

**TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO
DA FACULDADE DE AGUDOS:
RECURSOS HUMANOS- 2016**

**TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DA FACULDADE DE AGUDOS:
RECURSOS HUMANOS - 2016**

ÍNDICE

A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	03
A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO PARA AS EMPRESAS: um estudo exploratório na região de Agudos – SP.....	20
COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E FEEDBACK: vantagens alcançadas pelas organizações que utilizam esses métodos com seus colaboradores	32
RECURSOS HUMANOS E EMPREGABILIDADE DE EX-DETENTOS.....	44



A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA AS ORGANIZAÇÕES.

Ana Carolina Breve - FAAG

Beatriz Pereira De Oliveira -FAAG

Sandra Helena Parre - FAAG

RESUMO

Algumas empresas não se preocupam em manter um clima organizacional e uma comunicação adequada com seus colaboradores gerando desmotivação e conflitos internos. A introdução do endomarketing na organização pode gerar mudanças positivas tanto para a empresa como para o colaborador. Este trabalho procurou evidenciar a importância do endomarketing para a organização, através de uma pesquisa bibliográfica sobre o endomarketing e sua influência no meio organizacional e identificar resultados positivos que a empresa poderá obter com a introdução de tal ferramenta. O endomarketing emprega estratégias do marketing tradicional, porém, conduzido ao ambiente interno de cada cultura, no qual os colaboradores são os próprios clientes da empresa, potencializando as relações internas. Nesse sentido a ferramenta de endomarketing visa melhorar a imagem da empresa entre seus colaboradores, utiliza comunicação como forma de conduzir adequadamente toda informação dada, para que assim a mesma seja clara e objetiva, alcançando o comprometimento e motivação, permitindo que haja um progresso para a empresa e principalmente para a carreira profissional dos funcionários. Os resultados obtidos mostraram que a utilização do endomarketing conduz a um melhor clima organizacional entre os colaboradores, ameniza conflitos e resistência a mudanças, melhora a integração e fortifica o vínculo. Além disso, consegue gerar colaboradores como aliados, altamente motivados e comprometidos com a empresa

Palavras-chave: Endomarketing. Marketing Interno. Comunicação. Comprometimento.

ABSTRACT

Companies are not worried about an organizational climate and communication with their employees generating demotivation and internal conflicts. An introduction of endomarketing into the organization can generate positive changes for a company as for the developer. This study seeks to highlight the importance of endomarketing for

organization. It was carried out from a bibliographic research about the endomarketing and its influence in the organizational environment, aiming to identify the positive results that companies can experience with its use. Endomarketing employs traditional marketing strategies, however it is geared towards the internal environment of each organization. Employees are the company's own customers, enhancing internal relationships. In this sense, the tool of endomarketing aims to improve the image of the company among its employees, using communication as a way to properly conduct all given information. From clear and objective messages, aims to achieve the commitment and motivation of the employees. Such strategy allows both the progress for the company and the career development of the employees. The results showed that the use of endomarketing leads to a better organizational climate among employees, reduces conflicts and resistance to changes, improves integration and strengthens the link. In addition, it manages to generate collaborators as allies, highly motivated and committed to the company.

1 INTRODUÇÃO

Endomarketing, mais conhecido como marketing interno, é um assunto atual embasado em técnicas que as empresas vêm utilizando para alcançar seus objetivos. É uma ferramenta estratégica que visa valorizar o colaborador interno, fazendo com que os mesmos se sintam parte da organização.

As empresas contemporâneas que usam esse programa ficam à frente do mercado por terem um diferencial competitivo que busca o comprometimento e rendimento dos seus colaboradores, gerando maior produtividade e eficácia.

O endomarketing utiliza ferramentas do marketing tradicional, porém transposto ao ambiente interno de cada cultura, no qual os clientes são os próprios colaboradores da empresa. As técnicas de marketing são aliadas à estratégia e conceitos da área de Recursos Humanos e da Comunicação Empresarial.

Essa união de conceitos e a adaptação ao público interno procura tornar o colaborador um aliado da corporação, comprometido com o desempenho e com os resultados.

Neste sentido, a organização prioriza técnicas de comunicação interna, procurando também se compor de um clima organizacional positivo e acolhedor, com atitudes estratégicas para obter uma imagem favorável junto ao seu público interno. Assim, poderá contar com funcionários bem informados quanto a rotinas e processos organizacionais.

No entanto, existem empresas que não se preocupam com a manutenção do clima organizacional. Além de oferecerem pouca atenção às demandas de seus colaboradores, geram cenários negativos, nos quais funcionários se sentem desmotivados, resultando em uma baixa produtividade e gerando conflitos internos.

Diante desta situação, a proposta deste estudo é evidenciar a contribuição do endomarketing para o crescimento e a otimização dos processos, das relações internas e dos resultados organizacionais.

A introdução do endomarketing na organização poderá conduzir mudanças positivas tanto à empresa quanto ao colaborador. Esta ferramenta faz com que a empresa se sobressaia, já que, será vista como uma organização com diferencial competitivo e terá colaboradores comprometidos, além de obter uma maior visibilidade de suas ações em termos de responsabilidade ambiental, social e valores éticos.

Este estudo tem como objetivo principal realizar uma pesquisa bibliográfica sobre o endomarketing e sua influência no meio organizacional, visando destacar a importância do endomarketing para as organizações e identificar resultados positivos que as empresas podem experimentar com a utilização do endomarketing.

Na atual conjuntura, onde as mudanças são constantes e o mercado é cada vez mais competitivo, ter os colaboradores como aliados é fundamental para qualquer empresa, e o endomarketing é uma das ferramentas mais importantes para atingir tal objetivo.

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica com abordagem descritiva e exploratória. Conforme aponta Gil (1999):

as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, ao passo que as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados temas pertinentes que nos auxiliarão a cumprir os objetivos deste trabalho.

2.1 ENDOMARKETING

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004).

Segundo Gronroos (2003) endomarketing ou marketing interno são sinônimos dados pelos professores S. Bekin e E. Beirodt. Esse conceito foi introduzido no Brasil na década de 1970 e firmado na década de 90. A expansão foi notada em 1990 e destacada por Brunm (2005) quando afirma que as empresas tentavam ser mais eficientes na sua comunicação interna do que os sindicatos.

Para Cerqueira (1994) o endomarketing prova que os colaboradores caminham com excelência quando percebem que são respeitados e valorizados e que há um investimento sobre eles.

Brum (2007) alerta que endomarketing é oferecer ao trabalhador atenção, suprir necessidades e agir com transparência na forma de passar as informações, tendo assim profissionais motivados e melhor informados que lutam pelos objetivos da empresa, o que favorece o meio organizacional e o crescimento das equipes de trabalho. Nesse sentido, o endomarketing foca no cliente interno, visando sua satisfação e motivação, já que o colaborador é tratado como o primeiro cliente da empresa. Contudo, para a empresa colocar essa ferramenta em andamento ela deve

tomar muito cuidado, pois deve conhecer o perfil de seus colaboradores e suas expectativas para que seja utilizado de maneira eficaz.

Brum (2010) afirma que aplicar o endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho tornando-o bem preparado e mais informado, a fim de que se torne uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

2.2 COMUNICAÇÃO E O ENDOMARKETING

Segundo Ruggiero (2002), não basta a empresa ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

A comunicação interna vem assumindo uma papel estratégico dentro das organizações. De acordo com Kotler (2003) trata-se de uma interação contínua e permanente, somando esforços para que a mensagem seja exata e uniforme. Assim, a empresa deve orientar e coordenar os canais de comunicação, com objetivo de que toda mensagem chegue aos destinatários com coerência e transparência.

Matos (2004) afirma que é possível motivar as pessoas, conhecer opiniões, desejos e sentimentos. Quando o público interno é estimulado a participar e dar opiniões ele se sente como parte da empresa, estando assim mais motivado, aumentando seu comprometimento. O objetivo de qualquer organização é obter sucesso, portanto deve prestar atenção às necessidades de seus funcionários.

Sobre isso Cerqueira (1994) destaca que é de grande importância criar um sistema integrado de comunicação eficaz com os colaboradores, pois assim o “problema de um, irá se tornar o problema de todos” e o funcionário irá se transformar de simples funcionário, em cliente interno.

Para que a Comunicação seja eficaz, deverá haver uma compreensão mútua das mensagens que são emitidas. Devemos certificar-nos de que todas as pessoas envolvidas na comunicação estão ouvindo a mesma mensagem para ficarem sabendo dos mesmos fatos. Apresentar simplesmente esses fatos não é o mesmo que efetivamente comunicá-los (HURST, 2003, p.11).

Os instrumentos mais utilizados na comunicação interna são os manuais, vídeos de integração da empresa, revistas, jornais de mural, intranet, informativos por e-mail. Isso tudo para obter confiança dos funcionários. Porém, esses instrumentos devem ser adequados para todos os tipos de perfis. Para uma empresa ter sucesso ela deve manter uma comunicação verdadeira direta e clara, evidenciando seus valores e objetivos.

Para Brum (1998), a “possibilidade de os meios interativos e eletrônicos transformarem a comunicação entre empresas e os seus funcionários é bastante grande”. No entanto, na sua opinião, “é nas ações mais simples que o público interno encontra aquilo que procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho”.

Matos (2005), conclui que a ausência de diálogo e/ou abertura para troca de informações, ideias e opiniões é um grande problema que as empresas vêm enfrentando, pois a comunicação corporativa é um processo inteiramente ligado à cultura organizacional.

2.3 MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

Segundo Robbins (2010), motivação é a ação responsável pela direção, intensidade e determinação focadas para atingir um determinado objetivo. A motivação dos colaboradores de uma determinada organização não é obtida de maneira simples com aumento de salários, conversas com psicólogos ou elogios constantes como pensam muitos gestores. Para compreender o dinamismo da empresa é indispensável o estudo dos fatos motivacionais, pois são eles que mantêm elevada a produtividade dos seus colaboradores.

Para Chiavenato (2007) a motivação é a força que dá à pessoa a energia para agir de determinada maneira, ou seja, dá origem a tal comportamento.

Os colaboradores representam o coração da empresa.

Assim, cada organização precisa contar com incentivos que movimentem e estimulem sua equipe, levando a produzir mais.

Figura 1 – Processo de Motivação

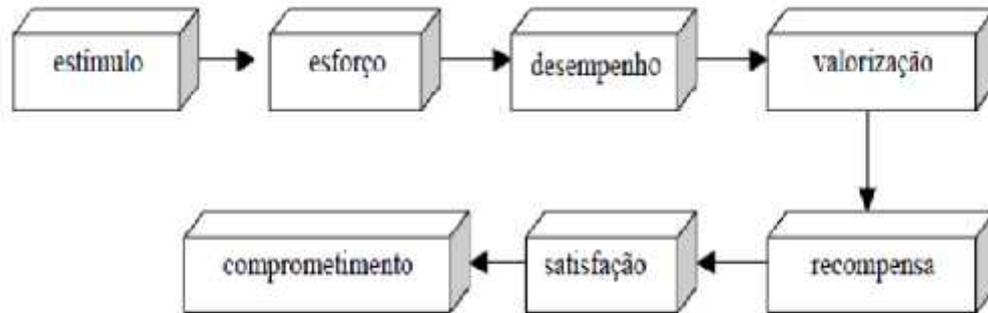


Figura: Processo de motivação
Fonte: BEKIN, 1990

Segundo Bergamini (2008) as pessoas trabalharão com maior desenvoltura, na medida em que puderem conseguir “seu próprio bem-estar” em relação àquilo que seu trabalho significa para elas. A motivação pessoal tende a atender algum objetivo ou desejo próprio atual ou futuro.

2.4 CLIMA, COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E ENDOMARKETING

O clima organizacional é o parâmetro que diz se a empresa está ou não satisfazendo seus clientes internos. Souza (2001) detalha que o clima é um dos resultados de diversos fatores, tanto culturais como: de tradição, de costume e valores e quando estes não estão alinhados o clima passa por mudanças.

Chiavenato (2007) diz que se o ambiente organizacional permite satisfação das necessidades individuais de seus participantes, o clima organizacional tende a mostrar-se mais favorável e positivo. O endomarketing por sua vez, cuida do relacionamento entre a empresa e seus empregados. Segundo Limongi (2007) os colaboradores devem ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos.

Para Limongi (2009), as mudanças nas organizações, bem como a cultura organizacional, tem grande influência do endomarketing.

Robbinis (2005) retrata que o comportamento organizacional é a área de estudo que investiga o impacto que a estrutura, grupos e indivíduos têm sobre o comportamento nas organizações. Com esse mesmo estudo pode-se promover ações de melhoria da eficácia nas empresas.

A principal função do comportamento organizacional é investigar o impacto do comportamento para a melhora da produtividade.

Avaliando o comportamento dos funcionários, a empresa deve ter a preocupação em servir seus clientes internos a fim de motivar seus colaboradores.

Maximiano (2006) relata que a produtividade e o desempenho das organizações andam juntos com o comportamento dos colaboradores, pois ambos têm necessidades, interesses e sentimentos. Todo comportamento é motivado, orientado para a realização de algum objetivo estipulado. O comportamento é moldado pela empresa em determinada situação.

Em um programa de Comunicação Interna é preciso destacar o apoio que as chefias devem dar a seus funcionários, esperando como retorno à iniciativa, criatividade, capacidade de negociação, trabalho em equipe, visão de conjunto e comprometimento com as pessoas, pois, quando cada funcionário percebe que a sua chefia é parte integrante do processo, irá sentir-se à vontade para contribuir e dividir com o grupo o seu entusiasmo. Este programa também deve sempre ser coerente com a cultura da empresa (BATISTA et al., 2005, p.29).

2.5 IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING PARA AS ORGANIZAÇÃO

No mundo atual, o Endomarketing vem trazendo um crescimento no cenário de negócios, ou seja, ele surge como um diferencial competitivo, favorecendo a posição da empresa no mercado, ao mesmo tempo que torna melhor as condições de qualidade de vida no trabalho ou fora dele. (Marins, 2006)

Para Bekin, uma equipe altamente envolvida pode produzir resultado além da expectativa. Nesse sentido, o endomarketing tem grande influência no comprometimento e satisfação de seus funcionários, tendo um público interno fiel que poderá ajudar em tomada de decisões, e conseqüentemente melhora o clima organizacional.

O envolvimento dos colaboradores e a importância do conhecimento em relação aos propósitos da empresa é considerado por Bekin (2004) que ressalta a importância que o endomarketing tem para a organização, pois possibilita a troca e a fidelidade no relacionamento, e fortifica o vínculo entre empresa e colaborador.

Bekin (2004) certifica que "as empresas que satisfazem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes externos também satisfeitos".

2.6 EFEITOS E CONSEQUÊNCIAS DA IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING

O Processo do Endomarketing tem como propósito organizar, planejar, aplicar e coordenar programas de endomarketing. Segundo Brum (2005), atualmente as pessoas criam expectativas em relação às empresas nas quais trabalham. Não é só o salário que o funcionário espera, mas também ser reconhecido pelo nome da empresa que abre portas, ou seja, reconhecido pela marca que representa, pelo serviços e produtos que oferece. Para um funcionário o que mais pesa para sua realização profissional é a certeza de estar trabalhando em uma empresa na qual pode ser visto, valorizado e estimulado a crescer.

Brambilla (2005) diz que umas das principais barreiras que as empresas enfrentam ao implantar o endomarketing são:

Principais barreiras ao implantar o endomarketing	
Ponto de vista do funcionário	Ponto de vista da empresa
Desconhecimento da intenção da organização.	Ações não integradas
Sentimento de incapacidade	Dificuldade na comunicação
Falta de compreensão e participação	Falta de comprometimento da alta gestão
	Síndrome do sigilo na organização
	Falta de qualificação de funcionários na área
	Problemas na infraestrutura da organização

Para Bekin (2006), se as estratégias da empresa fossem implementadas com mais eficácia, os conflitos internos seriam amenizados e a comunicação melhoraria, por isso o endomarketing hoje é visto como um meio de abertura entre departamentos, diminuindo conflitos e resistência a mudanças.

Ainda conforme Bekin (1995), a implementação do endomarketing possui três etapas distintas: programas, gerenciamento e execução. O sucesso da implantação do endomarketing depende 10% do plano próprio, e 90% é responsabilidade da execução e gerenciamento. Assim, não adianta ter um plano completo e complexo com todas as suas qualidades se for executado de forma errônea.

Bekin (2004) cita que quanto ao gerenciamento da execução de um plano de endomarketing é preciso primeiramente estar na realidade da empresa, ou seja, verificar qual é a prioridade da empresa, identificar quais os pontos fracos a serem corrigidos, para então saber qual nível da empresa precisará de uma atenção maior na sua execução.

Para Bekin (2004) existem três níveis de exigência:

- Consciência estratégica: ou seja, criar uma nova missão e uma nova mentalidade na organização, criando assim uma cultura de serviço.
- Manter o processo de cultura: por isso é importante a consciência estratégica.
- Cumprindo as duas etapas com sucesso tem-se a necessidade de incluir novos serviços para os funcionários através de programas do endomarketing.

Brum (2010) diz que para a elaboração de um projeto de endomarketing deve-se levar em conta alguns fatores. São eles:

- 1) Endomarketing como processo educativo – As pessoas precisam ser educadas para que haja tal mudança. Colaboradores com dificuldades e dúvidas de aprendizagem não possuem o mesmo desempenho. Portanto deve-se investir no potencial do funcionário. Treiná-lo e educá-lo.
- 2) Cativar o público interno – Assumir a criatividade dos funcionários a fim de gerar novas ideias.

3) Informação como responsabilidade da empresa – Repassar as informações no tempo certo, utilizando os canais de comunicação apropriados já existentes na empresa. Trabalhar para que a informação contribua para a empresa.

4) Ser verdadeira – A empresa deve ser verdadeira e transparente quanto as informações as serem passadas a seus funcionários.

5) Mensagens – Cuidar da linguagem a ser utilizada, ter cautela para que a mensagem não seja curta e nem longa, pois ela deve ser direcionada ao indivíduo e não à massa.

6) Impacto visual - o esforço deve ser maior em elaborar jornais, murais e vídeos, pois a aprendizagem visual é maior, por isso deve-se utilizar formato de letras diferentes e cores vivas.

Cerqueira (2005) explica que a disseminação de informação deve ser classificada em: Projetos de Endomarketing; Projetos Sistemáticos que alcançam toda a empresa, e em Projetos de Irradiação Cultural que são implantados em áreas voluntárias. Sua expansão acontece através da transmissão de mensagem as demais áreas da organização.

Antes de fazer planejamento de uma campanha interna é necessário analisar a empresa, a fim de determinar os pontos fracos e pontos fortes da empresa. Bekin (2006) afirma que após efetivar o planejamento da campanha e fazer a identificação, é necessário então realizar o planejamento do programa de endomarketing. É considerado importante que o endomarketing seja aplicado a curto prazo, pois as informações são decorrentes de fatores e decisões do dia a dia.

Bekin (2006) diz que o planejamento de endomarketing se divide em fases distintas:

A primeira fase é pesquisa e diagnóstico feita por uma pesquisa de clima. A segunda é a definição da meta global. É onde a empresa pretende chegar com a implantação do programa de endomarketing. Outra fase é a criação de uma figura que represente a empresa; um slogan que gere a identificação do programa. A quarta etapa é a divisão do público interno em chefias intermediárias e pessoal de base. Finalmente vem o programa propriamente dito que é o conjunto de instrumentos e ações criados e distribuídos com objetivo de cativar o cliente interno.

O lançamento da campanha é feito pelo presidente da empresa com a participação de todos os funcionários, num local de fácil acesso e que tenha um clima agradável. O local deve estar enfeitado com o slogan da campanha, e deve ser pautado nas ideias do programa a fim de deixar todos cientes de que a empresa está disposta a ser ouvinte e tirar dúvidas. (Brum 2010)

2.7 AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

Para Bekin (2004), é possível estabelecer a avaliação do programa de endomarketing através do Grid – (Grupo Interno para Diagnostico). Diferentes departamentos e funcionários se reúnem para realizar a análise do momento zero, ou seja, ver o que foi realizado após a implementação. Isso acontece em períodos trimestrais, mensais e quando forem pré-estabelecidos.

Em relação ao acompanhamento da implementação do Endomarketing Cerqueira (1994) afirma que: Não se pode definir quanto tempo levará uma empresa para a assimilação de um Projeto de Endomarketing que tenha sido implementado. Esse tempo deve diversificar-se de acordo com variáveis como número de colaboradores; dispersão geográfica; grau de comprometimento dos gestores com o processo, entre outros.

Mossolini (2006) diz que para alcançar o sucesso do programa de endomarketing existem três pré-requisitos básicos. 1- o gerenciamento estratégico deve ser feito de forma integrada; 2- o programa deve estar dentro dos padrões da estrutura organizacional e ter suporte da administração; 3 - a alta administração deve ajudar ativamente com o processo e manifestar sempre sua colaboração.

3 CONCLUSÃO

Este estudo procurou esclarecer o que é o Endomarketing, sua importância e extensão, bem como evidenciar as ferramentas para que ele seja implementado na organização. Os levantamentos bibliográficos mostram que o endomarketing traz uma nova forma de gestão de pessoas.

Observa-se que é uma ferramenta que visa conceder à organização uma sinergia, onde o comprometimento é mútuo. Enfatiza também que colaboradores insatisfeitos com suas tarefas, com a liderança, o clima organizacional e o ambiente

acabam denegrindo a imagem da empresa, ao passo que colaboradores comprometidos geram bons resultados alcançando uma visão compartilhada do negócio. Nesse sentido, a empresa que utiliza o endomarketing como ferramenta se sobressai pois acrescenta um diferencial competitivo em relação as demais.

O Marketing interno é a apresentação que a empresa faz para seus funcionários sobre ela mesma, e demonstra que as mudanças ocorridas com a implantação trarão benefícios e satisfação para ambas as partes.

REFERÊNCIAS

BATISTA, A. de F.; et al Resultados obtidos com a implementação de ferramentas e estratégias de Endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação na empresa Persitec Indústria e Comercio LTDA. Monografia apresentada ao curso de Pós Graduação em Administração da Escola de Administração Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como pratica-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BECKER C. **A contribuição do Endomarketing no comportamento organizacional: um levantamento em um empresa de material esportivo 2011**. Disponível em : <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-cicero-de-alencastro-becker.pdf>. Acesso em 12/03/2017

BERGAMINI Cecília Whitaker: **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAMBILA, Flávio Régio. **Abordagem Conceitual de Marketing Interno** . 2005

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

_____. **Endomarketing como forma de gestão**. Salvador: Jornal A Tarde, 23 nov.2008. Entrevista concedida a Aguirre Peixoto.

_____. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto , 2007.

_____. **Face a Face com o Endomarketing. O Papel estratégico das Lideranças no Processo das Informações**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

_____. **Um olhar sobre o Marketing interno 3ed.** Porto Alegre: L&PM, 2000.

_____. **Endomarketing como estratégia de gestão: encanto seu cliente interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994

_____. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

_____. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Quality mark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004

CORREA, K. A. A.; SANTOS, S. R. DE A. **Endomarketing E Clima Organizacional:** Case Localiza Rent a Car. Pós em Revista, Ed. 10. Junho, 01, 2015. Disponível em < <http://blog.newtonpaiva.br/pos/e10-gest-03-endomarketing-e-clima-organizacional-case-localiza-rent-a-car/>> Acesso em 12/02/2017.

Endomarketing – Um blog sobre Endomarketing. Disponível em < <https://marketinginterno.wordpress.com/2009/06/25/ola-mundo/>> Acesso em 02/03/2017

ESTELA, Alexandra. **Endomarketing: nem RH e nem MKT, mas ambos.** RH.com.br. Disponível em < <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/9617/endomarketing-nem-rh-e-nem-mkt-mas-ambos.html>> Acesso em 15/03/2017

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Editora Atlas S.A 1999

GRÖNROSS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços 2ª edição.** Rio de Janeiro : Elsevier , 2003.

HURST, Bernice [Tradução João Carlos Hoehne]. **Manual de técnicas de comunicação –** São Paulo: Littera Mundi, 2003.

JUNIOR O. G. S. ; BRITO B. M.; NASCIMENTO R. F.; **A contribuição do Endomarketing para a Geração de Resultados na Organização: Estudo de caso na empresa de Confecção Riam.** Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/13720152.pdf> > Acesso em 02/03/2017

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

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

MATOS, Gustavo Gomes de: **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MONOGRAFIAS BRASIL ESCOLA. **Endomarketing**. Disponível em <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/comunicacaomarketing/endomarketing.htm#capitulo_10> Acesso em 04/05/2017.

MOSSOLINI, Pricila Rochele N. Chaves. **Endomarketing como estratégia de gestão**. In: MONOGRAFIA, 1., 2006, Mineiros. Anais... . Mineiros: Monografia, 2006.

LIMONDI FRANÇA, Ana Cristina. **Praticas de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

O que é Endomarketing. Marketing de Conteúdo. Disponível em <<http://marketingdeconteudo.com/endomarketing/>> Acesso em < 14/03/2017

PERREIRA M. V.C. **Influencia do Endomarketing nas organizações 2006**. Acesso 02/02/2017

RODRIGUES, B. ; SILVA, J.S. **Implantação do Sistema de Endomarketing na Empresa Caleche Magazine, em alta Floresta – MT**. Disponível <<http://faflor.com.br/revistas/refaf/index.php/refaf/article/view/15/html>> Acesso em 18/05/2017

ROBBINS, Stephen, P.; Judge, Timothy A.; Sobral, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____, **Comportamento Organizacional**, São Paulo: Peason Prentice hall, 2005.

ROMERO D.; PINTO V.H. **Endomarketing: da implantação aos resultados 2008**. Disponível em <<https://diromero.files.wordpress.com/2012/03/endomarketing.pdf>> Acesso em 10/05/2017

RUGGIERO, Alberto, Pirró., **Qualidade da comunicação**, 2002

ROMANCI J. **O endomarketing como ferramenta de treinamento – Estudo de caso em cooperativa do oeste Catarinense e cliente da empresa da Trilha Treinamentos Ltda**. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a12v33n09/12330913.html>> Acesso em 04/05/2017

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS – Refinaria Presidente Getúlio Vargas.** Florianópolis, 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO PARA AS EMPRESAS: um estudo exploratório na região de Agudos - SP

Orientadora: Prof^a. Msc. Fernanda Serotini Gordonno de Oliveira - FAAG

Flaviana dos Santos – FAAG
Kaoani Rafaele Franco – FAAG

RESUMO

Atualmente, as empresas têm buscado cada vez mais se destacarem no mercado e a melhor forma tem sido através da vantagem competitiva, pois, refere-se a um conjunto de características no qual a diferencia de seus concorrentes. Portanto, o presente trabalho pretende mostrar como a pesquisa de clima organizacional pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão e também um diferencial para as empresas. Clima Organizacional é um dos aspectos fundamentais para o desenvolvimento das atividades organizacionais, pois, refere-se ao ambiente onde as pessoas estão inseridas. Podemos dizer também que, é um fator que mede o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores. O clima está vinculado à motivação e é fortemente influenciado pela cultura da empresa. Por isso, a pesquisa de clima é muito importante dentro da organização, essa ferramenta tem sido utilizada pelo modelo novo de gestão, pois, para ter excelência nos resultados é necessário identificar quais são os pontos que precisam ser tratados. O presente trabalho realizou uma pesquisa exploratória para identificar se as empresas aplicam a pesquisa de clima e como está o clima nessas empresas, onde o público respondente trabalha. De acordo com as respostas muitas empresas não utilizam essa ferramenta e as que aplicam o questionário muitas vezes não passam *Feedback* aos colaboradores.

Palavras-chaves: Clima Organizacional; Motivação; Qualidade de Vida.

ABSTRACT

Nowadays, companies have increasingly sought to excel in the market and the best way has been through competitive advantage because it refers to a set of characteristics in which it differentiates it from its competitors. Therefore, the present work intends to show how the organizational climate research can be used as a management tool and also a differential for the companies. Organizational Climate is one of the fundamental aspects for the development of organizational activities because it refers to the environment where people are inserted. We can also say that it is a factor that measures the degree of employee satisfaction and dissatisfaction. The climate is linked to motivation and is strongly influenced by the culture of the company. Therefore, climate research is very important within the organization, this tool has been used by the new management model, because to have excellence in the results it is necessary to identify the points that need to be addressed. The present work carried out an exploratory research to identify if the companies apply

the research of climate and how is the climate in these companies, where the respondent public works. According to the answers many companies do not use this tool and those who apply the questionnaire often does not pass Feedback to employees.

Keywords: Organizational Climate; Motivation; Quality of life.

1INTRODUÇÃO

Para que uma empresa tenha sucesso é importante que o clima organizacional esteja estabilizado e harmonioso, uma vez que pode influenciar na qualidade de vida dos colaboradores no ambiente laboral.

Assim, é preciso realizar com frequência a pesquisa de clima organizacional para detectar o que agrada e o que desagrade os colaboradores, não esquecendo que as condições de trabalho também devem ser avaliadas na pesquisa.

Para isso, é importante levar em consideração o ambiente físico, materiais de trabalho, a forma de relacionamento entre líder e liderado, salário, treinamento, comunicação, etc. Quando as empresas não investem no ambiente laboral, em políticas voltadas ao bem estar e motivação do colaborador, a insatisfação tende a aumentar, elevando a o índice de absenteísmo, *turnover*, acidentes, *stress*, fadiga e frustração, além de prejudicar a produtividade que pode diminuir consideravelmente.

Para detectar problemas com o colaborador e com o ambiente laboral, a empresa deve fazer pelo menos uma vez ao ano a pesquisa de clima organizacional, portanto o presente trabalho pretende mostrar como a pesquisa de clima organizacional pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão e investigar através de um estudo exploratório com 30 (trinta) pessoas que trabalham nas mais diferentes áreas de empresas de grande porte localidades na região de Agudos – SP, se as empresas utilizam a pesquisa de clima organizacional e quais benefícios ela pode trazer para o colaborador e ambiente laboral.

1.1 Metodologia

Para realizar o trabalho foi utilizada a pesquisa exploratória e a pesquisa bibliográfica para elaborar o referencial teórico. O estudo exploratório foi feito com

30 (trinta) pessoas que trabalham em empresas de grande porte das mais diversas áreas na região de Agudos – SP.

A pesquisa utilizada foi à quantitativa e o instrumento foi um questionário com 30 (trinta) perguntas fechadas. A realização da pesquisa se deu entre os dias 20 e 30 de abril e os 30 respondentes foram pessoas da rede de relacionamento das pesquisadoras e alunos da Faculdade de Agudos – FAAG dos cursos de Recursos Humanos, Administração e Engenharia. Os alunos responderam os questionários na própria faculdade e os outros respondentes o questionário foi enviado por e-mail.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2009), os recursos humanos é um departamento estratégico na organização e é responsável por motivar as pessoas que fazem parte da organização.

Logo, Recursos Humanos está ligado diretamente com pessoas e é o departamento responsável por diversos processos importantes voltados a área de Pessoas, como: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Planejamento Estratégico, Administração de Cargos e Salários, Benefícios, Plano de Carreira e Retenção de Talentos, Comunicação Interna, Endomarketing e Avaliação de Desempenho (MARRAS, 2012).

Ainda para o autor, pode-se dizer que recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano.

Outra finalidade dos Recursos Humanos na empresa é planejar, organizar, dirigir e monitorar as pessoas, de modo a garantir que se consiga contribuir para que a empresa tenha seus objetivos atingidos.

De acordo com Chiavenato (2010), os Recursos Humanos tem várias atividades integradas e dinâmicas que formam os processos de gestão de pessoas. São seis os processos, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1. Processos de Recursos Humanos

Processos de Agregar Pessoas	Utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Ex.: Recrutamento e seleção.
Processos de Aplicar Pessoas	Utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa. Ex.: Desenho e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.
Processos de Recompensar Pessoas	Utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais. Ex.: Remuneração, Benefícios e Serviços Sociais.
Processos de Desenvolver Pessoas	Utilizados para capacitar e incrementar desenvolvimento profissional e pessoas. Ex.: Treinamento de desenvolver pessoas, gestão do conhecimento, desenvolvimento de carreiras.
Processos de Manter Pessoas	Utilizados criar condições ambientais e psicológicas para o desenvolvimento das atividades. Ex.: Cultura e Clima Organizacional; Higiene e Segurança do Trabalho, clima organizacional, qualidade de vida e relações sindicais.
Processos de Monitorar as Pessoas	Utilizados para acompanhar e controlar as atividades, verificar os resultados. Ex.: Banco de Dados e Sistemas de Informações Gerenciais.

Fonte: Chiavenato(2010)

2.2 Clima Organizacional e Estratégia de Gestão

Segundo Marras (2012), o clima organizacional é um dos aspectos fundamentais para que haja o desenvolvimento das atividades organizacionais, além de que, refere-se ao ambiente onde as pessoas estão inseridas. Assim, nada mais é que, o fator que gera a satisfação ou insatisfação dos membros organizacionais.

Segundo Maximiano(2009) o clima organizacional dá sinal sobre as percepções que os colaboradores têm sobre ela e seu ambiente de trabalho.

Caso, os colaboradores estejam satisfeitos, eles trabalham mais motivados, tendem ser mais proativos, compartilham conhecimentos, têm mais iniciativas, reduzindo o absenteísmo e elevando a produtividade e o relacionamento

interpessoal, pois, se sentem mais valorizados. Porém, se o clima for ruim, aumenta rotatividade, absenteísmo, desmotivação e stress, prejudicando a produtividade da empresa.

Por isso, é muito importante que a organização tenha um planejamento estratégico que é uma ferramenta de gestão empresarial que auxilia na tomada de decisão, mas a estratégia de gestão para ser eficiente e ter resultados eficazes tem que ser bem elaborado. Pois, o planejamento estratégico tem como objetivo incorporar novos valores à organização a fim de identificar os fatores positivos e negativos.

No entanto, pode-se dizer que o clima organizacional serve como um termômetro que permite medir o grau de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho, pois, está relacionada à qualidade de vida no trabalho. Para Robbins; Judge e Sobral (2010), o clima organizacional está vinculado à motivação, mas, é fortemente influenciado pela cultura organizacional da empresa. Os fatores que são influenciados pelo clima organizacional são:

- Motivação;
- Desmotivação;
- Satisfação;
- Rotatividade;
- Relação Interpessoal;
- Absenteísmo;
- Pro Atividade;
- Insatisfação;
- Comunicação;
- Frustração;
- Redução de absenteísmo e rotatividade;
- *Stress*;
- Aumento de Produção;
- Fadiga.

Uma das ferramentas para se medir o clima organizacional utilizado pelos gestores é a pesquisa de clima, que é uma ferramenta que serve para mapear o

ambiente interno da empresa, pois, através da pesquisa é possível detectar quais são os gaps e solucioná-los (MARRAS, 2012).

Para Chiavenato (2010), a pesquisa de clima tem o objetivo de identificar algum tipo de problema na empresa, facilitar o canal de comunicação entre a direção e colaboradores, buscar maneiras para melhorias com foco nas necessidades dos colaboradores, trazendo motivação, satisfação, qualidade de vida e produtividade, a fim de atingir melhores resultados.

Portanto, é importante realizar a pesquisa de clima, pois, é um indicador tanto dos pontos fortes da organização como das necessidades de mudanças. A pesquisa pode ser realizada através de um questionário simples, onde, pode fazer perguntas abertas e/ou fechadas, em relação à estrutura da empresa, do colaborador e seus colegas, liderança e clima organizacional, na maioria das vezes a própria liderança da área a aplica e fica responsável pelo *feedback*.

De acordo com Chiavenato (2010), a cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de crenças, valores, padrões de comportamento e atitudes dos membros da organização e estão intimamente vinculada as premissas básicas que fundamentam os objetivos gerais e as políticas de uma organização. A cultura condiciona as políticas que orientam as ações e decisões. Há três níveis em que as culturas atuam.

- **Artefatos visíveis:** comportamentos e criações. A cultura é vista como os valores e expectativas comuns.
- **Valores visíveis e conscientes:** Corresponde à capacidade de inovação, a maneira de resolver conflitos e problemas.
- **Premissas básicas:** refere-se ao pensamento sobre a natureza humana, sobre o relacionamento com o ambiente e relações sobrenaturais.

Para Chiavenato (2009), a cultura é uma das responsáveis por definir a maneira mais eficiente e eficaz as estratégias que a empresa irá realizar, bem como a forma que será executada, os meios de comunicação que serão utilizados, tipo de pessoas que devem ser admitidas, estilo de administração, entre outros fatos importantes.

Mas ainda há muitas pessoas que confundem clima organizacional com cultura organizacional, portanto o clima organizacional é aquele que se refere à percepção que os colaboradores têm da organização, ou seja, a relação entre o

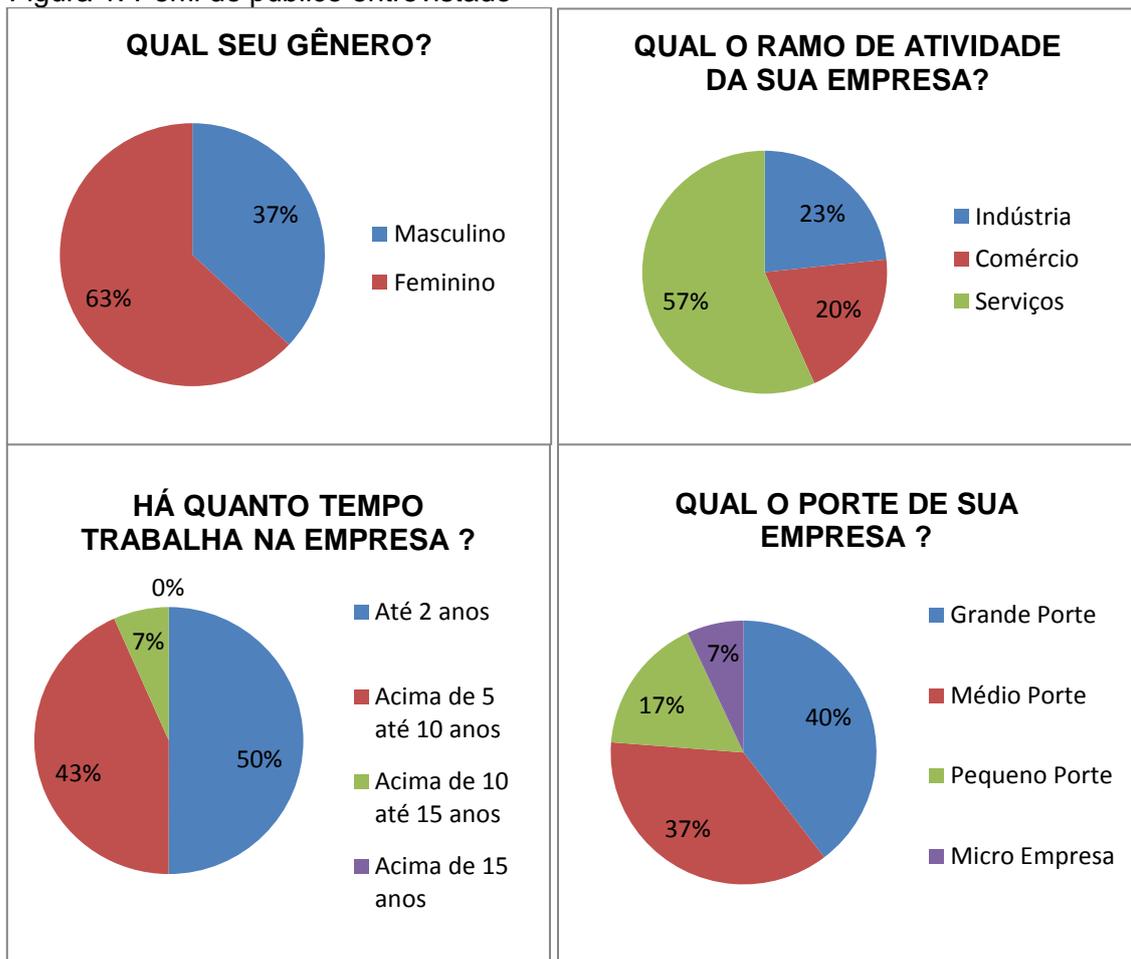
colaborador e a empresa e pode sofrer alteração, pois está relacionada ao estado momentâneo da organização, no qual define a satisfação e insatisfação dos colaboradores e a cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, normas de comportamento e atitudes que definem as ações para tomada de decisão.

3. Resultados e discussões

De acordo com os gráficos da pesquisa, os resultados obtidos serão demonstrados na Figura 1, 2 e 3.

A Figuras1 mostra os resultados das perguntas relativas ao perfil do público respondente e empresa e nas Figuras 2 e 3 respostas sobre o clima organizacional.

Figura 1. Perfil do público entrevistado

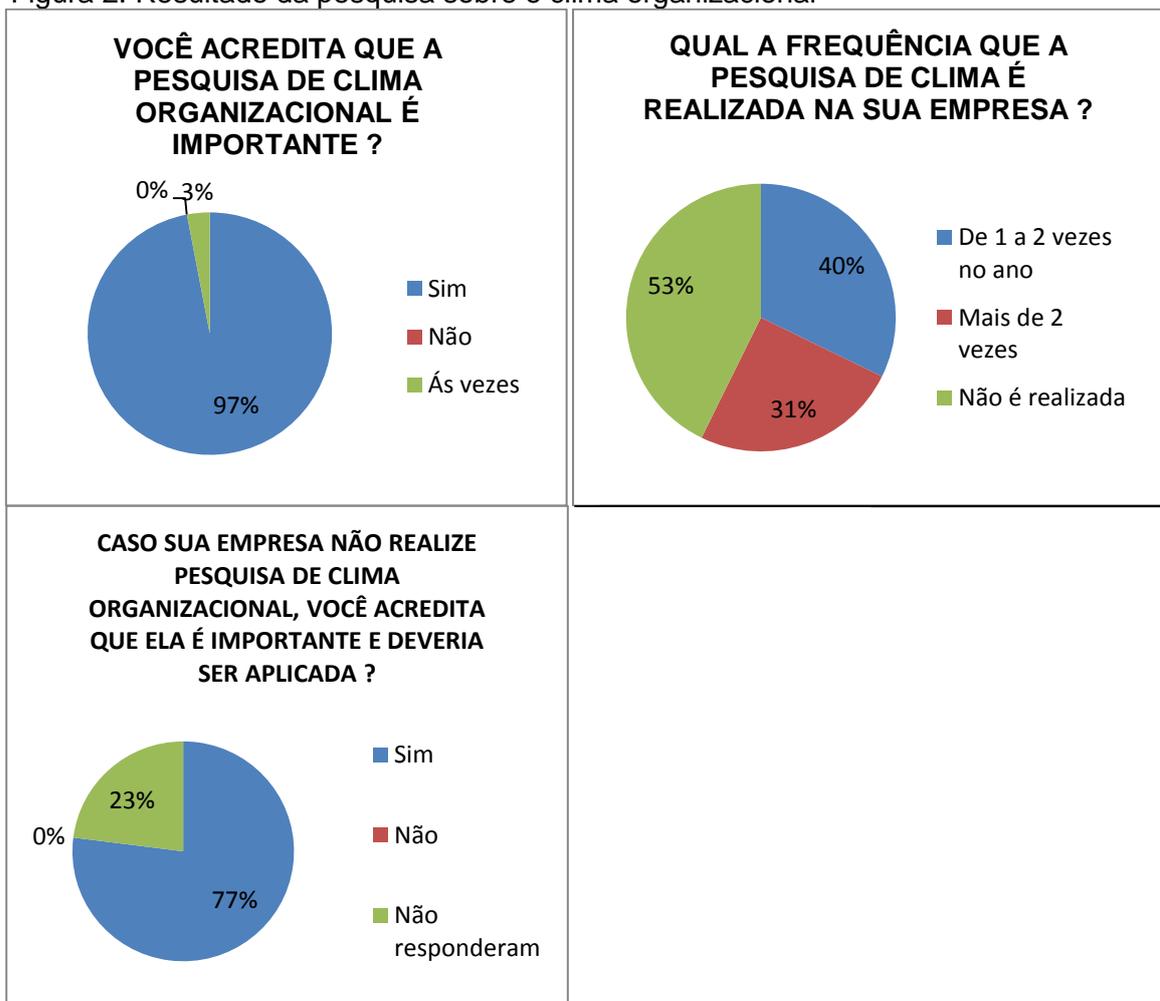


Fonte: Autoria Própria

De acordo com as respostas, o público respondente pertence em sua maioria ao gênero feminino, 57% são colaboradores de empresas prestadoras de serviços, que é o setor dominante na região de Agudos – SP, a maioria trabalha na empresa até 2 (dois) anos, mas cerca de 43% já estão na empresa há algum tempo, portanto conhecem bem a empresa onde trabalham, bem como seu clima e cultura. Os respondentes em sua maioria trabalham em empresas de grande e médio porte respectivamente. Portanto:

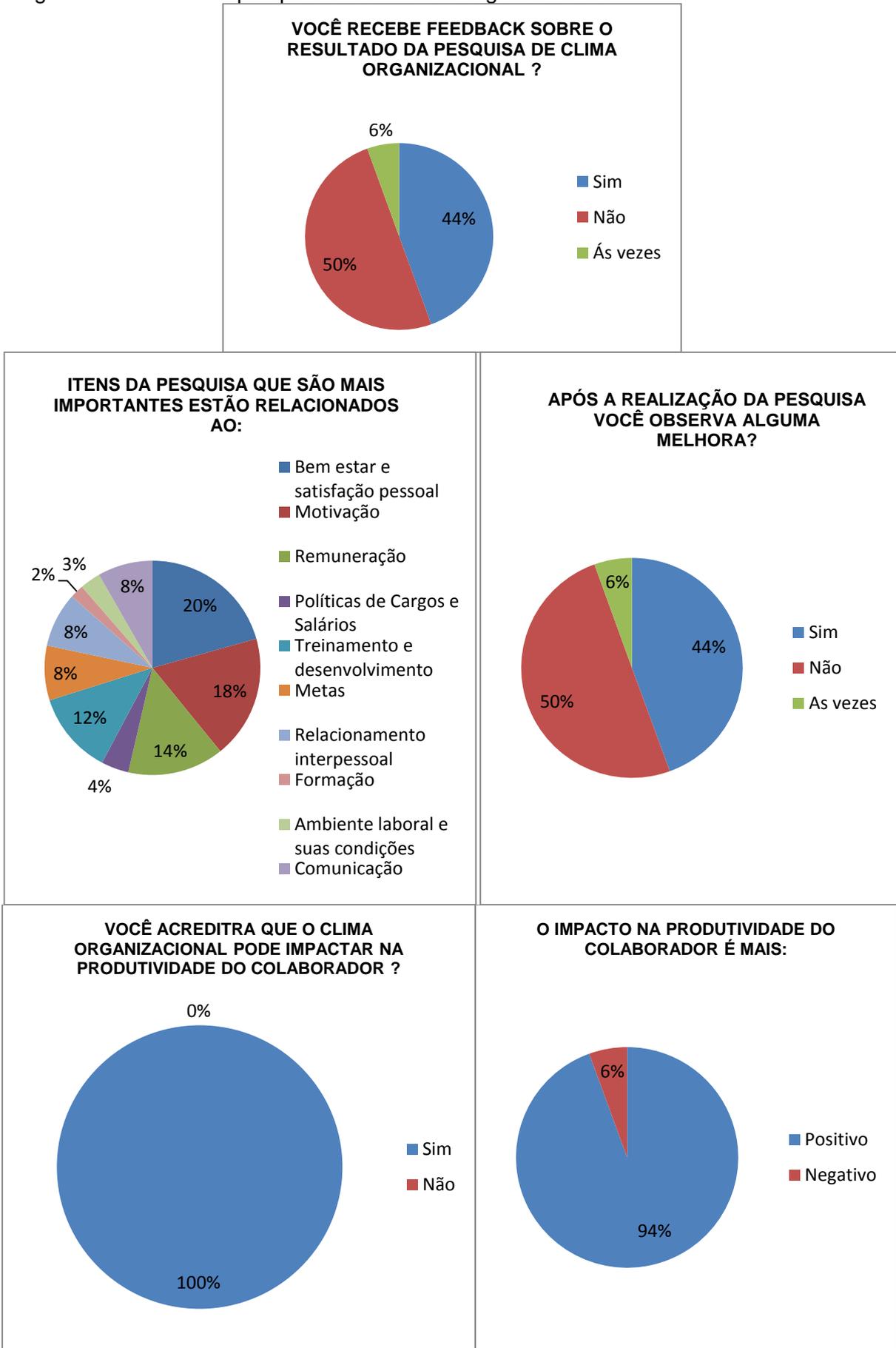
- Maioria dos respondentes são mulheres;
- Respondentes trabalham há 2 anos na empresa;
- Trabalham em empresas de Grande Porte, com o ramo voltado para a prestação de serviços.

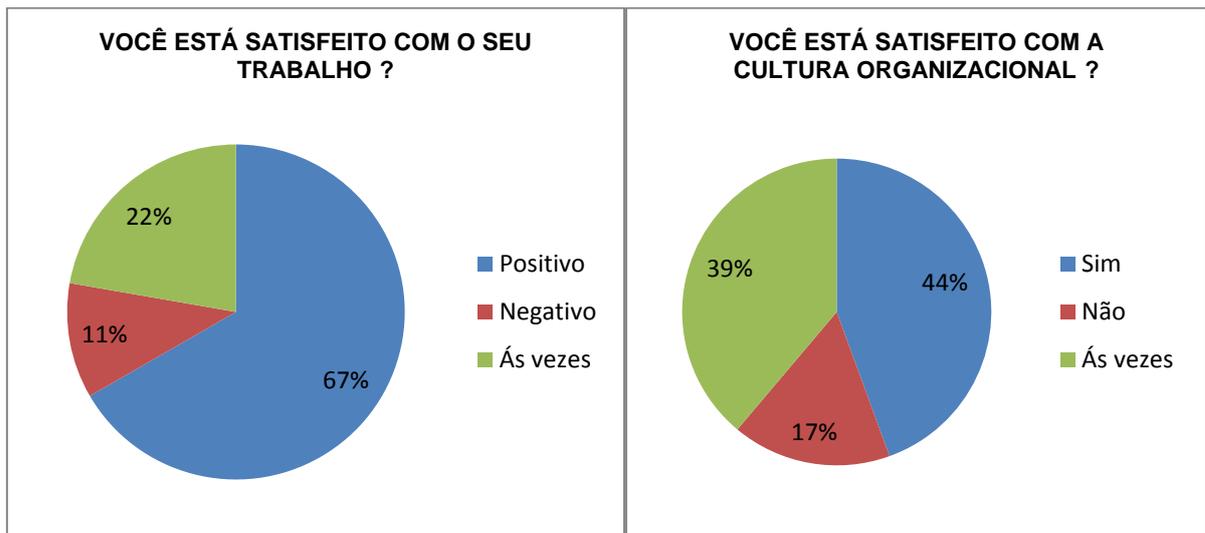
Figura 2. Resultado da pesquisa sobre o clima organizacional



Fonte: Autoria Própria

Figura 3. Resultado da pesquisa sobre o clima organizacional





Fonte: Autoria Própria.

De acordo com as respostas, foi afirmado que a pesquisa de clima é muito importante, portanto, as empresas que aplicam o questionário 44% deles dá *feedback* aos colaboradores.

As respostas também apontam que 94% sentem o impacto na produtividade do colaborador quando se refere ao clima organizacional.

Contudo, por mais que não seja todas as empresas que utilizam essa ferramenta tão simples, deveriam implementar, segundo os respondentes. Pois, a grande maioria das respostas do público foi que o clima organizacional afeta diretamente na produtividade tanto positivamente quanto negativo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um mercado competitivo em que estamos vivendo, onde a exigência se encontra cada vez mais forte é imprescindível manter a flexibilidade e focar nas pessoas, trabalhando estrategicamente para que os colaboradores estejam sempre motivados e comprometidos com o trabalho na empresa.

Pois, os lucros das empresas estão nas pessoas, empresa nenhuma sobrevive sem pessoas. Portanto, é preciso investir para proporcionar um ambiente agradável, com condições de trabalho onde as pessoas se sentem valorizadas, elevando o moral dos mesmos e conseqüentemente o aumento da produtividade.

Logo, a pesquisa de clima é muito importante porque é através dela que é possível saber como as pessoas se sentem em relação à empresa. Podendo então,

fazer os ajustes necessários para melhorar o clima dentro da organização. A pesquisa de clima também serve para mostrar quais são os pontos fortes da empresa.

Pois, ninguém se sente bem trabalhando em um ambiente ruim onde as pessoas estão desmotivadas, a desmotivação de um colaborador pode afetar toda uma equipe prejudicando o relacionamento interpessoal. Do mesmo modo, se tiver motivado pode contagiar os outros que estiver ao seu redor, facilitando a comunicação fazendo com que os colaboradores sintam prazer ao trabalhar.

De acordo com os conceitos abordados, a pesquisa de clima é uma ferramenta que mede o grau de satisfação e insatisfação dos colaboradores. É utilizada de forma estratégica para proporcionar a qualidade de vida no trabalho, trazendo benefícios aos colaboradores como: motivação, satisfação, reconhecimento, pro atividade e flexibilidade.

Portanto, podemos concluir que a pesquisa pode despertar nas pessoas interesse e fazer com que queiram ter um clima agradável, estimular o desejo de estar bem com todos na organização e bem consigo mesmo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. Ed. Barueri, SP – Manole, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROBBINS, S.P.; JUDGE; T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARRAS, J. P.; VELOSO, H. M. **Estresse Ocupacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MAXIMIANO, A. C .A. **Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA E *FEEDBACK*: vantagens alcançadas pelas organizações que utilizam esses métodos com seus colaboradores

Orientadora: Prof^a. Msc. Fernanda Serotini Gordonno de Oliveira - FAAG

Gabriela de Souza Arias – FAAG

RESUMO

O presente trabalho busca mostrar a importância da comunicação assertiva dentro da organização, e as vantagens alcançadas através dessa técnica atrelada ao *feedback*. De forma que seus colaboradores possam se sentir motivados e devolvam a organização trabalhos realizados com eficácia e qualidade. Para isso foi realizado um estudo exploratório onde os respondentes acreditam que a comunicação assertiva com a utilização do *feedback* positivo é uma forma de trazer melhorias para organização principalmente em relação ao clima e cultura organizacional.

Palavras-chaves: Comunicação. *Feedback*. Valorização.

ABSTRACT

The present work seeks to show the importance of assertive communication within the organization, and the advantages achieved through this technique linked to feedback. So that your employees can feel motivated and give back to the organization works carried out with efficiency and quality. For this, an exploratory study was carried out where the respondents believe that assertive communication with the use of positive feedback is a way of bringing improvements to organization mainly in relation to the climate and organizational culture.

Keywords: Communication. Feedback. Appreciation.

1 INTRODUÇÃO

O estudo da comunicação assertiva nas organizações é importante, pois está sendo cada vez mais valorizado e atrelada ao *feedback*.

O *feedback* se bem aplicado pode trazer inúmeros benefícios a empresa, entre eles a retenção de talentos, um bom desempenho de equipes e pode-se explorar ao máximo o que cada colaborador possui de melhor a oferecer.

Considerando esses fatores, é possível afirmar que são de fato essenciais à saúde de uma organização, que a médio e longo prazo pode proporcionar bons relacionamentos interpessoais e profissionais dentro das empresas.

A comunicação assertiva pode influenciar o ambiente organizacional?

O constante *feedback* pode desenvolver os colaboradores?

Da forma como a comunicação assertiva vem sendo valorizada, e com a ferramenta do *feedback* sendo aplicada de forma coerente, pode-se perceber que as organizações que trabalham dessa forma alcançam bons resultados e conseguem até mesmo aumentar seus resultados. De forma com que as empresas se desenvolvam e seus colaboradores conseqüentemente cresçam.

As empresas que não estimulam essa prática, porém podem perder para as outras em alguns pontos, pois não conseguem desenvolver seus colaboradores de forma coerente e assim dificilmente conseguirá reter talentos.

Isso se mostra em uma análise do mundo empresarial, onde é relevante e necessária a busca pelas maiores exigências, pela maior qualidade, sendo que as empresas que mais se destacam são as que prezam pela excelência de seus colaboradores, de seus gestores e nas relações entre eles, com o próprio mercado e com a sociedade. O aprofundamento do tema irá mensurar a importância das relações, da comunicação assertiva, do *feedback*, explorando a grandeza alcançada com a aplicação das melhores práticas e técnicas na comunicação.

Assim, poderemos compreender se de fato a utilização dessas ferramentas no meio empresarial pode trazer benefício à organização e aos seus colaboradores e de que forma isso causa impactos no desenvolvimento dos mesmos.

Portanto, os objetivos do trabalho são: Mostrar como a comunicação assertiva e o *feedback* podem trazer benefícios para a organização; Analisar se a comunicação assertiva e o *feedback* podem ser fatores motivacionais no mundo empresarial e analisar as vantagens da utilização do *feedback* atrelado a comunicação assertiva.

1.1 Metodologia

Para realizar o trabalho foi utilizado pesquisa bibliográfica na elaboração do referencial teórico, também foi realizada uma pesquisa quantitativa, aplicada por meio de questionário a alunos da Faculdade de Agudos e pessoas próximas que trabalham em empresas da região de Agudos – SP.

O questionário é composto por 8 (oito) perguntas, sendo abertas e fechadas. O questionário foi impresso e distribuído para alguns alunos da Faculdade de Agudos e outras pessoas que pertencem ao *networking* da pesquisadora, escolhidos intencionalmente.

. A realização da pesquisa se deu entre os dias 08 a 12 de maio de 2017. No total foram distribuídos 31 (trinta e um) questionários impressos para alunos da Faculdade de Agudos e pessoas próximas, das mais diversas áreas, onde foram devolvidos 31 respondidos. Os dados foram tabulados no Microsoft Excel.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comunicação

Uma boa comunicação sempre foi algo importante nas relações humanas e nas organizações, ela tem sido cada vez mais indispensável para se obter o sucesso, seja qual o tamanho ou área, comunicar-se bem é essencial.

O Processo de comunicação conta com os elementos: emissor ou locutor, aquele que transmite algo; mensagem, conteúdo a ser transmitido; receptor ou interlocutor, aquele que recebe a mensagem e os ruídos, que são fatores que podem interferir na transmissão da mensagem, causando certo desconforto.

A comunicação é uma ferramenta de gestão e que para Chiavenato (2014), significa transmitir ideias, sentimentos ou experiências de uma pessoa para outra, tornar comum, participar, fazer saber, transmitir, etc. Para que a comunicação seja eficaz é necessário que todos os elementos estejam interligados.

Algo que deve ser salientado e levado em consideração é que todo o processo gerencial da comunicação, desde a base até a efetivação da mensagem, está relacionado com a eficácia e, portanto, o trabalho do ser humano é muito importante e é justamente por isso que, pensar antes de realizar a tarefa é essencial na dinâmica empresarial.

Sendo assim, no processo de comunicação é importante que o profissional responsável pelas mensagens esteja atento a todas as fases do processo, para que não haja ruídos na comunicação e todos entendam perfeitamente a mensagem.

A comunicação certamente está entre os mais relevantes fatores para o sucesso de uma empresa e sendo assim, comunicar é compartilhar.

Portanto, para se obter êxito num processo de comunicação, tornando-o eficaz, é preciso que o emissor adapte sua mensagem ao receptor e comprove, mediante *feedback*, que tenha sido entendido (ANGELONI, 2010).

Ainda segundo o autor, a prática do feedback pode levar a organização a se desenvolver e se bem aplicado e com uso da assertividade, passa a ser uma ferramenta muito útil e de grande valor que pode levar ao sucesso.

A Comunicação não se limita somente a expressão verbal, mas também aos atos, as expressões faciais, toques, sempre lembrando que o corpo fala.

Para Bergamini (2008), um bom comunicador é aquele que transmite suas mensagens com clareza e objetividade, recorrendo sempre que possível aos recursos da voz, que enriquece, quando bem colocada, e bem impostada, o discurso, prendendo assim a atenção do interlocutor. Uma mensagem mal transmitida e, conseqüentemente, mal compreendida, pode afetar negativamente todo o ambiente de trabalho. Por isso, a comunicação eficiente é de grande importância para o equilíbrio organizacional.

Para Angeloni (2010), cada pessoa tem a sua própria construção de significados que é influenciada por toda uma carga cultural adquirida durante anos. Ou seja, as pessoas não são iguais, portanto pensam e agem de forma diferente. Com isso, a forma de se expressar, a escolha das palavras, o tom da voz ou o meio utilizado na comunicação influencia a forma como o ouvinte interpretará a mensagem recebida. Devido a isso, é importante entender quem é o seu receptor.

Por isso, a assertividade na comunicação deve ser treinada, para que todos entendam bem a comunicação, ou seja, para que ela seja assertiva, o emissor precisa ter conhecimento do que está falando, ser claro e direto, usar uma linguagem concisa e ser empático.

Uma comunicação assertiva pode evitar atritos na organização e ajudar os colaboradores a concentrarem as energias em objetivos que realmente importa.

2.1.1 Importância da comunicação

A comunicação é algo essencial em nossas vidas e está presente nas relações humanas sejam elas profissionais ou não, dessa forma, saber comunicar-se bem é fundamental.

É importante lembrar que, para se ter uma comunicação de qualidade, o processo de comunicação precisa ser bem executado desde a base, até a efetivação da mensagem.

Castiglia (2016), afirma que comunicação abrange algo maior do que somente a linguagem verbal, para ele também deve ser considerado comunicação qualquer forma de transmitir conhecimentos, entre elas músicas, arte, pinturas, gestos, postura e até mesmo o silêncio.

Podemos concluir dessa forma que a comunicação é algo que está muito presente no nosso meio organizacional, ela se faz não apenas de palavras, mas envolve também a forma como nos comportamos quando queremos transmitir algo.

Assim, para que se tenha uma comunicação eficaz, é preciso que o transmissor divulgue a mensagem de forma clara e objetiva, para que o receptor consiga compreender, de forma que a mensagem seja captada corretamente.

Vale ressaltar que a eficácia desse processo necessita de cuidados não somente com a mensagem, mas também com a forma assertiva de transmitir esse conhecimento, utilizando tudo a nosso favor.

2.1.2 Importância da assertividade

Para Vergara (2012), a assertividade tem várias definições, uma delas considera que é uma competência que pode ser aprendida, por isso, é tão importante que cada um tenha o interesse de desenvolver essa prática, pois ajudará não somente nas relações empresarias, mas em todos os seus relacionamentos interpessoais.

Ainda segundo a autora, para trabalhar a assertividade presume duas aptidões essenciais: flexibilidade e coordenação de perspectivas entre a pessoa e o interlocutor. Ele ainda cita três principais categorias da assertividade:

- **Expressão de sentimentos positivos:** São eles, expressar afeto, dar e receber elogios, iniciar e manter uma conversa, elaborar solicitações.
- **Autoafirmação:** Expressões de opiniões pessoais, recusa de pedidos, defender seus direitos.
- **Expressão de sentimentos negativos:** Justificar a expressão de raiva, expressar incômodos, desagradados.

Macêdo *et al* (2004) dizem que a comunicação assertiva acontece quando o transmissor sabe relacionar a mensagem que será transmitida com expressões

corporais, como por exemplo, alternar o tom e ritmo da voz, a postura que ele adota perante o receptor e até mesmo o ato de cumprimentar com um firme aperto de mão, demonstrando firmeza e confiança.

Marques (2013) diz que a pessoa não assertiva pode sofrer prejuízos, como por exemplo perder amigos, perder negócios, pois a sua comunicação causa desgosto e antipatia. Já a pessoa assertiva consegue expor suas insatisfações e desgostos, direcionando o problema para o comportamento e não para a pessoa, dessa forma, consegue atingir seus objetivos e desejos sem ter a necessidade de subornar, menosprezar o seu próximo.

Dessa forma, a assertividade pode ser desenvolvida através da prática, aprendendo a expor sua mensagem e fazer com que o receptor entenda sem ter a necessidade de manipulá-lo.

Isso pode ser notado se observarmos vários aspectos presentes no nosso dia a dia, como por exemplo, quando um líder precisa chamar a atenção de um dos membros de sua equipe, ele chega com uma postura correta, senta-se, e desenvolve a conversa olhando nos olhos de seu colaborador, ressaltando com voz mais firme as qualidades dele e em seguida, com voz serena realizando *feedback* sobre o que não estava lhe agradando. Dessa forma, ele está sendo assertivo.

Quando juntamos a técnica da assertividade com a comunicação, conseguimos obter com maior facilidade os objetivos traçados, pois a mensagem será transmitida corretamente, de forma clara e no momento oportuno. Isso impede que futuramente, perante algum problema, as pessoas possam alegar desconhecimento ou falha na transmissão de algum assunto, pelo fato de que o processo foi realizado da melhor forma e o conteúdo transmitido de forma clara e sem que deixasse alguma dúvida.

Nesse ponto entra o *feedback*, ferramenta de extrema importância em relacionamentos, sejam eles pessoais ou profissionais. No *feedback* podemos perceber se estamos agindo da forma que a organização espera e vice-versa.

Se bem aplicado, o *feedback* faz com que o profissional perceba o que está apresentando de bom e pode ser ainda mais desenvolvido para o seu crescimento profissional e pessoal.

Atualmente as empresas possuem diversas formas de comunicar-se com seus colaboradores, e é importante que eles saibam o que ocorre na empresa, qual o negócio da empresa, é claro que existem assuntos estratégicos que devem ser guardados e passados apenas para as partes necessárias.

Vemos também dentro das organizações, a chamada rádio peão, um meio de comunicação não oficial da corporação, as conversas nos corredores, aquele bate-papo na hora da pausa. Quando uma empresa não tem um plano de comunicação bem estabelecido, e não transmite diretamente e da forma correta as informações a seus colaboradores, ela pode ser afetada por essa rádio peão, pois os assuntos serão transmitidos de maneira não assertiva, e a informação pode ser distorcida, já que não se trata de um comunicado oficial, e as pessoas acabam dizendo o que acham e não necessariamente o que acontece.

Portando, utilizando a comunicação assertiva como modelo ideal da organização, atrelada ao *feedback* constante, faz com que os colaboradores sintam-se importantes e valiosos, isso gera motivação e a longo prazo poderemos observar que os colaboradores estão se desenvolvendo profissionalmente.

Isso traz boas consequências para as empresas, conforme sua equipe cresce e se desenvolve, conseqüentemente a organização também cresce, consegue vantagens competitivas em relação as demais, pode aumentar sua produtividade e de certa forma consegue reter talentos importantes para ela.

2.2 A importância do *Feedback*

O *feedback* refere-se às atividades e processos que “refletem” ou “espelham” uma figura objetiva do mundo real. A conscientização dessa informação pode levar à mudança (CHIAVENATO, 2014).

Também define-se *feedback*, a alimentação de retorno ou retroalimentação, bem como a função de subsistema que visa comparar a saída com um critério. O objetivo do *feedback* é o controle (GRINBERG, 2013).

O *feedback* é uma importante ferramenta da comunicação, com grande potencial motivacional. Os gestores que o praticam de maneira consistente e profissional, têm maiores chances de obter uma melhoria e um desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores e dos processos da empresa, conseqüentemente galgando melhores resultados. É com ela que se consegue mudança de postura, pois sua função segundo Passadori (2009, p. 63) “não é emitir uma opinião ou crítica ou receitar a alguém como agir”. Trata-se de conduzir a pessoa ao reconhecimento de suas habilidades positivas e estimular a mudança das negativas.

Pode-se considerar que o *feedback* é uma ferramenta que pode ser utilizada para mostrar o que está acontecendo e se é o que esperava-se, de maneira que se pode mostrar diretrizes para que possíveis melhorias aconteçam e para que os objetivos sejam de fato alcançados com satisfação.

Essa ferramenta é vista com frequência depois das avaliações de desempenho, onde o resultado nem sempre reflete aquilo que era esperado. De fato essa é uma ferramenta valiosa, mas deve ser utilizada no dia a dia dentro do âmbito organizacional, mesmo sendo um *feedback* positivo ou negativo, pois dessa forma pode-se observar união entre gerencia e colaboradores, também gera crescimento profissional, já que constantemente o colaborador terá um retorno sobre o que ele desenvolve (CASTAGLIA, 2016).

As pessoas nem sempre estão abertas as críticas, mesmo quando elas estão sendo aplicadas de maneira construtiva, por isso a necessidade de saber como conduzir corretamente o *feedback*, do contrário o colaborador será desmotivado e o resultado será contrário do que era esperado.

Quando bem aplicado e compreendido de forma correta e construtiva, o *feedback* passa a ser um investimento que ao longo do tempo auxilia no desenvolvimento humano, pois através dele, é possível obter uma avaliação feita por outras pessoas, sendo assim uma outra visão do que planejamos e desenvolvemos.

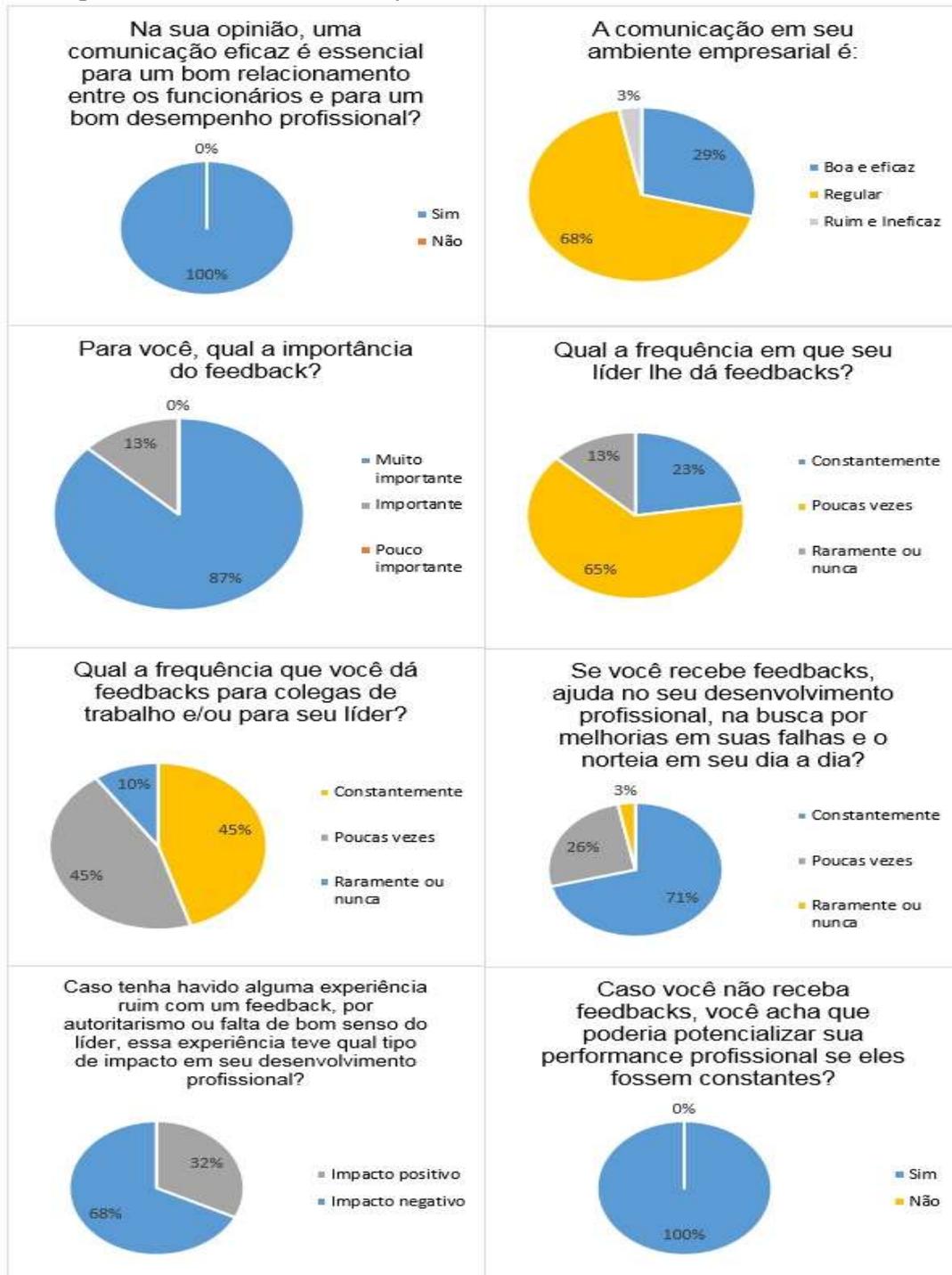
Para Angeloni (2010), dentro da comunicação, o *feedback* se torna essencial pois através dele, o emissor consegue observar se de fato a sua mensagem foi compreendida e de forma correta, pois o receptor dá sinais ou até mesmo diz, o que está entendendo.

Quando não se tem um retorno daquilo que transmitimos, a mensagem pode ser passada a diante de forma inadequada, e atingir várias pessoas, e quando percebemos isso já tornou uma bola de neve, ficando difícil, ou quase impossível de reverter a situação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A figura 1 mostra as respostas de acordo com o público respondente, assim, quando perguntado sobre a comunicação assertiva e o *feedback* em seu ambiente organização, as respostas foram:

Figura 1. Resultados da Pesquisa



Fonte: Própria autoria

Ao ser analisado as respostas dadas pelo público respondente, foi possível identificar que a maioria dos entrevistados consideram importante a aplicação do *feedback* e também acreditam que a comunicação assertiva é necessária para a organização, e que através dela seus colaboradores podem ter um desempenho profissional melhor.

A pesquisa aponta também que acreditam que poderiam potencializar seu desempenho profissional caso a organização promovesse constantes *feedbacks* a eles, de forma que isso pudesse norteá-los a buscar corrigir erros ou reforçar o que estivesse sendo executado de forma satisfatória.

Por outro lado, os menos respondentes que apontam ser importante receber *feedbacks* nem sempre estão dispostos a disponibilizá-los aos seus colegas de trabalho ou para o seu líder.

Grande parte das respostas apontam que as empresas em que os entrevistados atuam possuem comunicação em nível regular, isso pode ocorrer pelo fato de que nem sempre existe *feedback* entre os dois lados, seja por parte da organização, ou por parte de seus colaboradores, o que pode permitir que aconteçam falhas na comunicação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do referencial teórico, pode-se conhecer o conceito básico da comunicação, a importância de ser assertiva e do *feedback*, bem como podem ser buscados e alcançados, tendo em vista a melhoria e eficácia dentro da organização.

Vimos que a comunicação assertiva atrelada ao *feedback* pode trazer benefícios à organização pois através delas é possível desenvolver seus colaboradores e incentivá-los.

Ao analisar a pesquisa pode-se perceber que os colaboradores acreditam na importância da comunicação eficaz e acreditam que receber constantes *feedbacks* podem norteá-los a desenvolver-se e ter um melhor desempenho dentro da organização.

Conclui-se que cada vez mais a comunicação assertiva e o *feedback* devem ser trabalhados dentro das organizações por proporcionar melhorias tanto para ela mesma, como para seus colaboradores. Dessa forma, conseguirá desenvolver talentos e promover um clima organizacional mais agradável.

Portanto através do estudo realizado foi constatado que a comunicação assertiva com a utilização do *feedback* positivo pode ser uma forma de trazer melhorias para organização principalmente em relação ao clima e cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M.T. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- CASTIGLIA, F. Z. **Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações**. Disponível em: http://www.entoar.site90.com/missa/http___ava.grupouninter.com.br_claroline176_claroline_document_goto__url=_Aula_02_aula_02_GP.pdf. Acesso em: 26. abr. 2017
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. Ed. Barueri: Manole, 2014.
- GRINBERG, R. **O Instinto do Sucesso**. 1. Ed. São Paulo: Gente, 2013.
- MACÊDO, I. I. De; *et al.* **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- MARQUES, J. R. **Comunicação assertiva** - desenvolva uma comunicação clara e reduza conflitos. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/comunicacao-assertiva-desenvolva-comunicacao-clara-reduza-conflitos/> Publicado em: 10. abr. 2013. Acesso em: 07. mai. 2017.
- PASSADORI, R. **As Sete Dimensões da Comunicação**. 1. Ed. São Paulo: Gente, 2009.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RECURSOS HUMANOS E EMPREGABILIDADE DE EX-DETENTOS

Caroline Dutra¹ – FAAG – Faculdade de Agudos
Peterson de Santis Silva² – FAAG – Faculdade de Agudos

Resumo

O recrutamento e seleção é uma das atividades inerentes à área de recursos humanos, e tem por objetivo selecionar as pessoas com o perfil mais adequado para a vaga em aberto na organização. As agências de recursos humanos, por sua vez, prestam diversos serviços para empresas contratantes, dentre eles o serviço de recrutamento e seleção. Compete as estas agências, preliminarmente, escolher os candidatos que serão encaminhados para as empresas de acordo com as especificações determinadas pela empresa contratante do serviço. Neste cenário de relações de trabalho e empregabilidade, existe um grupo que sofre ainda um tabu ainda muito grande e que precisa ser rompido: os egressos do sistema penitenciário. Explorar a possibilidade de inclusão, dando-lhes oportunidade de crescimento e de viver na sociedade como qualquer um, é também um dos papéis da área de recursos humanos. Assim, mediante uma pesquisa exploratória, este estudo verificou o recrutamento e seleção de ex-detentos ainda é um tabu para as agências de recursos humanos pesquisadas, e que o assunto ainda está longe de ter uma solução mais inclusiva e transparente.

Palavras-chave: Ex-detentos. Inclusão. Mercado de Trabalho. Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção.

Abstract

Recruitment and selection is one of the activities inherent in the area of human resources, and aims to select the people with the most suitable profile for the open position in the organization. Human resource agencies, in turn, provide various services to contracting companies, including recruitment and selection. It is incumbent on these agencies, preliminarily, to choose the candidates who will be referred to the companies according to the specifications determined by the company contracting the service. In this scenario of labor relations and employability, there is a group that still suffers from a taboo that is still very large and that needs to be broken: the graduates of the penitentiary system. Exploring the possibility of inclusion, giving them opportunity for growth and living in society as anyone, is also one of the roles of human resources. Thus, through an exploratory survey, this study verified the recruitment and selection of former detainees is still a taboo for the human resource agencies surveyed, and that the issue is still far from having a more inclusive and transparent solution..

Key words: Ex-detents. Inclusion. Job Market. Human Resources. Recruitment and Selection.

¹ Aluna do curso de tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Agudos - FAAG.

² Professor orientador. Bacharel em Administração e especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Agudos - FAAG, especialista em Comunicação nas Organizações pela Universidade do Sagrado Coração - USC, especialista em Estratégias Competitivas e mestre no programa de pós-graduação em Mídia e Tecnologia pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" – UNESP.

1 Introdução

Na sociedade em que vivemos atualmente, e em especial no mercado de trabalho, é preciso mostrar para as organizações que uma pessoa com passagem pela penitenciária, após cumprir judicialmente a sua dívida com a sociedade, também é capaz e tem o direito de ser um bom profissional. Este tema é importante, pois se faz necessário reconhecer que a inclusão de egressos do sistema penitenciário parte também da premissa ética e moral de que, após a pena judicial devida e honestamente cumprida, não se deve fazer diferença alguma com essas pessoas.

A área de recursos humanos tem, dentre várias atividades, o papel de inserir pessoas no mercado de trabalho competitivo, levando em consideração suas habilidades, competências, experiências e perfil. Todavia, ainda que um egresso do sistema penitenciário possua as características compatíveis com a vaga, este pode não ser selecionado em detrimento do seu histórico. Tal fato é tão real, que temos no Brasil uma lei que ampara ex-detentos na busca pela tão sonhada vaga de trabalho. A Lei Estadual Começar de Novo (10.182/2014), promulgada em 22 de dezembro de 2014 pelo Estado do Maranhão, dispõe as regras que determinam uma cota a ser atingida para integrar detentos e ex-detentos no quadro de colaboradores de uma organização que venha prestar serviços para o Estado. Essa lei foi aprovada por aproximadamente 9 outros governos estaduais, e que estimulam as organizações a contratarem uma cota de no mínimo 2% e o máximo 10% de detentos e egressos.

No entanto, essas ações são esparsas e não contemplam de maneira amplas todas as localidades do país, e em todas as suas camadas sociais e setores, como por exemplo a iniciativa privada. Portanto, analisando os fatos até aqui expostos, nos deparamos com a seguinte problemática: como se dá a mediação, por parte das agência de recursos humanos, no processo de recrutamento e seleção, a relação com ex-detentos?

Mediante os pontos iniciais e a percepção da problemática de pesquisa, entendemos e levantamos como hipótese que essa mediação ainda é um tabu, e que o estigma ainda está presente, porém, mesmo assim, a área de recursos humanos tem avançado, aos poucos, para modificar tal cenário. Apesar das

iniciativas governamentais, nem todas as empresas (e até agências de recrutamento e seleção) estão plenamente conscientes da necessidade, importância e papel social da integração e reintegração de ex-detentos no mercado de trabalho, que não seja por meio de leis e cotas.

Obviamente, o caminho para essa mediação também depende da vontade do egresso. Sair da prisão e atualizar-se profissionalmente, de forma com que o egresso do sistema penitenciário tenha contato com os estudos, também colabora com sua inserção no mercado de trabalho, pois com isso as organizações poderão enxergar este como um potencial colaborador.

Portanto, partindo destes elementos iniciais, este artigo tem como objetivo evidenciar que a restrição e o tabu da empregabilidade para egressos do sistema penitenciário, principalmente na mediação realizada no momento de recrutamento e seleção, apesar de ainda existir, pode e deve ser desmitificado.

A escolha dos métodos aplicados para este estudo são decorrentes do objeto de pesquisa, que consiste na relação dos egressos do sistema penitenciário com o processo de recrutamento e seleção realizado pela área de recursos humanos. Assim, para este estudo utilizamos a pesquisa exploratória.

De acordo Gil (2008),

A pesquisa exploratória tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, no qual envolve pesquisa bibliográfica e documental e entrevista não padronizada. Este tipo de pesquisa é utilizado quando o assunto não é muito explorado. (GIL, 2008, p. 27)

Por se tratar de um assunto pouco debatido, e com restritas publicações, optamos por utilizar esta metodologia de pesquisa para ampliar o debate sobre, bem como propor mecanismos que esclarecem a modifiquem as ideias dos empregadores.

Para a realização desta metodologia foram usados os método de pesquisa bibliográfico, que permitiu revistar teoricamente a finalidade do recrutamento e seleção, bem como a pesquisa documental, que permitiu o levantamento de dados relacionados diretamente ao contexto dos egressos do sistema penitenciário.

Também foi realizada uma entrevista não estruturada com uma profissional na área de recrutamento e seleção para que fosse possível compreender as suas experiências e opiniões em relação ao recrutamento e seleção de candidatos

egressos do sistema penitenciário, e de que forma ela tem colaborado com este cenário enquanto uma representante profissional da área de recursos humanos.

Vale destacar, por fim, que este trabalho não tem por objetivo generalizar o seu resultado final, mas sim mostrar as restrições e complexidade ainda existentes sobre o assunto no mercado de trabalho.

2 Fundamentação teórica

2.1 Recrutamento e seleção

Recrutamento e seleção são, de maneira sucinta e consecutiva, duas atividades que uma organização pode realizar para a contratação de um colaborador.

O recrutamento, etapa inicial, é uma forma de comunicação das organizações com o mercado de trabalho, em que esta divulga a sua vaga de emprego e o candidato tem a possibilidade de tomar conhecimento desta para poder participar da seleção. Podemos considerar que o recrutamento, de acordo com Carvalho (1993, p. 89) “é o processo inicial de uma contratação”. Chiavenato (2010), por sua vez, diz que

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 2010, p. 115)

Para fazer um recrutamento, Ribeiro (2012, p. 44) aponta que “é necessário as seguintes etapas: quantidade de candidatos, qualidade de candidatos, permanência e custo do recrutamento”. Com essas etapas, o autor acredita que uma organização conseguirá admitir um profissional qualificado, por meio de processo eficaz e com um custo de processo razoável.

Chiavenato (2010) esclarece que uma organização tem duas opções de recrutamento: interno ou externo. O recrutamento interno faz com que a organização dê oportunidade ao seu próprio pessoal, otimizando situações de motivação, engajamento, crescimento e desenvolvimento profissional. Já o recrutamento

externo visa a contratação de alguém que não faça parte do quadro de colaboradores da empresa, e que traga eventualmente novas ideias e diferenciais para a equipe de trabalho.

O processo de recrutamento requer transparência por parte da empresa e deve mostrar para os candidatos que a organização necessita e busca em um candidato com um perfil específico, assim ela mantém a sua reputação para continuar a atrair bons profissionais e não incorre no erro de publicizar de maneira errada uma vaga de trabalho. Além disso, o recrutamento também requer que a estrutura de cargos e salários da organização, com suas devidas descrições e especificações, esteja atualizado, o que servirá como base para a segunda etapa da atividade de contratação, que é a seleção.

Após a fase de recrutamento, ocorre a seleção, que de acordo com Chiavenato (2010) é o momento para escolher, dentre os candidatos, aquele que mais se adequa à vaga. Ribeiro (2012) exemplifica um dos métodos mais conhecidos e utilizados para a fase da seleção, que é a entrevista de emprego, e o quanto seu planejamento é importante para um resultado eficaz:

Uma entrevista de seleção planejada é um instrumento muito eficiente, onde ela obterá grandes números de informações sobre o candidato, verá se suas qualificações serão compatíveis com o cargo, tirará dúvidas sobre sua vida profissional, é necessário também, que esta entrevista siga um roteiro para que o entrevistador não se perca. (RIBEIRO, 2012, p. 69).

Para executar a seleção, a empresa deverá fazer comparação entre os currículos dos candidatos, para obter assim a melhor possibilidade de sucesso com a escolha final. Comparar competências e experiências do interessado pela vaga, por exemplo, é uma das maneiras que também podem ser empregadas na fase da seleção.

Chiavenato (2010) explica que o processo de seleção se depara com quatro modelos: colocação, seleção, classificação e agregação de valor.

O modelo de colocação é quando há somente um candidato, o mesmo deverá ser admitido sem sofrer rejeição; modelo de seleção é quando há vários candidatos e são escolhidos com o perfil exigido do cargo; modelo de classificação é quando se tem vários candidatos e várias vagas a serem preenchidas e por fim agregação de valor é quando o candidato tem competências para complementar as competências exigidas no cargo (CHIAVENATO, 2010, p. 136)

Com esses modelos, a organização tem uma base para fazer suas escolhas, levando em consideração também os critérios que serão utilizados, as exigências que serão feitas para o cargo, qual o tipo de profissional que ela irá recrutar e selecionar, bem como o tempo de duração do processo até o momento da contratação.

Os processos de recrutamento e seleção são feitos, portanto, para que a empresas conheçam seus candidatos, candidatos estes, por sua vez, que possuem os mais diversos perfis, trajetórias e experiências, não apenas profissionais, mas de vida. Assim, o presente estudo toma como objeto um grupo de cidadãos que possuem uma trajetória, de modo geral, ainda estigmatizada pela sociedade, que são os ex-detentos. Pelos princípios éticos da área de recursos humanos, entendemos que um egresso do sistema penitenciário que cumpriu sua pena (sua dívida moral) perante a sociedade, não deve ser tratado maneira diferente quando da sua participação em um processo de recrutamento e seleção. Assim, na seção a seguir trataremos brevemente acerca desse grupo de indivíduos.

2.2 Histórico de ex-detentos

Egressos do sistema penitenciário, assim como qualquer outra pessoa, precisam de apoio familiar e social, e este apoio vai depender do histórico de cada família. Todavia, as questões sociais dependem também de uma série de outros fatores que estão enraizados na cultura da sociedade, como por exemplo a necessidade de autoestima e participação. Em geral, no que se refere aos ex-detentos, a população é parcela da sociedade que mais acaba por julgar e discriminar o egresso, mesmo que este já tenha cumprido a sua pena judicial e sua dívida moral com a sociedade, o que acaba criando um estigma negativo e cíclico para estes egressos do sistema penitenciário.

Para os ex-detentos, esse julgamento social afeta em boa parte a sua possibilidade de conseguir um emprego, o que acaba por gerar uma grande dificuldade, pois “ser empregável” não é tão fácil no mundo desses egressos, uma vez que estes acabam por sofrer com o preconceito, com o receio, com a falta de oportunidades, além de outros agravantes, como tempo em cárcere que o privou de

poder estudar e se qualificar, e também da falta de recursos para poder se restabelecer em sociedade.

Para contornar essa situação, existem no Brasil diversos projetos para integração ou reintegração desses indivíduos. Esses projetos tem a iniciativa de melhorar a situação da vida profissional dos ex-detentos, com finalidade de mostrar que estes estão amparado a aptos para o exercício da cidadania e convívio em sociedade, inclusive para atuar no mercado de trabalho.

A problemática social dos egressos do sistema penitenciário é complexa. Os egressos só abandonarão o crime se enxergarem que têm outra opção de vida na sociedade, do contrário, estes poderão ser novamente arrastados para a criminalidade. A situação de ser egresso já não é fácil por si só, justamente por ter que conviver com o olhar discriminatório que notoriamente assola essas pessoas. A justiça parte da premissa que a partir do momento que estes pagam pelo seus erros, estes possuem uma nova oportunidade para o recomeço, e da mesma forma deveria observar a sociedade. Todavia, o fato é que mesmo com o direito de recomeçar, muitos não têm por onde ou como recomeçar.

Em entrevista ao portal de notícia e informações online UOL, matéria publicada no UOL TAB, Ezequiel, egresso do sistema penitenciário, exemplifica a dura realidade do recomeço: “Muita gente acha que se contratar vai pôr um bandido dentro da empresa, essas coisas, né? A dificuldade maior que eu tenho é essa.” Marco Britto, editor-assistente do UOL, visitou a cadeia e chegou à conclusão de que pode haver prisão também do lado de fora de uma penitenciária, justamente por conta do preconceito e da discriminação.

No Brasil, a questão penitenciária ainda é um problema. Em tese, o sistema que puni as pessoas é o mesmo sistema que deveria reeducá-los e reabilitá-los para o convívio em sociedade. Todavia, é de amplo conhecimento que o sistema carcerário brasileiro, em geral, não possui capacidade e estrutura para essa reinserção do egresso do sistema penitenciário na sociedade. A verdade é que as cadeiras brasileiras são verdadeiras escolas do crime, e o egresso, quando não encontra caminhos alternativos, pode voltar para o crime afim de sobreviver.

Segundo o Juiz Federal Erivaldo Ribeiro dos Santos, em entrevista ao jornal Gazeta do Povo, “É preciso dar oportunidade aos egressos[...]”. Aqueles que passam pelo sistema penitenciário ficam marcados pelo estigma de ser ex-detento.

A falta de oportunidade faz com que os mesmos sintam medo do preconceito, da falta de emprego, da dificuldade na ressocialização e, principalmente, o medo de cometer um erro novamente. Esses medos acabam por justificar as razões pelas quais 42% de ex-detentos voltam a praticar crime, em um país em que há um déficit de 180 mil vagas no sistema penitenciário.

Os egressos do sistema penitenciário que cumpriram a sua pena devem ser tratados com igualdade, uma vez que em nossa Constituição de 1988, no Art. 5º é declarado que “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade [...]”. No termo X “São invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.” Em especial neste termo, solicitar documentos pessoais para um processo de seleção, como ficha de antecedentes criminais, inflige a constituição e a moral do candidato, que também estão garantidas pela Lei nº 9.029/95 de 13 de abril de 1995, que proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências, exceto em vagas de emprego que exijam tal documentação, como por exemplo vagas de empresas em bolsas de valores e operações com o carro forte, entre outros.

Com essas considerações, entendemos que o futuro de egressos está muito mais nas mãos da sociedade e das organizações, pois apesar de leis e iniciativas que os amparam, o que falta é tentativa efetiva da população para “quebrar o tabu” de que eles são importunos para a sociedade, e recebê-los com dignidade, igualdade e possibilidade reais de reintegração social. Tendo em vista esse desejo, a seguir apresentamos uma pesquisa que evidencia que o tabu na mediação por parte das agência de recursos humanos, no processo de recrutamento e seleção com ex-detentos ainda existe, mas também conta com alguns avanços na área de recursos humanos, por meio de profissionais que compreendem a necessidade de modificar o preconceito e a discriminação.

3 Pesquisa

Inicialmente para esta pesquisa, delimitamos a participação de três agências de recursos humanos que trabalham com recrutamento e seleção, duas na cidade de Bauru/SP, e uma na cidade de Lençóis Paulista/SP. A escolha dessas agências se deu de maneira intencional, levando em consideração a representativa e *know-how* dos trabalhos dessas agências em suas respectivas cidades. Entre os meses de abril e maio de 2017 foram feitos os contatos com cada uma das três agências.

Uma das agências de Bauru, inicialmente, aceitou a colaborar, porém, quando foi apresentado o tema da pesquisa a agência declinou e afirmou que não poderia mais colaborar, pois “não fazia esse tipo de recrutamento”. A outra agência, da mesma cidade, e a agência da cidade de Lençóis Paulista/SP afirmaram que só poderiam ajudar se o tema fosse com relação a “empregabilidade de deficientes”, mas de egresso do sistema penitenciário não, e não tecerem maiores justificativas sobre as razões de não aceitarem a pesquisa sobre a temática deste estudo.

Tendo em vista as três negativas, optou-se por uma quarta tentativa, com uma profissional de recursos humanos autônoma, que trabalha com processos de recrutamento e seleção para diversas empresas, e que aceitou colaborar com o estudo. Assim, foi realizada uma entrevista em junho de 2017 com a profissional de recursos humanos Milene Damasceno Lopes, Administradora de empresas, com MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e especialização em Psicologia Organizacional, Coach, grafóloga, especialista em mapeamento de Perfil profissional e 17 anos de vivência com consultoria em Gestão Estratégica de Pessoas. Optou-se por realizar uma entrevista não estruturada para garantir a fluência do assunto pesquisa com a finalidade de obter o melhor levantamento de informações possíveis. A seguir relatou-se a síntese da entrevista.

Para Milene, um egresso do sistema penitenciário precisa ter um diferencial para poder se destacar no mercado. Entre esses diferenciais a entrevistada cita a capacitação técnica e comportamental como instrumentos para deixar o fato do candidato ser egresso do sistema penitenciário algo “pequeno” perto das suas qualificações.

Quando questionada se já teve algum ex-detento participação de um recrutamento e seleção por ela realizado, Milene relata que já ocorreu sim a

participação de um ex-detento e que o candidato em questão apresentou ter os requisitos para a vaga e, por fim, foi selecionado para etapa seguinte do processo seletivo.

A profissional declarou que as organizações para qual ela presta serviços não fazem nenhum tipo de exigência com relação a egressos do sistema penitenciário, e que é feito somente a comunicação para a empresa que o indivíduo tem passagem pela penitenciária.

Ao longo da entrevista, Milene também afirma que para ela não é uma exigência que egressos do sistema penitenciário tenham que ter capacitação; todavia, se eles tiverem, eles terão até mais valor para o mercado, pois isso mostra um bom nível de capacidade de mudança, interesses e valores.

Por fim, a entrevistada explica, enquanto profissional de recursos humanos que lida com rotinas em recrutamento e seleção, que entre um ex-detento é uma pessoa que não possui passagem pelo sistema penitenciário não existe nenhuma diferença. Desde que ambos tenham o mesmo nível de conhecimento, perfil profissional adequado, capacitação e estrutura pessoal para competir pela vaga de emprego, ambos terão as mesmas chances. E pontua algo importante: não é necessário só experiências profissionais, mas também a vontade de atuar como um profissional.

4 Considerações Finais

Tendo por base a fundamentação teórica e as pesquisas realizadas, percebeu-se que o assunto da empregabilidade para egressos do sistema penitenciário no mercado de trabalho ainda é um tabu para as organizações, e também para as agências de recursos humanos.

O RH é a área que precisa estar preparada para ouvir as pessoas e ter ferramentas suficientes para atendê-las e ajudá-las com transparência. Assim, é papel também a área de RH lutar para mudar e acabar com os preconceitos que ainda existem no ambiente organizacional.

É preciso dar oportunidades aos ex-detentos, mesmo que isso comece por cargo mais simples da organização, e que permitam que o egresso mostre o seu potencial, sua capacidade e seus valores. Ser ex-detento não é desumano; para se

reintegrar, após o cumprimento da sua pena judicial basta o egresso, e porque não chamá-lo de apenas “cidadão”, querer viver e se enquadrar na conduta ética e moral da sociedade livre que vive e convive dentro de um Estado Democrático de Direito.

Dar a oportunidade a aqueles que em algum momento foram excluídos é, para nós nesta pesquisa, acreditar no crescimento e desenvolvimento humano deste, afim capacitá-los e qualifica-los para se adaptarem as mais diversas facetas da sociedade, dentro delas a cultura das organizações, e fazê-los sentirem-se dignos pelo honesto trabalho - isto também é papel do RH das organizações.

Para que o desejo deste trabalho se torne realidade, as organizações precisam ter mais flexibilidade junto com o RH (sendo o RH da própria empresa ou as agências de recursos humanos) para acreditar realmente que a reintegração de egressos do sistema penitenciário é possível, e que se o candidato possui as características e exigências especificadas pela vaga, o fato de ser um ex-detento não o impede de assumir o posto de trabalho e realizar suas tarefas com qualidade.

Conforme evidencia a pesquisa realizada, o receio em simplesmente falar sobre a temática proposta neste estudo indica, possivelmente, a falta de conhecimento das agências de recursos humanos acerca da real importância da integração e reintegração social, e em especial no mercado de trabalho, dos egressos do sistema penitenciário. As justificativas e pareceres dados pelas três agências de recursos humanos reitera a nossa hipótese de que a mediação do processo de recrutamento e seleção de egressos do sistema penitenciário ainda é um tabu, e que o estigma ainda está presente no mercado de trabalho. Todavia, com a entrevista realizada com a profissional de RH, Milene Damasceno Lopes, também se percebe que a área de recursos humanos tem avançado, aos poucos, “quebrando o tabu” e possibilitando aos ex-detentos participar dos processos de contratação de igual para a igual, sob os conceitos e práticas das tecnologias de recrutamento e seleção da área de recursos humanos.

Assim, acredita-se que o objetivo deste artigo foi atingido, pois evidenciamos, ainda que de maneira limitada e pontual (dada a amostragem das agências de recursos humanos escolhidas, e a profissional entrevistada) que a restrição e o tabu da empregabilidade para egressos do sistema penitenciário, principalmente na mediação realizada no momento de recrutamento e seleção, apesar de ainda existir, pode e deve ser desmitificado, e que a área de recursos

humanos, seus profissionais e suas tecnologias, são um dos caminhos para a construção de uma sociedade mais inclusiva, e que de fato permita aos egressos do sistema penitenciário serem reintegrados, e valorizados enquanto pessoas.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antonio Vieira de, 1992, **Administração de Recursos Humanos**, v.1 / Antonio Vieira de Carvalho e Luiz Paulo Nascimento. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Conselho penitenciário do RJ quer título de eleitor para preso em condicional. Disponível em <http://www.conjur.com.br/2014-ago-11/conselho-rj-titulo-eleitor-preso-condicional> acessado dia 01 de maio de 2016.

Documentos que não podem ser exigidos na seleção e contratação de um empregado. Disponível em http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/docproib_contratacao.htm acessado em 01 de maio de 2016.

Empregabilidade é um dos principais problemas do ex-preso. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/DIREITOS-HUMANOS/431108-EMPREGABILIDADE-E-UM-DOS-PRINCIPAIS-PROBLEMAS-DO-EX-PRESO,-DIZ-AFROREGGAE.html> acessado em 24 de março de 2016.

Ex-detentos, realidade e preconceito. Disponível em <http://www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/editoriais/ex-detentos-realidade-e-preconceito-13f98lvevqviazh9wji58jta> acessado em 25 de março de 2016.

GIL, Antonio Carlos, **métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008

Pró-egresso torna possível a (re) inserção ao mercado de trabalho. Disponível em <http://www.emprego.sp.gov.br/pro-egresso-torna-possivel-a-re-insercao-ao-mercado-de-trabalho/> acessado em 01 de maio de 2016.

Pró-egresso. Disponível em <http://www.emprego.sp.gov.br/emprego/pro-egresso/> acessado dia 01 de maio de 2016.

Projeto busca inserção de ex-presidiários. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2013/11/projeto-busca-insercao-de-ex-presidiarios> acessado em 01 de maio de 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima, **GESTÃO DE PESSOAS** / Antonio de Lima Ribeiro. – 2.ed. – São Paulo: Saraiva, 2012.

Título I - do objeto e da aplicação da lei de execução penal Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210.htm acessado em 01 de Maio de 2016.

Título II dos direitos e garantias fundamentais - capítulo I - dos direitos e deveres individuais e coletivos. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm acessado em 01 de maio de 2016.

Visão e manifesto. Disponível em <http://www.afroreggae.org/grupos-artisticos/> acessado em 01 de maio de 2016.