

ENDOMARKETING: O AGENTE DE INTEGRAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

Pedro Henrique Carvalho de Brito¹

MSc. Catarina da Silva Souza²

RESUMO

Considerando a importância do capital humano nas organizações, atualmente é impossível não falar em práticas e ações corporativas que busquem difundir a cultura da empresa, como também conhecer e aproximar seus colaboradores, no propósito de obter clientes internos satisfeitos e comprometidos com os objetivos e resultados da companhia. Neste aspecto, demonstra-se uma visão atual da importância do endomarketing como agente de integração do capital humano, revivendo conceitos, práticas e ações existentes no universo corporativo. Para tanto, discorre-se quanto aos conceitos e aspectos teóricos referentes à gestão de pessoas, aqui tratado como gestão do capital humano, e do endomarketing. Contribui-se com a ligação desses dois temas para a integração eficaz de duas áreas não estanques em si, mas dialogicamente necessárias.

Palavras-chave: Endomarketing. Capital humano. Agente de integração.

INTERNAL MARKETING: THE AGENT INTEGRATION OF HUMAN CAPITAL

ABSTRACT

Considering the importance of human capital in organizations, currently it is impossible not to talk about practices and corporate actions that seek to disseminate culture of the company, as well as getting to know and to bring their employees, in order to obtain internal customers satisfied and committed to the goals and results of the company. In this respect, it demonstrates a current view of the importance of Internal marketing as agent of integration of human capital, reliving concepts, practices and existing shares in corporate. For both discourses regarding the concepts and theoretical aspects related to the management of people, here treated as human capital management, and Internal marketing. Contributes with the connection of these two themes for the effective integration of the two areas not watertight in itself, but dialogically necessary.

Keywords: Endomarketing. Human Capital. Agent of integration.

¹ Graduado em Administração. Aluno do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

² Mestre em Administração. Professora do Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1 INTRODUÇÃO

Preocupadas com a comunicação interna, as organizações tem procurado alternativas mais eficientes para integrar seus colaboradores com a imagem, propósito e cultura da empresa. Ideias que vão muito além dos conceitos de visão, missão e valores, é a inovação no dia a dia com ações voltadas para conceitos atuais de recursos humanos, sustentabilidade, conhecimento do negócio, aprimoramento técnico, qualidade de vida no trabalho e principalmente a motivação.

A mudança de percepção acontece frente ao atual cenário mercadológico, onde o capital humano é valorizado e estudado diariamente. No palco de destaques como ponto de alto investimento, encontra-se o capital humano, pois se percebe que funcionários comprometidos, satisfeitos e integrados aumentam os resultados e diminuem os prejuízos. Pressupõe-se que os próprios clientes passam a comprar mais, pois se contagiam com a alegria e credibilidade presente na imagem do profissional que diz ter o melhor produto ou serviço à sua inteira disposição.

Neste cenário não há regras, a impessoalidade e criatividade farão toda a diferença. Será necessário fazer bom uso dos diversos canais de comunicação interna, criar atividades práticas no dia a dia, incentivar as relações interpessoais e preparar bem as lideranças, que na ponta irão segurar o mastro dessa enorme embarcação que é a vida corporativa.

Assim, o papel do endomarketing é o de agente de integração. Uma ferramenta que permite passear pelas diversas áreas da empresa em uma ação conjunta de instrumentos da comunicação, marketing e recursos humanos, parceiros para alcançar as pessoas, entendê-las e satisfazê-las.

Dada a sua importância, o artigo retrata uma visão atual do endomarketing como agente de integração do capital humano, revivendo conceitos, práticas e ações existentes no universo corporativo.

2 CAPITAL HUMANO

A partir dos anos 70 identificam-se diversas modificações na estrutura da economia mundial e conseqüentemente no comportamento das organizações. O cenário antes marcado pelo controle e supervisão da produção pura e simples, passa a ter um olhar mais voltado para a qualidade do produto, capacitação e direito

dos seus trabalhadores. Novas empresas do setor público e privado trazem implementos que auxiliam na organização e efetivação dessa grande mudança de encarar as pessoas e os processos, assim como o sindicalismo que toma força e busca novas conquistas para o trabalhador.

A administração de recursos humanos muda, passa a ter uma maior atuação e as empresas começam a admitir a importância de profissionais com uma leve visão humanista, em contrapartida exigia um profissional mais preparado, com formação, multidisciplinar e com conhecimento aprofundado nas questões legais.

Marras (2009) diz que passou a ser exigido do administrador de recursos humanos um perfil cognitivo que lhe permitisse perceber e analisar os diversos cenários dos indivíduos, não os tendo como simples trabalhadores assalariados, mas como parceiros do negócio, responsáveis, portanto, por grande parte dos resultados projetados.

Percebe-se que a forma de pensar das organizações sobre as pessoas se modifica a partir do momento que a administração de recursos humanos passa a atuar estrategicamente e impõe essa visão mais humanista nas relações. A atenção ao papel do trabalhador, suas necessidades, direitos e principalmente sua capacitação, tornam-se ponto chave para a manutenção do dia a dia de toda e qualquer organização.

Com o aumento da tecnologia, rapidez na comunicação e a abertura dos mercados, a concorrência disparou e com ela a oferta de trabalho. As pessoas passaram a buscar as atividades que se identificavam, assim como aquelas que ofereciam as melhores condições de executá-las. No entanto, nem sempre produziam como se esperava ou desempenhavam com qualidade aquilo que faziam. Surge então o maior desafio da administração: motivar pessoas, fazê-las decididas, empenhadas e comprometidas com os objetivos da empresa.

Para Chiavenato (1999, p. 592), a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a um dado objetivo organizacional, condicionado pela capacidade de satisfazer alguma necessidade individual.

A motivação como um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais, representa o que o indivíduo deseja e o que ele espera da organização. Seu empenho só existirá se seus anseios estiverem sendo atendidos. Daí a necessidade de inovação por parte das empresas, que deve criar um programa de recompensas que inclua desafio intelectual, aumento de responsabilidades,

reconhecimento, programa de benefícios, mais autonomia, entre outras recompensas existentes que motivam o empregado e que fazem dessa organização um ambiente de estímulo e bem estar.

Marras (2009); Chiavenato (1999); Maximiano (2007) indicam algumas teorias motivacionais que estudam quais os fatores que agem sobre as pessoas para mover seu comportamento, tais como: teoria das necessidades de Maslow, Teoria de McGregor, Teoria de Herzberg, Teoria de Skinner, Teoria de Vroom e Rotter.

Teoria das necessidades de Maslow: Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Essas necessidades servem de motivação para cada indivíduo buscar a satisfação. Ao satisfazê-la, acaba a motivação que logo é substituída por uma nova necessidade, gerando assim um círculo que se repete. Essas necessidades podem representar carências ou falta de algo pertencente ao universo existente fora das organizações, como também pode fazer referência ao desejo de auto realização.

Teoria de McGregor: Complementando a teoria de Maslow, McGregor mostra duas formas distintas de 'ser' do trabalhador ou duas formas distintas de 'ver' o trabalhador.

O trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e faz somente o que é atribuído. Não assume responsabilidades, é pouco ambicioso e busca acima de tudo segurança.

Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que se sente bem no trabalho, busca atingir resultados, é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas.

Assim, a possibilidade de ser X ou Y tanto pode se referir ao 'ser' do próprio indivíduo como ao 'ser' do gerente que o observa e o avalia, reforçando que a maneira de ver as pessoas pode impactar nos resultados organizacionais como também ajudá-los a melhor compreendê-los como indivíduos.

Para sintetizar e tornar mais claro a abordagem de McGregor, abaixo segue um quadro comparativo que agrupa bem as diferenças entre o ser e o ver da chamada teoria X e Y.

Quadro 01 - Comparativo entre teorias X e Y.

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas.
As pessoas tendem a evitar o trabalho.	As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado.
As pessoas evitam a responsabilidade para se sentirem seguras.	As pessoas são criativas e competentes.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	

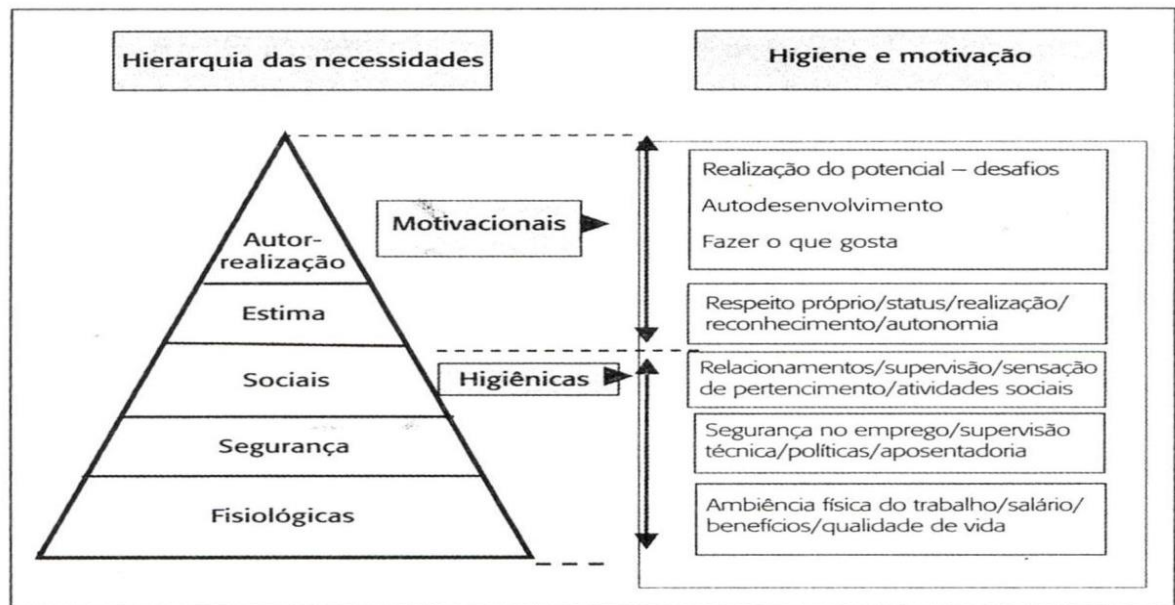
Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2002, p. 77).

Teoria de Herzberg: Afirma que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho e que alguns deles predominantemente podem causar a satisfação ou a insatisfação.

Os chamados fatores motivadores causam motivação e sua falta não necessariamente causam insatisfação ou desmotivação. Como exemplo aponta-se o reconhecimento, a responsabilidade e a possibilidade de crescimento. Já os fatores higiênicos são aqueles que não necessariamente motivam, mas sua ausência causa insatisfação. Políticas empresariais, remuneração, relacionamento interpessoal e supervisão, são bons exemplos.

Uma correlação realizada por Macêdo et al. (2012), ilustra bem as diferenças dos modelos de Maslow e Herzberg, no que diz respeito ao que efetivamente motiva o indivíduo.

Figura 01 - Correlação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.



Fonte: Macêdo et al. (2012, p. 68).

Teoria de Skinner: As pessoas têm necessidades e, em função disso, procuram satisfazê-las. Se tiverem sucesso e tornarem a sentir as mesmas necessidades, tenderão a repetir comportamentos exatamente iguais aos anteriores. Resumindo, um comportamento recompensado tende a ser repetido.

Teoria de Vromm e Rotter: O comportamento humano é sempre orientado para resultados, onde as pessoas disponibilizam suas ações em troca de recompensas, considerando seu valor e o que exatamente irão receber em troca.

Como pode ser visto, as teorias motivacionais representam o esforço do homem em compreender o outro nos mais diversos aspectos e ambientes. A mudança de percepção e atenção dada ao homem fez com que os profissionais de administração se reinventassem a cada dia para promover uma saudável manutenção do ambiente organizacional.

Não bastando, a administração de recursos humanos sente-se obrigada a evoluir constantemente e a equilibrar essa balança entre objetivos organizacionais e objetivos individuais, buscando a aproximação entre eles. O mercado cada vez mais competitivo, com profissionais mais preparados, empresas almejando maiores lucros e o próprio espaço que foi se ampliando para o desenvolvimento de uma área que ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas.

Grande parte dessas ações pode ser vista na evolução do modelo de gestão. Autoridade, obediência, burocracia e mecanismo eram características presentes nas chefias para poder influenciar o comportamento das pessoas, que com o passar do tempo foi perdendo força e dando lugar ao modelo participativo, permitindo a existência de lideranças, compartilhamento de responsabilidades e autonomia em algumas decisões.

Inovar na forma de gerir fez com que velhos nomes remetessem a passados limitados de pensamento organizacionais. Exigindo nos dias atuais uma maior organização não só na parte física como também nas estruturas de desenvolvimento das pessoas que compõem esse organismo vivo.

França (2009, p. 3) diz que o grande diferencial da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável, promovendo resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável.

Neste aspecto as organizações passaram a investir cada vez mais nos seus profissionais e passaram a valorizar os conhecimentos herdados de suas antigas experiências. Para isto uma postura de chefia já não mais é bem vista e se busca lideranças que possam inspirar seus liderados e fazerem deles profissionais produtivos e satisfeitos que dediquem seu conhecimento e esforços no propósito maior da companhia.

Sobre liderança, Vergara (2009, p. 84) diz que do líder espera-se múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, alicerçadas em valores e atitudes, lhe permita lidar adequadamente com a diversidade.

Desta forma, o mercado continua a ser um grande ditador das mudanças, cobrando mais das empresas e dos profissionais, obrigando-os a saírem da zona de conforto para não ficarem para trás. Os resultados financeiros permanecem como o grande objetivo, fazendo jus ao capitalismo, mas paralelo a isso se tem novas preocupações e ações que mudaram a cara e o jeito de ser de grande parte das empresas.

Junto ao investimento em educação, as chamadas universidades corporativas, observa-se o apelo mundial quanto à responsabilidade social e as ações de sustentabilidade, como também o investimento na qualidade de vida do trabalhador. Afinal sentir-se bem é uma forma de retenção.

A grande evolução do capital humano encontra-se nessa tentativa incessante de aproximar valores e objetivos corporativos aos pessoais, no intuito de gerar identificação e fazer com que estas pessoas deem o seu melhor e sejam felizes naquilo que fazem, refletindo na qualidade dos produtos ofertados, no clima organizacional, satisfação e motivação dos funcionários, e principalmente na percepção dos clientes externos.

Com isso o capital humano é lapidado e valorizado constantemente. Refutando tempos passados, onde os trabalhadores de hoje chamados de colaboradores, ajudam as organizações a se manterem vivas e alcançarem seus objetivos, em contrapartida vivem tempos de maior humanização e aprendizado no âmbito profissional e intelectual.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como organismo vivo, às organizações possuem características próprias que as diferenciam uma das outras. Em seu universo, há diferentes pessoas, setores, produtos e grupos que vivem imersos numa atmosfera social regida por uma filosofia, conjunto de valores e crenças que representam as normas informais e não escritas, orientando o comportamento dos colaboradores no dia a dia e direcionando suas ações para os objetivos organizacionais.

A cultura organizacional reflete como a empresa é e como as pessoas são, mas principalmente qual o modelo de sobrevivência adotado, seja para se manter no mercado ou para um colaborador ser aceito. A forma de se vestir, horário de funcionamento, estratégias de mercado, tipo de gestão, desenvolvimento de produtos, parcerias e tantos outros que ratificam aquilo que a empresa deseja parecer e ser.

Chiavenato (1999, p. 172), define cultura organizacional como um “conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização”.

Robbins (2000, p. 288) simplifica dizendo que cultura organizacional “diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras”.

Um ponto importante a ser notado são as pequenas variações que a cultura de uma organização pode ter, as chamadas subculturas, que nada mais são que

características específicas de um departamento, diferente estrutura entre filiais, regionalismos, faixa etária de grupos, entre outros, ratificando a ideia que a todo o momento a cultura sofre interferência das pessoas e do próprio ambiente externo, porém tendo como referência os valores centrais da cultura dominante expressa pela maioria dos membros da organização e de seus fundadores.

A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o ambiente externo, padroniza a forma de agir e reduz a incerteza (MAXIMIANO, 2007).

A análise da cultura organizacional é uma atividade multidisciplinar que exige sensibilidade e olhar ampliado, pois nem todos os seus componentes são observáveis. Cada lugar traz consigo histórias, mitos, crenças, valores, linguagens e hábitos próprios, tornando difícil a captação e percepção de informações. As pessoas muitas vezes veem e sentem diferentes umas das outras e podem não ter a consciência acerca delas, ao contrário dos objetos e estrutura física que estão ali alocados ou identificados.

Desta forma, Marras (2009, p. 291) elenca os seguintes componentes da cultura:

Valores: é um conjunto de crenças e conceitos que define a cultura de um grupo, estabelece padrões de comportamento, de aceitação e de imagem.

Ritos: atividades e ações do dia a dia que reforçam os valores organizacionais e tornam a cultura mais forte.

Mitos: são figuras imaginárias muito utilizadas para demonstrar uma grande personalidade ou história de sucesso e com isso reforçar crenças organizacionais no intuito de manter certos valores históricos.

Tabus: é um limitador dentro do processo cultural. Ele orienta comportamento e atitudes, enfocando questões de proibições ou de coisas não bem vistas ou não permitidas.

Portanto, entende-se que toda cultura é repleta de características incomuns e particulares de cada organização. O tempo, as coisas e as pessoas, acabam sendo os grandes responsáveis pela sua criação e perpetuação. É um conhecimento compartilhado e acumulado que abrange elementos emocionais, comportamentais e cognitivos.

4 ENDOMARKETING

Com a globalização, as pessoas obtêm com muito mais velocidade acesso as informações e inovações. A rapidez na comunicação permite não apenas que notícias do mundo inteiro circulem como também encurtem as distâncias entre diferentes pessoas de todo o mundo.

O acesso à informação faz com que o indivíduo crie um pensamento crítico e se repositone frente às diversas situações. Ele torna-se conhecedor de seu valor e direitos, já não mais aceitando os velhos modelos aplicados anteriormente. Como o capital humano compreende que já não mais é um fator qualquer de produção, mas sim o fator principal do processo produtivo. Em contra partida as organizações vem tentando se modernizar e se aperfeiçoar para atender as novas demandas mercadológicas e tecnológicas.

Uma das estratégias utilizadas é a aproximação dos interesses. As organizações estimulam o pensamento compartilhado e o exercício da liberdade de expressão, desenvolvem políticas e serviços alinhados a uma cultura ética e moral, cujos valores como transparência, participação e democracia se fazem presentes.

Assim, as empresas passaram a enxergar as pessoas como parte fundamental do processo e entendeu que antes de expor um produto ou serviço se faz necessário trabalhar a satisfação e a identificação do colaborador com seu negócio.

A decisão de figurar o funcionário como base para sua tomada de decisões faz com que o produto final tenha a cara da companhia, provoca o sentimento de integração e importância naquilo que se faz.

O endomarketing nasce dessa necessidade de direcionar uma atenção especial ao público interno, levando a ele ações projetadas para agrupar setores, ideias e soluções para convergir com o sentido maior da cultura e objetivos da empresa.

Define-se endomarketing como um esforço planejado, contínuo e sistemático da organização, com o propósito de educar, treinar e desenvolver os seus empregados, objetivando engajá-los na qualidade total e no objetivo comum de satisfazer os clientes (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Para Cerqueira (2002, p. 51) “O endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias”.

Não obstante, o endomarketing é exercido nas empresas em circunstâncias inesperadas ou desconhecidas, como por exemplo, o momento da publicação de uma vaga de emprego. Anúncios que descrevem uma companhia de grande porte, estruturada, de filosofia e cultura diferenciada, como uma instituição reconhecedora da importância do capital humano. Posteriormente, o próprio processo seletivo que busca divulgar as características básicas e diferenciadas da corporação. São atividades engajadas a acertar na escolha do perfil que se encaixam nos valores aproximados e nas competências desejadas. Assim, “o marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes”. (KOTLER e KELLER, 2006, p. 18).

A empresa que estimula a aproximação com seu funcionário ganha benefícios inerentes às responsabilidades desenhadas nos cargos. O comprometimento em parte é gerado quando o funcionário vivencia um universo onde as decisões e práticas corporativas andam no sentido horizontal. Que suas lideranças apresentam decisões que estão convergentes com a qualidade de vida e respeito, valores aplicados no dia a dia.

Para Cerqueira (2002, p. 52) “O endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”.

Essa ferramenta como foi vista, é vivenciada por muitas empresas em atitudes simples e de forma empírica, porém ações planejadas podem trazer resultados mais consistentes e duradouros, inclusive servindo de apoio para outras atividades de administração.

Quando há um planejamento, as ações de endomarketing tornam-se mais eficazes. Para tanto se faz necessário realizar uma radiografia da empresa para identificar os pontos fortes e fracos da companhia, descobrir onde estão os gargalos, sentir o clima organizacional, entender a cultura e medir o grau de motivação e satisfação dos colaboradores. Só assim as ações serão estruturadas e poderão ser direcionadas com mais fluidez e aceitação do pessoal.

Las Casas (1999, p. 117) diz que “o passo inicial é identificar os pontos de conflito para posterior adequação à luz dos desejos e necessidades dos consumidores externos”.

Reunir informações torna-se um desafio gigante para grande parte das empresas, principalmente para aquelas que não possuem uma comunicação bem

estruturada. Desta forma, a informação como produto da comunicação deve ser tratada como estratégia de aproximação entre a empresa e funcionário.

A comunicação nesse contexto representa o indispensável e o essencial. E é por meio dela que as informações e ideias podem ser trocadas e compreendidas, seja por meio de instrumentos escritos, falados ou de recursos audiovisuais. O importante é a sua existência e a qualidade deles, pois o receptor precisa muito mais que ter o conhecimento, ele precisa compreender a mensagem.

França (2009, p. 151) fala que o endomarketing, na sua função de atrair, desenvolver, motivar e comunicar-se com os empregados, faz uso dos processos de recursos humanos e também se utiliza de uma das ferramentas do marketing, a comunicação.

A ideia de integração parte deste ponto, onde a comunicação, recursos humanos e a tecnologia irão trabalhar alinhados ao propósito de melhorias, de interação e de satisfação. Consequentemente o funcionário transpõe o sentimento de unicidade com a proposta da empresa. Serviços e produtos são aprimorados e identificados pelos clientes, pois há mais comprometimento e preocupação com a imagem da companhia e credibilidade de sua marca. Para Bekin (2004, p. 76) “Endomarketing atrai e retém funcionários... que retém clientes”.

Como toda ferramenta a diversidade de instrumentos que pode ser ilustrada ou usada é bem extensa, o que permite adequação à realidade de toda e qualquer empresa. A partir do levantamento de necessidades apontadas no diagnóstico, a organização irá redesenhar processos e implementar outros no propósito daquilo que desejam atingir.

Missão, visão e valores alinhados com a realidade de práticas da empresa, campanhas de sustentabilidade, ações sociais, desenvolvimento de carreira, ouvidoria, brindes, avaliação de desempenho, murais de notícias, confraternizações, integração família trabalho, ampliação do programa de benefícios, entre outros.

Assim, a seleção do que usar depende do objetivo pretendido e a área alvo, informações que foram identificadas no diagnóstico e inseridas na elaboração do projeto de endomarketing.

Portanto, o endomarketing envolve redistribuição de tarefas e de responsabilidades, deixando claro o papel de cada um na organização, descentralizando poderes e processos em prol do objetivo maior que é a estratégia global da companhia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reinventar-se é a palavra de ordem da atual situação que as empresas se encontram. A evolução como processo contínuo que busca resultados satisfatórios por meio da qualidade, da produtividade e da humanização, deixando velhos hábitos e construindo uma nova base cultural, integrando os colaboradores aos objetivos e resultados da companhia.

O endomarketing prova que as pessoas só caminham para a excelência quando percebem que a empresa respeita seus valores, investe no desenvolvimento dos seus colaboradores e potencializam o seu capital humano.

Assim, em contra partida tem-se menos resistências a mudanças, novas ideias e projetos úteis à empresa, que acabam por atrair, desenvolver e reter talentos. Uma ferramenta administrativa que através de uma atuação interna gera diferenciação da empresa, de suas ações, produtos e serviços, proporcionando a ampliação de sua participação no mercado.

Como contribuição, apresenta-se algumas práticas e ações desenvolvidas pelo recursos humanos e pelo endomarketing tomando-se como base os subsistemas indicados por Chiavenato (1999), agregar pessoas; aplicar pessoas; recompensar pessoas; remunerar pessoas; desenvolver pessoas e manter pessoas. Essas práticas têm como objetivo de integrar o capital humano a organização.

Agregar pessoas a organização implica em escolher que perfil de candidatos será escolhido para trabalhar. Desta forma, o processo de recrutamento e seleção deve desenvolver estratégias e usar ferramentas que busquem despertar o interesse do candidato, à medida que esse perfil é filtrado de acordo com o que se expõem e se publica referente às oportunidades. Publicação em sites institucionais é algo bastante utilizado que permite um conhecimento prévio do que é a empresa, seu porte, quais são os seus valores e filosofia de trabalho.

Aplicar pessoas diz respeito ao que elas irão fazer. Torna-se imprescindível ter um desenho do cargo e avaliar o desempenho de cada um e do todo. Para um maior conforto daquele que chega e facilitar a integração, é ponto positivo saber o que será feito e o que é de responsabilidade daquela pessoa, como também quem são seus superiores, a quem se reportar em caso de dúvidas e como, e em quanto tempo será avaliado. A semana de integração e o uso do *mentoring* são uma das

formas atuais de promover essa sociabilização e conhecimento do que fazer e de quem vai lhe acompanhar nos primeiros dias.

Recompensar pessoas em síntese é pagar o que lhe é devido, porém nos dias atuais exige-se um pouco mais. A concorrência de mercado e o aumento das necessidades individuais ou coletivas obrigam as organizações a pensarem em pacotes de benefícios e serviços para se sobressaírem ao salário e direitos trabalhistas puros e simples. Licença maternidade estendida até o 6º mês, 13º cesta alimentação, direito a 05 dias de falta por ano para resoluções de coisas pessoais, custeio parcial ou total de graduação ou cursos de especialização, desconto em clubes ou hospedagens são bons exemplos de inovação na área.

Desenvolver pessoas é o ponto alto da maior parte das organizações, pois as necessidades pessoais, o mercado e a atualidade exigem este tipo de contrapartida. Aplicar modelos de treinamento e desenvolvimentos constantes fortalece a autoestima do pessoal, como também fortifica o perfil do colaborador, que mais capacitado desenvolve melhor suas atividades, se comunica de forma mais eficiente e agrega valor. Encontro de lideranças, cursos online em plataformas corporativas, avaliação de desempenho, auto avaliação e fóruns de discussão, destacam atividade atuais em diferentes empresas que buscam inovar na gestão de desenvolvimento de pessoas.

Manter pessoas e monitorá-las é um grande desafio, pois os desejos e necessidades são pessoais e na maior parte das vezes é difícil equilibrar esta balança. O mercado é atrativo e tem buscado informações privilegiadas ou uma mão de obra melhor qualificada. Desta forma, cuidar da integridade do colaborador e do clima organizacional, se antecipar ao fato por meios de dados e diálogos recolhidos em pesquisas, é uma forma de cumprir com o ofício de gerir pessoas. Muitas empresas expõem seus resultados semestralmente e anualmente em forma de balanços patrimoniais, como forma de mostrar solidez. Outras fazem desenho de cargos e salários para que o colaborador saiba aonde e quais pré – requisitos são necessários para se ascender. Há ainda aquelas que cuidam da qualidade de vida do trabalhador, criando espaços de descansos, eventos envolvendo familiares e executando atividades ou programas de responsabilidade social.

Como pode ser visto, a organização que enxerga o endomarketing como um agente de integração do capital humano, está propensa a reter talentos e buscar ações que equilibrem os objetivos individuais (colaboradores) e organizacionais.

REFERENCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prenteci Hall, 2004.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, Idalberto. **Gestão de pessoas** – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Saraiva, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos** – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**: A Bíblia do Marketing. 12. ed. Prentice Hall Brasil, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACEDO, Ivanildo Izaías de. et al. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 2009.