



**Universidade Federal do Ceará**

**Instituto de Cultura e Arte**

**Curso de Comunicação Social**

**ENDOMARKETING E GESTÃO DE PESSOAS:  
DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DA  
COMUNICAÇÃO INTERNA**

**Camila Pinto Matias**

FORTALEZA

2013

CAMILA PINTO MATIAS

**Endomarketing e Gestão de Pessoas: Desenvolvimento humano por meio da comunicação interna.**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Ceará como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Larissa Façanha de Mattos Dourado.

FORTALEZA

2013



Camila Pinto Matias

**Endomarketing e Gestão de Pessoas: Desenvolvimento Humano por meio da Comunicação Interna.**

Esta monografia foi submetida ao Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Monografia apresentada à Banca Examinadora:

---

Prof<sup>ª</sup>. Larissa Façanha de Mattos Dourado

Universidade Estadual do Ceará

---

Prof<sup>ª</sup> Dr. Antônio Caubi Tupinambá

Universidade Federal do Ceará

---

Prof<sup>ª</sup>. José Bruno Araújo Lima

Universidade Federal do Ceará

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, por ter me dado força e coragem para chegar ao fim. Aos meus pais, pelo apoio sempre incondicional em meus estudos. Aos meus irmãos, por serem estudantes e profissionais inspiradores. À minha orientadora, pela confiança, paciência, apoio e dedicação ao longo deste trabalho.*

## RESUMO

Frente às mudanças advindas das Revoluções Industriais, que tiveram início no século XVIII, deu-se o surgimento do marketing como um conjunto de ações planejadas estrategicamente pelas empresas para atrair os consumidores. Estas revoluções, porém, não provocaram somente mudanças administrativas nas empresas, mas também mudanças na produção no que se refere à gestão de pessoas. Cada vez mais, as empresas precisam de pessoas capacitadas e com diferenciais profissionais para garantir a qualidade dos produtos. Mas, da mesma forma que a empresa procura um colaborador capacitado, o colaborador procura uma empresa que supra as suas necessidades. Diante destas novas exigências do mercado de RH, as empresas começaram a utilizar o endomarketing, que é o conjunto de ações voltadas para os colaboradores, a fim de motivar e reter o quadro de funcionários, junto às técnicas de gestão de pessoas. Diante disto, este trabalho tem como objetivo verificar, por meio de pesquisas bibliográficas e entrevistas semiestruturadas, a importância do endomarketing e da gestão de pessoas no desenvolvimento humano a partir da comunicação interna de uma empresa.

Palavras-chaves: endomarketing, gestão de pessoas, marketing, comunicação interna.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2. A EVOLUÇÃO DO MARKETING.....</b>	<b>11</b>
<b>3. SURGIMENTO DO ENDOMARKETING.....</b>	<b>17</b>
<b>4. O ENDORMARKETING E GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>24</b>
4.1 O PAPEL DO RECURSOS HUMANOS.....	28
4.1.1 RECRUTAMENTO.....	29
4.1.2 SELEÇÃO.....	30
4.1.3 TREINAMENTO.....	33
4.1.4 RETENÇÃO.....	34
4.2 ENDOMARKETING APLICADO À GESTÃO DE PESSOAS.....	36
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
5.1 AMOSTRA.....	42
5.2 COLETA.....	43
<b>6. ANÁLISE DO RESULTADO.....</b>	<b>45</b>
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS.....	53

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Relação entre Seleção e Recrutamento.....	30
Tabela 2: Objetivos centrais do processo interno do RH de treinamento e desenvolvimento.....	34

# 1 INTRODUÇÃO

A globalização trouxe, com o seu surgimento, a concorrência entre as empresas que passaram a buscar cada vez mais diferenciais que vão além da qualidade e do preço dos produtos. Um destes diferenciais é o endomarketing. A empresa que atua internamente motivando de forma positiva e promovendo a boa convivência entre seus colaboradores, passa aos clientes externos confiança, pois a satisfação que os funcionários tem de fazer parte da empresa é percebida por meio do bom atendimento. Isto dá início a um ciclo onde as condições de trabalho, os colaboradores e os clientes passam a viver em plenitude, garantindo o sucesso da empresa. (TRANJAN, 1997)

Embora seja fundamental trabalhar a comunicação interna dos funcionários, muitas empresas ainda se prendem aos antigos métodos, focando apenas nos 4Ps do marketing – preço, praça, produto e promoção - colocando a satisfação e opinião dos seus colaboradores em segundo plano. Por esta razão, este trabalho tem como objetivo verificar, por meio de pesquisas bibliográficas e entrevistas semiestruturadas, a importância do endomarketing e da gestão de pessoas no desenvolvimento humano a partir da comunicação interna.

Conforme apresentado no livro *A Empresa de Corpo, Mente e Alma*, de Roberto Adami Tranjan (1997), a empresa, metaforicamente, é formada pelo corpo – estrutura física, maquinário - pela mente – estratégias para conquistar clientes - e pela alma – a comunicação interna. Equilibrando este tripé, a empresa será plena e conseguirá, com sucesso, atingir todos os seus objetivos, independente do tempo e das condições externas.

Tomando como base esta metáfora, este trabalho iniciará apresentando, brevemente, a história do marketing e a sua importância como peça fundamental no papel da mente da empresa. Em um segundo momento, será abordado o surgimento do endomarketing, a partir do marketing, como a alma da empresa e como potencializador das relações interpessoais, ressaltando a importância do papel do setor de Recursos Humanos na gestão de pessoas. Neste momento, serão apresentados estudos de casos onde o endomarketing é aplicado com sucesso à gestão de pessoas no caso ilustrativo da empresa pesquisada.

Por fim, será apresentada uma análise qualitativa de uma pesquisa a ser aplicada a três colaboradores de setores diferentes de uma empresa de educação superior

particular de Fortaleza. Esta pesquisa, fundamenta-se, além do recorte bibliográfico do tema, em entrevistas semiestruturadas, para as quais foram desenvolvidos dois modelos distintos de questionários que servirão como base para a entrevista.

Em 1974, Philip Kotler, após anos de estudos, fundamentou o significado da palavra marketing. Apesar disto, quando se fala em marketing, é importante ressaltar que, além do seu significado, está tudo que, de alguma forma, faz parte e/ou é atingido pelas ações definidas a partir dos objetivos de cada empresa. Isto inclui: clientes, funcionários, produto, fornecedores, governo, sociedade etc. Por esta razão, é importante saber definir para quem a empresa está falando e qual seu objetivo principal, pois, além do mercado alvo consumidor, a empresa precisa gerenciar outros públicos para garantir sua plenitude.

Por poder ser aplicado na vida de todas as pessoas, direta ou indiretamente, a depender do objetivo da empresa, o marketing vem sendo estudado junto à globalização que, nos últimos anos, tem promovido mudanças significativas nas vidas das pessoas e no mercado.

Junto à internet, o consumidor ganhou o poder de se manifestar e interferir em quaisquer ações das empresas. Hoje, temos um cenário com pessoas formadoras de opiniões, interligadas com outras pessoas de todos os cantos do mundo que pensam da mesma forma a respeito de diversos temas (ZUINI, 2012). A partir do momento que as empresas perceberam esse poder, a forma de abordar mudou, pois o cliente não está mais interessado somente em consumir e nem no status que a marca lhe dá, mas em dar àquela marca o poder de ser utilizada para definir um status. Desta forma, a abordagem passou a ser pelo emocional, onde o consumidor é parte importante da empresa, demonstrando que a empresa o entende, conhece e o quer por perto, seja opinando, elogiando, criticando etc. Nesta nova era, o cliente virou sócio. Mas quem é o cliente?

Alguns anos após a fundamentação do Marketing, Saul Faingaus Bekin, em 1975, iniciou uma pioneira atividade que ele denominou Endomarketing. Ora, se o Marketing descrito por Kotler é o conjunto de ações voltadas para o consumidor que uma empresa determina a partir da definição do mercado alvo para atingir um objetivo, o endomarketing, como o próprio nome define, é o marketing para dentro, ou seja, o conjunto de ações voltadas para o público interno de uma empresa (BEKIN, 2004). Em outras palavras, é o conjunto e o gerenciamento de ações que uma determinada empresa define para motivar de forma positiva e fidelizar seus colaboradores, fazendo-os vestir a

camisa da empresa, acima de tudo, a partir de uma comunicação interna estratégica, clara e alinhada.

Desta forma, quando falamos em qualquer variação do marketing tradicional, precisamos definir quem é o público-alvo para melhor determinar as ações e abordagens que devem ser realizadas. Neste trabalho, o foco será o cliente interno, a fim de verificar que a satisfação dos funcionários, atingida a partir do endomarketing, é essencial para que haja uma boa relação interpessoal entre colaboradores e empresa, resultando no sucesso da mesma no mercado, uma vez que refletirá o clima interno, otimizando a imagem da mesma frente à concorrência.

## 2 A EVOLUÇÃO DO MARKETING

Ao analisar a evolução industrial nos últimos séculos, é possível perceber que as revoluções tecnológicas e a globalização trouxeram consigo mudanças significativas não só para as novas tecnologias, exportações e importações, parcerias econômicas e políticas, mas também para aproximar os continentes e seus habitantes. Isso significa que um problema outrora pertencente à Europa, hoje atinge todo o mundo e provoca mobilizações intercontinentais capazes de modificar o rumo de diversas situações.

Ao falar de globalização, fala-se também de mercado, de concorrência e da corrida acelerada dos empresários para agregar mais valor à sua marca e conquistar mais clientes. Para isso, torna-se cada vez mais necessário adotar o marketing – iniciado principalmente devido ao surgimento da competitividade empresarial, advinda da globalização - para desenvolver e gerenciar estratégias que criem no consumidor a necessidade de consumir não qualquer produto, mas o de determinada marca que possui um diferencial forte de mercado, podendo essa diferença ser interna ou externa.

Quando se apresenta a evolução do marketing fica notável a crescente importância que as empresas passaram a dar para esse estudo. Na primeira fase, por exemplo, fala-se de um marketing voltado para o produto unicamente, onde, devido a uma evolução econômica – do feudalismo ao capitalismo -, visava-se o lucro apenas. Neste momento, iniciava-se o surgimento da competitividade mercadológica.

Essa primeira fase do marketing, denominada Marketing 1.0, surgiu com a Primeira Revolução Industrial, no século XVIII, na Inglaterra e, posteriormente, no século XIX, no Brasil. Antes disso, os produtos ofertados eram básicos, vindos do meio rural – alimentação, por exemplo - produzidos em larga escala e vendidos sem a preocupação do preço e do público. Neste primeiro momento, a quantidade era muito mais significativa que a qualidade do produto.

O objetivo era padronizar e ganhar escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores. (KOTLER, 2010, p.3)

Por meio da exploração colonial, que proporcionou a diversidade de produtos vindos de outros continentes, surgiu também a evolução da tecnologia, tendo em vista que era necessário investir e buscar formas mais seguras e rápidas de transportar as

mercadorias, bem como investir em novas técnicas que otimizassem o tempo de produção. Todos esses processos novos que, de alguma forma, deram à Inglaterra o domínio da Revolução Industrial, contribuíram para o início de uma nova forma capitalista de pensar, onde era necessário investir também em propaganda e em diferenciais, embora a população, nessa época, estivesse apenas experimentando o que, futuramente, seria um mercado de grande concorrência e diversidade.

O mundo agrícola era lerdo, a não ser talvez em seu setor capitalista. Já os mundos do comércio e das manufaturas, e as atividades intelectuais e tecnológicas que os acompanhavam, eram seguros de si e dinâmicos, e as classes que deles se beneficiavam eram ativas, determinadas e otimistas. O observador contemporâneo seria mais diretamente surpreendido pelo amplo desdobramento do comércio, que estava intimamente ligado à exploração colonial. (HOBSBAWN, 1962, p.13)

No século XIX, houve outra reviravolta tecnológica que ficou conhecida como Segunda Revolução Tecnológica, onde pode-se citar a eletricidade como fator inovador. Foi nesse período que o êxodo rural foi intenso, levando muitos trabalhadores do campo para as cidades.

A Segunda Revolução trouxe consigo, ainda, o período do Fordismo, onde questões como otimização do tempo e trabalho em equipe foram levadas em consideração, visando, principalmente, a produção em massa. O trabalho era braçal e mecânico, podendo ser executado por qualquer pessoa, pois não era preciso pensar ou criar, apenas seguir a ordem de produção.

A metodologia de gestão do trabalho instituída por Henry Ford se fundamentava em três princípios básicos: intensificação, que consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e rápida colocação do produto no mercado; economicidade, que se baseia em reduzir ao mínimo o volume do estoque de matéria-prima em transformação; produtividade, que se fundamenta em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período de tempo por meio de especialização e da linha de montagem. (TENÓRIO, 2007, p. 19)

A Terceira Revolução Industrial, também conhecida como Tecnologia da Informação, teve início por volta de 1960, quando a concorrência já preocupava os empresários, e o mercado, devido a essa concorrência, pressionava as empresas para o surgimento de produtos com diferenciais inovadores. Para Toffler (1985 apud Tenório 2007), “a evolução tecnológica, ou novidade, traduz-se por um contexto mais amplo, ou seja, um conceito que se aplica não apenas a produtos, mas também à tecnologia, a

instalações industriais e até mesmo ao repertório de rotinas e procedimentos usados por uma companhia.”

O Fordismo, embora tenha contribuído significativamente para a história da gestão e produção empresarial, começou a não suprir a necessidade dos empresários, tendo em vista que produzir massivamente não era mais o foco, mas sim inovar. Para isso, eram necessários colaboradores que pensassem, criassem e inovassem. Essa nova fase exigia pessoas capacitadas, com qualidades específicas.

A tecnologia da informação trouxe desenvolvimento não somente para pesquisas e maquinarias, mas para a comunicação. O consumidor, nesse momento, não é mais passivo como no Marketing 1.0; ele não só pensa, como sabe o que quer e como quer. Ele passa a ter outras necessidades, a conhecer coisas novas. E as empresas passam a se sentir pressionadas a mudar, a se adaptar e a suprir a necessidade desse cliente para se manter no mercado competitivo. Para conquistar esse espaço na vida do consumidor, passa a ser necessário também tornar-se conhecido, chegar até o cliente.

O profissional de marketing na era 2.0 tem que chegar à mente do consumidor; saber o que ele quer, como ele quer, a que preço ele quer e qual a melhor forma para a demanda ser atendida com sucesso. Aqui, se uma empresa não satisfaz esse desejo, a outra satisfaz e fideliza o cliente.

O marketing 2.0 surgiu na atual era da informação – cujo núcleo é a tecnologia da informação. A tarefa do marketing já não é mais tão simples. Os consumidores de hoje são bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes. O valor do produto é definido pelo cliente. As preferências dos consumidores são muitíssimo variadas. (KOTLER, 2010, p. 4)

Da Revolução Industrial à atualidade, o marketing evolui, assim como a sociedade, e hoje encontra-se em sua terceira fase, denominada Marketing 3.0. Dentro de uma empresa, o setor de marketing funciona como a mente, pode-se dizer, pois é quem dá o rumo para a empresa, definindo estratégias, ações, público-alvo, além de ser conhecedor da estrutura do mercado, da concorrência e da necessidade do seu alvo.

A mente é a parte da tríade que garante o futuro da empresa. Ela dá rumo, direção, destino, sentido e assegura a longevidade. (...) A mente é responsável por definir o foco, o nicho que será atendido, as alternativas de produtos, serviços e diferenciais. (TRANJAN, 1997, p.75)

O contínuo avanço tecnológico fortaleceu, a partir do século XX, no Brasil, a comunicação, inserindo novas formas de se conectar às outras pessoas e ao mundo. Como exemplo, pode-se citar o surgimento dos aparelhos celulares e *tablets*, da *internet*, dos *chats*, das redes sociais, das novas formas e meios de comunicação. A interação aumentou conforme a tecnologia evoluiu: o simples aparelho celular, por exemplo, que surgiu com o diferencial de portabilidade e acessibilidade para efetuar ligação, passou a ter acesso à *internet*, *chat*, envio de mensagem, rádio, câmera, dentre outras utilidade que vão além da real função do telefone.

Essa evolução da tecnologia se deu, dentre outros fatores, devido à globalização: a troca de matérias-primas, de estudos, de mão de obra especializada foram essenciais para que as inovações surgissem.

A globalização econômica é um fenômeno do final do século XX com base na nova infra-estrutura propiciada pelas novas tecnologias de informação e de comunicação que permitem que o capital seja transportado de um lado para o outro, sendo, portanto, "gerenciado 24h por dia". (TENÓRIO, 2007, p. 26)

É neste novo cenário que o Marketing 3.0 surge. As empresas estão em todos os lugares, a briga pela mente do consumidor não é mais o foco, mas sim pelo seu coração. As pessoas não querem mais comprar simplesmente pelo *status*, mas pelo que a empresa é, pelas boas ações que ela faz, pelo que ela transmite, pelos seus funcionários, pelo lado humano. Não por menos, as empresas no século XXI precisam estar em todos os locais e ter definido de forma clara e objetiva o seu posicionamento e os seus valores.

Uma boa definição de negócio consegue atrair mais clientes do que a oferta simples de produtos e serviços. Uma empresa voltada para a mente oferece ao mercado seu negócio, e os produtos e serviços são apenas alternativas de concretizá-lo. É por isso que uma definição inteligente e criativa do negócio e dos diferenciais amplia mercados e volumes de receitas. (TRANJAN, 1997, p. 89)

No atual Marketing 3.0, diferentemente das fases anteriores, as empresas não estão preocupadas nem somente com a venda do produto, nem somente com o cliente frente à concorrência. A era digital, principalmente caracterizada pelas redes sociais e o ritmo acelerado das informações, provocou um *boom* no mercado. Isso porque as pessoas estão preocupadas não somente em consumir, mas em fazer parte de uma empresa que faça muito mais que produzir e vender.

Em épocas de crise econômica global, o marketing 3.0 adquire relevância ainda maior para a vida dos consumidores, na medida em que são afetados por rápidas mudanças e turbulências nas esferas

social, econômica e ambiental. Doenças tornam-se pandemias, a pobreza aumenta e a destruição do meio ambiente caminha a passos largos. As empresas que praticam o marketing 3.0 oferecem respostas e esperança às pessoas que enfrentam esses problemas e, assim, tocam os consumidores em nível superior. No marketing 3.0, as empresas se diferenciam por seus valores. Em épocas de turbulência, trata-se definitivamente de um diferencial e tanto. (KOTLER, 2010, p.5)

Esse consumidor não precisa mais de um produto, mas de uma empresa que tenha princípios e ideais iguais aos seus, que lhe possibilite ter autonomia para colaborar. Esta é a era da sustentabilidade, da colaboração e do sentimentalismo.

O que mudou? A velocidade das mudanças, o acesso rápido à informação, agora disponível para todos, as novas demandas, a busca do sucesso integral (material/social/psicológico/espiritual) por parte das pessoas abriram novos caminhos. (TRANJAN, 1997, p.91)

Neste momento, o marketing atua pelo emocional e pelo acessível. A empresa que não está nas redes sociais cria um abismo entre ela e os clientes. Isso porque o acesso à internet é constante na vida das pessoas, que a utilizam justamente porque é um meio de comunicação prático, fácil e cômodo. Neste ponto, pode-se citar também o fator acessibilidade. Falar com uma empresa para elogiá-la ou criticá-la sem precisar se dirigir até a sede da mesma é muito mais satisfatório. Por isso, a empresa que não está acessível tem mais chances de perder a confiança de um cliente.

Essa é a idéia do novo marketing, de não trabalhar com uma propaganda emocional, em uma empresa grande e fechada que não dê satisfação sobre suas ações e produções aos seus clientes. O marketing 3.0 faz com que as empresas abram suas portas e ultrapassem a barreira do sentimentalismo publicitário, que vende sem escrúpulo; ela permite a opinião do cliente, adaptar-se às modificações do mundo e mudar seus valores para novos valores mais modernos e benéficos.

Avanços tecnológicos provocaram enormes mudanças nos consumidores, nos mercados e o marketing ao longo do último século. A era do marketing 1.0 teve início com o desenvolvimento da tecnologia de produção durante a Revolução Industrial. O marketing 2.0 surgiu em decorrência da tecnologia da informação e com o advento da Internet. Agora, a nova onda tecnológica torna-se o maior propulsor do nascimento do marketing 3.0. (KOTLER, 2010, p.6-7)

Em todos esses anos de constantes revoluções que modificaram a sociedade, de uma forma geral, o marketing se fez presente, sempre se adaptando às situações e se aperfeiçoando como estudo. A demanda de profissionais voltados unicamente para pensar no bem estar do cliente e nas mudanças mercadológicas cresceu, principalmente nos últimos anos, com a aceleração das informações.

Pode-se notar também que, em cada fase do marketing, as empresas passaram a se importar mais com os colaboradores. Eles também evoluíram, deixando de ser vistos apenas como máquinas substituíveis e passando a ser como seres humanos com habilidades únicas e diferentes entre si, com direitos trabalhistas, especializações e, principalmente, sendo valorizados dentro de uma empresa. Com o passar dos anos, os colaboradores passaram a ser público-alvo também.

Ciente disto, pode-se afirmar que, junto a esse crescimento global, outras vertentes do marketing surgiram, a fim de se adaptar às diversas possibilidades de clientes que existem. Como exemplo, além do marketing tradicional, pode-se citar o marketing político e eleitoral – voltado para um grupo específico de eleitores; marketing digital – voltado para o atendimento e adesão nos meios digitais; marketing de guerrilha – voltado para desenvolver ações mais agressivas frente à concorrência; e o endomarketing – tem como público alvo os próprios colaboradores.

Este último, que surgiu pouco depois do termo marketing, acompanhou todas essas fases, tendo em vista que, além das mudanças mercadológicas, também ocorreram mudanças no âmbito da produção. Durante todas essas mudanças globais, a preocupação com os funcionários fez-se presente, sendo conquistado, aos poucos, mais qualidade de vida no trabalho. Percebeu-se a necessidade de gerenciar ações também voltadas para a motivação e satisfação daqueles que vestem, diariamente, a camisa de uma empresa.

### 3 SURGIMENTO DO ENDOMARKETING

As três Revoluções Industriais que fortaleceram o marketing nos últimos séculos promoveram também mudanças importantes na produção.

No primeiro momento, por exemplo, onde a produção era basicamente rural, pode-se afirmar que os donos de terras não possuíam relação trabalhista com os comerciantes, até porque, muitas vezes, os próprios produtores eram os donos de alguns comércios.

Já na segunda fase, nota-se uma mudança com o surgimento do fordismo, que, embora não se preocupasse com o bem-estar dos funcionários, começou a contar com questões como: carga horária, ritmo de produção, salário etc. Mas o mercado exigia mais que produzir em massa, tendo em vista que o crescimento da comunicação e o surgimento da concorrência passaram a demandar das empresas estratégias e técnicas que iam além do trabalho braçal. Desta forma, começou a surgir a necessidade de profissionais, de pessoas capacitadas para vender e pensar estrategicamente.

(...) como afirmava Jan Carlzon: “o componente de serviço tornou-se de importância vital para a indústria manufatureira e ignorá-lo significa correr um grande risco de sobrevivência. A chegada da economia baseada em serviços, totalmente compreendida, terá consequências sociais e efeitos econômicos comparáveis aos da Revolução Industrial. (BEKIN, 2006, p.8)

Com o passar dos anos, foram surgindo sindicatos e leis trabalhistas que passaram a defender e determinar os direitos dos trabalhadores. Dentro de um novo molde, de um novo ritmo e assegurado de direitos, o mercado ficou cada vez mais competitivo tanto em relação à concorrência, quanto em relação à mão de obra qualificada. Muito mais que querer uma pessoa para ocupar determinado cargo, as empresas devem atirar nas pessoas o desejo por querer fazer parte dela, conquistando o candidato para que ele faça parte dela e não da empresa concorrente, diante dos princípios, valores e benefícios oferecidos.

Em 1975, Saul Faingaus Bekin, conhecido como o pai do endomarketing, sentindo a necessidade de buscar algo que ainda não existia para poder executar seu trabalho como gerente de produtos da *Johnson & Johnson*, na época, com a plenitude que queria, iniciou um trabalho pioneiro na área, definindo o estudo como “ações de

marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização.”. O termo endomarketing tornou-se conhecido mundialmente e passou a ser aplicado em várias empresas.

Assim, tão importante quanto os clientes que formam o público-alvo externo são os funcionários que produzem e vendem os produtos e a empresa, diariamente. Segundo Bekin (2006), “uma formulação de Philip Kotler sintetiza tudo que estou dizendo como uma espécie de princípio orientador: o marketing interno (ou endomarketing) deve preceder o marketing externo.”

Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. (...) Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não só na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela. (LEVITT 1960 apud BEKIN 2006)

Assim, as empresas começaram a perceber que os primeiros clientes vem de dentro delas; são os que acordam e dormem satisfeitos com o trabalho e que refletem a satisfação em fazer parte da companhia no seu dia a dia, melhorando a produção e dando ao cliente atendimento de qualidade. Desta forma, uma vertente do marketing, denominada endomarketing, começou a ser utilizada nas empresas de todo o mundo. Mais uma vez, encontra-se na história da era tecnológica os primeiros traços do que viria a ser o endomarketing.

Os Estados Unidos, nos anos 80, referenciados no que diz respeito à tecnologia, inovação, produção e exportação, se viram ameaçados pelos japoneses que, de uma forma surpreendente, conquistaram mercados e tiraram dos Estados Unidos o primeiro lugar em algumas indústrias. Por meio de estudo e pesquisa, foi possível perceber que a reviravolta se deu devido a uma readaptação da forma estrutural das empresas japonesas, no que se refere à gestão empresarial e de pessoas.

Em primeiro lugar, o endomarketing ganha espaço a partir da constatação das mudanças ocorridas no mercado e responsáveis pela origem da economia baseada em serviços. Sobrepõe-se a esse fator a globalização, a crescente competição internacional e, dentro dela, o extraordinário crescimento do Japão, que chegou a superar os Estados Unidos em setores como o automobilístico, o de eletrônica e o de entretenimento. (BEKIN, 2006, p. 10)

Os Estados Unidos, tendo como princípio a megalomania de ser sempre o maior, pecou no que diz respeito ao tratamento dado a seus funcionários. O país não acompanhou as mudanças da era da comunicação e dos serviços e, segundo Robert Waterman (apud Bekin 2006) “tinha desenvolvido um desdém pelas pessoas que trabalhavam nas empresas e pelos clientes que compravam os seus produtos.” Além desse fator, o lucro visado apenas em curto prazo e a falta de estudos voltados para as melhorias tecnológicas abriram as portas para que o Japão o superasse.

Este, por sua vez, inseriu em suas empresas o conceito de qualidade de metas em que promove a motivação e o empenho dos funcionários em atingir objetivos comuns com os da empresa, além de, declaradamente, ter inserido o valor ao ser humano e ao trabalho desempenhado por eles. Estes são alguns fatores que deram ao Japão o poder de superação mercadológica de alguns setores.

Uma das chaves do sucesso japonês está justamente na ênfase dada ao ‘fator humano’. Eles descobriram que não bastava a qualificação técnica e que a qualidade humana do comprometimento, da iniciativa era o impulso capaz de conduzir à liderança e à vantagem competitiva. (BEKIN, 2006, p. 11)

Foi a partir dessas observações históricas que Saul Faingaus definiu, segundo consta no registro no Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI - de 1995, as ações voltadas para o público interno de uma empresa como endomarketing.

A partir desta definição, percebendo a necessidade de envolver, de alguma forma, todos os setores de uma empresa em prol dos objetivos desta, traçou-se os quatro fundamentos do endomarketing: definição – ações de marketing gerenciadas para o público interno; conceito – alinhamento da comunicação para que não haja ruído; objetivo – equilíbrio dos objetivos dos funcionários e o da empresa, tornando-os claros e transparentes; e função – mostrar ao funcionário que dentro da empresa também existem clientes.

Estes quatro fundamentos se interligam e, quando bem determinados, direcionam para a utilização correta do endomarketing dentro das empresas, pois saber o que é o endomarketing e notar a sua importância direciona a empresa à forma de abordagem da comunicação (conceito), que é feita a partir do que se conhece do funcionário, dos seus objetivos e dos objetivos das empresas (objetivo), passando, por fim, ao colaborador a certeza de que ele é também um cliente da empresa (função).

O conceito apresentado por Philip Kotler define endomarketing de uma forma bastante ampla, como um triângulo estratégico que une empresa, funcionário e cliente, o que torna mais fácil o entendimento da relação de troca. Empresa e público interno trocam e informação que, no final, acabará por beneficiar o cliente. No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-lo numa posição de importância. (BRUM, 2010, p.100)

Para Roberto Adami Tranjan (1997), uma forma de envolver toda a empresa em um trabalho de contínuo progresso e equilíbrio é dar importância tanto a mente (marketing) de uma empresa, quanto a alma (endomarketing) e ao corpo (estrutura). Em seu livro *A Empresa de Corpo, Mente e Alma*, publicado em 1997, o autor relaciona uma empresa a um corpo humano, defendendo que, para ser plena, ela precisa possuir o corpo – estrutura física e financeira -, a mente – equipe estratégica – e a alma – comunicação com o público interno. Esta tríade, quando em equilíbrio, é o que garante o sucesso de qualquer empresa. Nuno Cobra, citado por Bekin (2006), compartilha do mesmo pensamento de Tranjan (1997) quando “propõe uma visão e ação mais holística, integrando corpo, mente e espírito.”

O corpo é a parte da empresa que cuida do faturamento, das margens de crescimento, da estrutura física, da produção, do controle e da supervisão do trabalho. Ele está voltado para a parte estrutural, onde verifica-se as melhores formas de progredir, olhando para os investimentos financeiros. Já a mente volta-se para os clientes, para a pesquisa de mercado, de satisfação. É a mente que, por meio de pesquisas, descobre as necessidades e os desejos dos clientes e, a partir de então, desenvolve planejamentos estratégicos na empresa para que se consiga conquistar o público pré-definido, atendendo a sua demanda dentro de uma perspectiva real do mercado, reduzindo a probabilidade da empresa enfrentar possíveis perdas. Por fim, a alma da empresa é o seu público interno, a comunicação, a confiança e, principalmente, a forma como os funcionários percebem a empresa. É a alma que cuida da motivação, da satisfação e, conseqüentemente, da retenção dos funcionários.

O corpo é a parte que faz e, quando mal utilizada, forma a empresa-objeto. A mente é a parte que pensa e, quando mal aplicada, cria mais confusão do que direção, daí a denominação de empresa desnordeada. A alma é a dimensão da tríade que faz lembrar que toda empresa é uma sociedade constituída de pessoas e, portanto, tem sua identidade e cultura. (TRANJAN, 1997, p. 51-52)

Quando se analisa individualmente os pontos que levaram os Estados Unidos a perder a hegemonia de algumas indústrias para o Japão, fica possível perceber a relação entre a metáfora do corpo humano de Tranjan (1997) e os estudos realizados por Bekin (2006), que deram origem ao endomarketing.

Revelando-se, por exemplo, que os Estados Unidos priorizava a visão do lucro ao curto prazo e não tinha interesse em pesquisar e investir em novas tecnologias que, com certeza, trariam melhorias para a produção, vê-se uma utilização errônea do corpo, tendo em vista que não existia espaço para novas ideias, nem novas formas de produção, além de uma exclusão da mente e da alma, pois nem os funcionários, nem os clientes, neste caso, eram levados em consideração, além de não existir projeção administrativa para o futuro. O importante era vender tudo que era produzido, sem se preocupar também com diferenciais e inovações.

Medir os resultados é uma das principais funções do corpo da empresa. O tradicional balanço financeiro e contábil mede a parte visível e tangível dos bens e direitos de uma empresa, mas não mede seu capital intelectual. É preciso desenvolver uma visão ampla e sistêmica de resultados que contemple também a mente e a alma da empresa. (TRANJAN, 1997, p.140-141)

Outros fatos a serem analisados dizem respeito a não adaptação das indústrias norte americanas às gestões de pessoas e de empresas, bem como a resistência em iniciar novos processos de comunicação interna, que promovessem a competitividade, ao passo que se atingia as metas por meio de objetivos comuns pré-estabelecidos. Estes pontos, além de ressaltarem, mais uma vez, que o foco estava somente no corpo, sendo utilizado de forma errada, enfatizam o menosprezo dos Estados Unidos à mente e à alma das indústrias, visto que as bases dessas duas vertentes foram totalmente ignoradas: os funcionários e os clientes.

Ver a empresa sob a ótica do corpo, da mente e da alma permite um diagnóstico mais apurado, evitando que se cometam erros, alguns irreparáveis. A visão integral possibilita enxergar a tríade atuando simultaneamente. Nenhuma parte da tríade atua de maneira isolada. A ligação entre elas permite uma realimentação na qual cada nível é tanto “causa” quanto “efeito”. (TRANJAN, 2003, p. 151)

Desta forma, percebe-se que cada ponta do tripé deve gerar comprometimento dos funcionários (alma), fidelização dos clientes externos e internos (mente) e a estrutura da organização como um todo (corpo). É preciso que cada um desempenhe o seu papel de forma equilibrada e planejada para que todo o processo sugerido ocorra em plenitude. É muito importante frisar que, em nenhum momento, um dos três pés deve

ser mais valorizado que o outro, pois trata-se de um ciclo que se retro alimenta e o prejuízo de um nível pode prejudicar o outro por estarem entrelaçados.

Seguindo por este raciocínio, embora o endomarketing foque na alma das empresas, é importante salientar que ter objetivos externos (mente) e condições físicas e financeiras (corpo) são fatores primordiais para que a comunicação interna flua sem ruídos e atinja seus objetivos, que são determinados a partir dos objetivos principais das empresas – visão, valores e metas – e dos objetivos traçados pelas empresas para atingir o seu público-alvo. Tal afirmação pode ser fortalecida pela análise da própria construção do endomarketing, na prática, ao longo dos anos.

Em um primeiro momento, temos um endomarketing voltado para a satisfação do funcionário, guiada pela busca da motivação dos colaboradores (alma). Para Bekin (2006) “um problema importante dessa abordagem era que as necessidades dos verdadeiros clientes, os externos, poderiam ser consideradas secundárias em relação às dos funcionários das empresas.”

Já em sua segunda fase, o endomarketing apresentou a orientação voltada para o cliente (mente), onde estudiosos acreditavam que a relação entre funcionário e cliente poderia ser melhor aproveitada, a partir do momento que o colaborador, munido de motivação, poderia atuar como ferramenta de marketing não mais apenas para trazer o cliente novamente à loja.

O objetivo das ações de marketing para o público interno era obter a motivação conscienciosa para o cliente, atingindo uma coordenação eficaz entre os funcionários que tratam diretamente como clientes e as áreas de apoio da empresa. (BEKIN, 2006, p. 50)

Por fim, a terceira e atual fase é a da implementação de estratégia como gestão de mudança com um uso do corpo, da mente e da alma sintonizados em prol dos objetivos empresariais.

Os empresários observaram que, quando se tem uma comunicação interna clara, linear e que evita conflitos interpessoais, é possível atingir os objetivos da empresa. Assim, trabalhar com o endomarketing atualmente é quebrar as barreiras departamentais e unificar a comunicação.

Para alguns autores, o endomarketing é um esforço planejado usando uma abordagem mercadológica para superar a resistência organizacional à mudança e obter alinhamentos, motivar e coordenar interfuncionalidades, integrando funcionários para uma implantação

eficaz de estratégias corporativas e funcionais, a fim de atingir a satisfação do cliente por meio de um processo de criação de funcionários motivados e orientador para o cliente. (BEKIN, 2006, p. 51)

Este trabalho, outrora desempenhado pelo Departamento Pessoal, cabe hoje ao setor de Recursos Humanos, presente em todas as empresas que visam não só aplicar o endomarketing, mas também o aperfeiçoamento dos processos seletivos, tornando-os mais criteriosos e específicos.

Dentre outras funções, este desenvolve, desde a seleção até a retenção de funcionários, o que hoje denomina-se Gestão de Pessoas.

## 4 ENDOMARKETING E GESTÃO DE PESSOAS

Conforme apresentado anteriormente, o endomarketing surgiu da necessidade das empresas de unirem seus funcionários em prol de interesses e objetivos comuns aos delas, transformando as barreiras setoriais em pontes para o êxito empresarial, a partir do uso da comunicação interna. Desta forma, os colaboradores passam a conhecer os objetivos, a missão, a visão, os valores e, conseqüentemente, a reforçar a cultura organizacional da sua empresa, identificando, em todos esses pontos, os motivos que os levam a fazer parte dela.

Atualmente, frente ao crescimento da concorrência, as empresas devem oferecer aos seus funcionários mais que um salário satisfatório, pois as pessoas estão procurando, principalmente, perspectiva de crescimento, estabilidade, agregar conhecimento e ter qualidade de vida no trabalho, por exemplo. Afinal, boa parte do tempo de suas vidas é dedicada ao trabalho, devendo a empresa, assim, ser uma segunda casa para o seu colaborador, onde ele se sinta confortável e significativo (ABRANTES, 2012).

Dada esta observação, é necessário que cada empresa tenha bem definida a sua missão, visão e os valores, que são, inicialmente, construídos na sua implantação, quando os donos fundam a empresa e projetam nela as suas expectativas e perspectivas, traçando uma direção para o seu crescimento e fortalecimento. Conforme a empresa vá se fortalecendo, ainda em fase inicial, a cultura sofre algumas modificações, pois se adapta também aos seus colaboradores. Com o tempo ela vai se enraizando até concretizar o ideal da empresa.

Os fundadores de uma empresa são os tradicionais responsáveis pelo principal impacto sobre o estabelecimento da cultura inicial, pois têm uma visão do que ela deve ser e não são limitados por costumes ou ideologias preexistentes. Como detentores da idéia original, é natural que alimentem distorções a respeito de como ela deve ser posta em prática. A cultura organizacional resultará da interação entre os preconceitos e as premissas dos fundadores com o aprendizado decorrente das experiências dos primeiros membros. (ROBBINS, 2009, p. 229)

A partir destes três pontos, vai-se formando, ao longo da consolidação empresarial, a cultura organizacional que projeta para a sociedade uma imagem da empresa. Segundo Robbins, esta cultura nada mais é “que um sistema de valores

compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra”. Por este motivo, uma empresa deve apresentar seus valores e agregá-los tanto aos seus funcionários, quanto à sociedade de uma forma geral, para que as pessoas se identifiquem com estes valores e queiram compartilhá-los. Assim, é possível destacar-se no mercado a partir do momento que desperta o interesse no candidato em fazer parte da empresa pela sua cultura, bem como torna viável o trabalho na retenção do funcionário.

A imagem que a sociedade tem da empresa é importante, pois embora exista, muitas vezes, a vontade e a determinação de fazer parte de uma corporação, existe também a falta de identificação com a cultura organizacional. Isto porque, a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT (FRANÇA, 2004), tanto para o sucesso da empresa, quanto para o sucesso do funcionário, depende das características individuais e das características organizacionais. Estas precisam estar em sintonia para que o funcionário sinta-se bem na empresa, proporcionando resultados positivos sem perder a motivação.

Por outro lado, a importância das necessidades humanas varia conforme a cultura de cada indivíduo e de cada organização. Portanto, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidade, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo, pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais. (CHIAVENATO, 2010, p. 488)

A Qualidade de Vida no Trabalho, desta forma, torna-se essencial para o sucesso da empresa e do trabalho desenvolvido pelos colaboradores, pois ela trabalha em cima da motivação do funcionário e do aperfeiçoamento das suas habilidades, por meio de ações organizacionais que focam no bem estar físico e psicológico de seus colaboradores. Assim, a QVT pode ser considerada uma estratégia de endomarketing, onde tem-se o cliente interno como principal.

Como diz Claus Möller, consultor dinamarquês: coloque os empregados em primeiro lugar e eles porão os consumidores em 1º lugar. A organização que investe diretamente no colaborador está, na realidade, investindo indiretamente no cliente. A gestão da qualidade total nas organizações depende, fundamentalmente, da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem as pessoas se sentem, trabalhando na organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 487)

Isto explica, por exemplo, porque algumas empresas prezam pela competitividade entre os colaboradores, enquanto outras prezam pelo trabalho em equipe. Segundo Robbins (2009), as sete características que captam a essência da empresa são “inovação e propensão a riscos, orientação para os resultados, orientação

para as pessoas, orientação para a equipe, agressividade e estabilidade”. Estas características traçam um perfil da empresa, facilitando na hora da seleção para determinada vaga.

Uma grande empresa de bebidas reconhecida internacionalmente, por exemplo, é conhecida por ter uma orientação voltada para os resultados e por estimular a competitividade entre seus funcionários. Desta forma, se em um processo seletivo são identificados dois candidatos, sendo um profissional agressivo, que não se importa em extrapolar o horário e busca resultados individuais para o seu crescimento, sem medir esforços, e o outro que desempenha melhor o seu trabalho em equipe, dividindo funções e resultados, provavelmente o primeiro será o escolhido, pois, apesar de possuir habilidades tão boas quanto a do segundo, ele também possui um perfil que se encaixa com o da empresa em questão, dando-lhe vantagem.

De acordo com pesquisas recentes, um conjunto de sete características básicas capta a essência dessa cultura. Cada característica existe em um *continuum* cujo o grau varia do alto ao baixo. A avaliação fundamental das características revela, portanto, um quadro complexo da cultura organizacional, o qual sustenta o sentimento de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e de como eles devem comportar-se. (ROBBINS, 2009, p. 226)

Embora seja formada por um conjunto de valores comuns aos colaboradores, é importante ressaltar que a cultura organizacional é percebida por cada um de uma maneira distinta, desde que estes valores sejam dominantes frente à percepção individual. Ou seja, os valores predefinidos de uma empresa devem servir de base para que outros valores sejam definidos por setores ou pessoas isoladas. Nestes casos, fala-se em subculturas organizacionais.

A cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando falamos de cultura organizacional, referimo-nos à cultura dominante. É a visão macro da cultura que empresta à organização personalidade distinta. As subculturas tendem a se desenvolver para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns membros. (ROBBINS, 2009, p. 227)

Normalmente, a cultura organizacional reflete algumas características e princípios próprios dos donos das empresas. Mas, com o passar dos anos, as empresas tendem a se fortalecer e, neste momento, torna-se necessário fortalecer também esta cultura frente aos novos colaboradores.

Conforme o mundo foi se adaptando às novas formas de reagir às novidades da industrialização, da tecnologia e da globalização, as empresas perceberam a necessidade de criar um setor que cuidasse, desde o início dos processos admissionais até a manutenção contínua da cultura organizacional, a fim de que as empresas não perdessem a sua essência frente aos vários perfis que tinham interesse em preencher determinada vaga ofertada sem levar em consideração a sua essencial: a cultura organizacional. Para isto, o setor, atualmente conhecido como Recursos Humanos, ganhou força, de 1900 a 1990, como fio condutor da gestão de pessoas.

É importante conhecer como se processaram as mudanças nas funções da área de Recursos Humanos no decorrer de um século e quais foram as transformações necessárias para atender a uma nova realidade, exigente de novos procedimentos e ações que atendessem ao desenvolvimento de novas competências dos responsáveis pela condução das pessoas nas organizações. (MALSCHITZKY, 2011, p. 86)

Isto porque, assim como o endomarketing, o Recursos Humanos passou por grandes modificações, também devido aos fatores históricos. Na era da industrialização clássica (1900 a 1950), por exemplo, a mão de obra era barata e os empregadores não possuíam vínculos e nem cuidado com os colaboradores. A relação era ligada diretamente à produção, inicialmente artesanal. Apenas com o surgimento das indústrias foi que teve início o pensamento humanista, tendo em vista que ter um gerenciamento e controle trabalhista proporcionariam uma maior organização e um melhor desempenho da produção.

A necessidade de controle das pessoas nas fábricas exigiu a criação do “Departamento Pessoal”, passando, nesse período, a atender a novas exigências como o treinamento na tarefa, uma vez que as novas máquinas instaladas requeriam habilidades das pessoas para sua operacionalização. Com isso, surgiu uma nova denominação da área responsável pelas pessoas: Departamento de Relações Industriais. (MALSCHITZKY, 2011, p. 86)

A segunda fase, chamada de industrialização neoclássica, se estendeu de 1950 a 1990. Ela surgiu diante da necessidade das empresas de se reorganizarem em setores, exigindo novos cargos com habilidades mais específicas. Era preciso adotar novas posturas e, com isso, tornar mais criterioso o processo de seleção de colaboradores. Neste momento, preza-se pela qualidade do funcionário e do serviço prestado, tendo em vista que o controle passa a ser feito em cada setor.

Surgiram os processos de RH para atender às necessidades de captação e seleção de candidatos, cargos e salários, segurança e

higiene no trabalho e treinamento e desenvolvimento para satisfazer as novas exigências do mercado. Com isso, as pessoas passaram a ser consideradas seres vivos e inteligentes e capazes de participar dos processos com ideias e sugestões. Assim surgiu a Gerência de Gestão de Pessoas. (MALSCHITZKY, 2011, p. 87)

A partir dos anos 1990, segundo Malschitzky (2011), “o processo industrial, até então dominante, dá lugar ao mercado de serviços”. Neste momento, em meio a era da informação e do conhecimento, as mudanças constantes passam a exigir das empresas, novamente, a adoção de nova postura frente aos seus funcionários. Agora é necessário “criar um modelo de gestão focado em conhecimento”, desenvolvendo novas competências para explorar o potencial das pessoas a partir do desenvolvimento de novas demandas e desafios. Isto porque, nesta era, o conhecimento impulsionou a globalização, capacitando e informando cada vez mais as pessoas. Isto tornou o mercado mais competitivo e exigiu das empresas uma nova forma de selecionar seus colaboradores.

Atuar com Gestão de Pessoas passou a ser uma solução para as organizações inteligentes, uma vez que são as pessoas que geram vantagem competitiva através do desenvolvimento do seu capital intelectual. A Gestão Estratégica de Pessoas passa a representar um papel de assessoria a todos os demais gestores, gerentes, líderes de equipes, no que diz respeito às estratégias e ferramentas de Gestão de Pessoas capazes de atrair e reter talentos, considerando-os parceiros da decisão das políticas e táticas capazes de manter o incentivo para o desenvolvimento constante das equipes. (MALSCHITZKY, 2011, p. 88)

Porém, vale reforçar, que o papel do Recursos Humanos na Gestão de Pessoas não está ligado unicamente ao processo de seleção, mas também ao treinamento dado e à retenção de funcionários. Todo esse processo tem início, antes da seleção, no recrutamento de candidatos.

#### 4.1 O PAPEL DO RECURSOS HUMANOS

Para compreender melhor o foco da pesquisa que busca relacionar o endomarketing com a atuação do Recursos Humanos na gestão de pessoas, será apresentado, didaticamente, o tripé da atuação do RH tradicional, formado por: recrutamento, seleção e treinamento. A partir de cada categoria central desta de atuação, será refletido como o endomarketing pode contribuir direta ou indiretamente para dar base as análises sugeridas pela pesquisa.

Embora atue como intermediador de muitas situações setoriais, o trabalho do Recursos Humanos vai muito além da análise de currículo, contratação e demissão de funcionários. Atualmente, quando se fala em RH voltado para a gestão de pessoas, fala-se em um setor que se posiciona estrategicamente, junto ao setor de marketing, para planejar ações internas de motivação e gestão do conhecimento, alinhadas aos objetivos da organização e as metas de produtividade e de marketing apontadas para o mercado externo. Por isso, “a estratégia de Recursos Humanos tem que passar por um estágio de identificação das necessidades dos funcionários, que também deverá ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos empresariais.” (ALMEIDA et al, 1993)

A partir destas explicações, o capítulo abordará a gestão de pessoas de forma mais superficial à luz da teoria desenvolvida por Chiavenato (2010), considerado um autor de base, que representa didaticamente e de forma mais sucinta as atividades do setor Recursos Humanos de forma prática e sistemática.

#### 4.1.1 RECRUTAMENTO

O trabalho do RH tem início no momento em a empresa, em qualquer setor, precisa contratar alguém para ocupar um cargo pré-determinado. Esta primeira fase é conhecida como recrutamento e tem como objetivo expor o que a empresa necessita por meio de veículos de comunicação, detalhando sobre o cargo, as funções, benefícios oferecidos e apresentando mais sobre a empresa.

Pelo recrutamento, a organização – que faz parte do mercado de trabalho – sinaliza para determinados candidatos – que fazem parte do mercado de RH – a oferta de oportunidades de emprego. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH. (CHIAVENATO, 2010, p. 104)

O RH, desta forma, recebe os currículos dos candidatos e filtra, previamente, os que possuem habilidades e características que condizem com as solicitadas no anúncio de emprego. Desde este primeiro momento, já é possível perceber que a cultura organizacional influencia. O papel do RH, neste início, torna-se importante, pois, no anúncio empregatício, ele já deve despertar o interesse dos candidatos em fazer parte da organização também pelo que ela representa, não só pelo que oferece.

Tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao

mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. (...) O desejo principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. (CHIAVENATO, 2010, p. 124)

O endomarketing pode ser percebido neste primeiro momento de duas formas: quando o recrutamento é realizado internamente, por meio da seleção interna – ação que demonstra a valorização do quadro de colaboradores, e por da valorização da empresa na mensagem escrita para o anúncio da vaga, onde o ambiente e os valores podem ser exposto, sendo razão para que a pessoa se interesse pela vaga.

#### 4.1.2 SELEÇÃO

Após receber todos os currículos dos candidatos interessados na oferta e realizar uma filtragem baseada nas informações básicas dos candidatos, o RH inicia o trabalho para realizar as entrevistas presenciais e, assim, conhecer mais sobre o candidato pessoalmente. Neste segundo processo, a percepção do RH é essencial para a escolha dos candidatos.

Para entender melhor a diferença entre seleção e recrutamento, foi desenvolvida, abaixo, uma tabela comparativa, a partir de definições de Chiavenato.

<b>Seleção</b>	<b>Recrutamento</b>
Atividade de escolha, de classificação e de decisão e, portanto, restritiva e obstativa.	Atividade de atração, divulgação e comunicação – portanto, uma atividade tipicamente positiva e convidativa.
Tem como objetivo escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades dos cargos e da organização.	Tem como objetivo abastecer o processo seletivo com os candidatos.

**Tabela 1: Relação entre Seleção e Recrutamento (Chiavenato, 2010)**

Existem quatro modelos de processo seletivo, onde se diferenciam entre si pela quantidade de vagas e de candidatos. São eles: modelo de colocação – um candidato para uma vaga; modelo de seleção – vários candidatos para uma vaga (seleção feita por meio da análise e comparação curricular); modelo de classificação – vários candidatos para várias vagas; modelo de agregação de valor, onde “a ideia básica é incrementar o

portfólio de competências organizacionais que garantem a competitividade organizacional” (Chiavenato, 2010, p. 136)

Nesses termos, a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão. E isso ocorre dos dois lados: a organização compara e decide sobre as pretensões dos candidatos; estes comparam e decidem sobre as ofertas das organizações onde se candidataram. (CHIAVENATO, 2010, p. 134)

Após definir o modelo de processo seletivo, ocorre a análise dos currículos, que parte de uma comparação, onde é observado o perfil do candidato e os pré-requisitos básicos ofertados pela empresa. Caso as características sejam condizentes com a necessidade, o currículo é pré-selecionado pelo o RH e encaminhado para o setor solicitante, onde os gestores farão uma seleção e encaminharão novamente para que o RH dê continuidade ao processo seletivo. “A gente percebe que, entre os fatores que costuma fazer a gente perder muitos colaboradores é eles não estarem adequados, não tecnicamente, mas comportamentalmente e não estarem ligados também nos valores.” (Anexo VI)

Os próximos passos são guiados pelas técnicas de seleção, que servem para aprofundar o conhecimento sobre o candidato, descobrindo mais sobre sua personalidade e seu comportamento. As técnicas são: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação.

A entrevista é uma das técnicas mais comuns e mais importantes na hora da seleção. É por meio dela que o entrevistador consegue captar tanto sobre as características básicas dos candidatos, quanto sobre a sua postura e a forma de se comportar diante de determinadas situações. A entrevista pode acontecer de forma mais estruturada, com perguntas pré-definidas, ou de forma mais livre, com diálogo aberto como em uma conversa informal. Para Chiavenato (2010), a entrevista deve ser trabalhada em cima da construção do processo de entrevista e do treinamento dos entrevistadores para que ela tenha mais sucesso.

Além das habilidades técnicas, claro que sempre tem que ser analisadas quando se deve escolher uma pessoa para determinado cargo, a gente avalia também as habilidades comportamentais, algumas competências essenciais para cada cargo, porque dependendo do cargo a pessoa precisa ser melhor em determinada coisa. (Anexo VI)

Já as provas de conhecimentos ou de capacidades são testes aplicados aos entrevistados, a fim de descobrir se seus conhecimentos técnicos e sociais

correspondem à expectativa da vaga. Elas podem ser: orais, escritas, de realização – passa-se uma tarefa do setor para ser realizada com tempo determinado; podem ser de conhecimentos gerais ou específicos; tradicionais, objetivas, alternativas simples, múltipla escolha, preenchimento de lacunas ou ordenação.

A terceira técnica definida por Chiavenato (2010) é o teste psicológico, caracterizado por: preditor – teste que oferece resultado prospectivo capaz de servir como prognósticos para o desempenho do cargo; validade – significa a capacidade do teste aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir; precisão – é a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. Ele tem como objetivo descobrir quais as habilidades naturais do candidato. A depender do resultado, o candidato será classificado como apto ou não apto para a função.

Já os testes de personalidade, como o próprio nome sugere, são aplicados para que se conheça mais sobre a personalidade dos candidatos, a saber sobre o lado emocional e racional, bem como todas as características próprias que envolvem o bom desempenho no trabalho e o bom clima organizacional. Por fim, as técnicas de simulação, ou dinâmicas de grupos, são as práticas em equipe, onde é proposto debates e situações para que sejam captadas mais características dos candidatos.

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. (CHIAVENATO, 2010, p. 161)

É importante ressaltar que, quanto mais técnicas de seleção forem utilizadas, mais conhecimento sobre o candidato a empresa terá para poder escolher melhor o que mais se enquadra no perfil solicitado. Após a realização de todas as etapas, faz-se a escolha do candidato.

O endomarketing no processo de seleção é importante, pois a escolha do candidato deve estar alinhada aos objetivos da empresa e do setor, sendo necessário não só as características técnicas, mas também as comportamentais que identificam o candidato à empresa, ao cargo e também ao setor.

### 4.1.3 TREINAMENTO

Um outro papel do setor de Recursos Humanos é o treinamento, caracterizado como um processo que tem por finalidade ensinar e desenvolver habilidades e competências para que o colaboradores consigam desempenhar, com mais sucesso, a sua função.

O treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo, desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos de Gestão de Pessoas mais importantes. O treinamento é desenhado para proporcionar talentos com conhecimento e habilidade necessários aos seus cargos atuais. (CHIAVENATO, 2010, p. 368)

O processo de treinamento inicia quando o RH percebe, por meio de pesquisa institucional, alguma necessidade específica que precisa ser trabalhada para que o colaborador desempenhe com mais sucesso o seu trabalho. Por exemplo, a falta de prática em determinado programa, que acaba atrapalhando o desenvolvimento de alguma demanda.

Após realizar o levantamento inicial da necessidade, o RH desenha como o programa de treinamento será e, posteriormente, aplica o programa no público interno pré-selecionado. Após a concretização, faz-se uma avaliação dos resultados advindos do treinamento e, a partir disto, inicia-se uma nova filtragem para que um novo treinamento seja desenhado a partir de novas necessidades que vão surgindo. Este trabalho é, portanto, cíclico, realizado periodicamente, a fim de preencher as necessidades setoriais que influenciam toda a instituição.

A tabela a seguir apresenta, segundo Chiavenato (2010), alguns propósitos para um treinamento ser realizado.

Transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes; regras e procedimentos; missão e visão organizacional; produtos/serviços; clientes; concorrentes.	Desenvolver as habilidades dos colaboradores para capacitá-los melhor para o trabalho.	Desenvolver novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho, com as subordinadas e com a organização.	Desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar, raciocinar, julgar, decidir e agir em termos mais amplos.
---	--	--	--

**Tabela 2: Objetivos centrais do processo interno do RH de treinamento e desenvolvimento (Chiavenato, 2010)**

O treinamento voltado para informar ao colaborador sobre a organização é realizado, normalmente, quando o mesmo ingressa na instituição. Este treinamento se enquadra perfeitamente como uma ação de endomarketing, pois, como apresentado anteriormente, é importante que o colaborador conheça a empresa, sua cultura e o seu comportamento organizacional para que se identifique com ela, sendo uma forma de se motivar cada vez mais por fazer parte dela.

Os outros três propósitos também podem ser interpretados como ações de endomarketing, uma vez que o treinamento, de um modo geral, oferece ao colaborador oportunidade de aprender e desempenhar melhor a sua função, podendo motivá-lo a buscar sempre mais para ele e para a empresa.

#### 4.1.4 RETENÇÃO

A retenção de funcionários é a função do Recursos Humanos que mais se aproxima das ações de endomarketing. É neste ponto que se trabalha as ações para motivar constantemente os funcionários.

Depois que o quadro de colaboradores de uma empresa está formado, é necessário que a empresa saiba quão importante e valioso será mantê-lo. Desta forma, é função do RH e do gestor de cada setor garantir condições físicas, psicológicas e sociais para que o colaborador queira sempre manter o compromisso. A partir deste ponto, desta necessidade, inicia-se o processo de endomarketing, onde são estudadas formas de se comunicar e promover ações para o bem estar e satisfação dos funcionários.

Milkovich e Boudreau apud Chiavenato (2010) desenharam um programa de relações com empregados que inclui:

1. Comunicações: a organização deve comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. A comunicação deve ser de mão dupla.
2. Cooperação: a organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários para obter sua cooperação e comprometimento.
3. Proteção: o local de trabalho deve afetar o bem-estar dos funcionários sob o ponto de vista físico e proporcionar proteção contra possíveis retaliações ou perseguições do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.
4. Assistência: a organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário, dando-lhes suporte e apoio para tanto. As pessoas devem sentir apoio e suporte da organização em suas necessidades e expectativas.
5. Disciplina e conflito: a organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos.

Este programa define bem os pontos em que a Gestão de Pessoas deve focar as ações para promover a motivação, a satisfação e a boa relação entre os seus funcionários.

Quando se fala em comunicação, por exemplo, fala-se em deixar todos os colaboradores cientes de tudo que acontece com a empresa, oferecendo a informação por meios de comunicação interna. A cooperação surge em busca do comprometimento do colaborador. A proteção refere-se à estrutura física, ao conforto e a tudo que garante ao funcionário um dia produtivo, onde a saúde física e mental deverá estar em equilíbrio, tendo em vista que as condições oferecidas são boas. Já a assistência se refere ao extra que a empresa oferece, ao que ela dá como benefício para auxiliar em alguma necessidade do seu funcionário (plano de saúde, auxílio creche etc). E, por último, o controle da disciplina e o gerenciamento de conflito, que são, nada mais que a

forma que o gestor, ciente de que em uma equipe existirá conflitos simplesmente pela diferença entre as características das pessoas, lida com a situação.

Todos esses pontos são trabalhados a partir de ações de marketing para o público interno que, quando postas em prática com sucesso, conseguem se destacar no mercado empresarial por atingir a qualidade de vida no trabalho, onde o funcionário se sente confortável e realizado por fazer parte da empresa. Todo esse resultado influencia no público externo, tendo em vista que satisfação de quem veste a camisa diariamente é repassada por meio de um bom atendimento.

As atividades de relações com os funcionários tem por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional através da remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e cumprimento de suas políticas organizacionais. (CHIAVENATO, 2010, p. 443)

As técnicas do Recursos Humanos, no que diz respeito à Gestão de Pessoas, estão cada vez mais presentes nas empresas, que, crescentemente, tem inserido no seu dia a dia novas formas de engajar e motivar os funcionários.

## 4.2 ENDOMARKETING APLICADO À GESTÃO DE PESSOAS

No tópico anterior foram apresentadas as técnicas do Recursos Humanos existentes para recrutar, selecionar, manter e treinar os colaboradores de uma empresa. Agora, serão apresentados estudos de casos que mostram como algumas empresas utilizam o endomarketing.

Analisa Brum (2010) revela que “cientistas calculam que 50% da felicidade de uma pessoa são determinados pela genética, 10% pelas circunstâncias de vida e 40% por pensamentos e ações.”. Ou seja, uma empresa não pode interferir no fator genético, mas pode interferir tanto nas circunstâncias de vida (10%), tendo em vista que o trabalho é uma delas, e em cima dos 40% relacionados aos pensamentos e ações que garantem mais felicidade para as pessoas que trabalham na empresa.

Se 40% da felicidade é determinado por pensamentos e ações, quanto mais informações a empresa tornar disponível, melhores serão os pensamentos em relação a ela e melhores serão também as ações. Porque a informação bem trabalhada gera segurança e as pessoas somente têm coragem para agir em favor da empresa quando se sentem seguras daquilo que fazem e do que podem fazer. (BRUM, 2010, p. 19)

A empresa tem o papel de informar tudo aos seus funcionários, deixando-os cientes de onde eles estão, quais as metas, as expectativas e, principalmente, a importância que cada um tem para ela. Essa informação, pode ser repassada por comunicados internos e, principalmente, por meio de ações. Quando bem passada, gera mais confiança e segurança, capazes de promoverem também as relações interpessoais, gerando o sentimento de fazer parte de uma família.

Como exemplo ilustrativo, temos uma Franquia Brasileira de Loja de Chocolates Finos, hoje considerada a maior rede de chocolates finos do mundo, que é uma das empresas que vêem em seu funcionário a fonte de sucesso da empresa, realizando ações e conquistando, cada vez mais, seus colaboradores e clientes externos.

No livro “Uma Trufa e...1000 Lojas Depois”, de 2010, Alexandre Costa, idealizador e proprietário da Franquia, revela que o segredo do seu sucesso é “tratar gente como gente. Trate aos outros como você gostaria de ser tratado e não faça aos outros o que não gostaria que fizessem com você.”.

A remuneração é importante, lógico, mas não é apenas isso que motiva. Todo mundo gosta de fazer parte de um sonho, de algo que considera grandioso. A felicidade dentro de uma empresa passa pela sensação de pertencimento, de ser ouvido, de estar verdadeiramente engajado. Tudo isso faz com que as pessoas desenvolvam o *ownership*, o sentimento de dono. (COSTA, 2010, p. 111)

A partir disto, ele criou um Instituto em nome da Franquia, voltado para os filhos dos seus colaboradores, onde, gratuitamente, eles tem acesso à esporte, cultura, curso de inglês, biblioteca, atendimento psicológico etc. Além disto, anualmente são realizadas festas no dia das crianças e na Páscoa. Para Alexandre, “fazemos questão de agradar aos filhos dos nossos funcionários, pois sabemos que esse é um dos caminhos para alegrar quem trabalha conosco.” (Costa, 2010)

Outras ações, definidas por Alexandre como rituais, são realizadas diretamente com os colaboradores e também com os parceiros franqueados. Esses rituais ocorrem anualmente, em datas importantes para a empresa, sendo eles: aniversariantes do mês – reunião com todos os colaboradores para um momento de total interação, onde também é realizado um sarau artístico com violão, música, dança etc; o ritual da última caixa, realizado antes do Natal e da Páscoa – momento onde todos os colaboradores se reúnem para discutir e agradecer o fechamento deste ciclo de produção, enfatizando a importância de cada um no processo de produção e daqueles produtos nas reuniões

familiares para comemorar as datas; o almoço da Sexta-feira Santa – para motivar o setor Administrativo em um feriado, Alexandre cozinha para os colaboradores como forma de agradecer a dedicação; na véspera do Natal, todos se reúnem a luz de velas para uma oração; ao final do ciclo, são espalhados cartazes de feliz Ano Novo pelo escritório e, a cada meta batida, um sino é tocado para que todos saibam do sucesso e sintam-se parte dele. Já os franqueados, são homenageados no corredor principal do escritório, com uma plaquinha com o nome da pessoa e o nome da cidade. Segundo Alexandre (2010), “o momento é de muita emoção, pois são pessoas que estão realizando o sonho de ter um negócio próprio e, ao mesmo tempo, vivendo o desafio de iniciar um novo capítulo da vida.”

Nesta época de tecnologia tão evoluída e altíssima velocidade da informação, os produtos estão se tornando cada vez mais parecidos. A prestação de serviços surge como o grande diferencial possível. Mas nem sempre é preciso grandes malabarismos: às vezes, oferecer o básico bem feito já é uma forma de se diferenciar. Afinal, um prato de feijão com arroz bem temperado tem o seu valor. (COSTA, 2010, p. 136)

Este exemplo reflete parte do que foi discutido até o momento neste trabalho. A franquia possui a participação ativa do proprietário em todos os processos e momentos importantes para a empresa e para o colaborador. Ter consciência da importância do funcionário independente do cargo por ele ocupado é o primeiro passo para garantir um endomarketing promissor.

Em outro exemplo, temos uma burocracia de crédito que possui o mais extenso banco de dados da América Latina sobre consumidores, empresas e grupos econômicos. Nesta empresa, os principais programas aplicados à gestão de pessoas estão relacionados à qualidade de vida no trabalho que, como foi apresentado, é um dos pontos importantes onde o endomarketing atua nas empresas, atualmente, por meio da promoção do bem estar, a partir de programas que envolvem a qualidade do ambiente, algumas atividades extras em prol da saúde etc.

Os programas são divididos em nove temas, sendo estes: alimentação – é oferecido um espaço onde os colaboradores realizam as refeições diárias; comemorações – realizadas em datas comemorativas e em premiações da empresa; desenvolvimento espiritual – espaço para orações, meditações, cultos e qualquer manifestação espiritual; sede e ambiente físico – oferece espaços para manifestações culturais; semana de qualidade – realiza palestras e atividades com o foco no bem estar

dos colaboradores; ginástica – dispõe aos colaboradores academia e uma parceria com o SESC; promoção da saúde – oferece um espaço onde os colaboradores tem atendimento personalizados em massagem e acupuntura, por exemplo; talentos e habilidades – incentiva os colaboradores para realização de projetos com fins culturais; grupos artísticos – atividades que promovem a desenvoltura dos colaboradores.

Todos esses programas contribuem para a motivação, retenção e treinamento dos funcionários, sendo ações de endomarketing que promovem, também, a interação entre os colaboradores.

Como último exemplo, temos o caso de uma *holding* multiempresarial que atua nos ramos de farinha de trigo doméstica e mistura para bolos, que teve suas atividades iniciadas nos anos 30 em Fortaleza e se tornou um exemplo a ser seguido no que diz respeito ao endomarketing e à gestão de pessoas.

Um dos meios de comunicação utilizados por esta empresa para se comunicar com os seus colaboradores é a Revista Diálogo, publicada trimestralmente. Além desta, pode-se citar também como ações do endomarketing da empresa: e-mail marketing, cartazes, tv interna com videos com a Palavra do Presidente, pesquisa de clima organizacional para melhorar o engajamento dos colaboradores e a satisfação com a empresa, Avaliação de Desempenho (AVD) para criar um plano anual de treinamento mediante a necessidade do setor e do colaborador, treinamento presencial, treinamento online, programa e espaço de convivência Viver Bem, Semana da Saúde, Day Clinic, programa de retenção de talentos e plano de sucessão, cursos presenciais, programa Ideias em Ação, que premia funcionários que desenvolvem atitudes mais participativas, Bolsa Educacional, que incentiva na qualificação dos funcionários e a área MASS – Meio Ambiente, Saúde e Segurança, que tem como objetivo garantir a integridade dos colaboradores, a conformidade legal das operações e a conscientização ambiental.

Este último exemplo agrupa os trabalhos realizados nos dois exemplos acima, pois une tanto a qualidade de vida no trabalho, quanto as outras formas de comunicação interna que permitem um contato mais diário e próximo com o colaborador. Podemos perceber neste ultimo caso, claramente, a atuação do Recursos Humanos em programas de retenção de talentos, plano de sucessão e nos treinamentos, principalmente, reforçando a ideia apresentada neste trabalho à luz dos estudos de Chiavenato (2010).

Com estes exemplos, a partir das ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, a empresa atua positivamente nos 10% da felicidade das pessoas relacionada às circunstâncias da vida, e, com as demais ações, atua nos 40% relacionados aos pensamentos e ações citados por Brum (2010).

## 5 METODOLOGIA

A pesquisa foi fundamentada em uma metodologia pautada em revisão bibliográfica de principais autores de referência nas táticas do Marketing, Endomarketing e Recursos Humanos, buscando traçar relações entre estas três temáticas centrais da pesquisa. Foram utilizados, no total, dez livros de autores consagrados nos estudos de Marketing, Gestão de Pessoas, Endomarketing e História das Revoluções, tendo em vista a importância de buscar informações capazes de assegurar a explicação do tema.

Para exemplificar as informações, fez-se ainda uma entrevista intitulada “Endomarketing e Gestão de Pessoas: desenvolvimento humano por meio da comunicação interna”, sob a coordenação da professora Larissa Façanha de Mattos Dourado.

A entrevista semiestruturada combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender a indagação formulada (MINAYO, 2010). Para o trabalho em questão, onde a percepção do entrevistado em relação ao endomarketing da empresa é fator determinante, esta entrevista foi considerada a mais apropriada por possibilitar um diálogo maior a partir de um discurso livre.

O estudo se propõe ao aprimoramento de idéias, conceitos e intuições já pré-existentes no tema do endomarketing em relação às práticas da Gestão de Pessoas. Os métodos utilizados para colher dados em uma pesquisa exploratória foram: levantamento bibliográfico, entrevista com indivíduos que vivenciam a temática em alguma instância, análise do cruzamento de dados colhidos e reflexões realizadas ao longo do estudo exploratório.

A análise dos dados foi caracterizada por uma leitura exploratória dos dados colhidos. “É uma leitura rápida do material bibliográfico, que tem por objetivo verificar em que medida a obra consultada interessa à pesquisa” (GIL, 1996). A leitura exploratória tem função de embasar teoricamente as reflexões a respeito da temática à qual o estudo está focado.

Paralela à pesquisa bibliográfica, foi realizado um levantamento exploratório com interesse ‘ilustrativo’ por meio de três entrevistas semi-estruturadas com objetivo de enriquecer a reflexão teórica. O objetivo de utilizar dois modelos de pesquisas paralelos

se justifica por ambos se complementarem para constituir um estudo mais coerente do assunto.

A escolha do método de coleta de dados pela entrevista semi-estruturada, justifica-se pelo objetivo de obter o máximo de informações com o enfoque voltado às percepções acerca das transformações no mundo do trabalho, como também, acerca da relação existente entre trabalho e subjetividade para o contexto individual do profissional.

Após realizar a pesquisa e transcrever as entrevistas, foi realizada uma análise do relato verbal dos dados coletados na entrevista à luz das referências bibliográficas utilizadas através de uma análise de conteúdo semântico.

## 5.1 AMOSTRA

A pesquisa foi realizada junto a funcionários com vínculo empregatício em uma instituição de ensino privado de nível superior, referência na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará.

Os entrevistados foram escolhidos, tendo como critérios de seleção: ser membro da empresa há, pelo menos, 7 meses e não pertencer a nenhum cargo do topo da pirâmide hierárquica, como supervisão, diretoria, presidência etc.

Estes critérios foram escolhidos, pois, pertencer a uma empresa por menos de 7 meses pode não ser tempo suficiente para conhecer ou perceber a comunicação interna da mesma, bem como pode ser um tempo considerado curto para haver interação com a equipe por meio do endomarketing. E, pertencer a um cargo elevado, pode tornar a pesquisa tendenciosa.

A escolha dos colaboradores foi realizada de forma aleatória, sem distinção de cor, sexo, idade ou cargo específico.

## 5.2 COLETA

Para realizar a pesquisa, foram desenvolvidas 2 (duas) entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a 3 (três) colaboradores da instituição de ensino superior em questão, sendo

uma das entrevistas composta por 6 (seis) perguntas base (vide Anexo 1) destinados ao setor de Recursos Humanos, e outra composta com 5 (cinco) perguntas base (vide Anexo 1) destinados aos setores de TI e CASA&Carreiras.

A escolha dos setores se deu baseada nas seguintes reflexões:

- Recursos Humanos (colaborador A): lida diretamente com a parte de gestão de pessoas, iniciando o trabalho, como apresentado neste estudo, desde o recrutamento, até a retenção. O endomarketing, desta forma, é projetado, em parte, por este setor.
- TI (colaborador B): por ser um setor essencial nas empresas e presente no dia a dia de todos os colaboradores, a TI fica em um espaço separado, exclusivo, para que seja possível atender as demandas de forma organizada, ao passo que também seja possível cuidar de todo o sistema sem interferências. Devido a esse distanciamento, o setor foi escolhido para que seja analisado se existe alguma diferença na comunicação interna.
- CASA&Carreiras (colaborador C): é o setor que lida diretamente com os clientes (alunos). Como o endomarketing trabalha para a motivação, interação e comunicação entre colaboradores e empresa, é importante analisar se a comunicação interna está sendo eficaz para garantir, como reflexo da satisfação do colaborador, a satisfação do cliente.

Além das entrevistas, foi realizado também um levantamento de campo, a fim de coletar as estratégias utilizadas pelos setores de marketing e Recursos Humano em prol da comunicação interna da empresa em questão.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, em datas e locais distintos, sendo gravadas por meio de um gravador para transcrição (vide Anexos 3, 4 e 5) neste trabalho. Todos os entrevistados participaram voluntariamente desta pesquisa, lendo e assinando, no início da entrevista, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, também disponível nos anexos deste trabalho. Em média, cada entrevista durou, aproximadamente, 20 (vinte) minutos.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base no levantamento de dados da empresa X em relação ao tema da pesquisa, pode-se afirmar, de início, que a comunicação interna é percebida sim pelos colaboradores entrevistados, porém aquém do esperado pela instituição.

Os meios de comunicação interna que a empresa X apresenta são: jornais internos com foco no corpo docente e nos alunos, e-mail marketing, cartazes, cartão de aniversário, Lync – *chat online* onde é possível conversar com qualquer colaborador, de qualquer setor, e e-mail padrão. Além destas, a empresa ainda oferece momentos de interação como: aniversariantes do mês, confraternização de final de ano, festa de dia dos pais, dia da mulher, dia das mães e dia das crianças para os filhos dos colaboradores. Anualmente, a empresa promove também o programa Viver Bem, Qualidade de Vida, onde, durante uma semana, são realizadas atividades em prol da saúde e bem estar do colaborador. Para agregar valor e motivar os colaboradores, anualmente, são entregues prêmios de reconhecimento como o PRIDE, Legacy e Academic Stars, além dos benefícios como bolsas para graduação e pós-graduação, academia e/ou natação.

É possível perceber também que o objetivo desta comunicação não está sendo alcançado de forma plena, no que diz respeito às relações interpessoais, tendo em vista que algumas ações são voltadas para promover a interação entre os colaboradores, mas nem todos os colaboradores percebem desta forma.

Para os colaboradores entrevistados, a comunicação é feita por cartazes, e-mail marketing e, apenas o Recursos Humanos percebe os jornais e o Lync como formas de comunicação interna. O aniversário do mês, para os colaboradores A e C, é um momento de interação, mas para o colaborador B, não. Os prêmios foram citados apenas pelo colaborador A como uma forma tanto de motivar, quanto de agregar os valores da empresa para os colaboradores.

Diante disto, tem-se a possibilidade da comunicação ser falha na hora de transmitir ao colaborador os objetivos das comunicações – meios, mensagens, eventos, benefícios - e a importância que o mesmo tem em participar ou fazer parte de cada uma delas para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Apesar da percepção da comunicação ser um pouco falha por parte dos colaboradores, os entrevistados mostraram-se satisfeitos e motivados em trabalhar na empresa X, principalmente por terem uma boa relação com os colegas de setores e por enxergarem oportunidade de crescimento dentro da empresa. A comunicação interna, para os colaboradores B e C, influencia muito nesta percepção de oportunidade de crescimento, pois ambos visualizam a preocupação em informar, por e-mail, principalmente, os investimentos e crescimento que a empresa apresenta.

A parte de gestão de pessoas, mais aprofundada pelo colaborador A, possui falhas em pontos importantes, como a comunicação. Por exemplo, nem todos os gestores repassam para a equipe as conquistas, as metas, os objetivos e as expectativas da empresa. Este fator pode afetar a motivação do colaborador, que deixa de se sentir parte da empresa, deixa de se sentir importante para ela. Além disso, para o prêmio PRIDE – o gestor de cada setor deve indicar à diretoria o seu colaborador que mais praticou os valores da empresa no ano – alguns gestores não sabem quem indicar, porque eles mesmos não conhecem a equipe e o trabalho de cada colaborador. São falhas importante no sistema de gestão que podem levar o colaborador a pedir demissão e que, se não forem corrigidas logo, dará à empresa a alta rotatividade de colaboradores.

Por outro lado, existe também investimento para melhorias como: treinamentos, conferências e premiações específicas para cada setor, trabalhando, assim, a motivação e garantindo a retenção do quadro de funcionários; a avaliação 360°, aplicada para tomar conhecimento do clima organizacional – apenas diante da necessidade -, e a implantação, dentro do Recursos Humanos, de uma equipe voltada unicamente para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

A seleção acontece por etapas e, além das habilidades técnicas, visa também as qualidades comportamentais do candidato e os seus objetivos – quanto mais semelhante ao perfil da empresa, melhor. Os valores, missão e visão são bem informados em painéis fixos nas paredes e também em comunicados internos e prêmios. O Recursos Humanos procura sempre inserir os valores nas mensagens para que os colaboradores, cada vez mais, vivam esses valores. Outro fator importante que é bem praticado por alguns gestores é o *feedback* e, como comprova o colaborador C, independente de ser positivo ou negativo, ter um retorno dos superiores sempre ajuda no desenvolvimento do colaborador na empresa e, conseqüentemente, na motivação e satisfação em fazer parte de um time que se apóia e suporta.

No caso da TI, percebeu-se que, mesmo sendo um setor mais excluído geograficamente dentro da empresa, existe uma relação cordial com os demais colaboradores e uma comunicação interna percebida de formar semelhante à percepção dos outros setores.

De uma forma geral, a empresa apresenta um bom endomarketing, mas que precisa ser mais trabalhado na forma de comunicar, para que os colaboradores percebam e entendam os objetivos da mensagem e, desta forma, sintam-se mais seguros, felizes e motivados a crescer cada vez mais na empresa. A fazer uma metáfora, a empresa já possui o conhecimento e os ingredientes – recrutamento, seleção, valores, setor de Recursos Humanos cada vez mais estruturado, ferramentas de retenção e, principalmente, colaboradores dispostos - para uma receita de sucesso, mas precisa de um planejamento, traçar um passo a passo, para que no final todos os colaboradores gostem e queiram repetir o resultado.

## 7 CONCLUSÃO

A globalização traz consigo mudanças significativas em todos os aspectos da vida de todas as pessoas, incluindo a rotina de trabalho, o ambiente, a concorrência e as relações interpessoais. Por isso, diante de tantas mudanças e tantas revoluções globais, as empresas começaram a perceber que colaboradores satisfeitos são clientes satisfeitos; e ter clientes satisfeitos é o sucesso de uma empresa. Assim, surgiu o endomarketing, que tem como definição ser o conjunto de ações de marketing voltadas para os colaboradores de uma empresa, onde pretende-se, por meio destas ações, motivar o colaborador para que ele vista a camisa da empresa, realizando, assim, um trabalho com qualidade.

Como em tudo que envolve marketing, é necessário ter um conhecimento prévio do público e suas necessidades para poder, então, desenvolver um plano de ação. O setor responsável pelo desenvolvimento, aplicação e análise das ações é o Recursos Humanos, que atua na gestão de pessoas, orientando, auxiliando e intermediando em quaisquer situações do dia a dia da empresa e dos colaboradores. Faz parte do endomarketing também promover uma boa relação entre os colaboradores de toda a empresa, independente do setor em que ele atue, e o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.

Embora o termo endomarketing tenha surgido em 1975, algumas empresas ainda não valorizam o colaborador, colocando-o, muitas vezes, em segundo ou terceiro plano. Isto porque, o pensamento retrógrado de que oferecer um bom salário é o suficiente ainda se faz presente na cabeça de muitos empresários. Mas, atualmente, frente ao aumento da concorrência, cuidar do bem estar dos colaboradores tem sido um diferencial que muitas empresas já adotam.

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa com três colaboradores da empresa X e, a partir das informações coletadas, foi possível verificar que não é suficiente a empresa possuir todas as ferramentas se a mensagem não é percebida com clareza pelos colaboradores. Ou seja, a percepção da comunicação interna foi muito pouca perto do que a empresa oferece, que provavelmente se dá por uma falha na mensagem, que pode não ser clara o bastante; para o colaborador B, a comunicação percebida por ele não interfere nas relações interpessoais com as pessoas dos outros setores, mas sim, positivamente, na relação com a empresa e com o seu setor. Já para os colaboradores A

e C, que apresentaram uma percepção maior da comunicação interna, os meios interferem, positivamente, nas relações interpessoais, sendo uma boa oportunidade de conhecer pessoas aquém de cada setor.

Os processos de seleção e retenção de colaboradores é feito de forma satisfatória, mas ainda pode ser melhorado – e a empresa já está trabalhando para isto – pois muitas ações são realizadas apenas em momentos de extrema necessidade, e, para o endomarketing, é necessário que haja um planejamento e um trabalho contínuo de valorização, motivação e desenvolvimento dos funcionários.

A seleção, conforme relatou o colaborador C, é composta por muitas etapas e, segundo o colaborador A, é focada na perspectiva de crescimento da empresa e na jovialidade da equipe que a compõe. Embora estes sejam fatores estimulantes, falta uma abordagem mais focada nos valores da empresa, tendo em vista que o fator comportamental do candidato é levado em consideração.

O treinamento, por sua vez, é realizado apenas em casos mais emergenciais, quando se percebe a necessidade de aperfeiçoar ou orientar determinado colaborador para exercer determinada função. Este ponto, como foi apresentado neste trabalho, porém, deve ser realizado com frequência, pois isto mostra a valorização que a empresa tem daquele colaborador, motivando a se aperfeiçoar cada vez mais e, conseqüentemente, retendo-o.

Conclui-se, então, que o endomarketing e a Gestão de Pessoas, quando alinhadas, são importante para o dia a dia da empresa e do colaborador, devendo-se fazer presente nas pequenas, médias e grandes empresas. Mas, para obter sucesso, é necessário desenvolver um trabalho detalhado e planejado para que o colaborador perceba que aquela comunicação é para ele e que, a partir disto, ele se sinta parte de um todo, de uma família, e por meio dessas ações de endomarketing, comece a interagir com todas as pessoas, buscando um bom relacionamento e um crescente desenvolvimento pessoal e profissional.

Como proposta de estudos futuros, percebe-se que, embora exista uma conscientização da necessidade do endomarketing e da Gestão de Pessoas nas empresas, a abordagem, muitas vezes, não é realizada de forma correta, podendo um dos motivos estar relacionados à motivação do colaborador. Desta forma, há uma possibilidade de se pensar endomarketing à luz das teorias motivacionais e a sua forma

de aplicação mais fiel à essas teorias, para que o colaborador, motivado ou não, passe a se sentir mais envolvido com as formas de comunicação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANTES, T. **O escritório dos sonhos dos profissionais**. São Paulo: VOCÊ S/A, 2012. Disponível em <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/escritorio-ambiente-trabalho-sonhos-pesquisa-linkedin-703185.shtml>>. Acesso em 5 fev. 2013
- ALMEIDA, M. I. R; MARTINELLI, D. P; TEIXEIRA, M. L. M. **Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos?** 1993. Disponível em: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901993000200003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901993000200003.pdf). Acesso em: 5 fev 2013.
- BRUM, A.M. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- BEKIN, S.F. **Endomarketing Como Praticá-lo com Sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COSTA, A.T. **Uma Trufa e... 1000 Lojas Depois!** São Paulo: Alaúde Editorial, 2010.
- DIÁLOGO. Revista de Comunicação Interna da J.Macêdo S/A. Ano VI, número 35.
- DIÁLOGO. Revista de Comunicação Interna da J.Macêdo S/A. Ano VII, número 34.
- FRANÇA, A.C.L. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-Industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas S.A., 1996.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.
- HOBSBAWN, E.J. **A Era das Revoluções 1789-1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- KOTLER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN,I. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1974.
- MALSCHITZKY, N. **Pessoas e Gestão: uma parceria sustentável**. São Paulo: Actual Editora, 2011.
- MINAYO, S; GOMES, R; DESLANDES,S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópoles, RJ: Vozes, 2010.
- ROBBINS, S.P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

Serasa Experian Sustentabilidade. Disponível em <<http://www.serasaexperian.com.br/quem-somos/sustentabilidade/>>. Acesso em 30 jan 2013.

TENÓRIO, F.G. **Tecnologia da Informação Transformando as Organizações e o Trabalho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TRANJAN, R.A. **A Empresa de Corpo, Mente e Alma**. São Paulo: Editora Gente, 1997 (1ª ed.). 2003 (4ª ed.).

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

ZUINI,P. **Como ter clientes mais felizes?** São Paulo: Revista Exame, 2012. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-ter-clientes-mais-felizes?page=1>> . Acesso em 4 fev. 2013.

## ANEXO I : ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### Questionário I

Setor: Recursos Humanos

1. Quais fatores você considera essenciais em uma pessoa para selecioná-la em um processo de admissão?
2. Em uma seleção, como você apresenta a oportunidade de trabalhar na empresa X ao candidato?
3. Como você percebe a comunicação interna da sua empresa?
4. Para você, como a comunicação interna auxilia na sua relação com a empresa?
5. O seu setor possui alguma forma de interação exclusiva?
6. Como você acha que a empresa repassa os valores, missão e visão aos seus colaboradores?

### Questionário II

Setores: CASA&Carreiras e TI

1. No processo de seleção, quais fatores instigaram você a fazer parte da empresa?
2. Como você se sente na empresa hoje? Antes era diferente?
3. Você se sente integrado com os outros setores?
4. Para você, quais formas de comunicação interna existem na empresa?
5. Como estas ferramentas interferem na sua relação com a empresa? E nas suas relações interpessoais?

## ANEXO II : TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Entrevistados B e C

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido “ENDOMARKETING E GESTÃO DE PESSOAS: DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA”

Prezado(a) Senhor(a):

Gostaria de convidá-lo (a) a participar da pesquisa “ENDOMARKETING E GESTÃO DE PESSOAS: DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA”, sendo esta uma pesquisa para fins de elaboração do trabalho de conclusão do curso Publicidade e Propaganda, da Universidade Federal do Ceará, sob a supervisão de Larissa Façanha de Mattos Dourado.

O objetivo da pesquisa é verificar que o endomarketing – comunicação interna de uma empresa – é importante para incentivar e desenvolver as relações interpessoais entre os colaboradores e a empresa em que trabalha. A sua participação é muito importante e ela se dará, caso aceite, da seguinte forma: será aplicada uma entrevista semi-estruturada com, no mínimo, 5 perguntas subjetivas relacionadas a comunicação interna da empresa em que você trabalha. A entrevista será gravada para posterior transcrição. Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos ainda que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Informamos que o(a) senhor(a) não pagará nem será remunerado por sua participação.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Fortaleza, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

**CAMILA PINTO MATIAS**

RG:: 2000010021648

Eu, \_\_\_\_\_,  
tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em  
participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

### **ANEXO III: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – Entrevistado A**

#### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido “ENDOMARKETING E GESTÃO DE PESSOAS: DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA”**

Prezado(a) Senhor(a):

Gostaria de convidá-lo (a) a participar da pesquisa “ENDOMARKETING E GESTÃO DE PESSOAS: DESENVOLVIMENTO HUMANO POR MEIO DA COMUNICAÇÃO INTERNA”, sendo esta uma pesquisa para fins de elaboração do trabalho de conclusão do curso Publicidade e Propaganda, da Universidade Federal do Ceará, sob a supervisão de Larissa Façanha de Mattos Dourado.

O objetivo da pesquisa é verificar que o endomarketing – comunicação interna de uma empresa – é importante para incentivar e desenvolver as relações interpessoais entre os colaboradores e a empresa em que trabalha. A sua participação é muito importante e ela se dará, caso aceite, da seguinte forma: será aplicada uma entrevista semi-estruturada com, no mínimo, 6 perguntas subjetivas relacionadas a comunicação interna da empresa em que você trabalha. A entrevista será gravada para posterior transcrição. Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Informamos ainda que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Informamos que o(a) senhor(a) não pagará nem será remunerado por sua participação.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas, devidamente preenchida e assinada entregue a você.

Fortaleza, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

**CAMILA PINTO MATIAS**

RG:: 2000010021648

Eu, \_\_\_\_\_,  
tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar **voluntariamente** da pesquisa descrita acima.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

## ANEXO IV: ENTREVISTA ENTREVISTADO A

**Colaborador A**

**Setor: Recursos Humanos**

**Tempo na empresa: 1 ano e 5 meses**

Você, como uma pessoa do setor de Recursos Humanos, quais fatores você considera essenciais para a pessoa ser selecionada em um processo admissional, tendo em vista que o RH, de uma forma geral, cuida da parte de gestão de pessoas, desde o recrutamento, até a retenção dos colaboradores?

A: Pronto. É... no setor de RH eu realmente não fico responsável pela parte de seleção em si, mas, como eu faço parte da equipe, alguns momentos eu participo de algumas coisas que, algumas atividades que outras pessoas desempenham, é... eu sei mais ou menos o que costuma ser visto. Além das habilidades técnicas, claro que sempre tem que ser analisadas quando se deve escolher uma pessoa para determinado cargo, a gente avalia também as habilidades comportamentais, algumas competências essenciais para cada cargo, porque dependendo do cargo a pessoa precisa ser melhor em determinada coisa. Ou trabalho em equipe, ou precisa ter uma capacidade analítica melhor, ou... empatia, enfim, a gente analisa também essa parte comportamental, que é essencial, até porque a gente percebe que... é... entre os fatores que... é... costuma fazer a gente perder muitos colaboradores é eles não serem adequados, não tecnicamente, mas comportamentalmente e não estarem é... ligados também nos valores. Então acaba que a pessoa se desestimula com algum tempo, e acaba saindo mesmo, é... não se dá bem com a equipe, qualquer coisa do tipo.

Certo. É, você disse que não trabalha muito com a seleção. Essa próxima pergunta ela ainda vai ser voltada para a seleção, mas aí você pode pegar um pouco do que você vê que suas colegas fazem.

A: Ok.

Em uma seleção você sabe como é que a empresa X apresenta a oportunidade de trabalhar para o candidato? Apresenta a empresa, a oportunidade de fazer parte dela pro candidato?

A: Hum... eu sei até por... é... pela minha própria seleção. Quando eu fui selecionada, como me foi apresentado. Agora talvez esteja mudando. Eu to há mais ou menos um mês de férias e eu acho que tão mudando algumas coisas. Então assim, é... pelo que eu sei que elas apresentam como uma empresa multinacional, uma empresa com... é... com nível de colaboradores muito jovem, com... é... capacidade empreendedora, é... pensamento jovem, realmente, é assim que é passado: é passado que a pessoa vai poder também, em alguns casos centrais, fazer a diferença. Que é uma empresa que promove a participação das pessoas e esse tipo de coisa.

Certo. É... e como você percebe a comunicação interna na empresa?

A: Eu acho que a comunicação interna ela é... assim... boa, mas ainda pode ser melhorada. A gente tem alguns jornais é... internos, voltados para alguns públicos, temos algumas ferramentas de comunicação além do e-mail, a gente tem o Lync.

Você acha que a sua equipe se sente mais motivada a trabalhar depois desses encontros? Você acha que o encontro é válido?

A: É bastante! Eu senti isso realmente depois do evento. Eu percebi que todas as pessoas mandaram um e-mail, falando o quanto tinha sido proveitoso, realmente o quanto tinha sido bom, o quanto elas tinham aprendido. Às vezes você acha que você ta fazendo uma coisa de uma forma certa e, vamos dizer, que não era a forma de se fazer, você aprende novas formas mais eficazes. Enfim, coisas bem construtivas, realmente.

Pegando assim essa parte de valores, missão e visão. Como você acha que a empresa repassa esses valores, a missão e a visão dela para os colaboradores? Como você percebe, assim, que é repassado?

A: Eu percebo que, é... o foco principal é está exatamente nos valores. A missão e a visão também são divulgados, mas não com tanta ênfase. É... é tanto que tem pelos corredores, tem em alguns, como é, algumas placas, alguns murais tem escritos. E quando a gente vai passar qualquer tipo de comunicação interna, a gente tenta colocar, tenta linkar, com os valores da empresa, com o trabalho em equipe, enfim, a gente tenta fazer paralelo para já ir tocando na mente das pessoas. E ao mesmo tempo a gente faz algumas premiações voltadas para isso também, alguns incentivos que reforçam que a gente precisa que as pessoas estejam focadas nos nossos valores, nos nossos objetivos. Então assim, várias premiações como o PRIDE e o Legacy eles são dados para as pessoas que demonstram, realmente, estar alinhadas com os objetivos da instituição.

Que é até bastante relevante por, além de dar um estímulo para aquela pessoa que está ganhando o prêmio, também estimula os outros a quererem também, a terem interesse 'ah, olha aí, ela está sendo reconhecida, também posso me esforçar', fazer realmente, é, diferente e conseguir conquistar também uma honra dessas, um reconhecimento.

Todos os colaboradores se sentem estimulados e capazes pra conseguir chegar lá naquele prêmio e, a partir disso se você percebe que eles começam ou não a conhecer mais sobre os valores e, principalmente, praticar os valores da empresa.

A: Bem, olha, eu percebo que nem todo mundo é tão focado. Algumas pessoas são mais focadas e, é, em alguns casos, não sei se poderia ser favoritismo, mas algumas pessoas são mais visadas, em alguns setores realmente. Então alguns prêmios poderiam ser melhorados, poderia ser colocado mais coisas, mais incentivo, mas é... eu percebo que algumas pessoas não tem interesse; eu acho que já é problema assim, vamos dizer, do foco da seleção, a gente tem que focar nas pessoas que, é... tenham a ver com nossos objetivos, tenham a missão da empresa. Que essa pessoa é, não... como eu posso dizer? É, não se identifica com aquilo, é, fica meio difícil depois. Claro que a gente não vai encontrar logo uma pessoa que vai entrar já focada totalmente nos objetivos, mas tem é pessoas que já são, já tem aversão a algumas coisas. Eu acho que fica mais difícil. Acho que precisa ser melhor divulgado algumas coisas, mais explicado. Algumas coisas precisam ser simplificadas, a gente teve alguns problemas com algumas premiações porque é a empresa x tem funcionários com uma pós-graduação e tem outros que terminaram apenas o ensino médio, às vezes. Então a gente precisa simplificar também essa alimentação. Às vezes uma pessoa do operacional não compreende muito bem o que a gente está querendo passar com aquilo. Então eles se sentem às vezes meio deixados de lado, eles acham que as pessoas do operacional talvez não tenham tanta chance em comparação com outros setores. Então acontece muito isso, alguns setores acham que não são tão visados quanto outros, ou que a linguagem é muito complicada e tem gente que precisa de estímulo do gestor também lá, o gestor é essencial em tudo que a gente vai fazer. Porque tem gestores que fazem a pessoa ter um foco muito, tem muito assim no trabalho, em realizar a tarefa e não em fazer a tarefa. Claro que é importante que a gente chegue aquele resultado, mas fazer levando em conta o que a empresa precisa também, são os objetivos. Você não vai fazer como, por exemplo, uma pessoa do financeiro vai fazer as atividades só focadas em conseguir lucro para a empresa, ela tem que é observar os objetivos da empresa como: trabalho em equipe, ela tem que lidar

bem com a equipe, ter a melhoria contínua, enfim... algumas vezes há falha na comunicação do próprio gestor também.

E quando o RH percebe assim que o problema está surgindo da relação do gestor com os demais colaboradores, como é que o RH atua hoje em dia para tentar contornar essa situação, pra tornar o ambiente mais agradável, pra orientar mesmo o gestor a trabalhar melhor para que a empresa fique mais plena?

A: Olha, em alguns casos eu já vi ser realizado avaliação 360, porque às vezes a gente recebe um e vamos dizer assim reclamações esporádicas de alguns setores em relação a determinado gestor, mas aí a gente precisa confirmar, a gente passa às vezes algum feedback, mas é complicado, porque dependendo do que a gente fale, o gestor pode saber ou pode desconfiar de quem esteja falando, aí pode ficar como fofoca, como intriga, enfim, pode gerar um relacionamento até pior com a equipe. Então a gente precisa ter um cuidado com isso também. Nem tudo que o RH ouve, nem tudo que chega ao RH a gente passa logo direto, porque pode gerar esse tipo de... e as vezes as pessoas falam mais como uma espécie de desabafo “é preciso desabafar com alguém e o RH existe pra isso”. Só que lógico que a gente trabalha pra tentar reverter isso. Algumas vezes a gente fala diretamente com o superior daquele gestor, porque num vai direto o RH lá se envolver. As vezes é importante que o gestor daquele gestor passe algum tipo de feedback pra ele, não diretamente, pode até ser indiretamente, falando para ele que ele pode melhorar naquele aspecto ou em outro. Mas em alguns casos a gente faz essa avaliação 360 também pra ver o que as pessoas ao redor daquele gestor pensam. Porque a gente tem dados qualitativos e quantitativos também para passar para a gerencia, diretoria, para avaliar o que pode ser feito. Agora assim a gente está aperfeiçoando bastante o programa em relação ao gestor, o acompanhamento, a gente está inclusive com uma parte do RH que vai se dedicar apenas a isso. A equipe formada pelas colaboradoras F e Z, e, deixa eu ver, eu acho que vai ter uma estagiária também elas vão ficar focadas no treinamento e desenvolvimento. E isso é essencial para os gestores. A gente percebe que várias das áreas de empresa x tem exatamente que fale de gestão e às vezes as pessoas não estão bem orientadas, é perceptível que as pessoas crescem muito rápido e às vezes não tem segurança, não tem maturidade para lidar com algumas informações, com algumas cobranças, enfim. Mas a gente está trabalhando exatamente para isso, pra trabalhar em cima. Se a gente percebe que alguns gestores tem alguns problemas com determinados aspectos, a gente vai fazer treinamentos voltados para

isso, pras coisas melhorarem. O RH tem que fazer um trabalho muito de intermediador, muitas vezes a gente não pode só ir lá e dizer que olha o seu gestor tem que ser demitido. Não, a gente tem que dizer pro gestor dele, a gente passa o feedback pro gestor dele, às vezes se necessário a gente fala com o gestor tentando melhorar. Se não for o caso, o gestor dele vai ver que realmente aquilo está atrapalhando o resultado da equipe e vai tomar a decisão mais acertada. Mas o RH muitas vezes trabalha como intermediador. É como se fosse a gente que devesse abrir os olhos da pessoa e não é bem a gente comandar a mão dela. A gente só abre os olhos, alerta, vai lá, fala de novo, orienta, mostra como é. Mas, muitas vezes, a decisão final não é do RH.

É uma parte que você disse que está sendo aperfeiçoada, tem uma parte da equipe que vai ser dedicada só a essa parte dessa pesquisa e de ver como pode ser trabalhado...

A: Não só para gestores, essa parte vai ser é para trabalhar o desenvolvimento de todos os colaboradores.

Certo, mas assim, vocês já fizeram alguma intervenção de treinamento, de algum evento, alguma coisa assim que foi planejada diante da necessidade que vocês viram do setor?

A: Algumas vezes, por exemplo: o NAA tem a necessidade de alguns tipos de treinamentos e também de premiação. Foi criada uma premiação especial para o NAA, que só tem no NAA; foi feito um treinamento especial para o setor de Operações, como eu lhe disse eles se sentem um pouco à margem. Às vezes algumas pessoas do operacional, porque a impressão que dão é de que não fazem parte da organização, elas não se sentem como parte da organização, em alguns casos. Então a gente fez um treinamento para motivar e também para mostrar, passar alguma técnica de atendimento, porque às vezes são pessoas que ou não tem experiência para lidar com o público, e de qualquer forma operacional tem esse acesso aos alunos, vimos que tinha essa necessidade porque muitas reclamações chegavam até nós, de tratamento e tal, então foi feito esse treinamento. Esses são os que eu estou lembrando agora. E também foi feito um pra TI, foi feito também tipo a conferencia do RH, que eles viram que havia uma necessidade de alinhamento, que havia algumas coisas meio dispersas na equipe de TI e foi feito também uma conferencia aqui em Fortaleza com todos os gestores de TI de todas as IES. Então assim a gente trabalha já com relação a isso, mas a gente vai ficar bem mais focado agora.. é a equipe realmente vai dividir as atividades. Algumas pessoas vão ficar responsáveis só por algumas coisas, então isso tende a tornar mais

fácil o ambiente de trabalho, porque quando... o RH por exemplo a mesma pessoa do RH faz tanto recrutamento, como cuida de treinamento, é como vê alguns resultado. Enfim, são muitas atividades que você não consegue dar conta em algumas. Agora não, a gente vai focar bem melhor.

Você pode só dizer o que é o NAA?

A: O NAA é o núcleo de atendimento aos alunos, é o setor exatamente que recebe todas as demandas de matrícula, remanejamento, tiram dúvidas dos alunos. Então é realmente o setor que lida mais diretamente com o aluno e depois dos professores. Então a gente faz algumas premiações exatamente para motivar, porque são pessoas geralmente que tem o primeiro emprego, às vezes ficam um pouco desmotivada, então a gente faz uma premiação que é pros melhores do mês, as pessoas que não faltam, que chegam no horário, que tem nota boa no atendimento - o aluno avalia o atendimento dele e a gente tem como mensurar isso. Quer dizer, a gente não. O próprio NAA mensura isso e faz essa premiação. O RH agora ta mais dando um apoio a esse evento.

A gente falou da parte da visão, da missão e dos valores, principalmente, que são compartilhados, ou melhor, que existe pelo menos um trabalho em cima para que haja esse compartilhamento.

A: Uhum.

Falando agora, para finalizar, os objetivos da empresa. Você acha que os objetivos, as metas alcançadas, as expectativas assim que... existem na empresa, você acha que assim é de conhecimento geral ou ainda é muito dividido por hierarquia. “Não, os gestores sabem quais são as metas e quando batem, os colaboradores não”. Como é que é mais ou menos isso, você sabe dizer?

A: Sim, sei sim. Realmente é fica um pouco cent... algumas informações ficam um pouco centralizadas, principalmente em gestores. Por exemplo, essa parte de metas do que é atingido ou não é passado, se não me engano, semestralmente ou mensalmente, é feita a reunião e passado para os gestores. Eu acredito que isso seja é uma forma de facilitar a passagem de informações, até porque são muitos colaboradores em horários diferentes, então fica um pouco complicado de reunir todo mundo em um determinado horário e local para passar todas as informações. Então assim, qual a idéia do que é feito? Você passa aquela informação principal para os gestores e é... responsabilidade dele deixar também os seus funcionários cientes. Algumas informações, assim... talvez

eles não achem que sejam relevante, mas eu acho que sim, tem muita importância. Às vezes é.. correria ou os gestores podem estar muito sobrecarregados, muito cheios de atividades e eles acabam não fazendo, em alguns casos, esse papel. Eles não passam algumas informações. A gente percebe que algumas coisas que deveriam chegar aos assistentes, aos analistas não são passadas. É um fato que a gente está pensando em como resolver esse problema de gestores, uma das coisas que a gente quer aperfeiçoar; a gente quer também que os gestores estejam formando os seus sucessores. É, claro que todo mundo tem a idéia de crescer, então quem está como supervisor agora já tem que ter em mente quem ele vai, vai... assim, vamos dizer, indicar para ficar no lugar dele quando ele subir para um cargo de gerencia, para uma... qualquer coisa assim. É realmente essa a idéia que a gente pretende passar, mas em alguns casos fica muito restrito sim às gerencias. Há muita falha nessa divulgação da informação para os demais colaboradores.

## **ANEXO V: ENTREVISTA ENTREVISTADO B**

### **Colaborador B**

**Setor: Tecnologia da Informação - TI**

**Tempo na empresa: 7 meses**

No processo de seleção, quais os fatores de instigaram a fazer parte da empresa?

B: Bom, eu já conhecia a empresa, já havia feito auditoria através da empresa que eu trabalhava antes, então o que me motivou a ir foi que eu já conhecia a equipe e já sabia que era uma equipe com uma boa sinergia, podemos dizer assim, um bom entrosamento; é... a empresa passa uma idéia de crescimento, quem trabalha lá, eu acredito que tenha a noção de que estão investindo bastante e, não só na infraestrutura da empresa, mas também nos colaboradores. Esses foram os dois grandes motivos que me levaram a decidir mudar de empresa e entrar para a atual empresa.

Certo. É como você se sente na empresa hoje?

B: Eu me sinto muito bem, a área que eu tô é uma área que não existia antes, é uma nova função, então tem uma certa atenção por parte dos diretores, por ser uma área nova, por ser uma área que demandava uma necessidade de uma pessoa e me sinto bem porque é uma coisa que eu já tinha experiência, eu já executava antes de entrar na

empresa. Então eu entrei para um setor que não existia, para fazer uma atividade que eu já executava antes e gostava de executar.

E quando você entrou você se sentia da mesma forma, ou você acha que hoje você está mais motivado ou mais desmotivado ou mais triste... enfim, mais satisfeito, menos satisfeito?

B: É, eu me sinto... hoje em dia eu to mais satisfeito, mais feliz, digamos assim, porque só vem acontecendo coisas melhores, a gente vem acompanhando... quem ta dentro da empresa, eu acredito que tenha a mesma visão que a gente ta tendo bastante apoio dos investidores, que são os estrangeiros, digamos assim, eles estão investindo bastante, estão nos apoiando, tão até e a gente sente que eles aprendem um pouco com a gente, mas, principalmente, a gente aprende muito com eles.

E você se sente integrado com os outros setores?

B: Me sinto. Os outros setores, apesar da minha atividade não depender dos outros setores, mas tem uma certa influencia, uma pequena, mas tem, eu me sinto integrado com os outros setores, tenho um bom relacionamento com todos.

Tu acha que isso é uma coisa que a TI também sente, que os teus colegas lá da TI também sentem ou que é muito assim de cada um? Tu acha que a TI acaba também com os outros setores ou, não só assim nas questão profissional?

B: Eu acho que como hoje em dia a visão das pessoas vem mudando um pouco, as pessoas vem acredita... vem reconhecendo que a TI tem que caminhar junto com os outros setores, então essa visão acaba mudando também o relacionamento, NE? As pessoas tem a visão de que precisam da TI ali, lado a lado, pra eles poderem executar o trabalho deles com... facilidade, digamos assim, eles precisam da gente. E não antes como tinha um pensamento de antigamente de que a TI era um mero acessório. Não! Hoje em dia é eu acho que todo mundo tem essa visão de que depende da TI pra fazer um bom trabalho, então tem que ter essa sinergia entre os setores.

Certo, é uma sinergia então que... vamos dizer assim, é mais pelo profissional e a necessidade de ter aquele profissional por perto?

B: Isso.

Ou você acha que existe assim um coleguismo ou aproximação para um coleguismo ou amizade alguma coisa assim?

B: Não, eu acredito entre os setores não existe amizade verdadeira. Eu acredito que mais mesmo uma boa relação de trabalho, uma relação melhor de trabalho para todos crescerem juntos, que é o que eu imagino. Amizade, amizade mesmo, nem tanto. Acredito que seja mais uma cordialidade melhor.

Certo, falando um pouco mais da comunicação interna. Pra ti, quais são as formas de comunicação interna que existem na empresa? Como tu percebe essa comunicação?

B: Bom, comunicação interna na empresa a gente percebe pelos folders, panfletos que existem é... fixados pelos corredores e nas salas. A gente percebe bastante que há uma preocupação em divulgar eventos e atividades que são divulgadas através desses folders e e-mail que também é bastante utilizado. São as duas formas que eu identifico como principais.

Na TI tu identifica algum evento exclusivo do setor mesmo, para o setor, para os funcionários? Momento de descontração, de interação...

B: Ano passado NE, em 2012, houve a primeira convenção. Foi um evento com a intenção de integrar os funcionários da TI, cada um passar a conhecer um pouquinho melhor, e trabalhar um pouquinho melhor essa relação entre os colaboradores do setor. É, não existe, ao meu ver, uma preocupação tão grande em realizar eventos com tanta frequência, NE? Acredito que vá ocorrer uma próxima convenção, no final desse ano, de 2013, novamente para integrar os novos colaboradores que devem chegar, e os antigos, e discutir metas, discutir é... assuntos relacionados ao setor. Mas uma preocupação constante, eu não consigo ver. Como se dissesse 'há todo mês tem algum evento', não. Se é isso que é a sua pergunta, não identifico.

Tu acha que essa convenção, depois dessa convenção, você e as pessoas que trabalham com você também sentiram-se mais motivadas a trabalhar, mexeu-se com a parte da valorização mesmo ou foi uma coisa normal?

B: Pelo sentimento que eu percebi por todos, de todos, foi bem válida essa convenção. No final todos ficaram, todos passaram a mensagem de que acabaram conhecendo um pouquinho mais dos outros colaboradores que a gente não tem tanto contato. E acabou que muda... acaba mudando um pouco você entra em um contato um pouco mais

prolongado, você discutir, trocar uma idéia não só de trabalho. Então essa convenção muda, muda sim um pouco da relação. Melhora.

A empresa tem momentos de eventos onde todos os colaboradores participam? Você percebe esses momentos?

B: Existe, eu acredito que deva ocorrer duas vezes ao ano, um evento mundial, não é um evento apenas local, mas mundial que acaba que você conhece outras pessoas, mas não é tão de integração quanto a convenção do setor. É mais um evento em que você acaba conhecendo outras empresas do mesmo grupo, os diretores, quem comanda, mas não de integração entre os setores. Não há, não ocorrem eventos desse tipo.

Certo. É tu citou assim como tu percebe essa comunicação algumas ferramentas que tu consegue visualizar e identificar como comunicação interna e, agora assim, eu queria saber como tu acha que interfere na tua relação com a empresa e também nas tuas relações interpessoais?

B: Com relação a relação com a empresa, eu acredito que estreita um pouco por conta da gente ficar sabendo que a empresa se preocupa em divulgar as novas idéias, os novos projetos, as parcerias, enfim, tudo que é bom para o colaborador. A gente se sente um pouco valorizado, a gente vê que a empresa está trabalhando para melhorar o nosso ambiente. Em relação às relações interpessoais acredito que num... em relação aos outros colegas acredito que não influencia tanto, mas em relação a empresa sim, melhora bastante, a gente se sente um pouco mais valorizado quando a gente percebe que a empresa está investindo.

## **ANEXO VI: ENTREVISTA ENTREVISTADO C**

**Colaborador C**

**Setor: CASA&Carreiras**

**Tempo na empresa: 4 anos**

No teu processo de seleção, há 4 anos, o que foi que te instigou a fazer parte da empresa?

C: Bom, desde quando eu iniciei, eu fui estudante da empresa X em 2007, então desde quando eu iniciei a graduação de Administração, eu me interessei em trabalhar na empresa X. Então assim, já há muito tempo eu tava tentando já fazer seleção e realmente o que me chamou atenção de trabalhar na empresa X, em começar uma carreira, foi a oportunidade de crescimento que eu identifique e, logo dois anos depois, eu tive essa oportunidade de crescimento devido também a parceria com o grupo Y, em 2009, e aí eu tive a oportunidade de crescimento, mas o que me chamou atenção foi a possibilidade de crescimento profissional e também o ambiente que é um ambiente com ótimo relacionamento entre os colaboradores.

Como aluna, tu percebeu essa oportunidade de crescimento como? Pelo próprio setor do CASA&Carreiras, já existia antes, ou foi por conhecer mesmo o dia a dia da instituição, conhecer os funcionários?

C: Sim, sim. É, eu conheci o setor carreiras, já freqüentava desde o início da minha graduação, mas, na verdade, quem me avisou da oportunidade foi, como eu tinha uma relação muito grande com todos os co... assim, eu tinha essa relação com alguns funcionários, devido a parte acadêmica, com professores, funcionários do atendimento ao aluno, e uma colaboradora do atendimento ao aluno me informou que a empresa x estava selecionando uma pessoa, NE? E eu fui ao carreiras, já utilizava, e quando eu cheguei lá é a colaboradora que trabalhava no carreiras na época, ela informou que tinha essa oportunidade de estágio, na época era estágio de carreiras, e perguntou se eu queria participar e eu falei que queria, NE? Participei e foram várias fases de seleção e, no final, eu fui selecionada, NE? Então foi devido a relação que eu tinha também com a pessoa do carreiras já conhecia, assim que eu iniciei a graduação eu conheci essa pessoa e sempre quando aparecia alguma vaga ela me encaminhava e eu sempre ia lá também para ver as oportunidades da minha área.

Então você acha que, de certa forma, pode-se dizer que a satisfação dela no trabalho te influenciou também?

C: Sim, sim. Eu sempre andava lá, então quando eu entrava lá eu já gostava do ambiente, NE? Aquele ambiente bem agradável, é calmo; que é aquela preocupação com o aluno e ex-aluno então é... eu me sentia bem quando eu entrava lá. Então assim, quando eu chegava lá eles me tratavam super bem e também foi um dos motivos que me chamou atenção de trabalhar, na verdade eu queria trabalhar na empresa x, NE? Não tinha um setor específico, mas até hoje eu estou lá e gosto muito.

Como você se sente lá na empresa hoje?

C: Bom, eu me sinto muito motivada, realizada, NE? Porque assim, eu tive... realmente como eu falei para você, esse crescimento profissional eu tive desde 2009, quando eu iniciei como colaboradora da empresa x, comecei como estagiária, depois fui assistente do carreiras, fui promovida com 11 meses após ser estagiária; depois de assistente, com 10 meses, fui promovida como supervisora, e hoje sou designer de carreiras. Então assim, eu me sinto, eu gosto muito do que eu faço, é... a gente trabalha diretamente com o aluno, com a carreira profissional, então é muito bom quando a gente recebe um feedback de um aluno, informando que foi aprovado na seleção, que está fazendo ações para a carreira profissional.

Hoje, em comparação quando você entrou, você acha que teve uma melhoria desse sentimento?

C: Bom, eu já entrei motivada nessa função. Como eu já queria muito trabalhar na empresa x, eu já entrei bem motivada, bem com sede, com vontade de trabalhar. Mas assim, em relação ao desenvolvimento de competências, hoje eu vejo que eu cresci bastante em relação a desenvoltura, comunicação, a falar em público, NE? Quando eu iniciei, eu não conseguia falar em público, NE? Quando eu iniciei eu não conseguia falar em público ou então eu não conseguia me comunicar com outros setores ou então com alguém da gerencia. Então hoje eu já me sinto preparada para falar em público, para dar algum comunicado pros alunos, pra participar de reunião. Então eu vejo que eu cresci em relação ao desenvolvimento de competências.

Essas competências, assim, foram, digamos, adquiridas no dia a dia mesmo ou você recebeu da instituição algum treinamento, alguma orientação, ou foi você por você no dia a dia?

C: Sim, não. É, foi no dia a dia, foi dos dois lados, NE? Eu recebi orientação da supervisão, sempre recebia feedback, tanto positivos quanto negativos, então isso é eu acredito que auxilia bastante o profissional você receber aquele feedback positivo para você alavancar os pontos fortes, e o feedback negativo para você tentar melhorar aqueles pontos negativos. Então acho que dos dois lados: no dia a dia que você aprende é que você tem que falar, tem que saber se comunicar, saber escrever um e-mail, então no dia a dia e também pela motivação da equipe, da chefia, do líder, NE? Eu gosto

sempre de dizer que é líder, não é chefe, é líder. Líder ele prepara o talento, então eu acredito que sejam esses dois lados: tanto o dia a dia, como o líder da equipe.

Você falou da questão do feedback que vocês recebem dos alunos, NE? Que são as pessoas que vocês trabalham diretamente, então é o cliente de vocês, digamos assim.

C: Isso.

É como assim você definiria essa relação que vocês tem com eles: boa, satisfatória, pode melhorar. Como você acha que é essa relação tanto para você, quanto por esses feedbacks que vocês recebem e como vocês acham que é também para eles?

C: Bom, assim, quando eu realizo... como eu trabalho diretamente com a vida profissional dele, eu faço a preparação dele. De que forma? Oficina de currículo, entrevista simulada... então assim, pra mim é muito satisfatório quando ele vai lá no setor Carreiras pra informar que foi selecionado para um seleção e está fazendo algum curso na área de formação dele. Então assim, é bastante gratificante. Eu vejo que é... já cresceu bastante, que é um ponto que já melhorou.

Falando um pouco da comunicação interna da empresa... como você percebe a comunicação? E de que formas, que meios? Como você percebe?

C: Você fala da comunicação da empresa, NE isso?

É, da comunicação interna, não da comunicação de uma forma geral, mas só da comunicação entre os colaboradores.

C: Certo. Assim, eu avalio a comunicação, eu vejo como uma avaliação muito boa, NE? É, sempre a gente recebe comunicados via e-mail, ou reuniões com a gerencia para alinhar informações, informar de novidades. Quanto tem alguma novidade também a gente recebe um e-mail ou então é espalhados cartazes nos setores. Então eu avalio como muito boa a comunicação.

Você acha que essa comunicação acaba ajudando na sua relação tanto com a empresa, quanto nas relações interpessoais, assim, tanto no seu setor quanto para os outros setores. Você acha que ela contribui para que você se relacione com as pessoas dos outros setores também? Como você acha que elas interferem?

C: Sim, sim. Assim, eu acredito que com uma boa comunicação na empresa que você trabalha tudo, posso dizer assim, tudo anda. Você consegue desenvolver e nós, como

empresa, como colaboradores, com certeza a gente consegue alcançar o objetivo final, NE? Que é traçar metas e objetivos para os nossos alunos. Então assim, eu vejo, como falei anteriormente, vejo como a comunicação da empresa x como uma comunicação boa, que ajuda nas relações interpessoais, para a gente saber se comunicar com os outros setores, pra alinhar informações, então eu vejo como satisfatória.

Você acha que existem momentos assim promovidos pela empresa mesmo é para que haja essa interação? Assim.. mensalmente, anualmente.você acha que tem momentos para que todos se reúnam e conheçam sobre as expectativas da empresa, conheçam uns aos outros. E se você percebe, quais seriam esses momentos?

C: Sim, a gente tem vários momentos da instituição que a gente tem essa interação com os outros setores. Temos os aniversariantes do mês, que aí tem com os aniversariantes mas também outras pessoas podem participar, temos também as reuniões semestrais com a presidência pra informar resultados, alinhar informações, e a gente também tem reuniões com os setores pra também alinhar informações da parte acadêmica do aluno e no final do semestre, no final do ano a gente tem a nossa festa que a gente também todos os setores participam e eu acredito que é um momento importante porque a gente tem contato com todos os colaboradores, porque a maio... eu acredito que assim a gente passa muito tempo no nosso setor, realizando as nossas atividades, então eu acredito que esses momentos de descontração é um momento bastante válido para a gente conversar, colocar as informações então acho muito bom essa interação.

CE acha que é válida, então?

C: Com certeza.

Teria algum ponto que você sente falta assim, você acha “ah, podia melhorar isso”, “podia ter mais eventos”, “podia ter tal forma de comunicação”. Você sente alguma falta tanto para o seu setor quanto para a instituição como um todo?

C: Não, assim... de... se pudesse falar agora... eu acho que não.

