

GESTÃO DE PESSOAS E A COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA ENTRE GESTORES, FUNCIONÁRIOS E CLIENTES NAS ORGANIZAÇÕES

EDUARDO GOMES DA SILVA¹
CLÁUDIA CRISTINA BATISTELA FRANCISCO²

RESUMO

A comunicação interna entre gestores e funcionários de uma organização vem demonstrando avanços no sentido de que os gestores estão cada vez mais perto de seus clientes internos, e com isso, acabam trabalhando em conjunto, auxiliando na resolução de problemas que estejam relacionados a parte interna da organização e ajudando na melhoria do atendimento aos clientes externos, que buscam por produtos ou serviços na empresa. Diante disso, o objetivo do presente estudo foi analisar dados, baseando-se em revisão bibliográfica sobre gestão de pessoas e a comunicação interna e externa entre gestores, funcionários e clientes nas organizações. Para o alcance do objetivo desse trabalho, a metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, tendo como coleta de dados o levantamento bibliográfico. A escolha do tema justificou-se por refletir a importância da gestão de pessoas nas organizações, a função dos gestores na comunicação interna com os funcionários, a relação entre gestão de pessoas e endomarketing, com intuito de melhorar a convivência entre clientes internos, e seus gestores, melhorando o relacionamento com seus clientes externos. Buscou-se com esse estudo auxiliar as empresas sobre a importância da comunicação interna e externa entre funcionários e clientes, para obtenção da melhor qualidade do trabalho no ambiente corporativo.

Palavras-Chave: Endomarketing; Recursos Humanos; Planejamento Organizacional.

¹ Mestrando em Medicina Veterinária no Meio Ambiente Litorâneo pela Universidade Metropolitana de Santos. E-mail: eduardogomes472@gmail.com

² Mestre em Educação pela UEM (2008-2010). Graduada em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário de Maringá (2003) e Graduada em Pedagogia pela Fainsep - Faculdade Instituto Superior de Educação do Paraná (2018). Atuo como professora da UniCesumar. E-mail: claudia.batistela@unicesumar.edu.br

**PEOPLE MANAGEMENT AND INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATION
BETWEEN MANAGERS, EMPLOYEES AND CLIENTS IN ORGANIZATIONS**

ABSTRACT

The internal communication between managers and employees of an organization has shown advances in the sense that managers are increasingly close to their internal customers, and thus end up working together, helping to solve problems that are related to the internal part of the organization. organization and helping to improve the service to external customers, who are looking for products or services in the company. Given this, the objective of the present study was to analyze data, based on a literature review on people management and internal and external communication between managers, employees and customers in organizations. To reach the objective of this work, the methodology used was exploratory research, having as data collection the bibliographic survey. The choice of the theme was justified by reflecting the importance of people management in organizations, the role of managers in internal communication with employees, the relationship between people management and internal marketing, in order to improve coexistence between internal customers, and their managers, improving the relationship with their external clients. This study aimed to help companies about the importance of internal and external communication between employees and customers, to obtain the best quality of work in the corporate environment.

Keywords: Endomarketing; Human Resources; Organizational planning.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um conjunto de habilidades que o gestor, seja ele um gerente, diretor ou chefe, deve ter para lidar com os funcionários de sua empresa. O gestor deve ser capaz de delegar tarefas, aconselhar, motivar e planejar metas para os seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2010, p.9), Gestão de Pessoas é definido como:

Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Dentro das organizações a Gestão de Pessoas está sendo deixada para os próprios Gestores que trabalham junto com os colaboradores, onde o principal papel deles é acompanhar o desenvolvimento de cada um, de forma a identificar problemas e procurar soluções mais rápidas, deixando a parte de recrutamento, seleção e treinamento para o departamento de recursos humanos, na qual estão mais antenados em demonstrar os principais pontos da organização e escolher a melhor pessoa para ocupar determinado cargo.

Conforme Bohlander (2015), a gestão de pessoas envolve diversas atividades na organização, sendo elas análise do ambiente competitivo e planejamento e organização de cargos, para que toda sua estratégia organizacional seja implantada de forma a garantir o melhor rendimento das atividades a serem desempenhadas.

A comunicação nas organizações tem um papel fundamental na busca do conhecimento, onde compreendem as práticas que a empresa utilizada, facilitando a troca de informações dentro da organização.

Segundo Ribeiro (2006, p.27), o que era controlado, conservado e restrito passou a ser proposto, garantido e significado, definindo uma nova linha de pensamento da função dos Recursos Humanos.

O Endomarketing diz respeito à comunicação interna dentro da empresa entre gestores e funcionários, onde a empresa está ligada com os resultados internos e externos também, através de seus interlocutores, ou seja, seus clientes.

O endomarketing é visto como agente integrador do marketing, de forma que ajude a acompanhar os clientes internos nas organizações que visam o retorno financeiro e crescimento organizacional (BEKIN, 2006).

Com relação as ações de marketing, elas estão relacionadas aos clientes internos das empresas, onde são de extrema importância para o gerenciamento eficaz entre todos os setores, de forma que contribua para o andamento e sucesso do crescimento pessoal e profissional de cada colaborador.

Para Marins (2006), o endomarketing no contexto atual é de grande importância na organização, onde ele auxilia a empresa a tomar atitudes que visem melhorar seu lado estratégico, melhorando o relacionamento com seus clientes internos e externos, de forma que atinja uma posição de crescimento no meio corporativo e que proporcione, aos seus colaboradores, melhores condições de qualidade de vida no trabalho e fora dele.

Conforme Kotler (2006), o marketing interno das organizações deve estar sempre acima do marketing externo, sendo isso um fator de extrema importância para a integração de novos colaboradores, transmitindo informações necessárias sobre a organização de forma transparente.

Conforme (Kotler, 2006), o marketing interno deve sobrepor o marketing externo, assim, torna-se necessário a integração interna entre os colaboradores, de forma clara, educativa, transmitindo conhecimento, além de gerar informações.

Uma das estratégias que está sendo muito utilizada em grandes corporações para melhorar a comunicação interna e externa é a implantação de um conjunto de instrumentos que caracterizam as práticas do marketing interno.

A escolha do tema justificou-se por refletir a importância da gestão de pessoas nas organizações, a função dos gestores na comunicação interna com os funcionários, a relação entre gestão de pessoas e endomarketing, com intuito de melhorar a convivência entre clientes internos, e seus gestores, melhorando o relacionamento com seus clientes externos.

Diante disso, o objetivo do presente estudo foi analisar dados, baseando-se em revisão bibliográfica sobre gestão de pessoas e a comunicação interna e externa entre gestores, funcionários e clientes nas organizações.

Além disso, o tema é atual e necessário nas organizações, por conta das constantes mudanças na área da gestão de pessoas, onde a comunicação entre gestores muda constantemente em relação a criatividade e inovação nas tecnologias, onde são fundamentais para o crescimento da organização.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Com os avanços da tecnologia e inovação nas empresas, a Gestão de Recursos Humanos vem com grandes mudanças, sejam elas relacionadas a novos sistemas para contratação de novos colaboradores para a organização, como também novos procedimentos para trabalhar e gerir o capital humano dentro da organização, e com isso, vem influenciando e muito essa nova temática.

A Gestão de Pessoas cresceu em importância com a complexidade experimentada pelas organizações, a partir dos impactos da Revolução Industrial e posteriormente com os efeitos da globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, inovações tecnológicas e mudanças ambientais internas e externas marcadas pela rapidez e imprevisibilidade. A comunicação nas organizações tem um papel fundamental na busca do conhecimento, onde compreendem as práticas que a empresa utilizada, onde a comunicação facilita a troca de informações dentro da organização (TONELLI, et al, 2002).

Dentro das organizações existe o capital humano, que exerce as atividades desempenhadas em cada setor, onde prestam serviços para a organização e também para a comunidade em geral, onde eles são comandados por gestores que precisam estar acompanhando sua evolução.

A Gestão de Recursos Humanos é formada por pessoas que trabalham dentro da organização em diversos setores e segmentos. Gestão de Pessoas é um conjunto de habilidades que o gestor - seja ele um gerente, supervisor, diretor ou chefe, deve ter para lidar com os funcionários de sua empresa. O gestor deve ser capaz de delegar tarefas, aconselhar, motivar e planejar metas para os seus colaboradores (VILAS, et al, 2009).

A motivação em continuar as atividades na organização vem do próprio colaborador, onde ele precisa estar preparado para assumir grandes responsabilidades em seus cargos, de forma que isso aumente sua satisfação e seu desempenho cresça a cada dia, porém é necessário um amplo acompanhamento de gestores, que irão verificar os principais erros e encontrar novos caminhos para diminuir essas falhas que podem comprometer o ambiente corporativo.

Para Pereira (2014), na gestão de pessoas, o direcionamento está nos procedimentos e atividades que são feitas para atrair novos candidatos no mercado: recrutar, selecionar ou treinar as pessoas que estão trabalhando para desenvolver melhor suas atividades na organização em que estão inseridas, de forma a captar novos paradigmas de sucesso pessoal e profissional.

Considerando este conceito, as pessoas precisam desse apoio da gestão do RH para desenvolver seu trabalho e suas atividades de maneira eficaz, e as organizações precisam dessas pessoas para desenvolver as atividades necessárias para o crescimento da organização (FIDELIS e BANOVA, 2006).

É fundamental que todos os colaboradores tenham acompanhamento do RH e também dos gestores nas organizações, onde seu desempenho precisa estar sendo acompanhado por pessoas que entendam do trabalho e que possam ajudar da melhor forma possível.

Segundo Lacombe & Heilborn (2016), a gestão de pessoas é um setor dentro da administração da organização que visa trabalhar e interagir com as pessoas que exercem suas atividades na empresa, onde elas são importantes para a organização, de forma que elas irão exercer suas funções, ajudando no crescimento da organização.

A interação entre todos os colaboradores deve ser eficaz de modo que todos consigam trabalhar em conjunto, onde todos os departamentos caminham juntos, e sem essa união, as atividades realizadas pelos colaboradores e gestores pode ser prejudicada, de forma a atingir o cliente externo.

As organizações da atualidade, estão buscando valorizar os colaboradores de acordo com o trabalho, onde o respeito e a autoestima estão diretamente ligados ao desempenho e produtividade dentro do ambiente organizacional (SANTOS, 2004).

O lado da valorização profissional tem mudado muito em muitas empresas, onde as pessoas deixaram de ser o recurso humano para serem tratados como parceiros e colaboradores, e com isso se tornam mais produtivas, por conta da valorização profissional que estão tendo, e isso faz impactar diretamente no próprio colaborador, que é a peça principal na organização nos dias atuais.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação nos dias de hoje é sinônimo de evolução em todos os ambientes, onde com a ajuda da tecnologia, a forma de conversar e passar informações para as pessoas tem evoluído cada vez mais, no sentido de trazer novos caminhos da comunicação dentro e fora das organizações.

Segundo Bueno (2003), a comunicação está relacionada a troca de informações, dúvidas, sugestões a respeito de determinado assunto que esteja sendo discutido. Já Ferreira (2004), comunicar quer dizer associar, estabelecer comunicação entre ligar, unir, compartilhar, tornar comum.

Por ser considerada a base de todas as relações humanas, a comunicação, quando bem gerida, traz diversas contribuições para as organizações, desde o processo de vendas até o relacionamento entre os funcionários, gestores e clientes de um modo geral.

Moreira (2011) afirma que a comunicação nas organizações representa em síntese um conjunto de estratégias, que têm como objetivo melhorar, ou gerar uma boa imagem para a empresa, e que a cada vez mais está relacionada com seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores ou funcionários.

Dentro de uma organização, uma boa comunicação gera laços estratégicos que vão do cliente interno (funcionários), até o cliente externo (consumidores), que de certa forma auxilia em todo o processo de relacionamento entre eles, e que impactam na empresa de maneira geral.

Kunsch (2009), menciona que os estudos sobre mudanças organizacionais e, em especial, sobre mudanças de estratégias, afirmam que a comunicação é essencial para um processo bem-sucedido. Em uma sociedade com constantes mudanças, a

comunicação se configura como um instrumento essencial nas organizações. Medrano (2007), ressalta que no mundo moderno, a comunicação interna é inseparável da atividade produtiva de qualquer organização e é uma estratégia fundamental.

E dentro da organização, a comunicação interna depende de alguns fatores como tarefas estimulantes e ambiente de trabalho motivador, sendo esses pontos fundamentais para uma boa comunicação e dinâmica no trabalho.

Segundo Nassar (2003) a comunicação interna deixa de ser uma atividade secundária para converter em uma importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a construção da imagem, capacitação profissional e integração, e além disso, conclui que funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo.

A comunicação interna nos dias de hoje é vista como peça fundamental para que todos os colaboradores possam compreender as informações que são passadas pelos gestores na organização, de forma que essa comunicação se torne eficaz em toda empresa.

Para Clemen (2005), a Comunicação Interna está direcionada as pessoas que trabalham dentro da organização, e a partir disso é designado as ferramentas que serão utilizadas para que todos os colaboradores possam interagir dentro da organização, de forma que não prejudique a comunicação entre eles.

Segundo Gil (2001), existem mecanismos que possibilitam uma comunicação mais eficaz dentro das empresas, onde, primeiramente, é preciso haver sintonia com o receptor.

Não basta os gestores repassarem todas as informações para seus clientes internos se não existe a conexão entre quem está ouvindo com o assunto a ser passado, onde isso pode trazer prejuízos para a organização como falhas e gargalos na comunicação, podendo acarretar em prejuízos em todos os setores, atingindo não somente o funcionário, mas principalmente o cliente externo.

3.1 Ferramentas de Endomarketing

Existem vários instrumentos de apoio para o endomarketing dentro de uma organização, que devem estar adequados à realidade da empresa. Dentro da área de marketing existem instrumentos de ações com o cliente/consumidor que também podem ser utilizados para o Endomarketing.

Para Santos (2008), esta ferramenta é considerada como um diferencial estratégico, que deve ser eficiente e contribuir diretamente para o exercício da cidadania interna e sua valorização dentro da organização.

O endomarketing nos dias atuais é visto como aliado para um melhor desempenho das atividades nas organizações, onde com todos os meios de comunicação que ele proporciona, contribui para melhorar a qualidade de todos os serviços prestados dentro da empresa.

Segundo Brum (2006), as principais ferramentas de endomarketing são: cartazes, folders, pesquisa de satisfação, jornal interno, painel do tempo, manuais técnicos e educativos, canais diretos entre funcionários e diretores, intranet, dentre outros.

Ainda segundo Bekin (2006), existem vários instrumentos de comunicação à disposição das empresas, devendo-se, contudo, destacar a necessidade de promover ajustes para adequação a cada realidade.

A cada ano que passa, as ferramentas de endomarketing nas organizações vão passando por transformações que auxiliam no andamento das atividades de cada colaborador. E essas mudanças, contribuem no relacionamento entre todos na empresa, que, sendo essa atividade essencial no mundo corporativo.

Conforme Kotler (2006), o marketing interno deve sobrepor o marketing externo, tornando-se necessário à integração interna entre os colaboradores de forma clara, educativa, transmitindo conhecimento, além de gerar informações que possam servir para melhorar o relacionamento e andamento das atividades nas organizações.

O marketing interno nas organizações é essencial para o melhor andamento das atividades, onde é preciso sempre inovar com novas propostas, ferramentas e

atividades que visem melhor a qualidade dos trabalhos, e que os colaboradores possam trabalhar com mais engajamento, e assim conseguir vencer os concorrentes.

A comunicação interna é um dos mais importantes componentes da comunicação nas organizações, dirigida diretamente ao público interno. Kunsch (2009) destaca sua importância nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade.

Para que a comunicação interna alcance seus objetivos, existem alguns aspectos que devem ser considerados, onde estes estão relacionados com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem, e com esses pontos alinhados, a organização consegue trabalhar bem a comunicação entre seus colaboradores, gestores, fazendo com que todo o conhecimento aprendido possa ser transmitido aos clientes externos que buscam produtos e serviços na empresa., buscando o melhor atendimento e fidelização do público externo.

Kunsch (2009) define que nas organizações a sua eficácia passa pela valorização das pessoas, como indivíduos e cidadãos para valorizar a cultura organizacional e o papel de comunicação nos processos de gestão participativa, interligada diretamente com os clientes internos.

Os gestores da comunicação devem desenvolver uma atividade positiva em relação à comunicação, e com isso transmitir esse pensamento para seus clientes internos, de forma a motiva-los da necessidade de uma boa comunicação entre todos na organização.

Existem alguns instrumentos de comunicação interna, os mais conhecidos e utilizados são os manuais e vídeos de integração à empresa, revistas, encarte da área de recursos humanos, jornal de parede, cartazes motivacionais e informativos, painéis motivacionais e decorativos, datas festivas, canais direção e funcionários, intranet, com informações diretas da empresa para os colaboradores, entre outros.

A comunicação deve ser estruturada conscientemente para desenvolver confiança entre emissores e receptores dentro da organização. Além da eficácia na comunicação, esta também requer qualidade nos instrumentos adequados para sua eficácia, de forma que toda informação passada aos colaboradores seja transparente.

Já Peres (2012), aponta como recursos do endomarketing os jornais internos, sendo úteis para informar a linguagem, promover encontros, difundir ideias, revelar talentos e motivar pessoas; vídeo jornal, tendo o mesmo princípio do jornal interno, porém se utilizando do recurso do vídeo; e feira de negócios, onde o principal objetivo é fazer com que cada área da empresa apresente os seus produtos/serviços para as demais.

Para o sucesso de uma empresa é necessário utilizar a comunicação verdadeira, clara e direta, evidenciando objetivos e rumos demonstrando o progresso e as dificuldades a serem enfrentadas.

Não basta implantar novos meios de comunicação nas organizações se elas não estão sendo transparentes o suficiente para seus colaboradores. É preciso que os gestores e colaboradores trabalhem juntos, para manter uma comunicação eficaz e que possam transmitir todas as informações a seus clientes externos, de forma clara e objetiva, proporcionando o melhor atendimento na empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante desse contexto, tem-se como objetivo geral deste estudo, analisar dados, baseando-se em revisão bibliográfica sobre gestão de pessoas e a comunicação interna e externa entre gestores, funcionários e clientes nas organizações.

Os resultados encontrados por meio de pesquisa bibliográfica indicam que os assuntos estudados neste trabalho são de extrema importância para a gestão de pessoas e o fortalecimento e crescimento desta área, e também para o controle da comunicação interna e externa entre gestores, funcionários e clientes nas organizações, onde precisa melhorar muitos aspectos por parte desta comunicação, que atrapalha o andamento das atividades de prestação de serviços, vendas, dentre outras.

Portanto pode-se inferir após a conclusão da pesquisa que há grande importância no estudo e aprofundamento da pesquisa no que tange a gestão de pessoas e a comunicação interna entre gestores, funcionários e clientes, em virtude

deste problema estar crescendo a cada dia nas organizações sem aparentemente ser reconhecido como falhas na comunicação.

As intervenções acima descritas devem ser analisadas dentro de seu contexto, considerando algumas limitações do estudo. Os resultados não são conclusivos visto que a gestão de pessoas e a comunicação interna e externa são questões dinâmicas e estão em constante transformação.

O propósito do presente artigo foi fomentar novas discursões sobre o tema, considerando as definições e abordagens já elaboradas por diversos autores da literatura vigente e o contexto atual das organizações que sofre constantes transformações.

Percebeu-se que há a possibilidade de aprofundamento sobre o tema, pois é um assunto amplo e muito discutido nos dias atuais, onde grandes organizações passam por problemas semelhantes com a falta de comunicação dentro das organizações, e a partir desta discussão pode-se propor para estudos futuros a realização de outras pesquisas relativas ao tema, a fim de explorar bem a temática sobre a comunicação nas organizações, e também propor novos treinamentos para gestores e funcionários, mostrando a importância da comunicação eficaz dentro da empresa, e o que isso pode impactar no cliente externo.

Com isso, é necessária transparência nas informações passadas pelos gestores a seus colaboradores, treinamentos eficazes que mostrem todos os caminhos de como eles podem se comunicar entre eles, e com isso, transmitir isso para seus clientes externos, onde não é uma tarefa fácil, visto que os ritmos acelerados de mudanças organizacionais dificultam esse lado, mas é fundamental a união de todos para transformar essas dificuldades em benefícios para empresa e sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, S. F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. 1 ed, São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

BOHLANDER.; et al. **Administração de Recursos Humanos**. 16 ed, São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Monole, 2003.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 1 ed, São Paulo: L & PM, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FIDELIS, G. J.; BANOVA, M. R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2006.

FERREIRA, A. B. H., 1910-1989. **Minidicionário: o minidicionário da língua portuguesa**, et. al.. 6. ed. rev. atualiz. Curitiba: Positivo, 2004. p. 251.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. Edição 1. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12 ed, São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, F; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARINS, C. S. **Endomarketing. Material didático. Curso Politécnico em Recursos Humanos**. Universidade Estácio de Sá. Campos dos Goytacazes, 2006.

MEDRANO, J. V. **Comunicação organizacional integrada: alicerces intrínsecos da economia de comunhão**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2007.

MOREIRA, B. L. **Dicas de Feedback**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2011.

PEREIRA, M. C. B. **RH Essencial – Gestão estratégica de pessoas e competências**. 1 ed, São Paulo: Saraiva, 2014.

PERES, T. C. O. **Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública.** Rev. Dig. Bib. Ci. Inf., Campinas, v.9, n.2, p.12-24, jan./jun. 2012 – ISSN 1678-765X.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** 7 ed, São Paulo: Martins Fontes, 2006.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Práticas.** Scielo, jul/dez, 2004.

SANTOS.; et al. **O Endomarketing em uma Empresa de Comunicação.** Caso RBS TV Chapecó, 2008.

TONELLI, M. J.; et al. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências.** 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

VILAS, B.; et al. **Gestão estratégica de pessoas .**1 ed. São Paulo: Elsevier, 2009.