

---

# Marketing interno e a formação de sujeitos reflexivos

## *Internal marketing and the formation of reflective subjects*

## *Marketing interno y la formación de sujetos reflexivos*

ANDRÉ LUIZ MARANHÃO DE SOUZA LEÃO  
ARCANJO FERREIRA DE SOUZA NETO  
FRANCISCO RICARDO BEZERRA FONSÊCA  
SÉRGIO CARVALHO BENÍCIO DE MELLO

### **RESUMO**

A perspectiva do marketing interno tem ganhado espaço primordial. Isto ocorre por meio de um processo interdisciplinar de gestão de pessoas, por se compreender que parte do êxito organizacional depende das atitudes, do comprometimento e do desempenho de todos os envolvidos numa organização, sobretudo os que interagem com os clientes. Assumindo a premissa de que tal procedimento depende do relacionamento entre o funcionário de contato e os clientes de uma organização, revisamos neste ensaio teórico as noções fundamentais do conhecimento acerca das relações interpessoais para discutir o papel do marketing interno na formação de funcionários para se tornarem sujeitos reflexivos. Compreendemos tal premissa como uma característica fundamental para que estes desempenhem seu papel de forma consciente. Nossa chegada é uma proposta teórica sobre como isto pode ser desenvolvido.

**Palavras-chave:** Marketing interno – Relação funcionário-cliente – Subjetividade.

**ABSTRACT**

The perspective of internal marketing has gained a distinguished space. It happens through an interdisciplinary process of people management and is based on the assumption that a significant part of the organizational success depends on the attitudes, commitment, and *performance* of the staff, especially those who interact with the customers. Based on the premise that such procedure depends on the relationship between the contact employees and the customers of an organization, we go through the fundamental notions of interpersonal relations to address the internal marketing's role in the formation of employees so that they become reflexive subjects. We understand such premise as a fundamental characteristic for people to carry out their role consciously. We conclude by offering a theoretical proposal of how this can be developed.

**Keywords:** Internal marketing – Employee-customer relationship – Subjectivity.

**RESUMEN**

La perspectiva del marketing interno viene conquistando espacio primordial. Esto ocurre por medio de un proceso interdisciplinar con la gestión de personas, por comprenderse que parte del éxito de la organización depende de las actitudes, del comprometimiento y del desempeño de todos los involucrados en una organización, especialmente los que interactúan con los clientes. Asumiendo la premisa de que tal procedimiento depende de la relación entre el funcionario de contacto y los clientes de una organización, en este ensayo teórico revisamos nociones fundamentales del conocimiento acerca de las relaciones interpersonales para discutir el papel del marketing interno en la formación de funcionarios para que se conviertan en sujetos reflexivos. Entendemos tal premisa como característica básica para que ellos puedan desempeñar su papel de forma consciente. Nuestra llegada es una propuesta teórica acerca de cómo esto puede ser desarrollado.

**Palabras clave:** Marketing interno – Relación empleado-cliente – Subjectividad.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a perspectiva do marketing interno tem ganhado espaço primordial na área de gestão de pessoas. Isto porque se compreende hoje que o marketing não é responsabilidade apenas dos funcionários que atuam no departamento de marketing. Depende em grande parte das atitudes, do comprometimento e do desempenho de todos que formam uma organização, sobretudo os que interagem com os clientes.

Entendemos que para que uma empresa possa ter um bom desempenho na percepção do cliente e construir um relacionamento sólido com ele, é imprescindível a participação ativa e reflexiva de seus funcionários. Por outro lado, também os clientes devem agir da mesma forma, pois só assim a atividade relacional será potencialmente proveitosa para ambas as partes. Nossa visão é de que as relações devem ocorrer entre sujeitos conscientes de seus papéis, o que nos parece uma abordagem desafiadora, porém crítica, para a construção e manutenção de relacionamentos.

Com isto em mente, desenvolvemos este ensaio teórico. Nossa proposta é que a atividade de marketing interno guie-se não somente pelo treinamento de funcionários, mas, antes, pela formação de sujeitos reflexivos e relacionais, aptos a desempenharem seu papel de contato com os clientes de uma forma consciente e responsável.

Em nosso caminho reflexivo, revisitamos a literatura acerca dos relacionamentos interpessoais, discutimos o papel dos funcionários nos relacionamentos com os clientes e apresentamos nossa visão acerca do papel do marketing interno. Por trás destes aspectos estão nossas premissas de que tais funcionários podem atuar como “praticantes reflexivos” e assumir um papel de sujeito nos relacionamentos de tal natureza.

## 2. RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

Por imposição da natureza, os humanos são seres essencialmente sociais. Eles não podem ser compreendidos apenas como indivíduos solitários, inseridos em ambientes interpessoais. Devem ser representados como estando imersos em relações e interagindo com outras pessoas em pelo menos alguma fase de suas vidas. Embora não exista consenso sobre o que vem a constituir um relacionamento,

já que ele pode ser encontrado sob as mais diversas formas, é aceito que o termo relacionamento “interpessoal” denota uma relação entre pelo menos duas pessoas. Nesse tipo de relacionamento, cada parte reage de acordo com o que pensa que o outro está percebendo, pensando, sentindo e fazendo.

Nossa visão é de que os relacionamentos sempre foram, e ainda são, forjados entre pessoas. Por outro lado, entendemos que ainda que uma relação ocorra entre um indivíduo e um objeto, ela só fará sentido para o indivíduo se o dado objeto assumir para ele características pessoais ou for representado por pessoas. Portanto, nossa premissa é que todo relacionamento ocorre, em última instância, entre pessoas.

Em nossa análise dos relacionamentos interpessoais, entendemos que, em última instância, todos eles são assimétricos. Em geral, costuma-se analisar a assimetria de um relacionamento segundo o poder que cada parte exerce sobre a outra. No entanto, como será discutido mais adiante, várias são as fontes de poder envolvidas em um relacionamento interpessoal. Como nenhuma dessas fontes atua isoladamente, uma relação só poderia ser considerada simétrica se assim o fosse em todas as dimensões de poder, o que é praticamente impossível. Além disso, a assimetria também pode ser verificada, entre outras coisas, no papel que cada parceiro desempenha na relação e na quantidade e tipo de benefício que cada parte extrai a partir dela. Desse modo, parece mais adequado encarar as relações em termos do grau de assimetria que elas possuem.

Em certo sentido, a assimetria no relacionamento implica a existência de uma parte mais “fraca” com relação a determinado aspecto. Por conta disso, existe a possibilidade de que em algum momento ela se sinta explorada. Entretanto, mesmo que isso ocorra, ela pode preferir manter o relacionamento pela inexistência de parceiros. Vale ressaltar que a assimetria não é uma questão estática, pois pode mudar de intensidade e natureza à medida que o relacionamento se desenvolve. Entendemos ainda que a “força” e a “fraqueza” podem estar em aspectos distintos e distribuídos entre as partes. Daí que, apesar de assumirmos a impossibilidade de uma simetria no relacionamento, aceitamos que possa haver o equilíbrio, o que poderia dar uma impressão de simetria se observado a distância.

Dentro desta perspectiva, apresentamos a seguir como os relacionamentos interpessoais surgem, desenvolvem-se e até chegam ao fim, sob uma abordagem orgânica, por meio de uma lógica de ciclo de vida. Analisamos também que as propriedades fazem parte dos relacionamentos interpessoais, o que é útil para a construção de uma maior compreensão do fenômeno.

A análise de relacionamentos é complexa, sobretudo se considerarmos que não existe um relacionamento exatamente igual a outro, pois cada um é único em suas particularidades. No entanto, por se tratarem de um processo social, todos os relacionamentos têm um começo, um meio e, em algum momento, um fim. Apesar de não existir consenso sobre o número e a natureza dos estágios ou fases pelas quais passa um relacionamento, nem certeza sobre o que seria responsável pela mudança de um estágio para outro (ver BERSCHIED, 1985), é inegável que, ao longo do tempo, os relacionamentos necessariamente sofrem algumas transformações. O nível de envolvimento e intimidade das partes, a forma como elas interagem e o conhecimento que cada uma delas possui sobre a outra são alguns dos aspectos que podem mudar à medida que o relacionamento se estende no tempo.

Na tentativa de compreender as alterações que frequentemente ocorrem nos relacionamentos e por que uns duram mais do que outros, vários modelos foram formulados na Psicologia Social (e.g., DAVIS, 1973; LEVINGER, 1983; SCANZONI, 1979). Em essência, esses modelos procuram explicar como os relacionamentos são formados, como se expandem, estabilizam, deterioram e dissolvem. Obviamente, não existe garantia alguma de que todo relacionamento passe necessariamente por cada um desses estágios, muito menos de que eles sejam irreversíveis. Mesmo assim, a análise do que ocorreria em cada estágio pode fornecer *insights* valiosos para a compreensão da dinâmica de um relacionamento.

O primeiro estágio pelo qual um relacionamento obrigatoriamente passa é o de formação, em que as interações deixam de ser simples encontros com estranhos e começam a ganhar intimidade. É nesse estágio que as normas e regras de conduta que regulam os relacionamentos começam a tomar forma (DWYER, 2000; SCANZONI, 1979). Contudo, durante sua formação, o relacionamento é

frágil e altamente suscetível a interferências de fatores externos, pois as partes ainda não tiveram tempo para desenvolver a interdependência e aprofundar seus vínculos emocionais (DWYER, 2000). Normalmente um relacionamento começa quando as partes se sentem mutuamente atraídas e se selecionam umas com as outras em meio às alternativas de parceiros disponíveis (LEVINGER, 1983). No entanto, em alguns casos, essa seleção é de certo modo involuntária e restrita, pois depende de fatores ambientais que estão além do controle direto de um ou de todos os indivíduos envolvidos. Assim, a seleção involuntária pode ser o primeiro passo para o estabelecimento de um relacionamento forçado, em que uma das partes (ou ambas) se relaciona com a outra não porque deseja, mas porque não existe alternativa que compense mais.

Uma vez iniciado, o relacionamento pode entrar no estágio de expansão ou crescimento se os parceiros se decidirem por um maior envolvimento. Neste estágio, as partes começam a desenvolver um histórico de eventos e experiências compartilhadas (MILARDO, 1982) e a interdependência entre elas se eleva, pois passam a interagir mais frequentemente, aumentando também o escopo e a importância de suas interações (FOURNIER, 1994). Além disso, a confiança entre os parceiros começa a se acentuar, fazendo com que informações mais íntimas e secretas sejam reveladas e eles se sintam emocionalmente mais próximos uns dos outros.

Quando as normas são completamente estabelecidas e a interdependência alcança um grau considerável, os relacionamentos tendem naturalmente a se estabilizar em um nível particular de intimidade e proximidade ou se circunscrever a certa gama de atividades. É possível que, ao entrar nesse estágio, os parceiros dêem a relação como garantida e a profundidade dos vínculos emocionais que os unem não se torne aparente, a menos que seja ameaçada. Nesse caso, o relacionamento pode vir a se encerrar por absoluta falta de “nutrição”. Assim, enquanto o estágio de expansão é marcado pelo aprofundamento da relação, o estágio de estabilização é marcado por aspectos que, no longo prazo, podem garantir ou não sua manutenção. O comprometimento tem sido então considerado um dos grandes responsáveis pela manutenção dos relacionamentos (BERSCHIED, 1985; MORGAN; HUNT, 1994), pois contribui para que os parceiros

permaneçam envolvidos a despeito da atratividade das alternativas que podem ser encontradas no ambiente (RUSBULT et al, 1991). Além do comprometimento, outros fatores, como pressões sociais, o estabelecimento de hábitos e rotinas, o sentimento de dependência, a existência de fortes barreiras de saídas e a inexistência de alternativas, podem contribuir para a continuidade do relacionamento. Observa-se ainda que existem vários tipos de relação e a manutenção de cada uma delas exigirá que as partes desempenhem diferentes atividades e assumam diferentes posturas conforme suas especificidades.

Quando a manutenção de um relacionamento não é feita de forma adequada, ele pode entrar em estágio de deterioração. Esse estágio normalmente se caracteriza por uma tendência de redução da intimidade, do comprometimento, da confiança ou da interdependência entre as partes. A deterioração resulta, em geral, de fatores que interferem no equilíbrio e harmonia do relacionamento, como excesso de situações conflituosas, violações graves ou recorrentes nas regras estabelecidas, percepção de negligência, desonestidade, deslealdade etc. Além disso, a manutenção de um relacionamento pode ser ameaçada quando as partes são forçadas a permanecerem distantes umas das outras por um período muito longo, quando alternativas mais atraentes aparecem ou quando os parceiros não percebem equidade na relação. Em resposta ao processo de deterioração, as partes podem adotar ações com o intuito de restaurar a relação ou optar por sua dissolução definitiva. Em geral, a opção pela dissolução ocorre quando alternativas atraentes estão facilmente disponíveis, as barreiras de saída não são altas e um dos parceiros (ou ambos) considera alto o esforço para a manutenção do relacionamento em comparação com os benefícios recebidos.

### **3. O PAPEL DO FUNCIONÁRIO NO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES**

Definitivamente, o marketing não é responsabilidade apenas dos funcionários que atuam nesse departamento. Eles podem até ser atores muito importantes, mas com certeza não são os únicos. O sucesso das iniciativas relacionais depende em grande parte das atitudes, do comprometimento e do desempenho de todos os membros da organização, principalmente daqueles que interagem

com os clientes (GRÖNROOS, 1996). Não é difícil reconhecer que cada funcionário que interage com o cliente está representando a organização na mente deste e, assim, realizando uma importante atividade de marketing, ainda que em tempo parcial. Como cada uma dessas interações tem o potencial de gerar satisfação ou insatisfação (LILJANDER, 2000), elas podem contribuir para a solidificação ou deterioração do relacionamento com o cliente.

Assim, para que uma empresa possa ter um bom desempenho na percepção do cliente e construir um relacionamento sólido com ele, é imprescindível a participação ativa e reflexiva de seus funcionários. Eles devem ter uma visão holística de seus trabalhos, compreender o objetivo de servir bem aos clientes e possuir os meios e as habilidades adequadas para alcançá-lo (GRÖNROOS, 1990).

Resgatando nossa visão de que todos os relacionamentos ocorrem entre pessoas, os exemplos a seguir são esclarecedores. Quando uma dada empresa A engaja em dinâmica relacional com uma dada empresa B, não ocorre, de fato, uma relação entre as entidades A e B, mas, sim, uma interação entre elas, mediada pelos funcionários que as representam. Esses funcionários representam, de forma consciente ou não, a entidade (organização) durante as relações que a empresa A porventura possa vir a estabelecer com B, e vice-versa. Essa mesma lógica pode ser aplicada às interações firma-indivíduo, posto que os consumidores, embora possam perceber que estão se relacionando com a firma (e.g., marca), de fato estão interagindo com o funcionário que naquela determinada situação a está personificando.

Nesse sentido, os funcionários (indivíduos) têm um papel fundamental no estabelecimento dessa dinâmica relacional (CZEPIEL, 1990; SHETH; PARVATIYAR, 2000; PAYNE, 2000). Na percepção do outro (o consumidor ou o funcionário de outra empresa), é o funcionário da organização quem objetiva a realização, manutenção ou quebra das promessas da firma. É dele o potencial para gerar satisfação ou insatisfação (LILJANDER, 2000) e desenvolver vínculos de confiança e de familiaridade com os clientes (BERRY, 1995; GRÖNROOS, 1993), entre outras.

Todavia, embora se reconheça a importância do papel dos funcionários no fenômeno relacional, parece não haver na literatura vigente uma discussão acerca do nível de consciência que os



funcionários possuem no desempenho de seus papéis nas interações com o outro. É o que nos propomos a discutir nesta seção.

### **3.1. Formação de praticantes reflexivos**

Será que todos os funcionários têm consciência de seu papel nas relações? Será que eles refletem sobre suas ações durante sua prática? Será que percebem que o cliente os vê como a personificação da empresa? Esses e outros questionamentos são relevantes, posto que quando os funcionários não são reflexivos, eles assumem a condição de indivíduos. Por outro lado, quando são reflexivos, assumem a condição de sujeitos.

Esta diferença entre indivíduo e sujeito será aprofundada na próxima seção. Por ora, é importante destacar que a diferença básica está no nível de consciência e de reflexão que se tem. Nossa visão é de que, infelizmente, a grande maioria das empresas é composta por funcionários que, na maior parte de sua prática, estão na condição de indivíduos e não de sujeitos da relação. O grande responsável por isso é a orientação (epistemológica) dominante da prática, isto é, o modelo da racionalidade técnica. De acordo com esse modelo, a visão de mundo de conhecimento profissional – a qual é amplamente influenciada pelo pensamento acerca das profissões e das relações que as instituições possuem com pesquisa, educação e prática – considera a atividade profissional decorrente da tomada de decisão instrumental, a qual é rigorosamente realizada por meio da aplicação das teorias e técnicas científicas (SCHÖN, 1983). Esta orientação faz do indivíduo um tomador de decisão racional. Suas decisões baseiam-se em um conhecimento sistematizado que propicia a especialização, padronização e cientificismo de suas práticas, o que acaba inibindo a reflexão sobre suas ações, pois, por considerar estáveis os problemas de sua vida cotidiana, não se esforça para realizar suas atividades, já que os problemas se apresentam de uma forma instrumental.

Contudo, como os profissionais educados por esse modelo, composto de padrões tradicionais de prática e conhecimento, atuam em situações problemáticas permeadas de incertezas, instabilidades, unicidades e toda forma de conflito decorrente do pluralismo profissional? Nossa proposta é que os funcionários sejam educados a

refletir sobre seu conhecimento e prática, ou seja, tornem-se sujeitos. O sujeito, diferentemente do indivíduo, tem mais a contribuir com as organizações e com os outros, já que, sendo agente reflexivo e produtor de sentidos, ele tem uma visão de mundo mais adequada a essa nova “realidade” (REY, 2003; SCHÖN, 1983). Utilizar-se apenas do saber gerado pelo modelo da racionalidade técnica é insuficiente para compreender o fenômeno do relacionamento e, por consequência, conseguir atender às demandas do cliente durante a dinâmica relacional.

Por mais que um praticante (i.e., funcionário) possa conhecer um fenômeno (i.e., interação), ele nunca o conhecerá por inteiro. O não conhecimento completo e acurado da estrutura do fenômeno não lhe possibilita descrevê-lo de modo definitivo, mas apenas no âmbito de suas experiências de vida, de sua visão de mundo do fenômeno em questão (HUSSERL, 1931; MOUSTAKAS, 1994). Cada vez que o sujeito percebe o fenômeno, ele o faz sob uma nova perspectiva, já que cada nova experiência do fenômeno lhe acrescentará novas propriedades e significados e o tornará um pouco diferente do que era. Portanto, é por meio desses atos intencionais que o sujeito percebe essas novas perspectivas do fenômeno, reflete acerca das “novidades”, testa intuitivamente os conhecimentos recém-adquiridos e aperfeiçoa sua prática. Mesmo quando o praticante utiliza, de forma consciente, as teorias e técnicas científicas, ele depende das cognições, julgamentos e habilidades tácitas (SCHÖN, 1983). A esse praticante, que reflete de forma (intuitivamente) consciente, utilizando-se do conhecimento científico e tácito e da ação de sua prática para lidar com situações de incerteza, instabilidade, unicidade e conflitos de valor, denomina-se *praticante reflexivo* (SCHÖN, 1983).

Essa dinâmica de refletir sobre a ação é estruturada basicamente por três formas de ação, a saber: *knowing-in-action*, *reflect-in-action* e *reflect-in-practice* (SCHÖN, 1983). Além do conhecimento técnico-instrumental, há também um tipo de saber inerente à inteligência de ação, denominado pelo senso comum de *conhecimento tácito*, que é fortemente influenciado pela intuição (*knowing-in-action*). O praticante possui conhecimentos de diversas áreas que não foram apreendidos por meio do modelo da racionalidade técnica e que influenciarão a visão de mundo do sujeito sobre o fenômeno. Esses

conhecimentos tácitos constroem normas tácitas que, quando institucionalizadas, direcionam o praticante a julgar, apreciar, valorar, entre outros, o fenômeno, ou seja, a intencioná-lo. Em suma, esses conhecimentos são ações, reconhecimentos, julgamentos que o praticante sabe utilizar de forma espontânea; conhecimentos sobre os quais o praticante não reflete *a priori* ou durante sua atuação.

Se o senso comum reconhece o *knowing-in-action*, também reconhece que algumas vezes nós pensamos acerca do que estamos fazendo. Estamos sugerindo que um praticante pode refletir sobre o que está fazendo, assim como pode refletir sobre algo que está fazendo enquanto o faz (*reflect-in-action*). Na maioria das vezes, essa dinâmica depende de o praticante se surpreender durante sua experiência com o fenômeno. Quando meramente intuitiva, a *performance* espontânea produz nada mais do que os resultados já esperados para o fenômeno; dessa maneira, o praticante não tende a refletir sobre sua *performance*, nem tampouco sobre o fenômeno. Contudo, quando a *performance* intuitiva o direciona a surpresas, ao inesperado, entre outros, o praticante tende a responder a partir da reflexão sobre suas ações. Nesse processo, a reflexão tende a focar inteiramente no resultado da ação, na ação em si, e no conhecimento intuitivo, implícito nela. A partir dessa reflexão, do pensar e repensar o fenômeno, o praticante adquire novos conhecimentos, internaliza-os (tornaram-se tácitos) e reflete sobre suas ações em relação ao fenômeno, percebendo o objeto de uma nova perspectiva, no intuito de responder às suas demandas.

Nesse contexto, a reflexão do praticante serve como um “corretivo” para a aprendizagem. Por meio da reflexão, ele pode compreender e criticar o conhecimento tácito que desenvolveu por meio das experiências repetidas da prática especializada, e pode construir novos significados a partir das situações de incerteza e unicidade, as quais ele pode se permitir experienciar. Ou seja, os praticantes refletem a respeito de seu conhecimento a partir da prática, de sua visão de mundo do fenômeno.

Quando os praticantes refletem na e sobre sua prática (*reflect-in-practice*), estão refletindo (conscientemente) acerca dos horizontes do fenômeno, de seu sistema de conhecimento, das normas tácitas e apreciações implícitas em seus julgamentos e teorias, de seus

sentimentos para com determinada experiência com o fenômeno com a intenção de adotar um curso particular de ação para resolver, segundo sua construção do fenômeno, o problema que se apresenta. Dessa forma, o praticante pode criticar a compreensão inicial do fenômeno e construir uma nova visão sobre ele (forma de descrevê-lo), chegando, às vezes, a criar, por meio de suas atuais experiências, novas teorias para a solução do problema.

#### **4. O PAPEL DO MARKETING INTERNO**

Entendemos que a prática do marketing interno surge como um meio de as organizações assegurarem que seus funcionários se motivem para uma orientação relacional e desempenhem conscientemente suas tarefas. O marketing interno é, portanto, umas das principais estratégias a serem utilizadas pelas empresas que desejam desenvolver relacionamentos exitosos com seus clientes (BERRY, 2002).

Entretanto, nossa visão é que o marketing interno não pode ser encarado apenas como um meio de desenvolver um bom ambiente de trabalho ou uma forma de treinar os funcionários e mantê-los constantemente informados sobre as estratégias e políticas da organização. É claro que, no final das contas, tudo isso é importante, mas as empresas que se concentrarem apenas nisso estarão desperdiçando uma arma poderosa. O marketing interno tem potencial para ser, antes de tudo, uma forma de a organização garantir que seus funcionários sejam praticantes reflexivos, ou seja, que eles sejam capazes de refletir sobre suas ações enquanto agem e buscam a melhoria contínua de seus desempenhos. Para que isso ocorra, a empresa deve inicialmente se preocupar em atrair e reter bons empregados, pois funcionários experientes sabem mais sobre o negócio e tiveram mais oportunidade de desenvolver vínculos de confiança e familiaridade com os clientes (BERRY, 1995; GRÖNROOS, 1993).

Em seguida, a empresa deve preocupar-se não em “treinar”, mas em “educar” seus funcionários. É óbvio que em alguns momentos o treinamento será necessário, mas ele não deve ser a base pela qual a organização pretende desenvolver seus funcionários. Se observado de perto, o treinamento, por si só, é condicionante e contingencial. Ele aprisiona as mentes das pessoas em uma forma

(correta?) de fazer as coisas. A educação, ao contrário, amplia os horizontes em um processo contínuo, permitindo que as pessoas possam ver o mundo sob ângulos diferentes e, a partir daí, gerar novas soluções para os mais diversos tipos de problemas. Assim, a empresa não deve se concentrar no gerenciamento apenas das atitudes dos empregados, mas no de sua aprendizagem. Não deve desejar “funcionários-robôs” que só saibam executar aquilo para o qual foram programados e não sejam capazes de pensar por conta própria. Funcionários assim pouco valor criam para a relação com o cliente. A empresa deve manter em seus quadros funcionários que intencionem nutrir o relacionamento com o cliente a cada interação e fornecer os meios para que isso ocorra. Além disso, a empresa não deve estar preocupada apenas com o gerenciamento das informações que seus funcionários necessitam para serem capazes de realizar suas tarefas, mas também com o gerenciamento do conhecimento existente na organização, estimulando seu compartilhamento sempre que possível.

#### **4.1. A emergência do sujeito**

Em vista do exposto e antecipado na seção anterior, retomamos aqui a noção do que vem a ser um sujeito e evoluímos para a representação e a importância do outro na geração de significado. Tal discussão é fundamental dentro de nossa visão de relacionamentos interpessoais, em que assumimos, como se detalhará à frente, que são as relações sujeito-sujeito aquelas que assumem uma condição crítica para os relacionamentos.

A consciência é essencial para a compreensão do sujeito. É na consciência que o fenômeno é intencionado, ou seja, que o outro de uma interação torna-se realidade, é representado por algo e ganha significado para o sujeito. A consciência é sempre consciência de, e ela só é na medida em que é com seus objetos e seu mundo (BERGER; LUCKMANN, 2006; HUSSERL, 1931; MOUSTAKAS, 1994). A consciência representa o momento de representação, de intencionalidade e de vivência do sujeito em relação a seu complexo mundo (REY, 2003). É a organização processual na qual o sujeito participa intencionalmente nos processos de sua vida cotidiana o que implica a organização de sua própria linguagem, a reflexão, a elaboração de

projetos e o momento construtivo de suas filosofias de vida, suas crenças e suas representações (REY, 2003).

Reconhecer a existência do sujeito é aceitar sua capacidade de construção consciente como momento de seus processos atuais de subjetividade. Essas construções da consciência são produções de sentido (REY, 2003). A existência do sujeito pressupõe aceitar sua capacidade de perceber um fenômeno de forma consciente, o que lhe permite – sob a perspectiva do cogito husserleriano – objetivar sua subjetividade do fenômeno e gerar significado para ele por meio de suas experiências (intencionais) de vida. É por meio das experiências com o fenômeno que o sujeito torna-se significado, clarificado e expandido, na medida em que esse fenômeno é considerado e reconsiderado em um processo reflexivo (MOUSTAKAS, 1994; HUSSERL, 1931).

O sujeito é a expressão da flexibilidade da consciência crítica. Exercita sua reflexão e, a partir da confrontação com a realidade de sua vida cotidiana, gera novos sentidos, que contribuem para modificar os espaços da subjetividade social dentro dos quais atua (REY, 2003). Por meio de sua flexibilidade, é capaz de reconstruir algumas instituições, já que reflete e pratica sobre a realidade (instituições socialmente determinadas) (BERGER; LUCKMAN, 2006; SCHÖN, 1983).

O sujeito aparece nos momentos de sentido em que pensa, e sua capacidade geradora de sentidos, por meio da reflexão, é um dos elementos centrais do desenvolvimento de sua capacidade para produzir rupturas. No exercício de sua capacidade pensante e reflexiva, o sujeito constitui um elemento de caráter processual da subjetividade (REY, 2003; SCHÖN, 1983).

Nesse sentido, o sujeito, por meio de seu cogito, caracteriza-se pelo exercício constante de sua atividade pensante reflexiva, o que não é um processo cognitivo (instrumental), mas, sim, um processo de sentido, pois que a construção se produz dentro de um sistema de sentidos, isto é, da inter-subjetividade com a realidade sendo socialmente construída.

É por meio da inter-subjetividade que se começa a figurar o outro da relação, posto que esta é uma comunicação dialógica em que um eu se apresenta para outro e este outro se apresenta ao eu;

então há um intercâmbio de percepções, sentimentos, ideias e juntos compartilham uma realidade. Uma contínua alteração de validade ocorre quando as pessoas articulam e descrevem suas experiências, e as correções recíprocas de tal realidade acontecem por meio da comunicação entre as partes (MOUSTAKAS, 1994).

#### 4.2. O sujeito e o outro

Pela comunicação intersubjetiva de compreensão recíproca, as experiências adquiridas de um eu atuam em contato com as experiências do outro, similar ao contato de uma série de experiências do indivíduo com a experiência de vida do um eu e pelo menos de certa forma aceita por todos (HUSSERL, 1970).

Merleau-Ponty (1996) afirma que, pela percepção, além da reflexão sobre si mesmo, o sujeito descobre a presença do outro, fato este totalmente desvalorizado pelo cogito cartesiano. O problema da experiência do outro se coloca num sistema de quatro termos: um primeiro termo que existe é o próprio eu de um; um segundo, o psiquismo deste um – a imagem que ele faz de seu corpo por meio do tato ou da cinestesia; um terceiro termo é o corpo do outro tal qual o um o vê (corpo visual); e, enfim, um quarto termo, hipotético, que se trata justamente para o um de reconstituir, de adivinhar, que é o “psiquismo” do outro, o sentimento que o outro tem de sua própria existência, tal como o um pode supô-lo, imaginá-lo, por meio das aparências que o outro oferece por seu corpo visual (MERLEAU-PONTY, 1984).

No pensamento objetivo não há lugar para outrém e para uma pluralidade de consciências. Se um eu constitui o mundo, não pode pensar uma outra consciência, pois seria preciso que ela também o constituísse e, pelo menos em relação a essa outra visão sobre o mundo, este um eu não seria constituinte. Mesmo que este eu conseguisse pensá-la como constituindo o mundo, ainda seria este eu a constituí-la como tal, e novamente seria este eu o único constituinte. Na realidade, o olhar de outrém só transforma o um em objeto, e o olhar do um só o transforma em objeto se ambos se retirarem para o fundo de nossa natureza presente, se ambos olharem de modo inumano, se cada um sentir suas ações, não retomadas e compreendidas, mas observadas como as ações de um inseto (MERLEAU-PONTY, 1996).

É preciso, portanto, renunciar ao preconceito fundamental segundo o qual o psiquismo é o que não é acessível senão a um só, o que não se pode ver de fora. O psiquismo não é uma série de “estados de consciência” rigorosamente fechados sobre si próprios e impenetráveis a todo “outro” (MERLEAU-PONTY, 1984).

Esta discussão remete à noção de alteridade, que é a consciência do outro, ou seja, a consciência da diferença do outro em relação a um eu. As relações que o eu desenvolve com seu outro, desde tempos imemoriais, têm provocado medo, segregação e exclusão. Hoje, quando a dialética entre a globalização e as realidades locais assume proporções radicalmente novas e transforma os modos de conceber o tempo, o espaço e os lugares, quando os meios de comunicação de massa formam e transformam padrões tradicionais de vida, o problema do outro e sua diferença emerge renovado (JOVCHELOVITCH, 1998).

Sem o reconhecimento do outro, a produção de sentido e seus correlatos – a forma simbólica, a linguagem, e as identidades – seria inexistente. Somente pela mediação de outros pode o eu refletir sobre si mesmo e transformar-se de objeto do saber em sujeito do saber. É necessário, entretanto, qualificar a maneira como o outro se apresenta para o saber e para a ontologia do sujeito. O outro não está simplesmente lá, esperando para ser reconhecido pelo sujeito do saber. Ao contrário, o outro está lá enquanto eu, com projetos, desejos e perspectivas que lhe são próprios. Ele não é redutível ao que o eu pensa ou sabe sobre ele, mas é precisamente “outro”, irredutível em sua alteridade (JOVCHELOVITCH, 1998).

O reconhecimento da irredutibilidade do outro e de sua distinção é precisamente o que produz sua condição objetiva. Essa objetividade não se refere a uma reificação do real, ou à ideia de que o objetivo é fato dado, definido como um *a priori* ao sujeito. Essa objetividade emerge de um diálogo entre reconhecimentos mútuos que confere legitimidade aos interlocutores para serem e, portanto, para expressarem sua distinção com objetividade. Quando cada um dos interlocutores é reconhecido como legítimo e, portanto, como sujeito de um saber e de um projeto, a realidade social e a realidade do eu se entrelaçam, mas não se reduzem uma à outra. O eu confronta a alteridade do social como a objetividade de milhares



de outras perspectivas, que, como a sua, podem, pelo menos em princípio, se expressar livremente.

## **5. CONSIDERAÇÕES ACERCA DE NOSSA PROPOSTA RELACIONAL**

Nossa visão de mundo acerca dos relacionamentos interpessoais e, por conseguinte, de relacionamentos como um todo tem foco na compreensão das relações sujeito-sujeito, sejam estas formadas por duas pessoas ou por uma pessoa e um objeto inanimado. Certamente, assumir tal abordagem é, no mínimo, um desafio, posto que ela parte do pressuposto da existência de dois sujeitos numa interação, o que pode ser um limitador para sua aplicação, já que nem sempre isto ocorre. Acreditamos, contudo, que a existência de intermundos é condição crítica para os relacionamentos.

Entendemos que não só o funcionário deve ser um praticante reflexivo, como já foi antecipado. Também o cliente ou qualquer outra pessoa que interage com o funcionário também deve sê-lo. Neste sentido, o outro (e.g., o cliente) deve cultivar a competência de refletir sobre a dinâmica conversacional dialógica com o funcionário, de forma a estimulá-lo a refletir sobre o conhecimento de suas práticas. Haja vista que, caso seja um “observador passivo” da relação, ele será considerado apenas um indivíduo da interação (SCHÖN, 1983).

Nesse contexto, embora concordemos com a perspectiva de que os objetos inanimados podem (simuladamente) ser uma pessoa na percepção do outro, somente isso não garantirá que ele se torne um sujeito, posto que neste tipo de relacionamento, chamado parassocial, a interação pode ser estabelecida entre um sujeito e um indivíduo.

Na condição de sujeito, o funcionário estabelece com o outro-cliente, durante as relações, uma dinâmica de comunicação dialógica, a qual permite ao sujeito-cliente explorar, criticar, reestruturar e testar, de forma intuitiva, as compreensões geradas pelas experiências relacionais. Além disso, o fenômeno sobre o qual os funcionários, na condição de sujeitos, refletem em ação é o fenômeno da vida cotidiana organizacional. Isto é, os funcionários têm ampla consciência de que em sua prática eles estão representando e são capazes de “ser” a organização na percepção do outro-cliente.

As percepções do sujeito-cliente, em suas interações com cada sujeito-funcionário de uma dada marca-objeto, enquanto seus repre-

sentantes, comporão, para ele, a representação da subjetividade da marca-objeto e, dentro do processo interacional, a própria construção do intermundo entre as partes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGER, C.; LUCKMANN, C. **A construção social da realidade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-45, 1995.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 to 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BERSCHIED, E. Interpersonal attraction. In: LINDZEY, G.; ARONSON, E. (Eds.). **The handbook of social psychology**. Nova York: Random House, 1985. v. 2, p. 413-84.

CZEPIEL, J. A. Service encounters and service relationships: implications for research. **Journal of Business Research**, v. 20, n.1, p. 13-21, 1990.

DAVIS, M. **Intimate relations**. Nova York: The Free Press, 1973.

DWYER, D. **Interpersonal relationships**. Londres: Routledge, 2000.

FOURNIER, S. A consumer-brand relationship framework for strategic brand management. 1994. Tese não publicada (Doutorado) – University of Florida.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, v. 20, n.1, p. 3-11, 1990.

\_\_\_\_\_. **Marketing – gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. Relationship marketing logic. **Asia-Australia Marketing Journal**, v. 4, n.1, p. 7-18, 1996.

HUSSERL, E. **Ideas: general introduction to pure phenomenology**. Nova York: Collier Books, 1931.

\_\_\_\_\_. **Logical investigations**. Nova York: Humanities Press, 1970.

JOVCHELOVITCH, S. Re(des)coabrindo o outro. In: ARRUDA, A. (Ed.). **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

LEVINGER, G. Development and change. In: KELLEY, H. et al. **Close relationships**. Nova York: Freeman, 1983. p. 315-359.

LILJANDER, V. The importance of internal relationship marketing for external relationship success. In: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds.). **Relationship Marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention**. Berlin: Springer-Verlag, 2000. p. 161-92.

MERLEAU-PONTY, M. **O visível e o invisível**. São Paulo: Perspectiva, 1984.

\_\_\_\_\_. **Fenomenologia da percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MILARDO, R. Friendship networks in developing relationships: converging and diverging social environments. **Social Psychology Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 162-172, 1982.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MOUSTAKAS, C. **Phenomenological Research Methods**. California: Sage, 1994.

PAYNE, A. Relationship marketing: the U.K. perspective. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Eds.). **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

REY, F. G. **Sujeito e subjetividade**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

RUSBULT, C. et al. Accommodation processes in close relationships: theory and preliminary empirical evidence. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 60, n. 1, p. 53-78, 1991.

SCANZONI, J. Social exchange and behavioral interdependence. In: BURGESS, R.; HUSTON, T. (Eds.). **Social exchange in developing relationships**. Nova York: Academic Press, 1979. p. 61-98.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Eds.). **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 119-45.

SCHÖN, D. **The reflective practitioner: how professions think in action**. Nova York: Basic Books, 1983.