante o almoço ou jantar

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Existem critérios formais para a avaliação da colaboração conjunta entre marketing (comercial) e RH

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pelo autor.

APENDICE B – QUESTIONÁRIO (continuação)

10. As funções de marketing (comercial) e RH compartilham igualmente os resultados de uma estratégia de mercado bem implementada

Discordo Totalmente	Discordo em Grande	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>						

11. As avaliações do gerente de marketing (comercial) são baseadas em atuação conjunta com o gestor de RH

Discordo Totalmente	Discordo em Grande	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>						

12. A alta administração promove a lealdade interdepartamental sobre a lealdade departamental

Discordo Totalmente	Discordo em Grande	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>						

13. Membros de um departamento sentem-se confortáveis ao telefonar para o outro setor;

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Membros de um departamento são facilmente acessíveis ao outro;

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15*. As equipes de marketing (comercial) e RH falam “linguagens diferentes” o que dificulta a comunicação

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Ambos os departamentos voluntariam informações e ideias que podem afetar o outro;

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17*. Os indivíduos de um departamento fazem contato com outro departamento apenas quando é estritamente necessário;

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Documentos

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Memorandos

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Relatórios

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Fax

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pelo autor.

APENDICE B – QUESTIONÁRIO (continuação)

22. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: E-mail

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Contato individual (face a face)

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Reuniões

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. A comunicação entre os departamentos ocorre em maior parte por: Chamadas telefônicas

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOCO II

26°. Quando membros do marketing (comercial) e RH estão juntos, frequentemente ocorrem tensões.

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27°. Existe uma constante tensão envolvendo as condições de trabalho entre o departamento de marketing (comercial) e o de RH.

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28°. Os objetivos do departamento de marketing (comercial) são frequentemente incompatíveis com aqueles do departamento de RH

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Membros das áreas de marketing (comercial) e RH sentem que suas metas estão em harmonia uns com os outros

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Proteger um determinado departamento é considerada como uma prática nesta unidade de negócio

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Até que ponto você possui uma relação de trabalho proveitosa (ou desvantajosa) com o departamento de RH?

Totalmente desvantajosa	Moderadamente desvantajosa	Pouco desvantajosa	Neutro	Pouco proveitosa	Moderadamente proveitosa	Totalmente proveitosa
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Até que ponto o departamento de RH executa (ou evita) suas responsabilidades e compromissos em relação a você?

Evita Totalmente	Evita em Grande Parte	Evita em Partes	Neutro	Exerce em Parte	Exerce em grande parte	Exerce Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

Fonte: Elaborado pelo autor.

APENDICE B – QUESTIONÁRIO (final)

33. Até que ponto você exerce (ou evita) suas responsabilidades referentes ao departamento de RH?

Evita Totalmente	Evita em Grande Parte	Evita em Partes	Neutro	Exerce em Parte	Exerce em grande parte	Exerce Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

34. Até que ponto você considera produtiva (ou improdutivo) a inter-relação entre o departamento de marketing (comercial) e o de RH?

Totalmente improdutivo	Improdutivo em Grande Parte	Improdutivo em Partes	Neutro	Produtivo em Partes	Produtivo em grande parte	Totalmente produtivo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Até que ponto você acha válido (ou inválido) o tempo e esforços investidos em desenvolver e manter um relacionamento com o RH?

Totalmente inválido	Inválido em Grande Parte	Inválido em Partes	Neutro	Válido em Partes	Válido em grande parte	Totalmente válido
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. De uma forma geral, quão satisfeito está com o relacionamento entre marketing (comercial) e RH nos últimos seis meses?

Totalmente insatisfeito	Insatisfeito em Grande Parte	Insatisfeito em Partes	Neutro	Satisfeito em Partes	Satisfeito em grande parte	Totalmente Satisfeito
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

BLOCO III

37. No geral, as estratégias de marketing (comercial) são implementadas

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. As estratégias de marketing (comercial) são implementadas dentro do prazo previsto

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Os objetivos de marketing (comercial) são atendidos

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. Os métodos de execução das estratégias de marketing (comercial) são satisfatórios para os envolvidos

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Os resultados da implementação de estratégias de marketing (comercial) são satisfatórios para os envolvidos

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. As estratégias de marketing (comercial) são implementadas como pretendidas

Discordo Totalmente	Discordo em Grande Parte	Discordo em Parte	Neutro	Concordo em Parte	Concordo em grande parte	Concordo Totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Elaborado pelo autor.