



POSSÍVEIS PRÁTICAS DE ENDOMARKETING ALIADAS A AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS, VISANDO A RETENÇÃO DE TALENTOS

POSSIBLE ENDOMARKETING PRACTICES ALLOCATED TO HUMAN RESOURCES ACTIONS FOR TALENT RETENTION

Luciene Rela Arakaki Fuini¹

1 – Docente da Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro Pacheco”, São Paulo.

Contato: luciene.arakaki@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo abordar as possíveis práticas de Endomarketing aliadas a ações de Recursos Humanos, visando à retenção de talentos. Neste universo corporativo competitivo, não basta ter uma equipe altamente motivada e formada por grandes talentos, se a mesma não for bem informada e se não ocorrer comunicação adequada a fim de alcançar os objetivos propostos pela organização. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica embasada nos conceitos de Chiavenato (2006), Reis (2000), Oliveira (2002) entre outros, que se destina a identificar as ferramentas de endomarketing mais praticadas nas empresas, compreendendo a importância de uma área de comunicação interna que possa servir de apoio às ações de estratégia organizacional. Neste cenário que vivemos onde quem tem informação, tem mais poder, as organizações estão buscando cada vez mais investir no capital intelectual e captar os melhores profissionais do mercado; porém possuir somente uma equipe bem capacitada não basta, é necessário que a mesma esteja bem alinhada com os negócios da empresa, suas conquistas, seu direcionamento e se não se sentirem informados sobre o que ocorre na organização, a comunicação interna não estará cumprindo seu papel estratégico como ferramenta do endomarketing e com isso não se pode alcançar eficiência de comunicação.

Descritores: Marketing. Endomarketing. Recursos Humanos. Retenção de Talentos.

ABSTRACT

This paper aims to address the possible practices of Endomarketing allied to Human Resources actions, aiming at the retention of talent. In this competitive corporate universe, it is not enough to have a highly motivated and talented team, if it is not well informed and if adequate communication does not occur in order to reach the objectives proposed by the organization. The methodology used is the bibliographical research based on the concepts of Chiavenato (2006), Reis (2000), Oliveira (2002) among others, which aims to identify the most practiced endomarketing tools in companies, understanding the importance of a communication area that can serve as support for organizational strategy actions. In this scenario where we live where information has more power, organizations are increasingly seeking to invest in intellectual capital and capture the best professionals in the market; but only a well-qualified team is not enough, it must be well aligned with the company's business, its achievements, its direction and if it does not feel informed about what happens in the organization, the internal communication will not be fulfilling its role strategy as a tool of endomarketing and with this cannot achieve communication efficiency.

Keywords: Marketing. Endomarketing. Human Resources. Retaining talent.

Artigo recebido em 12/04/2017; aprovado em 04/08/2017.

CONSCIESI - Revista Científica do Instituto de Ensino Superior de Itapira – IESI

www.consciesi.com.br / www.iesi.edu.br



INTRODUÇÃO

A gestão estratégica utiliza-se de talentos humanos para obter e garantir benefícios para a organização, para o indivíduo e toda sua equipe. O endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações.

Mediante a realização da pesquisa bibliográfica utilizada nesse trabalho, pontua-se que o endomarketing é uma área diretamente ligada a comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de gestão de pessoas, existindo para atrair e reter seu primeiro cliente: o cliente interno, obtendo significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos.

O objetivo geral desse trabalho é investigar a efetividade das práticas do endomarketing em relação a uma possível fidelização dos clientes internos; tendo como objetivos específicos: pesquisar e analisar as principais práticas de Endomarketing, enfocando quais podem ser utilizadas para a retenção de talentos; estudando possíveis ações conjuntas entre áreas de Recursos Humanos e Endomarketing tendo como foco uma maior assertividade na retenção de pessoas.

Com a grande problemática no setor empresarial, como as organizações devem estabelecer um ambiente adequado e propício para que as técnicas de endomarketing sejam utilizadas de maneira a garantir a retenção de novos talentos?

A organização reconhece que necessitam das pessoas, que façam a diferença e que são muito mais que um recurso, pois delas dependem os resultados da organização. São abordadas várias técnicas e treinamentos, que contribuem para motivar, capacitar, habilitar, valorizar os colaboradores para que estejam aptos a acompanhar as mudanças evolutivas das organizações.

Para manter a competitividade empresarial e acompanhar as novas tendências acentuadas pela evolução tecnológica da informação e comunicação, são necessárias mudanças significativas na estruturação das organizações. Contudo, a valorização da gestão de pessoas vem sendo de suma importância para a elaboração e manutenção de diferenciais competitivos.

Através dos fatos mencionados, o desempenho e resultado da organização estão atrelados com as pessoas que a compõem, o modo em que a organização está estruturada, o jeito em que se relacionam entre si, como mantem-se estimuladas e capacitadas em relação ao trabalho. Entretanto, é necessário a evolução das áreas de Marketing e de Gestão de Pessoas, estabelecendo e atuando juntos estrategicamente as políticas sustentáveis de modo em que a organização consiga atender as necessidades das pessoas com os objetivos da organização.

A organização desse trabalho será de três capítulos. No primeiro capítulo será abordado sobre o conceito de Marketing e suas aplicações. No segundo capítulo o foco será sobre Recursos Humanos e suas aplicações em subsistemas. No terceiro capítulo será enfatizado o endomarketing como estratégia de valorização organizacional e de retenção de talentos.

1. MARKETING: CONCEITO

O marketing é uma atividade que permeia todos os domínios de uma organização, e não apenas uma função que pode ser delegada a especialistas. Independentemente do tipo e da dimensão da organização, qualquer um que esteja envolvido com a definição e a execução da estratégia necessita de competência e conhecimentos de marketing. As empresas precisam ter uma estratégia de marketing adequada; do contrário, as concorrentes rapidamente se aproveitarão.

Marketing é o desempenho das atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador. O marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (KOTLER; KELLER, 2006 apud Godoi et al. 2009, p. 44).

Etimologicamente, marketing é uma palavra de origem inglesa que data do século XVI e deriva do verbo *to Market*, com o sentido de “Negociar com o Mercado”. Com o passar do tempo o conceito foi mudando e hoje uma das definições mais aceitas para o conceito de marketing segundo Chiavenato (2006) é “O processo de planejar e executar o desenvolvimento, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos de indivíduos e organizações”.

A área de marketing é a principal ligação entre as relações da empresa com o mercado e com os consumidores e clientes. Nos dias atuais, o marketing tem um papel vital para o desenvolvimento das organizações, pois identifica e cria modos de gerar valor aos seus clientes-alvo. Portanto, o marketing é uma atividade organizacional, associada a um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração de inter-relacionamentos, de forma a beneficiar a todos os envolvidos direta ou indiretamente com o que é comercializado, isto é, os stakeholders (ULYSSÉA, 2009, p. 15).

O marketing é paralelo a outras funções de negócio como produção, pesquisa, administração geral, recursos humanos e contabilidade. Como uma função dos negócios, a meta do marketing é conectar a organização com seus clientes. Outras pessoas, particularmente aquelas que executam tarefas de marketing, tendem a vê-lo como um processo de gerenciamento do fluxo de produtos do local de concepção para o local de consumo.

Depois de 20 anos, a principal organização setorial de marketing, a *American Marketing Association (AMA)*, recentemente mudou a definição de marketing.

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor a clientes e para gerenciar relacionamentos com clientes de forma que beneficiam a organização e seus stakeholders. (FERRELL; HARTLINE, 2009, p.6-7).

Nas abordagens teóricas enfatizadas por Godoi (2009, p. 45) fica em evidência que à medida que as empresas mudam a organização de marketing também se altera. Para o referenciado autor, “o marketing não é mais um departamento responsável por um número limitado de tarefas, é uma iniciativa que envolve a empresa como um todo e direciona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico”.

Na abordagem conceitual de Ulysséa (2009, p. 15,16) marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas para satisfazer as metas individuais e organizacionais.

Partindo desse pressuposto, pode-se afirmar que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que tanto a organização como o cliente participa voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

1.1 Aplicações do Marketing

A área de marketing faz a ligação entre a organização e o mercado e tem como principal objetivo promover trocas que garantam a satisfação das necessidades dos clientes e o alcance dos objetivos organizacionais. A estratégia de marketing é um instrumento fundamental para desenvolver uma estratégia de diferenciação, posicionando os produtos da organização como diferentes e únicos.

De outra forma, pode-se dizer que o marketing, como filosofia de gestão, possui três grandes eixos de ação:

- Foco na satisfação do cliente;
- Integração de todas as atividades da organização na satisfação do cliente;
- A realização dos objetivos da organização (Consequência da satisfação dos clientes);

Coordenar todas essas atividades, desde a identificação das necessidades até as definições quanto à assistência pós-venda, são as funções atuais de um administrador de marketing. Sobral (2013) em seus estudos aponta algumas de muitas aplicações do marketing:

- Marketing Digital - é promover produtos ou marcas por meio de mídias digitais.
- Marketing Offline ou Marketing Tradicional - envolve todas as ações fora da internet, como anúncio em jornal, distribuição de brindes e telemarketing, por exemplo.
- Marketing de Redes Sociais - oferecem um ambiente de relacionamento, assim como, plataformas de anúncios que permitem alcançar o consumidor com mais precisão. O Facebook, Instagram, LinkedIn e o Twitter são exemplos.
- Marketing Indireto - é uma das formas de divulgação mais discretas, pois não tem cara de propaganda: o produto é apresentado discretamente dentro de um conteúdo.
- Marketing Pessoal - o conjunto de estratégias usado para construir e manifestar uma imagem positiva de uma pessoa, conquistando um espaço valioso na mente do público. Geralmente, é usado para valorizar o que ela tem de melhor dentro da sua área de atuação profissional, com o objetivo de gerar mais e melhores oportunidades de carreira.
- Marketing Verde demonstra a postura de uma empresa em relação ao ambiente. Com a sustentabilidade em evidência.

Segundo Kotler (2000 apud Szinwelski 2015, p.17) “o marketing é um processo em que os indivíduos e grupos são atraídos até uma organização para adquirir algo que desejam ou necessitam através da criação, oferta e livre negociação de produtos, serviços ou ideias, o que gera valor entre a empresa e o mercado consumidor”.

Nos estudos abordados por Godoi (2009, p. 47) fica em evidência que as atividades de marketing incluem decisões sobre quem a empresa deseja ter como cliente, que necessidades deve satisfazer sua clientela, que produtos e serviços deve oferecer, como deve definir seus preços, que informações deseja enviar e receber, que canais de distribuição deve usar, e que parcerias deve estabelecer.

1.2 Visão histórica de marketing

No passado, o marketing de massa partia da premissa de que todos os consumidores eram iguais, possuíam as mesmas necessidades e comportavam-se de maneira similar. Hoje essa premissa aplica-se apenas a poucos tipos de produtos, na maioria commodities, como açúcar, sal e cereais em geral. Ainda assim, mesmo nessa classe de produtos observam-se esforços de diferenciação por parte das empresas. Na extremidade oposta ao marketing de massa encontra-se o marketing individualizado, também conhecido como marketing um a um.

Kotler (2006 apud Garcia, 2010, p. 27) defende que atualmente o Marketing e as organizações caracterizam-se por cooperação conjunta e foco nos clientes em todos os departamentos internos, além do departamento de marketing, como o financeiro, compras, operações, engenharia, entre outros.

A partir desse pressuposto, verifica-se a crescente evolução do marketing no passar dos anos e o seu ganho de importância nas organizações, trabalhando de maneira linear aos outros setores, que se busca o maior entendimento de sua conceituação e seus propósitos.

1.3 Processo de administração de marketing

O papel central que o marketing ocupar em uma organização deriva do fato de ele ser o processo por meio do qual uma organização cria valor para seus consumidores. Essa criação de valor de forma sustentável é o objeto da administração de marketing.

As ações de marketing só obtêm sucesso quando todos os departamentos da empresa trabalham juntos para atingir as metas, é necessário criar valor para o cliente, satisfazendo-o. Para satisfazer e superar as expectativas dos clientes é imprescindível que as empresas mudem constantemente e com rapidez (GODOI, 2009, p. 47).

Os principais fatores que devem ser analisados nos conceitos administrativos do marketing, segundo os estudos realizados são: os consumidores, a organização, as concorrentes e o contexto. Todas essas decisões têm como objetivo operacionalizar o posicionamento pretendido em relação: ao produto, a distribuição, a comunicação e o preço. A combinação das decisões de produto, distribuição e comunicação determinam, em larga medida, o valor percebido pelos consumidores alvo de um produto.

Para atingir as metas de maneira eficiente, McDaniel (2006 apud Ulysséa, 2009, p. 16) articula que as empresas atualmente adotam o conceito de marketing, que requer orientação do consumidor, orientação de metas e orientação de sistemas. Segundo o referenciado autor, a orientação do consumidor significa procurar identificar os indivíduos ou empresas mais propensas a comprar um produto e produzir um bem ou serviço que atenda os desejos do consumidor-alvo mais eficientemente que o da concorrência.

1.4 Sistema de Informação de Marketing

Segundo as concepções de Ferrell e Hartline (2006 apud Garcia, 2010, p. 19) o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de, criar trocas que satisfaçam tanto os objetivos do indivíduo, quanto os da organização.

O sistema de informação de Marketing (SIM) consiste no conjunto de pessoas, equipamentos e processos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações necessárias, oportunas e precisas para os executivos de Marketing de forma sistemática e contínua. Ele é composto por quatro subsistemas: Sistema de registro interno; sistema de inteligência de marketing; sistema de pesquisa de marketing; e sistema de apoio às decisões de marketing.

As organizações precisam desenvolver um processo profissional de marketing, utilizando técnicas e instrumentos que potencializem os resultados das ações.

O processo de marketing inicia-se com a análise das oportunidades mercadológicas, segue adiante com as pesquisas e a seleção de mercados-alvo, a concepção de estratégias, o planejamento de programas, terminando com a implementação de ações de marketing. O bom andamento de todo o ciclo depende de esforços de organização e do controle dos resultados alcançados (ULYSSEÁ, 2009, p. 17).

As organizações têm utilizado o marketing com foco no cliente tendo em vista que, atualmente faz-se necessário ter o conhecimento das necessidades do cliente, fazendo que a satisfação pelo produto adquirido seja por completa, buscando assim fidelizar dentro dos produtos oferecidos pela organização. A importância do cliente na organização é tão relevante que os produtos desenvolvidos já vêm com as expectativas colhidas em pesquisas, para que possa ser finalizado de acordo com a real necessidade do cliente.

As tendências atuais na área de marketing apontam para a sofisticação crescente dos sistemas de informação, o que possibilita ao profissional de marketing tomar decisões com base em informações mais detalhadas e precisas a respeito de seu mercado e seus consumidores. Isso permite que a oferta seja cada vez mais segmentada podendo chegar ao nível de customização individual. O marketing um a um, portanto, apresenta-se como uma forte tendência para determinar tipos de produtos ou serviços.

As organizações estão percebendo a necessidade de se destacar no mercado devido à competitividade e o avanço da tecnologia, reconheceram que o marketing é uma ferramenta de grande valia para o crescimento e desenvolvimento das organizações.

Há muitas organizações que têm dificuldades na área; seja por não possuírem profissionais que tenham uma visão estratégica de marketing ou mesmo não conseguem estabelecer objetivos, ou por fazerem investimento em todos os setores e se esquecem de começar pelo ambiente organizacional.

As empresas reconhecem que para se obter melhores resultados é necessário desenvolver projetos de dentro para fora das organizações. A partir dessa nova necessidade foi criado o endomarketing, novo tipo de marketing para valorizar o cliente interno com ações de marketing eticamente direcionadas a esse público. Através da técnica utilizada pelo endomarketing as empresas conseguem captar as necessidades, desejos e anseios de seus colaboradores e com isso buscar a satisfação para dentro da organização, fazendo com que ocorra o comprometimento, ou seja, a fidelização deste funcionário, que irá focar suas ações no cliente externo.

A informação é capaz de despertar no funcionário um sentimento de propriedade em relação à empresa. Profissionais bem informados e motivados têm melhores condições de levar aos negócios produtividade, inovação, competitividade e rentabilidade.

2. RECURSOS HUMANOS E APLICAÇÕES EM SUBSISTEMAS

A Administração de Recursos Humanos é um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribuiu para atrair, reter, motivar, treinar e desenvolver o patrimônio humano de qualquer organização. Outra definição nos é fornecida por TOLEDO (1988), segundo a qual Recursos Humanos seriam "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

A Administração de Recursos Humanos é uma atividade altamente complexa que envolve dimensões objetivas e subjetivas no trato cotidiano. É um conjunto de decisões integradas que formam as relações de trabalho e que deve influenciar diretamente a capacidade da organização e seus empregados no que diz respeito ao alcance dos objetivos e resultados (MILKOVICH, 2001).

Diante disso, pode-se afirmar que essa área da organização trata do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos funcionários de uma empresa. Sendo assim, pode-se considerar que a existência da área de Recursos Humanos está diretamente relacionada à melhora da efetividade dos funcionários nas empresas, implicando na melhor efetividade organizacional (CHIAVENATO, 1989).

O tradicional conceito de Recursos Humano – e que ainda é praticado em muitas organizações e empresas – é um produto típico da Era Industrial, quando as organizações e empresas eram consideradas conjuntos integrados e coordenados de recursos – financeiros, materiais, tecnológicos e até humanos – reunidos para alcançar objetivos organizacionais (Chiavenato, 2009).

Esse conceito é resultado de uma época em que as organizações eram concretas e físicas e organizadas como verdadeiros blocos de construção e de maneira mecanizada. Agora

em plena Era da Informação as pessoas não podem mais ser tratadas como recursos de uma organização.

A Administração de Recursos Humanos é uma atividade altamente complexa que envolve dimensões objetivas e subjetivas no trato cotidiano. É um conjunto de decisões integradas que formam as relações de trabalho e que deve influenciar diretamente a capacidade da organização e seus empregados no que diz respeito ao alcance dos objetivos e resultados (MILKOVICH, 2001).

A área de Recursos Humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. A missão de Recursos Humanos, entre outras coisas, deve:

- Dimensionar e planejar as necessidades de pessoal, no longo, médio e curto prazo, para atender às exigências do negócio e aos objetivos da empresa;
- Criar, atualizar e manter uma estrutura organizacional adequada aos objetivos empresariais e às suas relações com o ambiente;
- Atender às necessidades de recursos humanos da organização, no longo, médio e curto prazo, além de manter todos os cargos e funções adequadamente preenchidos;
- Prover a qualificação profissional dos recursos humanos da empresa;
- Remunerar o pessoal, competitiva e equivalentemente, considerando as características e as peculiaridades do negócio empresarial que impactam a relação do profissional com seu cargo e a contribuição para o desenvolvimento da empresa;
- Assegurar o bom relacionamento da empresa com o empregado, em todos os níveis da organização.

2.1 A função dos Recursos Humanos

Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos. A área de Recursos Humanos tem como objetivo administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Esse passou a ser o mais importante desafio interno das empresas, em plena era da informação.

O profissional de Recursos Humanos tem o poder de diferenciar as pessoas com as quais lida em seu dia-a-dia, pois seres humanos são dotados de personalidades próprias; a Gestão de Pessoas passa por alocar os conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.

As pessoas estão investindo pesadamente no capital intelectual, para aumentarem sua vantagem competitiva, criatividade e inovação por meio de ideias, pois estas provêm do conhecimento que está na cabeça das pessoas. Identificando os indicadores para seus ativos intangíveis, como o capital humano (talento e habilidades).

Através da motivação e capacitação, é capaz de despertar no colaborador um sentimento de propriedade em relação à empresa. Profissionais bem informados e motivados têm melhores condições de alavancar e dar continuidade aos negócios, na produtividade, inovação, competitividade e rentabilidade.

Segundo Chiavenato (1999), sem as pessoas e sem as organizações não haveria administração de recursos humanos. Elas estão engajadas em uma complexa e incessante interação, onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo dentro da empresa das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas, sem as quais não poderiam existir.

Segundo Ribeiro (2005), gestão de pessoas é muito importante desde que

colocadas em prática, dando continuidade aos processos para não desperdiçar tempo e dinheiro e criando situações ainda piores de constrangimento e de desmotivação. No mundo globalizado, os negócios muitas vezes atropelam os seres humanos ao invés de adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias.

A área de RH é bastante complexa e ampla, afinal de contas, tem como função estudar e trabalhar com as características do ser humano, o que, por si só, já é difícil, já que as pessoas pensam e agem de formas diferentes.

Pensando nisso, os Recursos humanos foram divididos em subsistemas, que têm como papel detalhar os métodos e atividades realizadas neste departamento, agregando mais facilidade para atingir resultados positivos de forma estratégica.

Atualmente, o RH está dividido em cinco subsistemas, que devem ser trabalhados em conformidade, uma vez que um depende do outro para funcionar adequadamente. Os subsistemas possuem meandros diferentes, porém, visam os mesmos objetivos, dentre eles estão atrair, reter, aplicar, desenvolver e monitorar talentos.

2.2 Subsistema de Provisão de Recursos Humanos

O processo do subsistema de provisão atua com atividades sobre suprimento de recursos humanos para as organizações. Esses processos envolvem todas as atividades relacionadas com mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas com o objetivo de fornecer às organizações talentos para o aumento do capital humano (CHIAVENATO, 2002).

O Mercado de Recursos Humanos é composto por todas as interfaces entre pessoas aptas ao exercício de alguma atividade e as organizações e seus postos de trabalho. A função dos Recursos Humanos neste item é estudar, conhecer e aproximar as duas partes para que elas maximizem a oferta e procura de

pessoas e vagas de trabalho, realizando então o recrutamento.

Entende-se por recrutamento todos os esforços da empresa em atrair novos colaboradores. O recrutamento é uma ação externa da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas. O recrutamento envolve um processo que varia conforme a empresa.

Segundo Marras (2011, p.49) o subsistema de Recursos Humanos é responsável pela:

- captação e triagem de profissionais no mercado;
- seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa.

A responsabilidade administrativa desse setor depende do número de funcionários da organização, sendo gerenciada por um gestor ou uma equipe gestora; responsável por organizar treinamentos e desenvolvimento, seleção/recrutamento do quadro de funcionários; remuneração e higiene e segurança do trabalho.

O processo de recrutamento pessoal é realizado mediante a necessidade interna da organização em contratar novos profissionais, analisando a rentabilidade e disponibilidade financeira para a efetiva contratação e início do processo.

Para Marras (2011, p.54) o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema administrativo do setor de recursos humanos, tendo por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa.

O início do processo depende de decisão de linha, ou seja, de decisão do gerente. O órgão de recrutamento funciona como staff ou assessoria de prestação de serviços especializados, consiste também na divulgação das oportunidades de trabalho existentes em uma organização.

As formas mais comuns de recrutamento são: utilizar os currículos enviados espontaneamente para a organização, solicitar indicações de funcionários, publicar anúncios em jornais, revistas ou outras mídias, divulgar as oportunidades em escolas, feiras de empregos, congressos e na Internet, contratar agentes especializados em recrutamento e seleção, como agências de emprego e consultorias, e utilizar o banco de dados existente sobre candidatos não aproveitados em seleções anteriores.

Para escolher as melhores formas de recrutamento a organização deve considerar qual será mais eficaz para atingir os potenciais candidatos, tendo-se em vista o perfil definido para cada vaga.

Quando um determinado departamento precisa aumentar ou repor seu quadro de funcionários, é feito um pedido ao departamento de Recursos Humanos, através da “requisição de pessoal”. O departamento de RH é responsável por convocar candidatos, através de anúncios, indicações ou currículos cadastrados. O setor pode através de sistemas integrados manter um banco de dados com relação de candidatos, que nos auxilia na convocação do candidato conforme o perfil necessário.

Após a seleção dos candidatos que preencherem as características requisitadas do cargo, são realizados as entrevistas e os testes psicológicos. Para determinados cargos são aplicados testes para verificação de conhecimentos profissionais, conforme descreve Chiavenato: “Há uma variedade de provas de conhecimentos ou de capacidade, razão pela qual costumamos classificá-las quanto á maneira, quanto á área abordada e quanto á forma”.

Os candidatos aprovados pela Seleção são encaminhados ao gestor do departamento que solicitou a contratação, para a entrevista e a possível aprovação. A Seleção também é responsável pela entrevista de desligamento, que tem por objetivo pesquisar o clima organizacional.

O recrutamento pode ser interno ou externo. Ele é considerado interno quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos não precisando usar o mercado externo. Os recursos que podem ser utilizados são:

- Transferência de pessoal;
- Promoções de pessoal;
- Transferências com promoções de pessoal;
- Programas de desenvolvimento de pessoal;
- Planos de carreiras de pessoal.

“O recrutamento é interno quando a organização procurar preencher uma vaga para um posto de trabalho mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional)”. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

As vantagens com esse tipo de recrutamento são:

- é mais econômico;
- é mais rápido;
- apresenta maior índice de validade e de segurança;
- é uma fonte poderosa de motivação para os empregados;
- aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal;
- desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Já no recrutamento externo a busca é realizada fora da organização, com intenção de trazer novos talentos. Em síntese, “procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam. Ao fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro

empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida.

Quando se faz o recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado, sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio ou alguma oportunidade devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

A escolha de uma ou outra técnica irá influenciar e direcionar todo o processo de forma a colocar em risco ou não o seu sucesso, a responsabilidade de quem define influencia e é de grande importância. As técnicas de Recrutamento são:

- Contratando head hunters: a tradução literal de Head Hunters é “caçadores de cabeças”, que significa caça-talentos, ou seja, uma pessoa é contratada para exercer tal função (recrutar), mas, recrutar os melhores do mercado, mesmo que estejam trabalhando em empresas concorrentes.
- Indicação por pessoas da organização: indicações das próprias pessoas da organização, baseado na hipótese de que ninguém indica uma pessoa que não aparente ser um bom profissional.
- Uso da Internet: sites de assessoria de recursos humanos que fazem o recrutamento no quais são disponibilizados currículos para as empresas, com, por exemplo: CATHO e CIEE.
- Currículos pré-cadastrados: pessoas que já participaram do processo e não foram selecionadas ficam num banco de dados, criado pela organização e podem ser chamados novamente no futuro. Currículos mandados pela internet nos sites das empresas e currículo deixado na área de recursos humanos da organização também são considerados pré-cadastrados.

- Meios de comunicação: Anúncios em jornais, revistas ou rádios. É importante salientar a necessidade de conhecer o público alvo para saber em que meio se fará a intervenção. Portanto não adiante querer atrair executivos e operários da mesma forma, pois eles têm características diferentes.

Além do processo de recrutamento, outra função abrange esse subsistema; sendo o processo de seleção de pessoas. Para iniciar o processo de seleção é necessário saber “escolher e classificar os candidatos adequados” (ZOUAIN, 2003) às carências da organização.

Enquanto a tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar candidatos às necessidades da organização.

Uma má seleção significa comprometer economicamente a empresa. Em curto prazo, provocará baixo nível de produtividade e também provoca uma rotatividade (turnover), ambos são sinônimos de prejuízo para a empresa. Em longo prazo, comprometerá o padrão de Recursos Humanos da empresa, que conseqüentemente comprometerá a certificação ISO 9000.

Assim, para se fazer uma seleção de pessoal, basicamente é necessário utilizar de dois tipos de recursos. Científicos e Políticos. Ambos levam a medir as qualidades humanas, que se diferenciam entre um e outro indivíduo, por fim a seleção visa solucionar dois problemas: adequação do homem ao cargo e eficiência e eficácia do homem no cargo.

Nessa abordagem conceitual o processo de recrutamento e seleção de pessoal deve ser realizado com organização e transparência, padronizando e traçando o perfil organizacional dos cargos e salários oferecidos.

2.3 Subsistema de Aplicação de Recursos Humanos

O subsistema de aplicação de recursos humanos analisa processos que levam ao conhecimento sobre os cargos das organizações e também sobre o desempenho das pessoas. Dessa forma, os principais itens desse subsistema são a avaliação de desempenho, e a descrição e análise de cargos.

Os cargos de uma organização existem para pontuar a composição de todas as atividades existentes e desempenhadas por uma pessoa. Uma importante tarefa dos gestores de recursos humanos é analisar, descrever e entender as atividades que envolvem cada cargo em uma organização.

Segundo Chiavenato (2002) os gestores de recursos humanos devem procurar descrever o conteúdo do cargo contextualizando: o que faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz, ou seja, quais são os objetivos do cargo, metas e resultados a atingir.

Ao realizar a análise dos cargos define-se a relação dos requisitos dos ocupantes dos cargos, relacionando todas as características mínimas que a pessoa deve possuir para desempenhar as atividades do cargo.

Segundo Marras (2011, p. 165) a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e áreas específicos (conhecimentos, habilidades, metas etc).

Mediante os resultados obtidos na tabela de avaliação funcional, os colaboradores podem obter os benefícios estipulados no plano de cargos e salários.

Não se pode recompensar, atribuir responsabilidades e delegar poderes sem critérios; os mesmos devem estar ligados aos

objetivos da empresa e ser racionais, estando relacionado à valorização do colaborador.

2.4 Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos

O subsistema de manutenção estuda os processos que buscam a satisfação e a motivação das pessoas para maximizar as relações entre empresa e funcionários. A final, o objetivo é evitar atritos, aumentar a satisfação e por consequência, aumentar a produtividade dos colaboradores. O subsistema atua com atividades sobre administração de salários, planos de benefícios, e de higiene e segurança do trabalho (CHIAVENATO, 2002).

O subsistema de Manutenção desempenha a função de estar atento para a remuneração e benefícios oferecidos aos trabalhadores, proporcionando à eles condições trabalhistas para progredirem e terem prazer pelo trabalho executado.

Para Marras (2011, p.79) a responsabilidade de remuneração é um dos subsistemas mais importantes da Área de Recursos Humanos, sendo conhecido também como o setor de cargos e salários.

A disposição do organograma do setor de remuneração é organizada voltada para:

- Administração de cargos;
- Administração de salários;
- Administração de benefícios;
- Pesquisa de mercado.

Administração de salários é um conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização, proporcionando o equilíbrio interno, bem como salários competitivos em relação ao mercado proporcionando o equilíbrio externo (CHIAVENATO, 2002).

Pode-se observar que o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho; outros benefícios são somados ao salário base, compondo a chamada remuneração.

A organização de uma estrutura de cargos e salários de uma empresa deve ser

formada por pessoas capacitadas e cientes de sua responsabilidade; porém a empresa também pode contratar uma assessoria externa para desempenhar tal função. Caso a empresa opte por uma assessoria, a mesma deve designar um profissional de responsabilidade da empresa para acompanhar o trabalho de consultoria, sendo treinado para dar continuidade e manutenção ao programa de cargos e salários estabelecidos.

Marras (2011, p.80) pontua a necessidade de abordar nas organizações um comitê de salários, tendo como função tomar decisões relativas ao plano de cargos e salários, intervindo se necessário processo de manutenção dos mesmos.

A empresa deve ter um manual descritivo de todos os cargos e suas funções, possibilitando o acesso aos colaboradores, de modo que tomem ciência para executar a função a eles designadas.

Nesse manual descritivo deve também estar organizado o plano de cargos e salários, apresentando o modo como são feitos os benefícios ao colaborador, pautando: as promoções, o aumento por mérito, pesquisas salariais, reajustes gerais, gratificações, abono e bônus.

O colaborador deve estar sempre motivado no ambiente de trabalho. Motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitas obtêm pouca satisfação pessoal dos seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade.

Os benefícios oferecidos devem atender tanto os objetivos das organizações, quanto dos indivíduos. Além dos benefícios acima referenciados, as organizações podem oferecer aos seus colaboradores outros planos de benefício, entre eles:

- Convênios médicos, odontológicos;
- Planos de saúde;
- Assistência social e psicológica;
- Reembolso alimentar ou ticket de alimentação;
- Cooperativas de créditos;
- Viagens;
- Seguro de vida;

- Empréstimos subsidiados;
- Horário flexível;
- Banco de horas;
- Espaço de lazer;
- Auxílio creche;
- Subsídio à educação do funcionário.

Os itens acima são alguns benefícios que as organizações podem oferecer ao organizar o plano de cargos e salários. Chiavenato (2004) ressalta que os sistemas de recompensa devem trazer alguma vantagem ou retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazer contribuições à mesma.

Nessa linha de pesquisa Lacombe (2005), ressalta que as empresas que oferecem benefícios conseguem ganhar competitividade no mercado de trabalho atraindo e retendo pessoal de melhor nível.

Para um bom desempenho no setor de trabalho é necessário que haja higiene e segurança.

Para Chiavenato (2002, p. 431) “a Higiene do Trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas”.

A respeito de segurança, Chiavenato (2002), elucida que a segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes instruindo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

Nesse subsistema também se aborda o quesito das relações trabalhistas do funcionalismo. Em uma organização, a política de relações trabalhistas trata da relação entre a organização e seus membros, envolvendo questões ligadas ao trabalho de maneira geral e as negociações e acordos tratados com os sindicatos.

2.5 Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos

O subsistema de desenvolvimento de recursos humanos aborda dois temas principais: o treinamento de pessoas que se preocupam em capacitar os colaboradores e o desenvolvimento organizacional onde a empresa que procura utilizar todas as habilidades de seu capital humano para gerar o seu aperfeiçoamento.

Para Marras (2002, p.145) “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.”

As organizações precisam estar sempre preocupadas em oferecer ao seu público interno novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Nessa abordagem é função desse subsistema da área de recursos humanos, organizar o treinamento dos funcionários e estar atentos para o desenvolvimento organizacional da empresa.

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (MARRAS, 2011, p.131).

O treinamento proporciona uma mudança nas habilidades e conhecimentos na trajetória particular de cada um. A área de treinamento e desenvolvimento pode ser composta dos seguintes subsistemas:

- Levantamento de necessidades;
- Planejamento;
- Programas de módulos;
- Treinamento (operacional e administrativo);
- Avaliação de desempenho;
- Desenvolvimento (executivos e talentos);
- Biblioteca;
- Banco de dados.

O treinamento é realizado mediante a necessidade apresentada nas organizações, podendo abranger conceitos técnicos ou comportamentais; sendo designado em quatro etapas: diagnóstico, programação, execução e avaliação.

Nessa abordagem teórica afirma-se que o desenvolvimento organizacional busca integrar o desenvolvimento juntamente ao treinamento, aprimorando as habilidades das pessoas, aproximando-as dos negócios, aumentando a sua participação, integração e aprimorando as carreiras às responsabilidades e competências.

2.6 Subsistema de Monitoração de Recursos Humanos

O subsistema de monitoração de Recursos Humanos compreende o controle das atividades humanas. Segundo Chiavenato (2002) este subsistema envolve bancos de dados e sistemas de informação e auditoria de Recursos Humanos. Para esse autor, o controle é baseado em informações obtidas por meio de processamento de dados, exigindo que os dados sejam armazenados e acumulados em registros ou arquivos, formando o banco de dados. A partir do banco de dados pode-se planejar um sistema de informações como base para o processo de tomada de decisões.

Chiavenato (2002), explica que o controle é a ação que ajusta as operações aos padrões predeterminados e sua base de ação é o feedback, visando assegurar se tudo ocorre conforme o planejamento adotado e os objetivos preestabelecidos, apontando erros e falhas para retificá-los e evitar sua reincidência.

O objetivo desse subsistema é assegurar o bom andamento das atividades, analisando se tudo está ocorrendo conforme foi planejado, atingindo os objetivos preestabelecidos, identificando qualquer distorção que venha ocorrer durante o processo.

Chiavenato (2002) ao abordar o aspecto específico de controle ressalta que, o sistema de informação gerencial deve proporcionar

informações relevantes para que os gerentes possam fazer uso do controle antecipado em relação à ação, proporcionando vantagens competitivas da organização frente a seus concorrentes.

Uma das outras funções desse subsistema é a auditoria de recursos humanos, que busca analisar de forma detalhada, políticas e práticas de pessoal baseada em padrões de comparação, entre resultados e desempenho, com vistas a obter um eficiente sistema de avaliação e controle.

O propósito principal da auditoria de recursos humanos é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo, ou, ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas (CHIAVENATO, 2002, p. 585).

No conceito desse autor a auditoria é um sistema de controle que está baseada na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo ao passo em que esses padrões permitem a avaliação e controle através da comparação do desempenho com os resultados daquilo que se pretende controlar.

Pontua-se que para a realização da auditoria de recursos humanos é necessário obter as informações provenientes dos subsistemas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de administração de recursos humanos.

Dessa forma, pode-se afirmar que os subsistemas de Recursos Humanos estão interligados, sendo responsável por oferecer dados importantes para que todos caminhem na direção do sucesso.

3. ENDOMARKETING: VALORIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E RETENÇÃO DE TALENTOS

O endomarketing surgiu a partir da necessidade de desenvolver alternativas para encantar os clientes internos das empresas, isto é, os funcionários. Essa ideia fundamentou-se na consolidação de imagem corporativa para os colaboradores motivando-os ao trabalho (MENDONÇA, 2006, p. 17).

Para realizar ações e utilizar ferramentas que busquem alcançar resultados em uma organização o endomarketing deve primar por desenvolver talentos, e, prioritariamente, atrair e reter bons profissionais. Ao atrair bons recursos humanos, gerenciar seu desempenho, visamos a conquista e a fidelização de clientes, assim como reter talentos humanos na organização.

O Endomarketing está fundamentado na importância da adesão a estratégias de marketing voltadas para o público interno como diferencial para as organizações e o desenvolvimento por meio do comprometimento de todas as pessoas envolvidas no processo produtivo da organização (Bekin, 2005 apud Melo, 2009, p. 18).

Muitas atividades podem ser características de um Programa de Endomarketing, desde que tenham como ferramenta principal o desenvolvimento de relacionamento entre as pessoas na empresa e que seja direcionado ao cliente interno.

Para Brum (2005, p. 30):

Endomarketing nada mais é do que um processo educativo através do qual as empresas ensinam as pessoas que nelas trabalham a viver e conviver com esses conceitos tão importantes para a vida, dentro e fora dos seus portões.

A comunicação interna na empresa deve pertencer a filosofia adotada por ela. A multiplicação da informação é essencial para uma boa realização do trabalho. É interessante promover e utilizar ferramentas para fornecer

essas informações e torna-las acessíveis a todos, como Intranet, vídeos Institucionais, cartazes motivacionais, palestras, jornais internos são alguns recursos que podem ser usados no endomarketing e assim desenvolver a comunicação alinhada principalmente com o gerenciamento de recursos humanos.

É de grande valia criar um ambiente transparente e de confiança. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral. Partindo desse princípio, as empresas cada vez mais têm investido no endomarketing, mesmo de forma inconsciente, como estratégia no gerenciamento de seus recursos humanos.

Os empregados produzem mais quando são bem escolhidos, treinados, motivados e respeitados. Isso não ocorre em uma empresa que simplesmente contrata aos montes, dá aos empregados pouco ou nenhum treinamento, pouca autonomia decisória e ainda vive criticando o seu trabalho. Esses empregados têm grande possibilidade de se tornarem sabotadores dentro da empresa. Não é recomendável contratar empregados antes que a administração superior tenha definido claramente os valores, visão, missão, posicionamento e público alvo da empresa. Só então se deve sair em busca das pessoas certas para treiná-las apropriadamente e lhes delegar responsabilidades sabendo que elas “viverão a marca da empresa” (KOTLER, 2004, p. 49).

O treinamento é mais uma estratégia imprescindível treinar o corpo de funcionários, dando-lhes informações acerca de objetivos, pretensões e estratégias por parte da empresa. Desenvolver uma visão holística, promover e aprimorar capacidades de comunicações entre os funcionários e orientar as atitudes para atender os anseios e desejos do cliente.

Alguns empresários veem a ocorrência de treinamentos como despesas para a empresa. No entanto, treinar um funcionário é desenvolver seu negócio, pois à medida que haja treinamento a responsabilidade de aprimoramento no ambiente de trabalho e

mudança de atitude passa a ser distribuída, não somente no papel da organização.

Mesmo diante de uma série de ações direcionadas aos funcionários, a equipe da administração, gerência e supervisores é fundamental o diálogo interno. Esses profissionais possuem o papel de facilitadores e de liderança no desenvolvimento de ações de endomarketing. Diálogos informais, incentivos profissionais, envolvimento do funcionário no planejamento e na tomada de decisões, feedbacks constantes e um clima favorável e satisfatório de trabalho, são bases para obtenção dos resultados pretendidos, com relação ao gerenciamento do endomarketing.

O objetivo do Endomarketing é facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado (BEKIN, 2005, p. 47).

É de suma importância que a organização dialogue com seus funcionários, escute suas opiniões, propostas, dê e receba feedbacks. Afinal de contas é o funcionário que está diretamente ligado com o cliente, e ele mais do que ninguém conhece as reais necessidades e desejos do seu público.

Segundo Brum (2007, p. 15) “fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e melhor informado, a fim de que possa ser uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”.

Existe uma série de recursos, principalmente que facilitam e contribuem para que haja um diálogo eficaz e de mão dupla no cotidiano das empresas. No entanto, mesmo dispondo dos melhores e mais eficientes recursos, se não houver comprometimento entre as partes envolvidas os resultados pretendidos não serão alcançados, cabendo a empresa fomentar, dar exemplos e suporte sempre, valorizando a comunicação e dando

oportunidades para que junto com o funcionário ela possa ser uma organização mais participativa, bem vista internamente, e consequentemente fora também.

Saul Bekin cunhou o termo Endomarketing em 1995 e em seu livro “Conversando sobre endomarketing” discorre, de maneira leve e didática, sobre quase todos os elementos do que Philip Kotler em “Administração de marketing” chamou de marketing interno das organizações. Para eles o “vender” o produto para o funcionário, passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho.

3.1 Ferramentas do Endomarketing

Mediante abordagens conceituais pontua-se que o endomarketing possui várias ferramentas das quais se pode citar treinamento e o desenvolvimento, a comunicação, a liderança, o fluxo de informações técnicas, remuneração, entre outras.

As ferramentas utilizadas pelo marketing nas ações com o cliente/consumidor podem ser usadas para o endomarketing. Podemos considerar o endomarketing como a essência empresarial, sendo responsável pelo desenvolvimento do comprometimento de todas as pessoas que fazem parte de qualquer organização que almeja o crescimento.

Em seus estudos Mendonça (2006, p. 20) referência os conceitos de Brum (2005) pontuando as ferramentas do endomarketing. As ferramentas válidas no endomarketing são: confecção de vídeos que podem ser institucionais, apresentação de produtos (objetivando colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado); manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda); revista com história em quadrinhos; jornal interno com a

utilização de vários encartes, como a área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários, a versão do jornal de parede; cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, para passar novas informações para equipe interna; canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno); palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução; grife interna inserida em roupas, bonés e acessórios; memória, ou seja, o resgate da história da empresa, mostrando na evolução às pessoas que a desconhecem; rádio interno para a divulgação de notícias; vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes; intranet; convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades; manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

3.2 Comunicação empresarial

Segundo Mendonça (2006, p. 20) “A comunicação é uma ferramenta do endomarketing de grande importância, pois é a principal fonte de informação que possibilita o alcance dos objetivos organizacionais”.

A comunicação empresarial assume cada vez mais uma intensidade global, nos compelindo a gerar e repassar informações de nível corporativo para os diversos públicos com que a empresa se relaciona, a começar pela imprensa, passando pela comunidade, clientes, demais parceiros da cadeia produtiva e da própria organização empresarial, principalmente funcionários.

Ao nos lançarmos em busca de referenciais globais de qualidade, como certificação ISO 9000, por exemplo, nos damos conta da importância do envolvimento dos funcionários nesses processos, onde a comunicação interna é convidada a desenvolver mecanismos que agilizem e tornem possível essa integração dos funcionários com as mudanças que estão acontecendo dentro das empresas.

Nessa concepção Melo (2009, p. 24, 25) afirma que:

O empowerment assume como fatores de trabalho o poder, como forma de compartilhamento de responsabilidade e fé no desempenho das pessoas, a motivação, como fator criativo, incentivador e de reconhecimento das qualidades, o desenvolvimento, que rege a capacitação e evolução do profissional no aperfeiçoamento de suas habilidades, e a liderança, mobilizando as ações como desafios a superar, gerando a proatividade na formação de novos desafios. No empowerment está a ideia de repassar poder às pessoas, a liberdade e a informação a fim de permitir a tomada de decisão e participação ativa dentro da organização.

Tudo isso nos faz repensar a atividade de comunicação empresarial mais especificamente voltada para o público interno, com uma pergunta bastante simples, cuja resposta pode não ser tão fácil de obter: nossos funcionários estão felizes? Isto acaba refletindo no clima organizacional e na qualidade dos produtos e serviços da empresa.

Diante do crescimento cada vez maior da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças, as empresas buscam uma comunicação efetiva com seus empregados como recurso cada vez mais fundamental para a eficiência da organização, o entusiasmo e as ideias dos seus funcionários. A comunicação com os empregados tende a adquirir uma relevância cada vez maior para a empresa globalizada na busca da eficiência e da eficácia (MENDONÇA, 2006, p. 21).

Em vez de meras ferramentas para as empresas atingirem seus objetivos, a comunicação interna também pode e deve se propor a ajudar as pessoas a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho onde, em tese, passam pelo menos um terço de suas vidas.

De acordo Araújo (2006) é grande o desejo de fazer crescer pessoal e profissionalmente numa área que entendemos ser absolutamente relevante para os destinos de qualquer organização. Identificar ameaças e

oportunidades para poderem agir ou fazer conexões em linhas de comunicação para sugestões, dúvidas, debates, concordância e discordância sobre o assunto de gestão de pessoas, agindo estrategicamente sempre.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas reúnem seus executivos e dedicam grande tempo, geralmente na tentativa de produzir um quadro de aspecto nobre para pendurar em suas recepções. Quase sempre esses exercícios terminam em um conjunto de banalidades genéricas que não significam nada e só servem para deixar seus empregados desorientados e descrentes.

As empresas devem preocupar-se em tratar os colaboradores como clientes, usando estratégias de fidelidade. A fidelização do cliente está fortemente ligada à questão da qualidade de serviços, razão pela qual este tema é também aqui abordado.

O departamento de Recursos Humanos, entre outras atividades, seleciona e treina funcionários demandados pela organização, mas também, concomitantemente, representa a empresa nos encontros com diferentes públicos internos e externos. Resumindo, tudo em uma frase: marketing de relacionamento é tudo, desde que dirigido ao seu cliente em tempo real.

Um dos maiores patrimônios da empresa é o número dos clientes que ela possui e o grau de relacionamento que tem com eles. Então, as empresas tentam estratégias para conquistar, atrair e fidelizar clientes, mas esquecem de que para conquistar esses clientes primeiro devem conquistar seus clientes internos, e que ao mesmo tempo conquistem a satisfação dos clientes pessoais dos clientes internos.

Nessa abordagem, pode-se afirmar que temos o cliente externo e interno, cliente pessoal e cliente pessoal do nosso cliente interno e externo. Nesse conceito, a empresa deve manter satisfeitos os clientes internos:

muitos funcionários não se veem ligados ao usuário externo.

Atualmente, a cooperação interfuncional, ou seja, os canais internos devidamente alinhados com os dos clientes externos são de fundamental importância. Isso porque o cliente interno não sintonizado com a empresa também não estará sintonizado com o cliente externo.

O cliente pessoal é aquele que influencia nossas vidas e nosso desempenho no trabalho. O cliente pessoal é formado pelas pessoas que amamos: a esposa, o marido, os filhos, os amigos. Eles são importantes quando analisamos as definições de clientes.

Começamos pelos seus clientes internos, tornando o coletivo da empresa consciente. Depois siga seus clientes atuais, os clientes externos. Premiar equipes que alcançam um bom resultado motivará também outros profissionais a conquistar resultados, pois um trabalho recompensado é altamente motivador e trará resultados ainda maiores. Recompense e será recompensado.

O cliente interno é a peça principal na qualidade total em serviços, dentro de uma organização, e seja a empresa pequena, média ou grande há quase sempre uma corrente de clientes internos.

O conceito de cliente interno pode ser muito útil à organização. O perfeito entendimento do conceito pode garantir um clima organizacional melhor, maior produtividade, melhor união dentro da equipe, maior satisfação do cliente externo e até atrair os clientes da concorrência.

Para finalizar, antes de cobrar algo de seus clientes internos, verifique se realmente as condições de desenvolvimento foram dadas. Cobrar é fácil, auxiliar a crescer “já é bem diferente”.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. *Estratégias de Recursos Humanos e competitividade. In: Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

ARAÚJO, Luis César G. de. *Gestão de Pessoas Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de Desempenho em Pessoas*. 3ª Edição; São Paulo: Editora Atlas, 1981.

CARVALHO, Antonio Vieira de. *Administração de Recursos Humanos*. 2ª Edição; São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 5ª Edição; 4. Reimpressão. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

_____, I. *Gestão de Pessoas – O novo Papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004.

_____, I. *Recursos Humanos*. Edição Compacta; 7ª Edição; São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____, I. *Recursos Humanos na Empresa*. 1ª Edição; São Paulo: Editora Atlas, 1989.

FERREIRA, Paulo Pinto. *Treinamento de Pessoal*. 4ª Edição; São Paulo: Editora Atlas, 1987.

GARCIA, Amanda da S. *A Contribuição da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores de uma Organização: Estudo de Caso XP Investimentos*. Escola Superior de Propaganda e Marketing. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-monografia-amanda-silva-garcia.pdf> Acesso em 01/09/2017.

GODOI, Alexandre Tirolez; VALENTE, André Cesar Oliveira Vasques; SOUZA, Flavio Vieira de; SANTOS, Sergio Gustavo Sinópoli. *Marketing e qualidade: Auto Posto Lins Ltda*. UNISALESIANO, Lins – SP, 2009. Disponível em:

<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/mografias/48838.pdf> Acesso em 01/09/2017.

LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

_____, J. P. Administração da Remuneração. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLIVEIRA, Aristeu de. *Manual de Descrição de Cargos*. 1ª Edição; São Paulo: Editora Atlas, 2002.

ORLICKAS, E. *Consultoria Interna de Recursos Humanos: conceito, cases e estratégias*. São Paulo: Editora Makron Books, 1998.

PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 3ª Edição; Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REIS, Germano Glufke. *Avaliação de 360 Graus – um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 1ª Edição; São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração. Teoria e Prática no contexto brasileiro*. 2ª.ed. São Paulo. Editora Pearson, 2013.

SZINWELSKI, Franciele Regina. *Planejamento de Marketing para uma Pequena Empresa: Varejista do Ramo Agropecuário*. UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, 2015. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3263/TCC%20-%20FRANCILELLI.pdf?sequence=1> Acesso em 20/08/2017.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2006.

TOLEDO, F. de. *Recursos Humanos: crise e mudança*. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

ULYSSÉA, J. A. *Plano Estratégico de Marketing para a Doçaria Patrícia Goedert Ltda*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm289573.pdf> Acesso em: 07/09/2017.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

YODER, Dale. *Administração de Recursos Humanos*. 1ª Edição; São Paulo: Editora Mérito, 1969.

A autora declarou não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.
