

**CENTRO PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA  
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**LAUANE GOMES TELES DE SOUZA  
VIVIANE CRISTINA ROSA CASSIANO**

**SISTEMAS DE BENEFÍCIOS E ENDOMARKETING TEM RELAÇÃO?  
UM ESTUDO REALIZADO EM UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO  
INTERIOR DE SÃO PAULO**

**FRANCA/SP**

**2022**

**LAUANE GOMES TELES DE SOUZA**  
**VIVIANE CRISTINA ROSA CASSIANO**

**SISTEMAS DE BENEFÍCIOS E ENDOMARKETING TEM RELAÇÃO?**  
**UM ESTUDO REALIZADO EM UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO**  
**INTERIOR DE SÃO PAULO**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Francisco de Assis Breda

**FRANCA/SP**

**2022**

**LAUANE GOMES TELES DE SOUZA**  
**VIVIANE CRISTINA ROSA CASSIANO**

**SISTEMAS DE BENEFÍCIOS E ENDOMARKETING TEM RELAÇÃO?**  
**UM ESTUDO REALIZADO EM UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO**  
**INTERIOR DE SÃO PAULO**

Trabalho de Graduação apresentado à  
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.  
Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos  
obrigatórios para obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador.....: \_\_\_\_\_

Nome .....: Prof. Francisco de Assis Breda

Instituição .....: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : \_\_\_\_\_

Nome .....: Profª. Ma. Taciana Lucas de Afonseca Sales

Instituição .....: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2....: \_\_\_\_\_

Nome .....: Prof. Esp. Fernando dos Santos Soeira

Instituição .....: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 16 de novembro de 2022

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos ao nosso querido orientador e ferrenho defensor da educação e da democracia, Professor Francisco Breda.

Agradecemos os mestres Taciana e Soeira, pelo que acrescentaram em nossa formação e por aceitarem participar da avaliação deste trabalho.

Agradecemos à Organização da Sociedade Civil que abriu as portas para a execução de nossa pesquisa. Mais uma vez fica demonstrada sua paixão por fazer a diferença.

Agradecemos aos nossos colegas de turma pela partilha, pelas incontáveis discussões e por termos construído laços tão leves e estreitos.

Agradecemos à extraordinária ação do universo que nos encaminhou exatamente até aqui e colaborou para que em detrimento de todos os obstáculos e percalços, tenhamos conseguido alcançar êxito nesta etapa de nossa jornada.

Muito obrigada.

Dedicamos nosso singelo trabalho a todos os alunos-trabalhadores que desejam por meio da educação, projetar-se em novos destinos e ocupar quaisquer espaços. Vocês serão a diferença.

*“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”. (Carl Jung)*

## RESUMO

A pesquisa apresentada no espaço deste trabalho versou sobre as temáticas da gestão de recursos humanos, endomarketing e sistema de benefícios, estabelecendo um paralelo entre estes três pontos chave. O objetivo do estudo é investigar se os benefícios oferecidos pela empresa compõem um fator determinante para a construção da percepção dos clientes internos a respeito organização, se são considerados como um diferencial para a sua manutenção neste trabalho e se contribuem para a retenção dos talentos no ambiente empresarial. Para tanto, foi realizada pesquisa em literatura para compor o referencial teórico e na sequência pesquisa de campo para coletar dados primários na organização de estudo, através de entrevista semiestruturada e survey. A análise dos dados coletados permitiu compreender que o pressuposto de pesquisa tem validade no cenário organizacional que foi o lócus, e permite ainda fazer apontamentos, como o fato de mostrar que os colaboradores estão satisfeitos com o oferecido, e ainda assim, têm sugestões a fazer com relação ao que entendem como sendo ideal. A pesquisa foi importante também, pois serviu à organização como ferramenta de estudo de suas próprias ações estratégicas no subsistema de benefícios.

**Palavras-chave:** Endomarketing; Gestão de Recursos Humanos; Sistema de Benefícios

## **ABSTRACT**

The research presented in the space of this work dealt with the themes of human resources management, endomarketing and benefits system, establishing a parallel between these three key points. The objective of the study is to investigate whether the benefits offered by the company are a determining factor for building the perception of internal customers about the organization, whether they are recognized as a differential for their maintenance in this job and whether they worked to retain talent in the environment. business. To this end, literature research was carried out to compose the theoretical framework and then field research to collect primary data on the organization of the study, through semi-structured interviews and surveys. The analysis of the collected data allows us to understand that the research budget is valid in the organizational scenario that was the locus, and also allows us to make notes, such as the fact that it shows that the collaborators are satisfied with what is offered, and even so, they have suggestions to make with respect to what I understand to be ideal. The survey was also important, as it served the organization as a tool for studying its own strategic actions in the benefits subsystem.

**Keywords:** Benefit system; Human Resource Management; Internal marketing; .



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Benefícios acessados pelos colaboradores

Gráfico 2 - Opinião dos respondentes a respeito da assertiva “A organização em que trabalho oferece um bom sistema de benefícios aos seus colaboradores”

Gráfico 3 - Participação dos colaboradores na comunicação externa sobre os benefícios

Gráfico 4 - Relevância dos benefícios e relação com o interesse pela vaga

Gráfico 5 - Papel do Sistema de Benefícios na retenção de talentos

Gráfico 6 - Papel do Sistema de Benefícios na decisão dos colaboradores frente à oportunidade de mudança de emprego.

Gráfico 7 - Sistema de Benefícios e percepção de valorização do profissional

Gráfico 8 - Interesse dos colaboradores pelos benefícios oferecidos

Gráfico 9 - Benefícios não oferecidos pelos quais os colaboradores se interessam

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Ações do Endomarketing

Quadro 2 - Pontos necessários à efetivação da ideia de colaborador como cliente preferencial.

Quadro 3 - Acesso aos Benefícios

Quadro 4 - Comentário dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos.

Quadro 5 - Percepção dos colaboradores sobre a empregadora

Quadro 6 - Motivações para permanecer na empresa

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Composição da Diretoria

Tabela 2 - Distribuição de colaboradores por tipo de vínculo empregatício

## **LISTA DE SIGLAS**

**ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas

**B2B** - Business to Business

**ERM** - Employee Relationship management

**OSC** - Organização da Sociedade Civil

**GRH** - Gestão de Recursos Humanos

**RH** - Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2. MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA REVISÃO HISTÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 HISTÓRIA DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM SEU PERCURSO.....	16
2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CENA CONTEMPORÂNEA.....	20
<b>3. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM OLHAR PARA OS BENEFÍCIOS E O ENDORMARKETING .....</b>	<b>22</b>
3.1 SISTEMAS DE BENEFÍCIOS .....	23
3.2 O ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES .....	25
<b>4. A ORGANIZAÇÃO EM FOCO: O QUE DIZ A PESQUISA? .....</b>	<b>29</b>
4.1 A ORGANIZAÇÃO E SEUS PROCESSOS .....	29
4.2 O SISTEMA DE BENEFÍCIOS DA ORGANIZAÇÃO.....	32
4.3 RESULTADOS DA PESQUISA .....	33
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO I – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA INTERNA.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO II- ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A COORDENADORA DE GRH .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO III – QUESTIONÁRIO SURVEY .....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho ora apresentado tem como temática os sistemas de benefícios e o endomarketing, levando a discussão à análise do uso do sistema de benefícios de uma organização do município de Franca/SP, como ferramenta de endomarketing. Os temas benefícios e endomarketing são discutidos em ampla escala, contudo, a proposta de estudar uma possível relação entre as duas ferramentas não foi encontrada no material bibliográfico pesquisado, e portanto, considera-se a relevância da temática para a discussão. O objetivo do estudo é investigar se os benefícios oferecidos pela empresa compõem um fator determinante para a construção da percepção dos clientes internos a respeito da organização, se são considerados como um diferencial para a sua manutenção neste trabalho e se contribuem para a retenção dos talentos no ambiente empresarial.

Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório-descritivo, utilizando como técnicas a pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos sobre o assunto e estudo de caso em uma organização social da cidade de Franca no interior do estado de São Paulo. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada

A pesquisa parte do pressuposto de que existem diversas estratégias empregadas pelas organizações na cena contemporânea para atender às mais diversas demandas que surgem no seu contexto, inclusive, nos setores específicas da área de gestão de recursos humanos. Nesta perspectiva, a pesquisa considera de extrema relevância observar o comportamento da organização e dos colaboradores no que diz respeito a esta temática, uma vez que o pressuposto do estudo parte da premissa de que há estrita correlação entre os benefícios e o marketing interno da empresa.

O projeto se justifica tendo em vista a potencial contribuição para organização, especificamente para a gestão de recursos humanos e os componentes da direção, no sentido de oferecer um panorama a respeito da percepção da satisfação dos seus colaboradores no que toca ao sistema de benefícios oferecidos. Justifica-se ainda, considerando o fato de que o produto do trabalho poderá ser aproveitado pelo setor de recursos humanos da própria organização, assim como de terceiras, que porventura se interessem pelo modelo ocorrente na organização pesquisada.

Para atender à proposta que se faz, o material da pesquisa foi distribuído em três capítulos, que serão construídos obedecendo os elementos e a lógica contidos no processo metodológico. O primeiro capítulo será composto pelo referencial teórico, perpassando

subitens relacionados ao histórico da administração de recursos humanos, com especial aprofundamento no que diz respeito à gestão dos recursos humanos.

O segundo capítulo será construído com vistas a compreender ferramentas utilizadas na gestão de recursos humanos, destacando os benefícios e endomarketing, que compõem a temática da pesquisa em tela. Finalmente, o terceiro capítulo fará a caracterização da instituição onde a pesquisa foi realizada, apresentando informações sobre o sistema de benefícios – criação, escolha, benefícios disponíveis, grau de extensão aos colaboradores, visão da gestão sobre os benefícios, e investimentos realizados na área; neste capítulo serão apresentados os dados coletados em pesquisa de campo.

Finalmente, apresentar-se-ão as considerações da pesquisa.

## 2. MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA REVISÃO HISTÓRICA

Pensar a respeito da Gestão de Recursos Humanos e conhecer sua importância na atualidade exige um esforço teórico no sentido de buscar compreender os seus fundamentos, história e desenvolvimento nos ambientes organizacionais. No intuito de percorrer o histórico que perpassa o surgimento e desenvolvimento desses modelos de gestão, faz-se necessária a apreciação de estudos relativos à administração geral, tendo em vista que a Gestão de Recursos Humanos surge no interior da administração, com o intuito de gerenciar o capital humano dentro do cenário das organizações.

Assim, a discussão proposta neste espaço se inicia a partir da definição de Chiavenato (2004, p. 2), de que a “administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa”. Afirma também que os antecedentes históricos da administração estão estritamente vinculados ao advento da Primeira Revolução Industrial em meados de 1780, uma vez que a Revolução “muda o cenário industrial, tecnológico, social, político e econômico, tornando o solo fértil para o surgimento da teoria administrativa” (CHIAVENATO, 2004, p.19).

Assim, o referido autor aponta a administração como uma ciência que se desenharia de distintas maneiras ao longo de seu percurso histórico, atendendo às necessidades diversas de diferentes tempos e momentos das organizações.

Na sequência, abordar-se-á, ainda que de forma generalista já que uma discussão aprofundada não caberia neste espaço, algumas das principais correntes teóricas que tratam da temática da administração com enfoque no papel do trabalhador, tendo como referência a linha cronológica apontada por Chiavenato, em sua já citada obra *Introdução à Teoria Geral da Administração*. O capítulo concentrará uma breve passagem pela literatura que trata do cenário atual da gestão de recursos humanos, com a finalidade de contextualizar a pesquisa de campo.

### 2.1 HISTÓRIA DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM SEU PERCURSO

Uma vez que o surgimento da administração teve seu impulso no período da Revolução Industrial, pode-se dizer que ela foi originada a partir da necessidade de tornar os processos produtivos mais eficientes e eficazes, organizando não somente o uso dos insumos e maquinários, mas também o comportamento dos trabalhadores diante da dinâmica



produtiva. Ainda que de maneira bastante incipiente, este já é um primeiro indicativo da importância que o capital humano tem nas organizações, mesmo naquelas em que o seu emprego esteja relacionado a atividades puramente manuais, com mínima exigência de emprego do seu esforço intelectual. Nesta perspectiva, a importância era voltada não para as necessidades deste capital, mas sim para a sua capacidade produtiva.

Muito embora o princípio de uma teoria da administração possa ser percebido já no contexto da Primeira Revolução Industrial, Chiavenato (2004, p.56) aponta o início do século XX, já no decorrer da Segunda Revolução, como o momento em que primeiro é efetivado um Modelo de Administração. Trata-se da Administração Científica, desenhada pelo engenheiro Frederick Taylor em 1903, que tinha enfoque na *tarefa* e prezava pela “padronização de máquinas e ferramentas, métodos e rotinas para execução de tarefas”.

Os princípios deste modelo pressupõem mecanicismo, superespecialização do trabalhador, exploração dos empregados, redução do homem à sua capacidade produtiva e *hiperfoco* no contexto interno da organização. Assim, no modelo de Administração Científica, o ambiente produtivo deveria funcionar como uma máquina, onde os trabalhadores apareceriam como “engrenagens do sistema”, devendo aplicar o máximo de sua capacidade produtiva, repetindo padrões e visando somente o que era exigido pela organização, sem considerar suas necessidades humanas.

O pensamento administrativo passaria pela Teoria da Burocracia de Weber, em meados de 1909, com a valorização de três pilares no contexto da organização: sua formalidade, impessoalidade e profissionalismo, garantindo assim a execução perfeita de sua burocracia. Era um modelo extremamente rígido, focado na máxima eficiência, e que ainda considerava o recurso humano apenas como força de trabalho produtiva, incapaz de agrega-lo em sua integralidade (CHIAVENATO, 2004).

Em 1916, contexto da Primeira Guerra Mundial, surge a Teoria Clássica da Administração, de Henri Fayol, que direciona seus esforços no sentido de determinar especificamente a *estrutura* da organização. Neste modelo, o que se pode considerar como avanço é o fato de haver uma percepção da interação da organização com ambiente externo a ela própria. Muito embora se tenha enfatizado o papel do gestor nos processos de estruturação da empresa e funcionamento com base em disciplina, hierarquização e divisão do trabalho, neste modelo o autor já enquadra as empresas como uma entidade social, uma vez que se trata de um “empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir um objetivo” (CHIAVENATO, 2004. p.86).

Para Chiavenato (2004), contudo, apesar de ter havido mudança na perspectiva anterior, a Teoria Clássica não teve avanço expressivo no que toca à apreensão do humano no ambiente da organização. Isto porque, “não considerou o conteúdo psicológico e social das organizações com a devida importância” (CHIAVENATO, 2004, p.8), já que não cuidou da organização informal, ignorando a interação entre as pessoas e grupos informais, conflitos intraorganizacionais e processos decisórios. A aberta crítica do autor a esta teoria é indicativa da importância que as relações humanas deveriam tomar no ambiente da organização, tendo em vista que estes recursos humanos tem o potencial de tornar-se o diferencial da organização.

A sequência histórica dos estudos da administração e da gestão dos recursos humanos neste cenário, esbarrará na década de 1930 com os princípios da Administração Humanística, que passará a enfatizar o olhar sobre as pessoas que trabalham na organização ou participam dela. A década de 1920 fora marcada pelo desenvolvimento de estudos nas áreas de psicologia e psicologia do trabalho, passando a considerar a importância de fatores de ordem pessoal e psicológica no ambiente das organizações (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Ivancevich (2011, p.7) “mudanças drásticas na tecnologia, crescimento das organizações, surgimento dos sindicatos e preocupação e intervenção governamental nas relações trabalhistas deram origem ao departamento pessoal”, que mais tarde se desenvolveria até a área de gestão de recursos humanos.

Outro fator que contribui para o surgimento da gestão de recursos humanos, está em 1924 quando o psicólogo Elton Mayo obtém resultados expressivos no aumento da produtividade de uma indústria têxtil, após incluir um sistema de pequenos benefícios para os trabalhadores. Nesta ocasião, que antecedeu a Experiência Hawthorne, foram concedidos três benefícios aos funcionários: o direito a intervalos para descanso, a decisão sobre os horários de produção e a contratação de uma enfermeira (CHIAVENATO, 2004). A intervenção gerou um espírito de grupo entre os envolvidos, e também o já mencionado aumento da produtividade.

Percebendo a importância da inclusão em grupos para a percepção de satisfação no ambiente da organização, foi dado início à Experiência de Hawthorne<sup>1</sup>, considerada até os dias atuais um divisor de águas na abordagem da administração e dos modelos de gestão de

---

<sup>1</sup> Para se aprofundar em detalhes que envolveram a realização da experiência, como formação do grupo experimental e de controle, suas fases de execução, bem como processos de observação, sugerem-se consultar os capítulos 5 e 6 do livro *Introdução à Teoria Geral da Administração*, de Idalberto Chiavenato, publicado em 2004.

recursos humanos. A experiência aconteceu nos fins da década de 1920 se estendendo até 1932 e teve como resultado a compreensão de que o fator humano, especialmente o fator psicológico, tem extrema relevância para o sucesso das organizações.

Partindo da comparação entre os resultados obtidos nos grupos experimentais e nos grupos controle do experimento, variáveis como integração social, comportamentos e recompensas sociais, assim como a participação em grupos informais e ênfase em aspectos emocionais, foram os principais pontos destacados por Mayo. O autor evidenciou que estes componentes são muito mais relevantes que fatores fisiológicos, por exemplo; a partir do momento em que as pessoas se sentiam partícipes de um grupo social e com um modelo de gestão que estivesse engajado na satisfação de suas necessidades humanas básicas- a saber, necessidades fisiológicas, psicológicas, sociais, de autoestima e autorrealização, estariam mais propensas a trabalhar com maiores índices de produtividade e satisfação (CHIAVENATO, 2004)

O mencionado experimento gera como resultado a Teoria das Relações Humanas, que passa a considerar o fator humano o principal em uma organização, fazendo uma crítica aos modelos anteriormente propostos na Administração Científica e Administração Clássica. A ênfase sai das tarefas e estruturas das organizações, e se volta para as necessidades humanas, colocando esse recurso como centro da atenção e ativo de valor diferencial nas organizações (CHIAVENATO, 2004)

A Teoria das Relações Humanas de Mayo, cria um impacto marcante com relação ao que já se tinha sido proposto dentro da administração, e sua ênfase no humano, influenciará outras teorias nas décadas seguintes, como a Teoria do Comportamento Organizacional e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. No movimento histórico pós Teoria das Relações Humanas, houve outras teorias de administração que tinham enfoques na estrutura, no ambiente e na tecnologia, já que elas vão se complementando e se modificando, a fim de responder aos diversos problemas que surgem nas organizações, de acordo com o cenário que se apresenta em diferentes contextos.

A análise do que se pôs até aqui permite ao leitor aproximar-se do percurso histórico percorrido no que diz respeito à percepção da importância do ser humano de dentro das organizações produtivas. A breve discussão apresentada permite inferir que a adequação de um modelo varia de acordo com o recorte de contexto em que se insere e com os resultados esperado, e mais, mostra como é relevante o fator humano nestes contextos.

Dentro desta complexa e mutável dinâmica das teorias da administração, o olhar atento e ativo para o recurso humano das organizações, foi incorporado como ferramenta e o

capital humano tem tido dedicado a si uma série de esforços e formas de ser beneficiado, como se verá no capítulo seguinte. As organizações, especialmente na cena contemporânea, ao reconhecer a importância do capital humano para o sucesso de seus objetivos vêm desenhando diversas estratégias para melhorar a comunicação com o seu público interno e oferecer um ambiente que atenda não somente aos objetivos máximos da organização, mas também considerem as necessidades de seus colaboradores.

## 2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CENA CONTEMPORÂNEA

No Brasil, o maior engajamento no que se refere à produção de conhecimento a respeito da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) acontece em fins da década de 1970 e início da década de 1980. Destaca-se que nesse momento histórico o solo era fértil para a mudança no paradigma da gestão de pessoas, haja vista o novo cenário social e dinâmica dos mercados de trabalho, especialmente após o período ditatorial. Convergiu nesse período o interesse pelo estudo de administração e suas ramificações, tanto no ambiente acadêmico como no setor empresarial, onde já havia a proposta de encontrar para a área de recursos humanos “finalidades gerenciais mais evidentes, de onde surgiram as primeiras pesquisas envolvendo a necessidade de se encontrar um papel estratégico para a GRH” (AMORIM; COMIN; FISCHER, 2019, p. 216).

Assim, os estudos e práticas de gestão de recursos humanos anteriores, que ainda se voltavam expressivamente para o uso funcionalista da gestão de pessoas, baseando-se na expectativa de contribuir para o aumento de produtividade das organizações, sem considerar precisamente a importância da gestão dos recursos humanos com as finalidades voltadas aos colaboradores, propriamente, passam a se modificar. Segundo Curty (1991) *apud* Melo (1997, p.19) até mesmo as questões relativas à terminologia para o setor representam mais que somente uma mudança do nome, já que a substituição de “administração de pessoal” por “administração de recursos humanos”, “marca o redirecionamento do caráter estratégico da gestão de pessoas no contexto organizacional”.

Esse processo de mudança pode ser percebido também a partir da leitura de dados e informações do estudo de Meneses *et al* (2014), que destacou as principais temáticas que vêm sendo abordadas na área de gestão de recursos humanos, no primeiro decênio do século XXI, a partir da revisão bibliográfica de artigos publicado em periódicos das áreas de administração, ciências contábeis e turismo.

Segundo os autores, as temáticas se dividem em três blocos, dos quais são destacados os dois principais, a saber: Bloco 1: Gestão de modelos, sistemas e tecnologias de recursos

humanos e Bloco 2: Gestão de políticas e práticas de recursos humanos e finalmente o Bloco 3 que trata de “outros assuntos” (MENESES, et al, 2014).

O primeiro bloco está relacionado aos assuntos mais generalistas, propondo discussões acerca de modelos de gestão de pessoas, tecnologias e sistemas, e, por fim, resultados de gestão de pessoas. Já o segundo bloco contemplaria o maior número de dados levantados, revelando que tanto na área empresarial como acadêmica, tem-se discutido acerca de “Treinamento e desenvolvimento”, “Remuneração e benefícios”, “Qualidade de vida no trabalho”, “Gestão do desempenho humano”, “Recrutamento e seleção”, e finalmente Gestão de relações de trabalho” (MENESES *et al*, 2014, p. 123).

Observar a dinâmica da discussão acerca das práticas de gestão de recursos humanos, sugere que compreender que a mudança nas abordagens de interesses da área acontece a partir da “evolução das estruturas organizacionais, transformações das funções, novos desafios, práticas e problemáticas de uma gestão de recursos humanos remodelada”, como já enunciara Melo (1997, p. 19). Assim, pensar a gestão de recursos humanos estrategicamente, faz com que seja necessário discutir a respeito de quais ferramentas podem ser utilizadas para envolver a área no planejamento das organizações e demonstrar a sua importância na busca do objetivo máximo da organização.

Justamente no intuito de conhecer ferramentas que possam ser aliadas da gestão dos recursos humanos no ambiente organizacional, o capítulo seguinte se debruçará sobre a observação das raízes históricas da criação de benefícios como forma de gerir as necessidades humanas. No mesmo espaço serão apresentadas percepções sobre o *endomarketing*, que se torna mais uma estratégia de gestão do capital humano, uma vez que cuida dos chamados clientes internos.

### **3. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM OLHAR PARA OS BENEFÍCIOS E O ENDORMARKETING**

As discussões postas até aqui permitem afirmar que a gestão de recursos humanos tem ganhado cada vez mais relevância dentro do cenário organizacional, tanto no campo teórico quanto empírico (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2017) e que diversas podem ser as ferramentas utilizadas para o sucesso da gestão. Neste sentido, é importante salientar a relevância dos esforços realizados com o objetivo de incluir a área não somente no centro de custos das organizações, mas sim torná-la uma ferramenta envolvida no planejamento estratégico, que contribua para consecução dos objetivos maiores.

A este respeito Ivancevich (2011, p.9), afirma

Hoje, por causa do reconhecimento da importância crucial das pessoas, a gestão de RH, em um número cada vez maior de organizações, tem-se tornado fundamental no desenvolvimento de planos estratégicos. Os planos e as estratégias da organização e dos recursos humanos estão fortemente interligados. As estratégias de gestão de RH devem refletir claramente a estratégia organizacional relacionada às pessoas, aos lucros e à eficácia em geral. É esperado do gestor de recursos humanos, assim como de todo gestor, que desempenhe papel fundamental no aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários na lucratividade da empresa. Basicamente, cada mais as organizações veem a gestão de RH como um “centro de lucros”, e não apenas como um centro de custos.

Assim, para que se alcance o formato de gestão estratégica de recursos humanos a organização precisará estar atenta a uma série de etapas no desenvolvimento de seu trabalho. Não é suficiente que o setor somente se inclua nas discussões da organização se não estiver engajado em um planejamento que contemple as diferentes etapas da gestão do seu próprio trabalho e faça com que ele seja percebido como relevante no cenário organizacional.

Segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), para que se reconheça uma gestão como estratégica é imprescindível que ela se faça considerando a avaliação da estratégia vigente, do ambiente global em que a estratégia se desenhará, assim como estabelecer o perfil estratégico da ação, quantificar os objetivos, finalizar e divulgar a análise; na mesma direção, as observações deverão ser divulgadas no ambiente da organização, e esta última será preparada para sofrer as ações do plano, até que finalmente se integre a estratégia de gestão de recursos humanos ao plano tático da organização e acompanhe o desenvolvimento.

A ascensão da gestão dos recursos para um nível mais complexo e estratégico “deu-se, principalmente, pelo reconhecimento de que uma força de trabalho qualificada, motivada e alinhada com as necessidades da organização pode prover a organização de um ativo necessário nos processos organizacionais requeridos pelos novos imperativos de mercado”

(IVEIRA, 2014, p. 652.). Ao passo que o capital humano passou a ser considerado diferencial no mercado, a gestão destes recursos se vê empenhada na tarefa de buscar equilibrar as necessidades dos colaboradores com os interesses das organizações.

Corroborando as proposições de Oliveira e Oliveira (2011), Almeida, Teixeira e Martinelli (1993, p.19) afirmam que o “Recursos Humanos é responsável, por promover o encontro de interesses de diversos segmentos como empregadores / patrões / clientes”, por isso, é tão importante que se use estratégias que consigam balizar estes diversificados interesses. Nos itens que seguem, será possível observar como os benefícios e o endomarketing podem colaborar com os processos de gestão dos recursos humanos, e que papel estas ferramentas têm nas organizações.

### 3.1 SISTEMAS DE BENEFÍCIOS

Como foi apresentado no capítulo anterior, já na década de 1950 a saúde e o bem-estar dos funcionários passaram a serem vistos como fatores motivacionais, e os sindicatos se posicionaram em favor do aumento e inovação nos benefícios, o que resultaria na criação de vários programas (IVANCEVICH, 2011). O desenvolvimento das teorias e dos sistemas de administração levaram as organizações a perceberem os benefícios como uma forma de atender necessidades básicas dos profissionais e conseguir, com isso, alcançar melhores níveis de produtividade, sendo natural que os empregadores concedam benefícios alinhados aos objetivos de sua empresa.

A expansão dos benefícios, nomeados também como salários indiretos, remonta ao final da Segunda Guerra Mundial em países desenvolvidos, e à década de 1980 no Brasil. A criação dos salários indiretos aparece como forma de atrair e reter colaboradores (ARBACHE 1995 *apud* PIZOLOTTO, 2000). Ainda segundo a autora “nas sociedades desenvolvidas, as empresas ofereciam a seus empregados seguro de vida, seguro de saúde, seguro desemprego, fundos de pensão, entre outros”. No Brasil, o uso dos salários indiretos como ferramenta de gestão tem seu marco na década de 80 com a popularização do vale-transporte, alimentação e plano de saúde (PIZOLOTTO, 2000, p. 29-30).

Assim, a mudança no paradigma no que concerne aos benefícios está em não somente oferece-los em busca de contrapartida na melhora do empenho produtivo dos trabalhadores, mas sim, criar uma estratégia que contribua para a percepção de valorização e pertencimento à esfera da organização. Melhorar a forma como a organização é percebida pelos seus colaboradores, faz parte da gestão estratégica dos benefícios, em prol dos recursos humanos no ambiente organizacional.

Para que se compreenda, são considerados benefícios aqueles valores ou facilidades concedidas ao empregado que não integram a folha de pagamento em forma de salário, e podem ser divididos em duas categorias principais: os benefícios compulsórios e os benefícios espontâneos. O primeiro grupo de benefícios é composto por aqueles que são devidos pelo empregador a qualquer empregado em virtude de determinações legais previstas na legislação trabalhista e/ou acordos coletivos, como férias e décimo terceiro salário, por exemplo; já os benefícios espontâneos são aqueles oferecidos pela empresa ainda que sem obrigatoriedade imposta pela lei, como planos em convênios médico, assistência odontológica, planos de previdência privada ou o mais moderno *Gympass*<sup>2</sup>, por exemplo. Segundo Ivancevich, (2011), os benefícios cumprem objetivos diversos no âmbito organizacional, dos quais podemos destacar: melhorar a qualidade de vida para os empregados e seus familiares; suplementar o papel do Estado; manter a empresa competitiva; atrair e reter os melhores profissionais disponíveis no mercado; motivar o pessoal e elevar o grau de satisfação no ambiente de trabalho; cumprir uma finalidade social; atender à norma de convenção coletiva; reduzir faltas, atrasos, entrada tardia e saídas antecipadas; e prevenir e reduzir doenças na força de trabalho.

Neste sentido, os benefícios atendem tanto às necessidades individuais das pessoas envolvidas no processo produtivo, quanto às de suas famílias, e também ao próprio sistema produtivo e econômico, uma vez que são desenvolvidos com vistas a proporcionar fatores de tranquilidade para trabalhador, melhorando sua capacidade para o trabalho. Essa percepção é corroborada por Flannery et al (1997) *apud* Oliveira e Leone (2008, p. 106), quando destacam que “sabe-se, inclusive, que os benefícios podem auxiliar a motivar o desempenho, fortalecer a cultura organizacional, apoiar mudanças comportamentais e a diversidade no ambiente de trabalho e eliminar barreiras ao desempenho e à produtividade”.

Há autores que colocam o rol de benefícios de uma empresa em uma posição ainda mais importante. Wood Jr. e Picarelli Filho (1996), afirmam que os benefícios atuam como fator de decisão para permanência do funcionário na empresa ou para a aceitação de novo convite de trabalho.

Verifica-se que é usual nas organizações a criação de sistemas de benefícios que incluam tanto aqueles de ordem compulsória como aqueles espontâneos, com vistas a atender as demandas apresentadas tanto pelos colaboradores quanto pela própria empresa. O sistema

---

<sup>2</sup> O *Gympass* é uma assinatura completa que oferece a maior rede de academias, estúdios e aplicativos de bem-estar. Tem sido ofertado aos colaboradores por organizações dentro dos seus sistemas de benefícios, com o custeio total ou parcial da assinatura.



de benefícios torna-se uma estratégia organizacional, e pode ser desenhado dentro do planejamento da área de recursos humanos, que elencará a melhor forma de balizar os interesses de todos os envolvidos.

De acordo com Ivancevich, (2011), atualmente, existem possibilidades diversas de como se implantar um sistema de benefícios, passando pelos formatos de benefício fixo até àqueles flexíveis. Os benefícios fixos são aqueles oferecidos de maneira uniforme na organização, independentemente de posições relacionadas a cargos ou salários, sobre os quais o funcionário não teve possibilidade de escolha. Já os benefícios flexíveis, como sugere o próprio nome, podem atender a diversas faixas salariais, uma vez que o beneficiário tem possibilidade de escolher dentro de uma gama de benefícios disponibilizados, aqueles que mais atendem à sua necessidade.

Assim, retomando a citação de Wood Jr. E Picarelli Filho (1996), um sistema de benefícios bem estruturado e que se atente aos interesses dos diversos atores envolvidos em sua gestão, pode destacar uma organização no cenário competitivo, tornando-a mais atraente para mercado externo. Um bom sistema de benefícios tem o potencial de gerar uma percepção positiva entre os seus colaboradores, criar o desejo de permanência neles, uma vez que a imagem da organização fica positiva; esse processo auxilia na criação e manutenção de marketing interno de sucesso, já que os próprios colaboradores trabalham em favor da imagem da empresa, como veremos no item que trata sobre o Endomarketing.

### 3.2 O ENDOMARKETING NAS ORGANIZAÇÕES

Uma maneira lúdica de iniciar a proposta de discussão sobre o endomarketing pode ser o resgate combinado dos ditados populares, “A propaganda é a alma do negócio” e “a melhor propaganda é boca a boca”. Partindo destas assertivas podemos refletir a respeito da fundamental importância contida nos processos de criação, divulgação e valorização da imagem a respeito de um serviço, produto, e até mesmo de uma ideia. Neste sentido, o endomarketing aparecerá no contexto das organizações como uma importante ferramenta na construção dos seus objetivos.

A fim de que se consiga discutir o endomarketing em si, é importante conhecer antes de qualquer coisa o conceito de cliente interno. Esse conceito aponta o colaborador como o primeiro cliente de qualquer organização, defendendo estratégias que criem um ambiente onde o funcionário se sinta cliente preferencial, e reforce a imagem positiva da organização. A ideia é “introduzir a noção do funcionário também como cliente, de seu envolvimento, da integração entre os setores, do trabalho em equipe” de modo que o colaborador se perceba

como parte importante e satisfeita, aumentando fatores motivacionais e de empenho na consecução dos objetivos da organização (BEKIN, 2004, p. 66).

Assim, retornamos ao conceito de endomarketing, que foi criado e patenteado pelo já mencionado autor Saul Faingaus Bekin, por volta de 1975. O autor é pioneiro na abordagem do tema e segundo o que discute, o endomarketing pode ser assim definido e conceituado:

Definição: ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Conceito: um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional, de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. Apoiado em B2B e ERM<sup>3</sup>, como opções, empregam-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica ou digital. (BEKIN, 2004, p.1)

Da mesma maneira, Ferreira (2018, p. 30) aponta que “o endomarketing é a aplicação e adequação das técnicas de marketing voltadas para o ambiente interno da organização. É compreendido como um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente”.

Pode-se perceber, então, que o endomarketing se fundamenta pela criação de um canal de comunicação dentro da própria organização para com os seus colaboradores, com vistas a criar um cenário onde as informações sejam compartilhadas de modo a tornarem-se de domínio organizacional (FERREIRA, 2018).

Uma vez que essa comunicação seja eficiente e sem ruídos, a empresa consegue uma melhor coesão entre as suas informações e pessoas, construindo um cenário de rentabilidade das ações e de confiança sobre o seu desenvolvimento, além evitar o isolamento departamental (BEKIN, 2004).

Ainda de acordo com o mesmo autor “as ações do endomarketing passam a ser compostas com campanhas dedicadas ao público interno, envolvendo comunicação, estímulos, incentivos e engajamento” (BEKIN, 2004, p. 52). Esta percepção valida a proposição de que o endomarketing seja utilizado como uma fermenta de gestão e recursos humanos no ambiente das organizações, já que “visa estabelecer um processo de trocas que

---

<sup>3</sup> B2B – Business to Business, é um modelo de negócio que aponta o direcionamento do mercado para o mercado, com vistas a oferecer o produto ou serviço de uma empresa para outra empresa. ERM - Employee Relationship management, é a gestão de relacionamento com funcionários considerada um campo específico da Gestão de Recursos Humanos. ERM é o processo de adoção de métodos e práticas de controle para regular as relações com os funcionários

construa lealdade no relacionamento com o público interno” (BEKIN, 2004, p. 49), unindo-se ao RH na preservação da missão das organizações.

O processo para a implantação do marketing interno passaria pela verificação dos pontos vulneráveis e de mandatários de intervenção, permitindo um diagnóstico da situação interna da organização. Assim, conhecendo a demanda, poderiam ser traçadas as estratégias de ação, estabelecendo prioridades e validando o sucesso das intervenções por meio da observação dos resultados obtidos.

É importante ainda destacar que as ações de endomarketing têm caráter continuado e podem ser aplicadas em empresas que qualquer porte ou segmento, já que o seu objetivo é “tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa” (BEKIN, 2044, p. 49).

O Quadro 1, a seguir, aponta quais são as principais atividades esperadas do endomarketing.

**Quadro 1 - Ações do Endomarketing**

ACÇÕES DO ENDOMARKETING
Planejamento do Endomarketing
Criação de sistema de informação interna
Capacitação e treinamento
Adoção de material informativo
Promoção de eventos e cursos
Criação de um programa para a comunicação interna e externa
Estudo do usuário
Adoção de canais de comunicação e divulgação
Seleção de informações para divulgação
Promover clima motivacional
Promover clima de confiança
Promoção de dinamização do fluxo de informação
Incentivo à criatividade
Incentivo ao trabalho em equipe

**Fonte:** Adaptado de Ferreira, 2018.

Observa-se que as ações do endomarketing extrapolam significativamente a noção de uma propaganda interna. Muito mais que isso, a estratégia de endomarketing participa de uma série de processos internos, em busca da geração de valor e qualidade do serviço oferecido, assim como da criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos objetivos da organização e da satisfação dos seus colaboradores (BEKIN, 2004).

Assim, pensando o endomarketing como uma ferramenta que parte do pressuposto de que os funcionários sejam os primeiros e preferenciais clientes das organizações, é importante destacar estratégias empregadas no sentido de fazer com que o colaborador seja elevado a este status. O Quadro 2 ilustra uma série de pontos necessários à consecução desse objetivo.

**Quadro 2 – Pontos necessários à efetivação da ideia de colaborador como cliente preferencial**

1. Alta direção da empresa estar empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
2. Gerência comprometida com essa visão e possuir capacidade de liderança transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação, e capacidade de iniciativa;
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores, quanto para estimular o potencial do indivíduo;
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
5. Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;
9. O processo de comunicação tem o modelo de “mão dupla”, o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

**Fonte:** Adaptado Breda, (2004).

O quadro 2 demonstra que o sucesso do endomarketing depende da combinação de ações e posicionamentos de todos os setores da organização. As ações devem estar direcionadas para a execução permanente, com o envolvimento ativo de todos os colaboradores e com abertura à participação da coletividade no acesso às informações, aos objetivos e à expressão de suas próprias necessidades e expectativas.

O que se expôs até aqui, nos orienta no sentido de identificar o endomarketing enquanto uma ferramenta de gestão, uma vez que auxilia no fluxo de funcionamento das organizações orientando um processo fundamental que é “a troca de serviços entre empresa e funcionário, baseada nas expectativas do funcionário: segurança, salário, carreira, status e reconhecimento profissional” (BEKIN, 2004, p. 78). Assim, passaremos a observar como o uso dessa estratégia se insere no contexto da organização que foi objeto de estudo dessa pesquisa.

#### 4. A ORGANIZAÇÃO EM FOCO: O QUE DIZ A PESQUISA?

Até aqui foi apresentado sobre a abordagem da gestão dos recursos humanos ao longo da história, assim como sobre o uso dos sistemas de benefício e do endomarketing como ferramentas de gestão destes recursos no cenário das organizações. Compreende-se que este esforço teórico foi de absoluta relevância, haja vista que

toda pesquisa deve basear-se em uma teoria que serve como ponto de partida para a investigação bem-sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento da ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. (MARCONI; LAKATOS, ANO *apud* OLIVEIRA, 2009, p.45)

Assim, uma vez tenha se tornado possível aproximar o leitor do cenário observado no campo teórico sobre a gestão de recursos humanos, entende-se ser necessário apresentar a organização onde a pesquisa de campo foi desenvolvida, a fim de tornar conhecido o contexto prático do lócus onde o estudo se desenvolveu. Para tanto, poderão ser observadas nos itens que seguem as informações com a caracterização da organização, seus processos de gestão, quais são os benefícios oferecidos e a percepção dos colaboradores a respeito destes últimos.

##### 4.1 A ORGANIZAÇÃO E SEUS PROCESSOS

A organização que foi campo da pesquisa é uma Organização da Sociedade Civil (OSC)<sup>4</sup> que atua no município de Franca/SP há 52 (cinquenta e dois) anos e foi fundada a partir do interesse de seus membros associados em atender às necessidades observadas na sociedade francana relacionadas ao atendimento da pessoa com deficiência no município. Segundo consta em seu sítio virtual, a organização tem como missão “Contribuir para a transformação da vida da pessoa com deficiência e sua família.”, e tem impacto social relevante em virtude dos serviços prestados.

A fim de apresentar dados a respeito da composição da diretoria da organização, a Tabela 1 reúne informações sobre sua composição, indicando o número de membros alocados em cada setor e o tipo de vínculo que eles têm para exercer tal função.

---

<sup>4</sup> Entidade privada sem fins lucrativos que não distribua entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados, doadores ou terceiros eventuais resultados, sobras, excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, isenções de qualquer natureza, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplique integralmente na consecução do respectivo objeto social, de forma imediata ou por meio da constituição de fundo patrimonial ou fundo de reserva; (BRASIL, 2014).

**Tabela 1-** Composição da Diretoria

<b>Instância de Gestão</b>	<b>Número de Membros</b>	<b>Tipo de Vínculo</b>
Diretoria Executiva	8	Voluntário
Conselho de Administração	25	Voluntário
Conselho Consultivo	11	Voluntário
Conselho Fiscal – Titular	3	Voluntário
Conselho Fiscal – Suplente	3	Voluntário
Procuradoria Jurídica	2	Voluntário
Auto defensores- Titulares	2	Voluntário
Auto defensores - Suplentes	2	Voluntário

**Fonte:** as autoras (2022)

É possível identificar que todo o corpo diretor é formado por voluntários, o que denota o caráter filantrópico da organização, bem como o compromisso de seus diretores com a função social do exercício de suas atividades.

Com relação à função, a organização oferece atendimento a aproximadamente 1000 (mil) usuários mensalmente, oriundos da cidade de Franca/SP e outros 9 (nove) municípios da região das Três Colinas, além de 3 (três) municípios mineiros nas áreas de saúde, educação e assistência social, atendendo o público por meio de convênios firmados com as Prefeituras dos municípios. O financiamento de suas atividades se dá por meio do repasse de verbas públicas, doações de pessoas jurídicas e da sociedade civil em geral, além de campanhas de arrecadação de fundos por intermédio de eventos e captação de recursos.

Atualmente seu quadro de funcionários é formado por 337 (trezentos e trinta e sete) colaboradores, divididos entre cinco tipos de vínculos empregatícios, conforme pode se observar na tabela abaixo:

**Tabela 2** – Distribuição de colaboradores por tipo de vínculo empregatício

<b>TIPO DE VÍNCULO</b>	<b>QUANTIDADE DE PROFISSIONAIS</b>	<b>REPRESENTAÇÃO PERCENTUAL</b>
Celetistas	243	72%
Cedidos	31	9,2%
Estagiários	54	16%
Prestadores de serviços	07	2,1%
Voluntários	02	0,6%
<b>TOTAL</b>	<b>337</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Autoras (2022)

Todos os trabalhadores da organização, independente de sua área de alocação, executam suas atividades em quatro grandes áreas: administração, assistência social, educação e saúde; existe ainda um grupo de funcionários terceirizados que é responsável pelas funções

de serviços gerais em limpeza e asseio, que não foram contabilizados no quadro de funcionários da própria organização.

Como o objeto desta pesquisa está estritamente vinculado ao trabalho desenvolvido pelo setor de gestão de recursos humanos, destaca-se na sequência a organização e funcionamento da área, de acordo com os dados coletados com a coordenadora do setor na instituição, que atua na organização já há oito anos, com graduação na área de Direito e pós-graduação em Gestão de Pessoas, e foi a entrevista com roteiro semiestruturado durante a pesquisa de campo.

O modelo atual de funcionamento do setor de gestão de recursos humanos foi implantado na organização no ano de 2018, e vem se aprimorando desde então; a área é composta atualmente por três profissionais, sendo estas a coordenadora, uma analista e uma auxiliar. Com relação aos critérios para compor a equipe “é requisito fundamental a formação superior em gestão de recursos humanos, contabilidade, administração ou psicologia” (sic), não tendo sido mencionada qualquer exigência de experiência anterior.

A entrevistada entende que exista demanda para expansão da área, sugerindo contratações voltadas para área da psicologia organizacional, segurança do trabalho e estagiários da área de RH, sem mencionar exatamente a quantidade de colaboradores necessários para cada cargo.

Profissionais do setor atuam atendendo principalmente as “atividades voltadas a treinamento, recrutamento e seleção, admissão e demissão de funcionários, folhas de pagamento, cálculos rescisórios e de férias, ponto eletrônico e desenvolvendo planos de benefícios e salários” (sic). A profissional destaca ainda, que “dentro das funções do setor, cabe ressaltar que a valorização dos colaboradores e a manutenção do bom clima organizacional, é sem dúvidas a maior missão” (sic), aproximando-se do defendido por Bekin (2004, p. 49), quando afirma que “é possível fortalecer o vínculo da empresa com o funcionário, de tal maneira que o resultado final corresponda à melhora do valor de mercado dessa organização”.

Segundo a profissional, as ações desenvolvidas em todos estes processos visam a um objetivo principal, que é e manter acesa a missão, visão e valores junto aos colaboradores.

A respeito dos desafios enfrentados pela área de gestão de recursos humanos foi destacado que “certamente um dos grandes desafios é a retenção de colaboradores, percebemos que após o período de pandemia esse tem se tornado um grande gargalo a ser administrado na área de gestão de pessoas” (sic).

Com relação à articulação do Recursos Humanos (RH) com outras áreas, a entrevistada destacou que são alinhadas parcerias com os coordenadores de todas as áreas da instituição e também com o setor de *marketing* para ações pontuais. Sobre a comunicação interna com os colaboradores, a profissional destaca que existem ações desenvolvidas em grupos de aplicativos de mensagens, murais e compartilhamento de agenda, mas ainda não existe plano de endomarketing estabelecido.

Tendo já nos aproximado das atividades desenvolvidas pela GRH da organização, passa-se na sequência, a apresentação das informações referentes ao seu sistema de benefício, também função do setor.

#### 4.2 O SISTEMA DE BENEFÍCIOS DA ORGANIZAÇÃO

Os dados e informações coletados no percurso da pesquisa de campo apontam que a organização em estudo conta um sistema de benefícios formado por benefícios compulsórios e espontâneos, de caráter flexível e com critérios definidos para acesso. No rol de benefícios oferecidos, uma parcela é acessível à totalidade dos colaboradores e uma outra, maior, é concedida apenas para os profissionais que são contratados pelo vínculo celetista, conforme se observa no Quadro 3.

**Quadro 3** – Acesso aos Benefícios

<b>Tipo de Benefício</b>	<b>Beneficiários</b>	<b>Tipo de Benefícios</b>
Vale Alimentação	Celetistas	Espontâneo
Vale Transporte	Celetistas	Compulsório
Alimentação no Local	Celetistas	Espontâneo
Subsídio de 30% no convênio médico (dois planos de saúde distintos)	Celetistas e seus dependentes	Espontâneo
Auxílio creche	Celetistas	Espontâneo
Desconto em universidades parceiras	Celetistas, Prestadores de Serviços e seus dependentes	Espontâneo
Empréstimo consignado	Celetistas	Espontâneo

**Fonte:** As autoras (2022)

Ainda segundo os dados coletados em pesquisa de campo, o sistema de benefícios é revisto anualmente durante o planejamento estratégico da área gestão de pessoas, e na última pesquisa de clima realizada em 2021 os colaboradores avaliaram os avaliaram como “muito bons”. Se existe projeção para ampliação ou simples alteração dos benefícios ofertados, ainda não há qualquer indicativo.

Para o direito à concessão aos benefícios não existem condicionantes como alcance de metas ou tempo mínimo de contratação, como é usual em diversas organizações. Também não



existe proporcionalidade relativa a cargos, salários ou níveis hierárquicos, de maneira que todos os colaboradores contratados em regime celetista ficam habilitados para acessar os benefícios em condição de igualdade.

Finalmente, se a organização considera que o sistema de benefícios por ela oferecido figura como uma possível estratégia de endomarketing, foi respondido que “os benefícios podem ser assim classificados, e atualmente a divulgação deles é feita desde o processo seletivo até a contratação de novos colaboradores. Periodicamente é realizada uma pesquisa de clima organizacional, onde os benefícios são avaliados” (sic).

A partir do que se viu sobre o sistema de benefícios da organização objeto de estudo fica possível partir à análise dos dados coletados na pesquisa de campo, aplicada junto aos sessenta e um colaboradores da organização que responderam ao questionário aplicado. No item que seguem serão apresentados os dados, assim como procedida sua análise.

#### 4.3 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa de campo foi realizada no período compreendido entre os dias 15 de setembro e 22 de outubro de 2022, através da resposta ao questionário survey enviado pela profissional de recursos humanos da organização, em grupos de aplicativo de mensagens oficiais da organização.

O procedimento metodológico desenvolvido a fim de atingir os objetivos propostos levou à definição de que o trabalho se comporia em duas etapas: na primeira, que compôs o referencial teórico da pesquisa foram coletados dados secundários em livros, artigos científicos, teses e dissertações, em que se observou a escassez de referências bibliográficas, especialmente nas temáticas de benefícios e endomarketing; na segunda etapa, composta por pesquisa de campo, foram coletados dados primários, a fim de aproximar o leitor da realidade da organização em questão, compondo um panorama da percepção dos colaboradores sobre o tema em tela.

Foi aplicada a metodologia de análise qualitativa, já que neste tipo de pesquisa o “lugar primordial é o ocupado pelas pessoas e grupos convivendo numa dinâmica de interação social” (MINAYO, 1994: 54), o que evidencia que este tipo de pesquisa foi o que melhor atendeu aos objetivos do estudo.

O estudo teve início do primeiro semestre de 2022, quando foi definido o tema de pesquisa e realizado o levantamento bibliográfico que comporia o referencial teórico da pesquisa. As pesquisas nesse sentido foram realizadas na biblioteca física da unidade Fatec

Franca, assim como em sítios virtuais de acervo acadêmico, destacando as plataformas Scielo e Google Acadêmico.

Após o levantamento do material pertinente ao referencial teórico o compilado de documentos propostos para leitura foi compartilhado com o orientador do trabalho, que aprovou e elencou outros materiais que julgou relevantes para a pesquisa. Como fora definido que uma pesquisa de campo comporia o estudo, foi realizado contato com gestora técnica da organização onde esta pesquisa se realizaria; à ela foi apresentado o escopo da pesquisa, bem como seus objetivos e forma de desenvolvimento.

A partir da autorização da organização para a aplicação prática da pesquisa (Anexo I), foi dado o início à apreciação do material bibliográfico que fora anteriormente levantado. A pesquisa bibliográfica contempla etapa importante no processo de produção de conhecimento, pois constrói referencial teórico que orienta o estudo, permitindo aproximação ao tema e base para substanciar o conhecimento que se pretende alcançar.

Conforme indicam Marconi e Lakatos (2003) *apud* Oliveira (2009, p.45)

toda pesquisa deve basear-se em uma teoria que serve como ponto de partida para a investigação bem-sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento da ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados.

A gestão dos estudos foi organizada com leituras, resumos, fichamentos, discussão com o orientador a respeito das percepções e adequação do material de acordo com o andamento da pesquisa. Ao final do primeiro semestre, foi apresentado ao orientador e à disciplina de Trabalho de Graduação em Gestão de Recursos Humanos, o primeiro capítulo do trabalho, composto por dois subtítulos.

No início do segundo semestre e após aprovação do conteúdo do primeiro capítulo, foi desenvolvido em conjunto com o professor orientador a elaboração da proposta referente ao segundo capítulo, que visou abordar teoricamente o assunto que subsidiariam mais tarde a pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi escolhida como instrumento por permitir aproximação maior à realidade percebida pelos participantes. Esse contato direto com os sujeitos de pesquisa e com o espaço que ocupam, proporciona momentos em que é possível evidenciar aspectos objetivos e subjetivos que não se desvaleriam de outra forma.

Este tipo de estudo é importante também, pois conforme indica Minayo

O trabalho de campo se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo. (1994, p. 51)

O desenho da pesquisa de campo obedeceu a duas etapas: a primeira consistiu em uma entrevista semiestruturada com a coordenadora de gestão de recursos humanos da organização objeto de estudo, aplicada na primeira quinzena de setembro. O roteiro da entrevista (Anexo II) foi composto por vinte perguntas abertas, divididas em dois blocos, cada um com dez perguntas, sendo que: primeiro bloco consistiu em perguntas referentes ao contexto geral da organização, abordando temáticas como origem e fundação da organização, número de colaboradores em exercício, tipo de vínculos etc. O segundo bloco trouxe exclusivamente perguntas referentes ao sistema de benefícios, com perguntas desde quais eram os benefícios existentes, até a extensão deles entre os colaboradores, expectativa de expansão da área, e demais.

A entrevista foi apresentada e respondida usando a ferramenta de arquivo virtual do Microsoft Word. Seu conteúdo permitiu apresentar os dados necessários à construção da próxima etapa da pesquisa de campo. Neste momento foi definido que a pesquisa seria aplicada apenas com colaboradores cujo vínculo de trabalho é na Consolidação Trabalhista, excluindo-se os trabalhadores com vínculo de estágio, prestadores de serviço e cedidos da Prefeitura; o critério para seleção dos participantes foi construído considerando que os não celetistas não se enquadram dentro do mesmo sistema de benefícios, e portanto, não se enquadrariam na proposta de pesquisa.

Na sequência, foi procedida a criação e aplicação de questionário semiestruturado com perguntas e respostas orientadas na Escala Likert, usando o critério de concordância disponibilizado via *survey*, junto aos colaboradores celetistas da organização. A escolha da Escala como ferramenta de pesquisa se deu pelo fato de ser facilmente compreendida em razão da simplicidade de sua estrutura visual e prática, além de ter alto nível de adesão no meio digital. Ainda, a Escala Likert oferece uma gama de respostas que consegue captar diferentes níveis de percepção nos respondentes.

O questionário (Anexo III) contou com um total de vinte perguntas objetivas e três perguntas dissertativas, com vistas a coletar de dados juntos aos colaboradores, no que se refere à sua percepção com relação aos benefícios no âmbito organizacional. O número de questões foi pensado de modo a garantir uma quantidade que atendessem aos questionamentos propostos, mas não se estendesse em número muito grande, evitando respostas aleatórias.

O questionário foi disponibilizado entre os dias 15 de setembro e 22 de outubro de 2022, através de grupos de aplicativos de mensagens, e contava com descrição da pesquisa e instrução de preenchimento.

A população alvo da pesquisa compunha-se por duzentas e quarenta e três pessoas, e conhecendo esta informação foi seguindo procedimento estatístico para definir o número ideal de respondentes, isto é, a amostra. Foram aplicadas as fórmulas  $n^o = \frac{1}{E^2}$  e  $n = N \cdot n^o / N + n^o$  onde: N corresponde à população total, E corresponde à margem de erro,  $n^o$  à quantidade de respondentes e n à amostra final. Foi observado que para obter uma margem de 95% de confiabilidade, seria necessário que cento e quarenta e nove pessoas respondessem à pesquisa. Ao final da coleta de dados na pesquisa de campo, ficou evidenciado que o total de respondentes foi igual a sessenta e uma pessoas, de modo que os dados e informações oriundos do estudo poderão ser considerados somente como um panorama geral, sem validade estatística.

Os dados levantados foram tabelados entre os dias vinte e três e vinte e cinco de outubro e passaram a ser analisados obedecendo a procedimento estatístico previamente determinado em conjunto com o orientador. O produto final foi o elemento analisado, a fim de discutir a veracidade ou incorreção da hipótese de pesquisa, e permitiu apresentar o resultado que segue.

Finalmente, o conteúdo da pesquisa foi elaborado em caráter de texto acadêmico e organizado de acordo com as normas da ABNT para ser apresentado à banca de avaliação do Trabalho de Graduação e posteriormente será apresentado à empresa onde a pesquisa foi realizada.

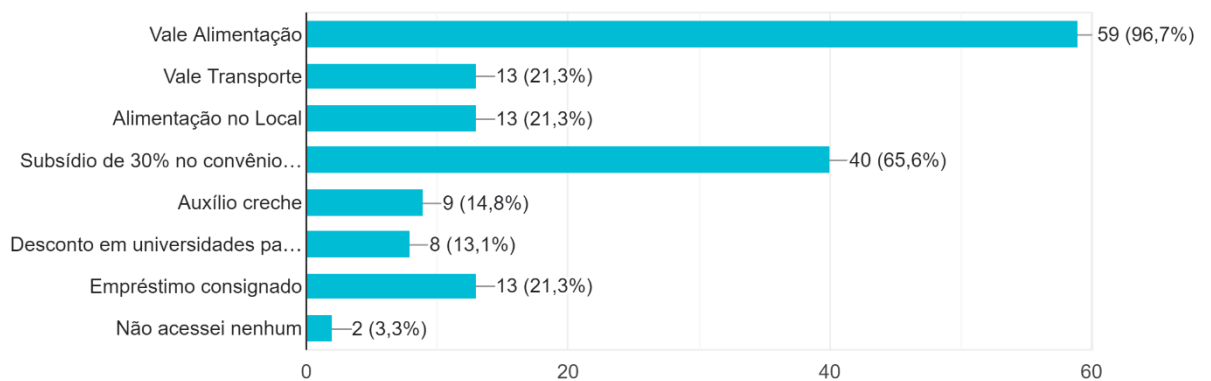
Como já apontado no texto que discorre sobre a metodologia, o questionário foi enviado para os 243 (duzentos e quarenta e três) funcionários contratados sob o regime celetista e esperava-se uma amostra de 149 (cento e quarenta e nove) respondentes para gerar a confiabilidade estatística de 95%. Ocorreu, contudo, que o número total de respondentes foi de 61 (sessenta e uma) pessoas, colocando os resultados da pesquisa na perspectiva de panorama sobre a organização, que não obstante não tenha validade estatística, expressa a visão geral da população.

O número total de respondentes correspondeu a 25% da população alvo da pesquisa para coleta de dados e pode ser assim caracterizado: 96,7% são do sexo feminino, com idades variando entre 18 e 58 anos e média de 37 anos, sendo a maior parte, 45,9% funcionários do setor de saúde, exercendo cargos cuja exigência de escolaridade é a graduação em de nível

superior, com 68,9% de pessoas neste nível de formação. Os profissionais que responderam à pesquisa são em sua maioria de 52,5%, funcionários da organização há mais de 5 (cinco) anos; entre os respondentes, 91,8% afirmam conhecer os benefícios oferecidos pela organização e 96,7% deles acessam ou já acessaram pelo menos um dos benefícios disponíveis.

Ainda a respeito do acesso aos benefícios, o Gráfico 1 traz os dados referentes a quais são os tipos de benefícios mais acessados pelos colaboradores da organização.

**Gráfico 1** – Benefícios acessados pelos colaboradores



**Fonte:** as autoras (2022)

A análise do Gráfico 1 permite observar que o benefício vale alimentação, considerado de acesso universal para os colaboradores celetistas da organização, tem sido usufruído de maneira quase que total no grupo de respondentes, contudo, é importante que o setor de recursos humanos, responsável pela gestão dos benefícios verifique a motivação pela qual 3,3% dos respondentes não estão acessando e se há medidas necessárias neste caso.

Ainda de acordo com o gráfico percebe-se que no que toca aos benefícios opcionais se destaca o interesse dos colaboradores pelo subsídio para pagamento de convênio médico/plano de saúde, que é acessado por 65,6% dos colaboradores, seguido pelo vale transporte, alimentação no local e empréstimo consignado, que figuram de maneira igual entre si, com 21,3% de beneficiários cada um.

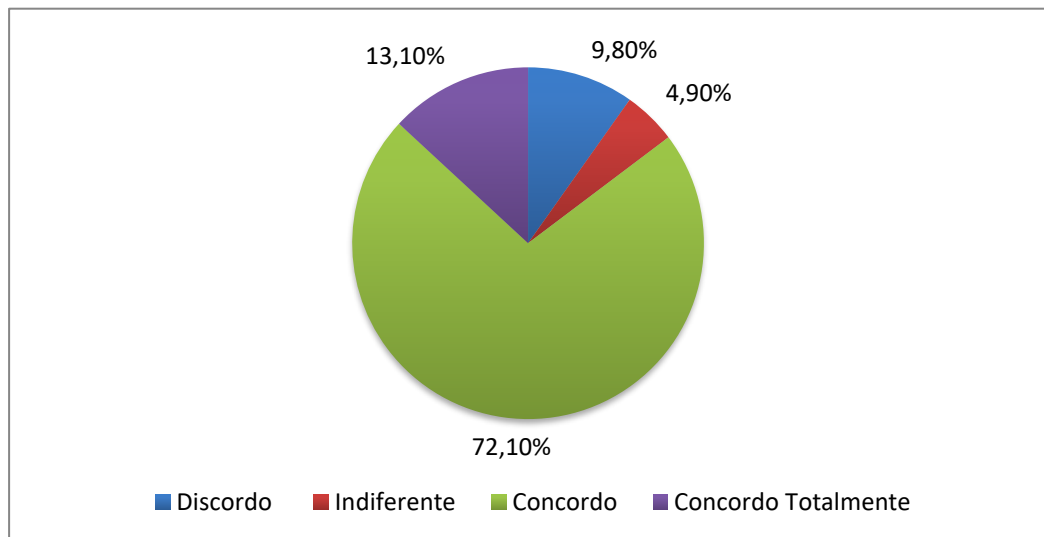
Dentre aqueles benefícios com menor adesão, se destaca o desconto com universidades parceiras, que aparece para somente 13,1% dos entrevistados. Neste sentido, se nos valermos das informações observadas nos dados de caracterização da população, que apontam 77,1% de profissionais em cargos com exigência de nível superior ou pós-graduação,

pode-se sugerir que o benefício em questão torna-se irrelevante para os profissionais entrevistados.

A sequência dos questionamentos aplicados aos colaboradores seguiu uma dinâmica que objetivou conhecer a percepção que eles têm com relação à todo o sistema de benefícios que é oferecido. Foram respondidas 12 (doze) questões usando o parâmetro de Escala Likert de concordância, além de outras 4 (quatro) perguntas em que os colaboradores puderam se expressar livremente a respeito do interrogado.

Na primeira pergunta, os respondentes foram confrontados com a assertiva “A organização em que trabalho oferece um bom sistema de benefícios aos seus colaboradores”, e o Gráfico 2, demonstra a opinião dos participantes:

**Gráfico 2** – Opinião dos respondentes a respeito da assertiva “A organização em que trabalho oferece um bom sistema de benefícios aos seus colaboradores”



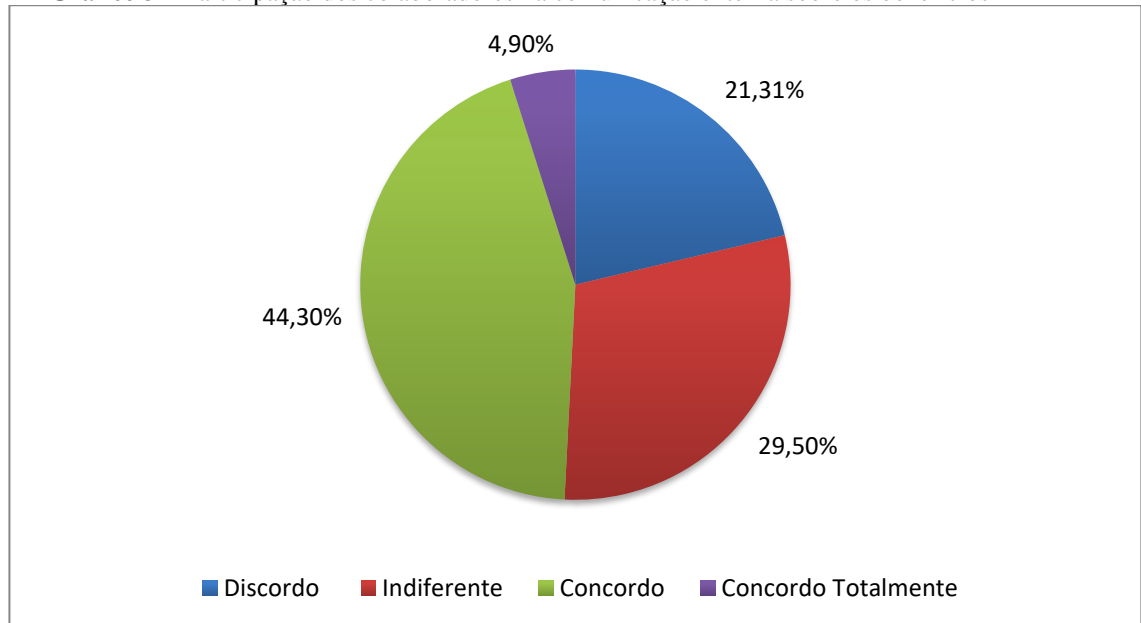
**Fonte:** as autoras (2022)

Os dados do permitem observar que a grande maioria do público que participou da pesquisa, representado por 75,2%, concorda ou concorda totalmente que a organização oferece um bom sistema de benefícios. Embora seja um número percentual geral expressivo sobre a satisfação sobre o sistema de benefícios, a porcentagem de pessoas que concorda totalmente é de apenas 13,1%, o que pode indicar que embora estejam satisfeitos, os colaboradores não expressam absoluta concordância de que o sistema de benefícios seja bom.

Na sequência os respondentes foram apresentados à seguinte afirmativa: “Normalmente comento com pessoas fora da organização onde trabalho sobre os benefícios

que são oferecidos aos colaboradores”. Sobre o apontado, os colaboradores responderam de acordo com o expresso no Gráfico 3.

**Gráfico 3 – Participação dos colaboradores na comunicação externa sobre os benefícios**

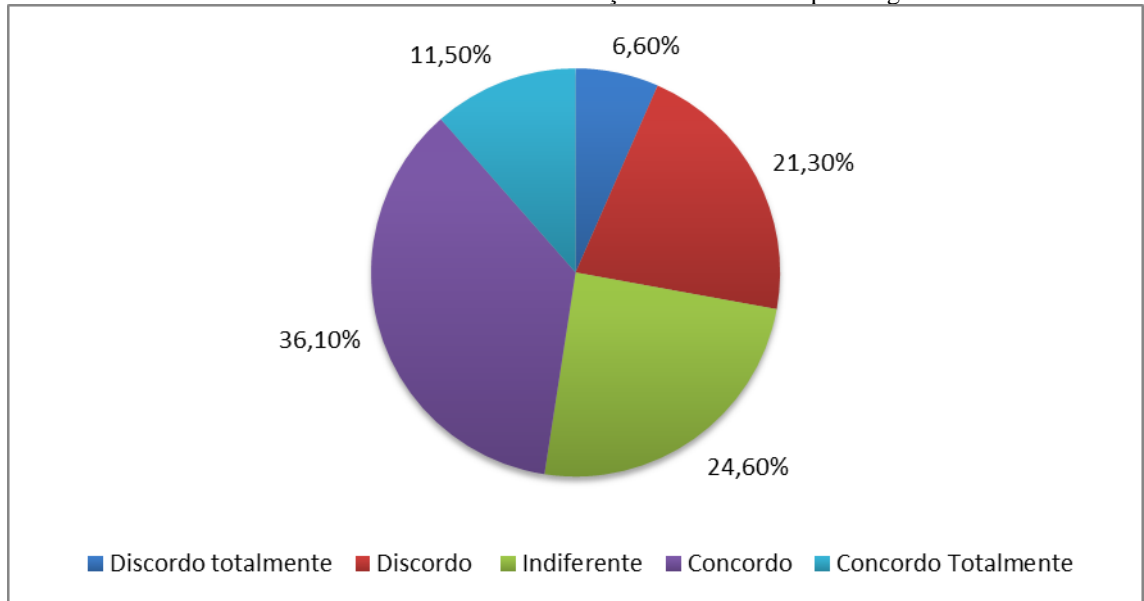


**Fonte:** as autoras (2022)

Os dados do Gráfico 3 demonstram que menos da metade dos colaboradores que responderam à pesquisa, 49,2%, concordam que comentam sobre os benefícios nos espaços externos à organização. Este é um dado expressivo, pois pode-se observar que outros 50,8% não comunicam fora da empresa sobre os benefícios que ela oferece. Estes dados permitem sugerir que não obstante os colaboradores considerem o sistema de benefício bom, como se expressou no Gráfico 2, ele não é um fator preponderante na visão dos colaboradores, uma vez que não se ocupam de conversar sobre ele fora do ambiente de trabalho.

O mesmo padrão de comportamento pode ser observado quando se trata da inclusão do assunto “benefício” no diálogo dos colaboradores com os seus colegas de trabalho. A pesquisa revelou que somente 46% dos respondentes concordam com a assertiva “Em meu grupo de colegas de trabalho, comentamos sobre os benefícios que a organização oferece”. Outros 37,7% assinalaram que o assunto é indiferente para eles, e os restantes 16,3% discordaram da assertiva.

Partindo dessa observação, pode-se seguir à análise do Gráfico 4, cuja assertiva indicava a seguinte proposição: “Os benefícios oferecidos pela organização foram fatores importantes para que eu me interessasse pela vaga”.

**Gráfico 4** – Relevância dos benefícios e relação com o interesse pela vaga

**Fonte:** as autoras (2022)

A análise do Gráfico 4 nos remete à entrevista que foi aplicada com a coordenadora de Gestão de Recursos Humanos da organização onde a pesquisa foi realizada. Segundo dados do gráfico 47,6% dos participantes afirmam concordar que os benefícios tenham sido um fator importante no interesse pela vaga, corroborando a percepção do RH de que seja importante informar sobre os benefícios desde o processo de divulgação das vagas.

O percentual de respondentes que afirma não ter havido relevância dos benefícios no seu interesse pelas vagas também é expressivo, com um percentual arredondado em 28%, além dos 24,6% que se disseram indiferentes quanto à asserção. Isto posto, aventa-se algumas possibilidades, como: os colaboradores não demandam determinados benefícios ou ainda, os benefícios oferecidos podem ser diferentes do que os profissionais esperam em um sistema de remuneração indireta.

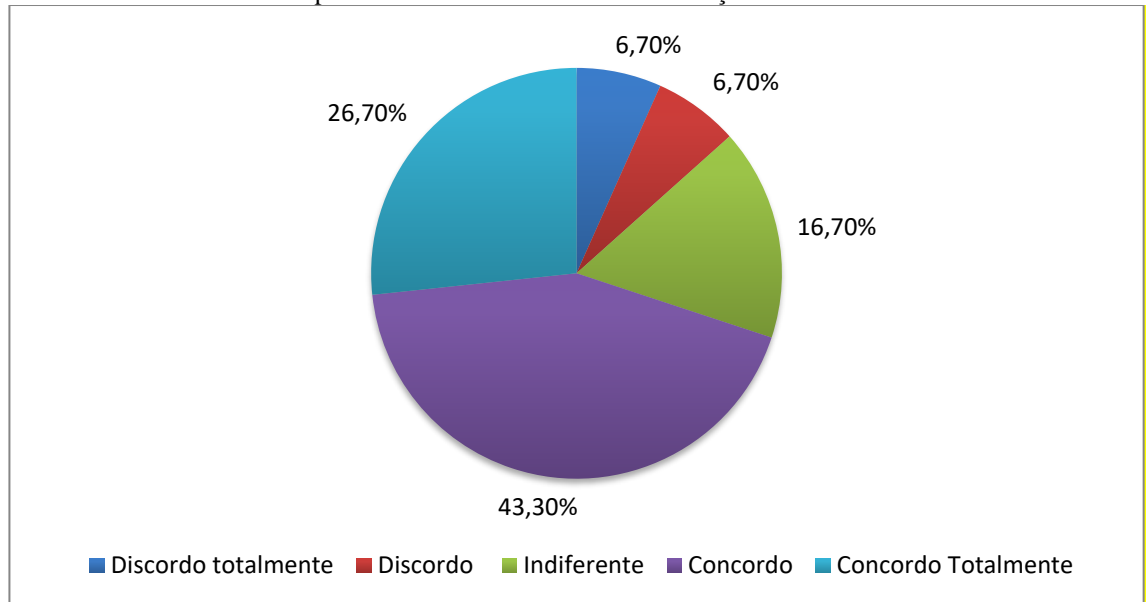
Estes dados são importantes no processo de construção, implementação e avaliação do planejamento estratégico da área de pessoas, já que versam sobre um montante financeiro expressivo investido pela organização, com a destinação de recursos para pagamento de benefícios. É importante avaliar se o oferecido tem cumprido seu papel dentro da estratégia da área, e contribuído para a consecução dos objetivos da organização.

Enquanto o Gráfico 4 versava sobre o impacto do sistema de benefícios no processo de atração de talentos para a organização, os dados do Gráfico 5 informam sobre o impacto na retenção destes talentos. Com relação à assertiva “saber que a organização me oferece bons



benefícios, me incentiva a permanecer trabalhando aqui”, os entrevistados se posicionaram conforme demonstrado abaixo.

**Gráfico 5-** Papel do Sistema de Benefícios na retenção de talentos



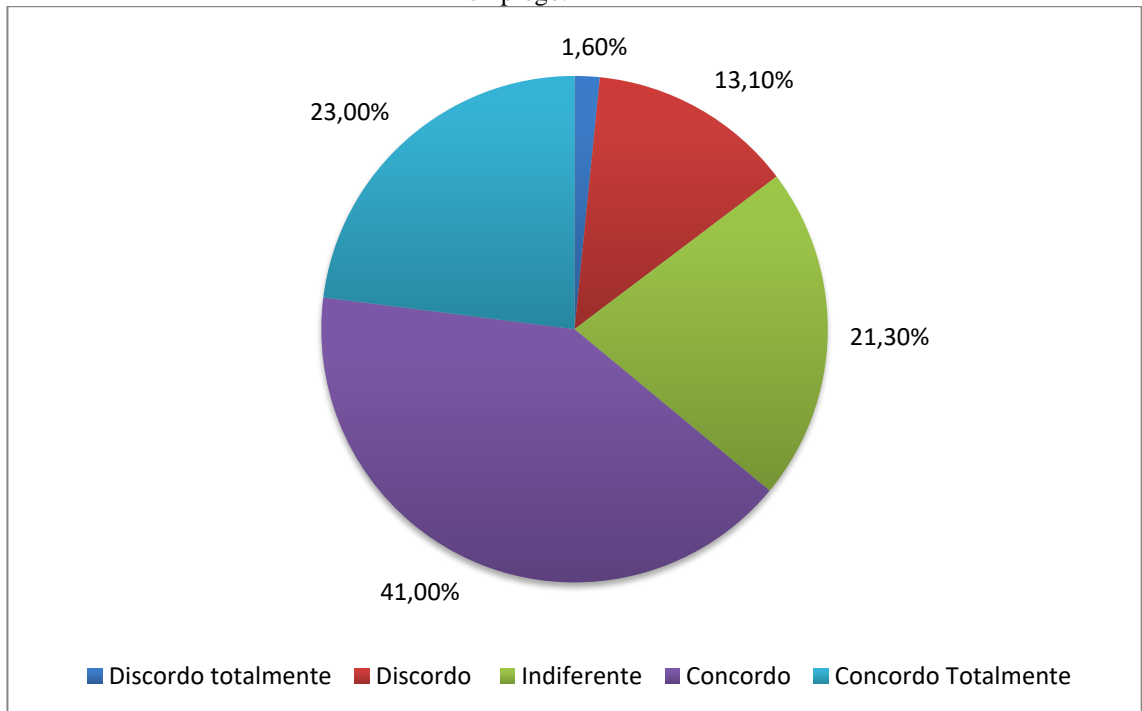
**Fonte:** as autoras (2022)

A análise combinada dos dados do Gráfico 4 e do Gráfico 5 levam à uma reflexão interessante. Enquanto no primeiro gráfico mencionado, aponta-se que mais da metade dos colaboradores afirma não ter considerado relevantes os benefícios oferecidos para o interesse pela vaga, na contrapartida, 70% dos respondentes afirmam logo em sequência que os mesmos benefícios são fator preponderantes para a sua manutenção na organização.

Dos restantes 30% que responderam à pesquisa, mais da metade considerou que não existe relação entre os benefícios e sua retenção, e somente 13,4% afirmaram que o fator não é relevante, respondendo que discordavam (6,7%) ou discordavam totalmente (6,7%) da assertiva proposta. Estes dados são interessantes pois indicam que os colaboradores, em sua maioria, têm o benefício como um fator motivador e cujo acesso é importante.

O mesmo pode ser observado quando se analisa os dados do Gráfico 6, que comporta as respostas dos colaboradores a respeito da assertiva “Eu não sairia da organização onde estou hoje para trabalhar em uma outra que não me oferecesse os mesmos benefícios”. Sobre esta proposição, 64% dos respondentes afirmam que os benefícios são um fator preponderante no que diz respeito à sua opção por permanecer na organização em detrimento de uma possível ida para outra onde não fossem concedidos os mesmos benefícios.

**Gráfico 6** – Papel do Sistema de Benefícios na decisão dos colaboradores frente à oportunidade de mudança de emprego.



**Fonte:** as autoras (2022)

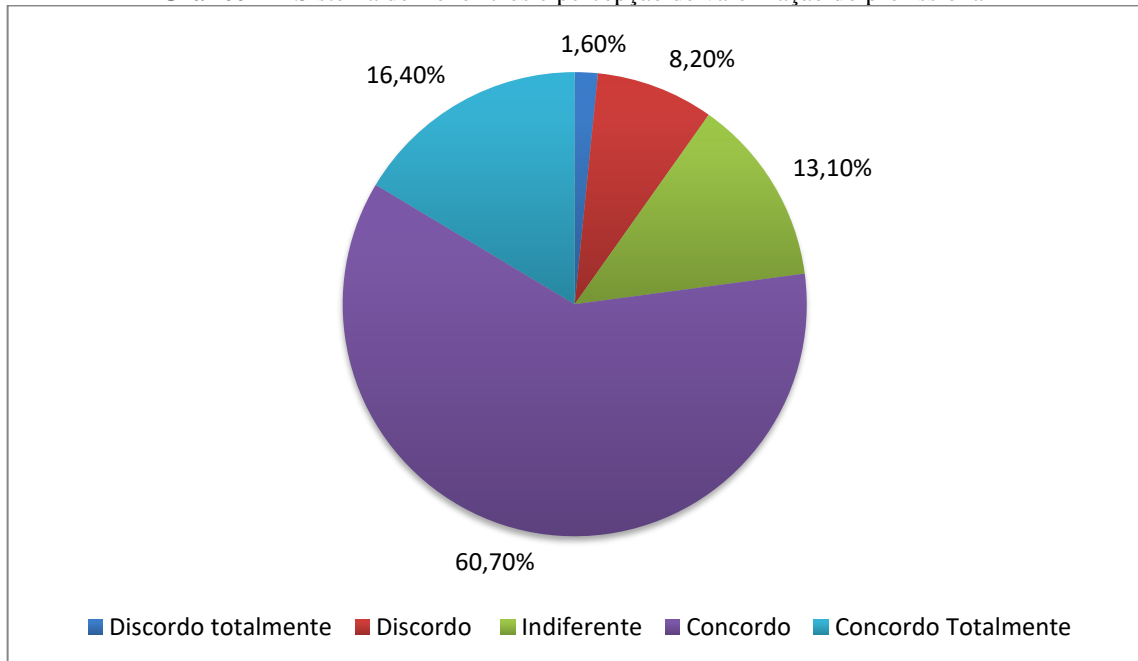
Chama a atenção neste gráfico o fato de haver uma parcela de aproximadamente 21,3% de colaboradores, que se diz indiferente quanto à importância dos benefícios na sua opção por permanecer na organização, outros 14,7% discordam totalmente da afirmativa, sugerindo que em caso de haver uma nova oportunidade, se desligariam da organização, ainda que não tivessem os mesmos benefícios.

Quando confrontados com a afirmativa “prefiro permanecer na organização porque ela tem um bom sistema de benefícios, do que ir para outra onde tenha salário um pouco maior, mas não me ofereça os mesmos benefícios”, mais da metade dos colaboradores que responderam, 54%, discordaram em alguma medida da afirmativa. E quando perguntados se “Os benefícios oferecidos pela instituição são um dos motivos para que eu ainda esteja trabalhando aqui”, somente 41% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente com a assertiva.

Tendo em vista que a coordenadora da área de gestão de recursos humanos afirmou que a retenção de talentos tem sido uma dificuldade nos últimos três anos, é possível ponderar que as estratégias de valorização do cliente interno e a comunicação eficaz a ele com relação à sua importância no cenário organizacional, poderiam ser uma frente de atuação para fortalecer esta proposta de retenção.

Ainda neste mesmo sentido, o Gráfico 7 aponta a concordância dos colaboradores com relação à sua percepção sobre a valorização profissional, ao se colocarem a respeito da assertiva “Acredito que trabalho em uma organização que valoriza os seus colaboradores porque oferece bons benefícios”.

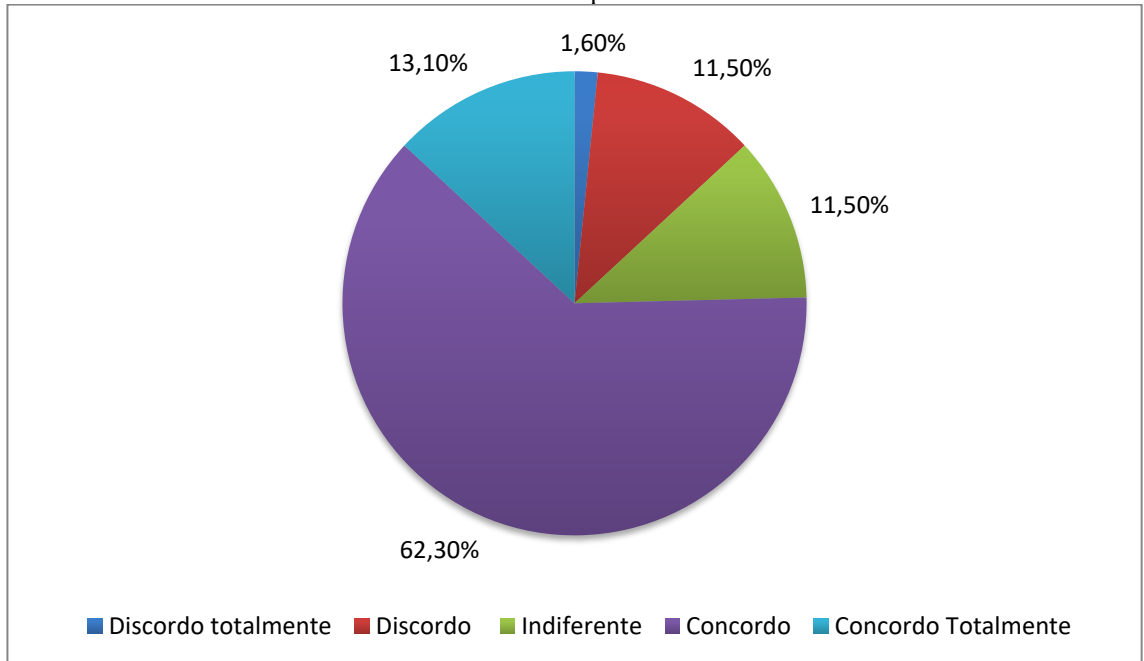
**Gráfico 7 – Sistema de Benefícios e percepção de valorização do profissional**



**Fonte:** as autoras (2022)

Vê-se que 77% dos colaboradores sentem-se valorizados pela organização e somente 10% discordam da proposição, demonstrando não se sentirem valorizados. Os números demonstram que a organização consegue criar uma boa imagem de si enquanto empregadora e que a proporção de colaboradores que não está satisfeita com suas práticas neste sentido, é bem menor em números absolutos.

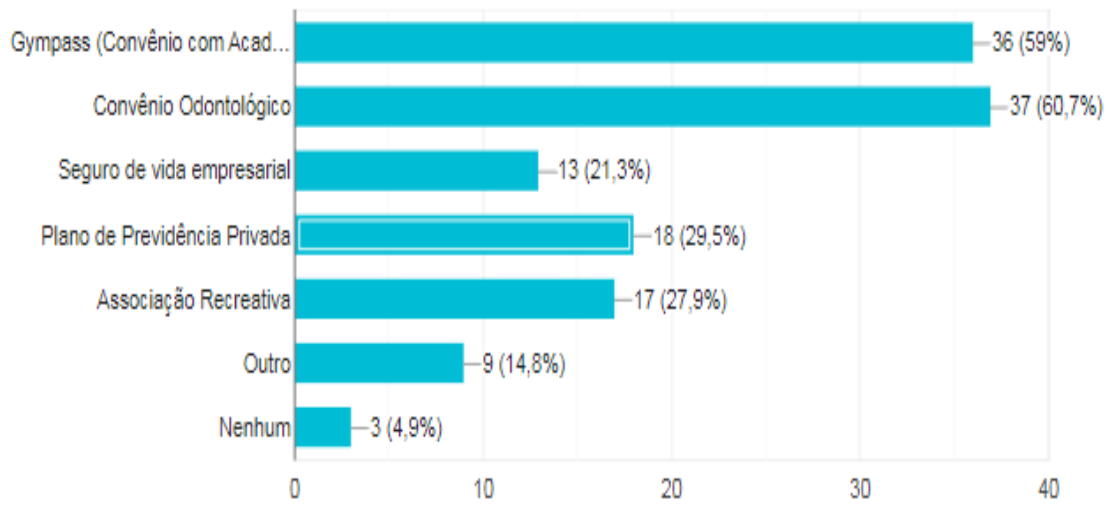
Finalmente, quando questionados se de maneira geral os benefícios oferecidos atendem aos seus interesses, os participantes da pesquisa se posicionam como mostra o Gráfico 8.

**Gráfico 8** – Interesse dos colaboradores pelos benefícios oferecidos

**Fonte:** as autoras (2022)

Da análise do Gráfico 8 conseguimos inferir que 75,4% dos colaboradores concordam em alguma medida que os benefícios disponibilizados atendam aos seus interesses. Quando observamos, contudo, o percentual de pessoas que concorda totalmente, esse montante se reduz para apenas 13,1%, podendo sugerir que os colaboradores estejam satisfeitos, contudo, que possa haver alguma possibilidade de melhoria na percepção geral, se forem observados os seus posicionamentos.

Ainda com vistas a oferecer um panorama sobre a visão dos colaboradores com relação ao sistema de benefícios, foi pedido que dentro de um conjunto de seis benefícios espontâneos não oferecidos pela organização, os respondentes indicassem quais deles seriam de seu interesse. As respostas podem ser observadas no Gráfico 9, na sequência.

**Gráfico 9** – Benefícios não oferecidos pelos quais os colaboradores se interessam

**Fonte:** as autoras (2022)

O gráfico permite observar que a maioria dos respondentes se interessa por benefícios relacionados à saúde, já que 60,7% deles afirmam interesse por convênio odontológico e outros 59% por convênio com academias. Este é um dado interessante, pois aponta que o objetivo geral de um dos benefícios já oferecidos, e estamos falando sobre o custeio de 30% dos valores de plano de saúde/convênio médico, vai de encontro com o interesse do público, que busca auxílio na manutenção de diversas áreas da saúde.

Ainda que em menor escala, também aparece como relevante o interesse por benefícios que garantam as necessidades de segurança dos colaboradores, com o Plano de Previdência Privada (29,5%) e o Seguro de Vida Empresarial (21,3%). O interesse por lazer também fica evidenciado com 27,9% dos respondentes afirmando que gostariam de ter acesso a associações recreativas.

Finalmente, houve um percentual somado de 19,7% de respondentes que manifestou se interessar por outros benefícios não relacionados na pesquisa, ou ainda não se interessar por nenhum benefício, listado ou não listado no rol da pesquisa.

Os colaboradores ainda tiveram a oportunidade de dissertar a respeito de suas percepções sobre a organização no que toca aos benefícios oferecidos, sobre a organização enquanto empregadora e ou sobre os motivos que os fazem querer permanecer no atual trabalho. Do total de participantes, 39% dos colaboradores expressaram suas perspectivas a respeito do que foi perguntando. Para os dois primeiros questionamentos as respostas foram

categorizadas de acordo com quatro indicadores: indiferença, elogio, crítica e sugestão, e a apreciação dos dados será feita com base na análise dos discursos.

Os quadros a seguir, apresentam todas as respostas apresentadas.

**Quadro 4 - Comentário dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos**

<b>CATEGORIA</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>INDIFERENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não</li> <li>• Não</li> </ul>
<b>ELOGIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando entrei precisei do vale transporte foi importante... E o vale alimentação é bom!</li> <li>• Estou satisfeita com benefícios</li> <li>• A instituição e sempre cuidadosa sempre procurando melhorias pra nós funcionários</li> <li>• Sou apaixonada pela empresa que eu trabalho não troco minha empresa por outra de jeito nenhum.</li> <li>• Estou satisfeito</li> </ul>
<b>CRÍTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por se tratar da organização poderia ser melhor os benefícios</li> </ul>
<b>SUGESTÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gostaria de contar com desconto em curso de línguas; suporte na Área de saúde mental</li> <li>• Acho que poderia haver oferta de atendimento psicológico na instituição ou algum tipo de subsídio.</li> <li>• Gostaria que tivessem melhores condições de acesso, como não pagar pelo almoço.</li> <li>• O almoço poderia ser disponibilizado por adesão e não somente para quem faz 40 horas semanais</li> <li>• Acredito que o vale alimentação poderia ser maior</li> <li>• A organização oferece ótimos benefício para nós, só penso que como as coisas estão muito caras nosso vale alimentação poderia ser um pouquinho maior, ainda mais para nós que somos o homem e a mulher da casa e temos filhos pequenos ou que ainda não trabalham, porém estou satisfeita.</li> <li>• A organização deveria ter convênio com algum clube</li> <li>• Gostaria que a instituição fizesse parceria com sindicatos que tenham Colônia de férias.</li> <li>• Gostaria de ter convênio com a faculdade específica</li> <li>• Não sabia de alguns soube através do questionário</li> </ul>

**Fonte:** autoras (2022)

O quadro nos mostra que os comentários indiferentes, assim como as críticas ao sistema de benefícios, são inexpressivos, haja vista que somado ao fato de que o número de comentários nesse sentido ser reduzido, os respondentes não apontam diretamente nenhuma falha evidenciada.

Já os comentários que expressam elogio somam um montante maior de respostas, resumidas basicamente em demonstração de satisfação com que é oferecido pela empregadora no que toca aos benefícios.

Finalmente, a maior representatividade aparece na categoria “sugestões” onde aparecem comentários relacionados aos benefícios já existentes, como vale alimentação, alimentação no local e convênio com universidades, assim como o desejo por benefícios ainda não oferecidos, como o suporte à saúde mental, descontos em cursos de língua ou associação para acesso a lazer. Estas respostas dialogam em certa medida com o exposto nos Gráficos 8 e 9, já que apontam que apesar da satisfação dos colaboradores com relação ao que é atualmente disponível, existe demanda por outros benefícios.

Já o Quadro 5, apresentado na sequência, traz os comentários dos colaboradores a respeito da organização, enquanto empregadora. O objetivo deste questionamento, é observar se a percepção de realização da missão, visão e valores, especialmente da perspectiva do cliente interno, tem se materializado de acordo com a expectativa da organização.

**Quadro 5 - Percepção dos colaboradores sobre a empregadora**

<b>CATEGORIA</b>	<b>RESPOSTAS</b>
INDIFERENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não</li> <li>• Não</li> <li>• Nenhum</li> </ul>
ELOGIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma empresa muito justa e que valoriza seus funcionários</li> <li>• Excelente lugar para se trabalhar.</li> <li>• Adoro trabalhar na organização e uma instituição que me recebeu super bem</li> <li>• Me sinto valorizada, mesmo em momentos tristes com óbito de familiares, a Instituição demonstra carinho, através dos comunicados de condolências.</li> <li>• Excelente empresa</li> <li>• Estou satisfeita</li> <li>• Excelente empresa para se trabalhar.</li> <li>• Excelente empresa pra se trabalhar</li> <li>• A organização é mais que uma empresa é uma grande família que cuida uns dos outros principalmente dos nossos alunos.</li> <li>• Uma instituição que honra seus compromissos não só com os colaboradores, mas tbm com a comunidade.</li> <li>• No entanto, sou feliz com relação a organização independente dos benefícios</li> <li>• Nossa não tenho o que dizer dessa instituição estou onde sempre quis estar realizei o meu sonho de poder ser uma colaboradora nessa empresa.</li> <li>• A melhor instituição que já trabalhei</li> <li>• Uma empresa muito boa</li> <li>• Acredito que a empresa sempre se posicionou positivamente em relação às necessidades dos colaboradores</li> <li>• É uma empresa muito justa e que valoriza seus funcionários</li> </ul>

CRÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se tornando cada vez mais empresa quando entrei a 8 anos atrás era vista mais como instituição</li> </ul>
SUGESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>A organização tem limites em relação a oferta de benefícios diretos, mas poderia ofertar outros sem custos diretos.</li> </ul> <p>Acredito que poderia haver um cuidado maior com o clima entre os profissionais, observar o comportamento das lideranças e oferecer suporte psicológico e em saúde mental.</p>

**Fonte:** as autoras (2022)

Novamente, os comentários que exprimem indiferença ou crítica tem representação inexpressiva no rol de respostas, destacando-se opiniões positivas a respeito da organização. Os respondentes destacaram que sentem bem recebidos, valorizados, apontam a criação de laços afetivos importantes entre os clientes internos e externos, e adjetivam a organização como “excelente justa”.

Estes dados permitem sugerir que a comunicação interna da imagem da empresa para os seus colaboradores tem sido positiva e atendido aos preceitos do endomarketing, que visa gerar uma unidade colaborativa entre a organização e seus clientes internos. Em todas as etapas da pesquisa apresentadas até aqui, os comentários que expressam alguma insatisfação com relação à organização, aos benefícios ou à comunicação interna tiveram baixa frequência.

Finalmente, pensando no desafio que tem sido a retenção de talentos, conforme indiciado pela coordenadora de GRH da organização, o Quadro 6 vem apresentar fatores que motivam as pessoas, isto é, os recursos humanos da organização, a permanecerem onde estão. As respostas foram categorizadas de acordo com a Hierarquia das Necessidades ou Pirâmide das Necessidades<sup>5</sup> de Abraham Maslow.

**Quadro 6 -** Motivações para permanecer na empresa

CATEGORIA	RESPOSTAS
AUTORREALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sou realizado no que faço.</li> <li>Sou muito feliz no que faço</li> <li>Amo atender os pacientes</li> <li>Gosto do público</li> <li>Meu amor pela Instituição e seus usuários.</li> <li>Amo o que faço</li> <li>Eu simplesmente amo tudo isso, não existe ambiente melhor do que estar aqui juntinho dos meninos, sempre digo que o verdadeiro carinho, abraço vem deles, agradeço a deus por ele ter me concedido a entrar aqui</li> <li>Gosto muito do que eu faço.</li> </ul>

<sup>5</sup> Teoria desenvolvida por Abraham Maslow, em 1943, considerando que as necessidades humanas estariam todas resumidas em cinco níveis hierárquicos. A base da pirâmide é indicada por necessidades fisiológicas, seguida no próximo nível por aquelas da ordem da segurança relacionadas ao bem-estar, de estima/status e por fim, no topo da pirâmide, a necessidade autorrealização. Para conhecer mais, consultar referência do autor.



STATUS/ESTIMA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelo Sim a vida e por acreditar q é possível fazer a diferença na vida não só da pessoa com deficiência e seus familiares mas para todo aquele q transforma a minha vida a cada dia, me fazendo ser melhor, que me ensina a ouvir, ser ouvida e por vezes calar sem julgar , entender cada vez mais que cada um tem o sua importância e que sozinhos nada somos.</li> <li>• Os motivos são vários mas o principal é o amor por cada aluno e a valorização que cada funcionário recebe tanto da empresa quanto dos colaboradores que trabalham conosco.</li> <li>• Tenho também que agradecer ao rh a lili sempre educada nós trata super bem a equipe da organização é fantástica</li> <li>• Boa coordenadora, equipe técnica que trabalha junto, me sinto muito feliz por trabalhar aqui</li> <li>• Estar em uma empresa que reconhece o valor de cada funcionário</li> <li>• Os atendidos são meu maior motivo para trabalhar na ORGANIZAÇÃO, me sinto realizada.</li> <li>• As ações empregadas pela organização são motivadoras</li> </ul>
SOCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pela identificação pessoal e profissional com a missão institucional</li> <li>• Pelos usuários</li> <li>• Amo trabalhar na organização pelos usuários , ambiente , comprometimento da empresa com o colaborador , benefícios, carga horária , salário</li> <li>• Sinto como se as pessoas que estão lá faz parte da minha família</li> </ul>
SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convênio Médico</li> <li>• Amo trabalhar na organização pelos usuários , ambiente , comprometimento da empresa com o colaborador , benefícios, carga horária , salário .</li> <li>• A segurança, a forma de trabalho</li> <li>• Respeito para com os funcionários e plano de carreira. Sem dúvida o melhor lugar que já trabalhei.</li> </ul>
FISIOLÓGICAS	NÃO FORAM MENCIONADAS

**Fonte:** as autoras (2022)

Chama a atenção neste quadro o fato de não ter sido feita nenhuma menção a fatores fisiológicos, isto é, motivação relacionada à satisfação de necessidades básicas, como garantia de alimentação e abrigo, por exemplo. Este dado pode estar relacionado com a dado que caracteriza os colaboradores no que toca à escolaridade e tempo na organização; se pensarmos que os profissionais têm segurança com relação aos seus empregos, a subsistência básica deixa de ser relevante, e da mesma maneira, o fato de possuírem, em sua maioria, nível elevado de escolaridade, confere maior confiança com relação à possibilidade de se encaixar em novos espaços.

Da mesma forma, as menções aos fatores motivacionais relacionados à segurança e sociais, aparecem em pequena ordem de grandeza. Os colaboradores que opinaram neste sentido, relacionam sua motivação com a estrutura de remuneração direta e indireta e com o ambiente de trabalho.

Finalmente, a grande maioria dos respondentes apresentam como fatores motivacionais aqueles relacionados às necessidades de autorrealização e status/estima. As pessoas que estão nesta organização, identificam em seu trabalho a oportunidade de realizar suas expectativas pessoais e profissionais e se identificam com a missão da organização. Veem no seu trabalho uma oportunidade de serem reconhecidos, valorizados, e de promover um impacto social que vai de encontro com seu posicionamento.

A análise deste quadro permite ainda traçar um paralelo com as respostas que foram apresentadas ao longo do questionário de pesquisa. Os participantes normalmente diziam concordar com as proposições sobre sua satisfação com relação ao sistema de benefícios, mas na maior parte das vezes, a incidência de respostas “concordo totalmente” foi pequena, especialmente se comparada com a expressão “concordo”.

Este dado pode ser indicativo de que, não obstante, a remuneração indireta, isto é, os benefícios, sejam importantes para os colaboradores, o fator principal é a identificação com a missão, a visão e os valores da organização. Diante desta observação, acreditamos ser possível passarmos às considerações deste trabalho, haja vista que os dados levantados já foram analisados, e nos permitem agora elaborar algumas informações importantes sobre o cenário desvelado pela pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES

Considera-se que de fato houve uma mudança expressiva na forma como os recursos humanos são vistos no cenário das organizações, desde as abordagens dos primeiros modelos de gestão, que foram abordados no Capítulo 1. Considera-se que é de extrema relevância que as organizações observem a dinâmica destas mudanças e consigam cada vez mais expandir a percepção do capital humano como um importante diferencial estratégico de mercado.

Considera-se que diversas são as ferramentas à disposição dos gestores de recursos humanos, no sentido de atender as demandas advindas de seu público interno, e priorizá-los enquanto clientes preferenciais das organizações. Comunicar-se com o cliente interno é uma estratégia importante para gerar valor à organização e viabilizar que estes clientes expandam sua influência e qualidade para o produto ou serviço ofertado, melhorando a imagem da empresa.

Sobre a organização em que a pesquisa de campo foi realizada, considera-se que os benefícios são fatores importantes para o público interno, mas não determinantes. Isto porque, através deles a empresa consegue comunicar sua visão voltada para o bem-estar do colaborador, contudo, o faz de maneira mais discreta, sem necessariamente fazer com que os benefícios promovam uma percepção de identificação plena com os objetivos da empresa.

Considera-se ainda, que a comunicação interna, isto é, o endomarketing, não está enraizado como cultura da organização, mas tem forte potencial. Para usar os benefícios como estratégia de endomarketing, a organização poderia, por exemplo, incluir em seu planejamento estratégico a discussão a respeito da adesão à um dos tipos de benefícios destacados como sendo de interesse dos colaboradores, como indica o Gráfico 9.

Considera-se que outra estratégia importante no sentido de comunicar ao cliente interno a preocupação da organização para com ele, seria a disponibilização de atendimento em psicoterapia, sugerido por alguns dos colaboradores que responderam à pesquisa, conforme indicado nos quadros 4 e 5.

Se o sistema de benefícios pode ser destacado como estratégia de endomarketing, considera-se que possa ser indicado um trabalho mais intensificado no sentido de levar a público e tornar o tema pauta das discussões na organização, através de estratégias de divulgação interna, campanhas de engajamento e publicização dos números relacionados ao investimento e desfrute dos benefícios.

Se o sistema de benefícios pode ser apontado como uma ferramenta de retenção de talentos, considera-se que sim, haja vista que em todas os questionamentos os profissionais responderam em maioria concordando com a proposição.

Considera-se ainda, que apesar de a maioria dos respondentes fazer avaliações positivas sobre os benefícios, ainda existe uma parcela de colaboradores que diverge nesta posição. Neste sentido, considera-se importante que a pesquisa organizacional que é realizada anualmente proponha formas de mensurar esta satisfação, a fim de garantir que a organização não esteja investindo recursos em um sistema de benefícios que não convirja com os seus objetivos.

Considera-se que de maneira geral, a visão dos colaboradores sobre a instituição é positiva, sugerindo uma importante valorização dos profissionais pela empregadora, e que o nível de queixas com relação à organização é bastante baixo.

Considera-se ainda que os principais fatores que motivam os colaboradores estão na ordem da autorrealização e estima/status. Pode expressar que os envolvidos não tenham a percepção de valores de segurança ou monetários como prioridade ou que de fato estes itens não sejam os mais atraentes na organização.

Pensando no objetivo da área de GRH de manter acesa a missão, visão e valores da organização e o bom clima entre os colaboradores, possa ser interessante observar o comportamento organizacional da instituição, considerando os comentários apontados nos quadros 4, 5 e 6, sobre a saúde mental, a relação entre equipes e lideranças e ao atendimento à demandas coletivas.

Considera-se que o objetivo da pesquisa tenha sido parcialmente alcançado, uma vez que a proposta inicial era oferecer um resultado com validade e confiabilidade com base em critérios estatísticos. Considera-se que ainda diante deste fator limitador, o panorama geral levantado através dos dados coletados, tenha sido importante e valioso para a organização, uma vez que aproxima o gestor da área de percepção dos seus clientes internos, e aponta indicativos em diversos aspectos.

Por fim, considera-se que o pressuposto da pesquisa, de que os benefícios oferecidos pudessem ser indicados como uma ferramenta de endomarketing da organização, seja válido. Baseando-nos nas respostas aos questionamentos propostos tanto na entrevista com a coordenadora da área de gestão de recursos humanos quanto dos respondentes do survey, fica possível afirmar que existe um papel estratégico dos benefícios na comunicação entre a organização e o cliente, sendo o principal indicativo disto, a satisfação dos colaboradores com relação aos benefícios e à sua realização. Assim, considera-se que a resposta para a pergunta

contida no título deste trabalho, se existe relação entre benefícios e endomarketing, é sim, existe e pode ser uma excelente ferramenta utilizada para a gestão dos recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. de; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. POR QUE ADMINISTRAR ESTRATEGICAMENTE RECURSOS HUMANOS?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 33, p. 12-24, 1993. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000200003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/QkPTdLcYPYb8NHHRjQwPzKN/?lang=pt>. Acesso em: 21 jul. 2022.

AMORIM, W. A. C. De; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L.. ENSINO E PESQUISA EM GESTÃO DE PESSOAS/GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL:: CONVERGÊNCIA OU DIVERGÊNCIA. **RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP**, São Paulo, v. 59, ed. 3, p. 215-221, mai/jun 2019. DOI <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/z3BxqHKXPYgcQXmnTmtPqTm/?lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BEKIN, S. F. **ENDOMARKETING: COMO PRATICÁ-LO COM SUCESSO**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2004. 186 p. ISBN 85-87918-33-3.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, ed. 1, p. 41-61, jan/fev 2017 2017. DOI <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwvjWRX3kQSfT9DcR3b/?lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2022.

BREDA, F. A. **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: AÇÕES SOCIAIS DESENVOLVIDAS PELAS GRANDES EMPRESAS DE FRANCA**. Orientador: Edna Maria Campanhol. 2004. Dissertação de Mestrado (Administração) - FACEF - Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca, Franca, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. ISBN 978-85-352-1348-5.

BRASIL. **Lei Federal nº 13.019, de 31 de julho de 2014.** - [S. l.], 31 jul. 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113019.htm). Acesso em: 22 set. 2022.

FERREIRA, B. **MARKETING E ENDOMARKETING APLICADOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS BRASILEIRAS.** Orientador: Gregório Varvakis. 2018. 138 p. Dissertação de Mestrado (Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/198128/PCIN0188-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 set. 2022.

IVANCEVICH, J. M. (Tradução: Suely Sonoe Cuccio). **Gestão de Recursos Humanos [recurso eletrônico].** 10 ed, Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/MVAoB1>>. Acesso em 22 jul. 2022.

MELO, M. C. O. L. Administração de recursos humanos cedendo lugar à gerência das pessoas: um exercício compartilhado. **Organização e Sociedade**, Bahia, v. 4, ed. 9, p. 17-38, mai/ago 1997 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/GZL9JQhWZNHP9vdgsF9r4vQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 maio 2022.

MENESES, P. P. M.; COELHO JUNIOR, F. A.; FERREIRA, R. Rezende; PASCHOAL, T.; DA SILVA FILHO, A. I. A produção científica Brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, ed. 4, p. 110-134, jul/ago 2014 2014. DOI <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p110-134>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/xzxxkDJ3KxwmkhpSmCSjC6Bf/?lang=pt>. Acesso em: 15 maio 2022.

MINAYO, M. C. de S. (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, A. M. B. de; OLIVEIRA, A. J. de. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, Curitiba, v. 15, ed. 4, p. 650-669, jul/ago 2011 2011. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400006>. Disponível em: Acesso em: 1 ago. 2022.

OLIVEIRA, T. de. Serviço Social e poder judiciário: uma parceria desafiante. 2009. 93f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Serviço Social) – Faculdade de Direito, História e Serviço Social, Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”, Franca, 2009.

OLIVEIRA, P. W. S.de; LEONE, R. J. G. Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. **RAM – Revista De Administração Mackenzie**, Natal, Volume 9, n. 2, 2008, p. 104-127

PIZOLOTTO, M. F. **POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS EM EMPRESAS DO SETOR METAL-MECÂNICO DO RIO GRANDE DO SUL**. Orientador: Valmiria Carolina Piccinini. 2000. 149 p. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio.Usu%C3%A1rio-C/Downloads/BENEF%C3%8DCIOS.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2022.

WOOD JR. T.; PICARELLI FILHO, V.. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. [S. l.]: ATLAS, 1996. 208 p.



**ANEXO I – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA INTERNA****AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA**

Através do presente instrumento, solicitamos ao Presidente da [REDACTED] [REDACTED], Senhor [REDACTED], autorização para realização da pesquisa integrante do Trabalho de Graduação (TG) da acadêmica Viviane Cristina Rosa Cassiano, orientada pelo Prof. Mestre Francisco de Assis Breda, tendo como título preliminar “Análise do sistema de benefícios como ferramenta de endomarketing em organização do terceiro setor”. A coleta de dados será feita com os colaboradores celetistas, através da aplicação de formulário eletrônico. A presente atividade é requisito para a conclusão do curso de Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade de Tecnologia Dr. Thomaz Novelino, mantida pelo Centro Paula Souza. As informações aqui prestadas não serão divulgadas sem a autorização final da Instituição campo de pesquisa.

Franca, 01 de agosto de 2022

---

Lauane Gomes Teles Souza e Viviane C. Rosa Cassiano  
Acadêmicas

---

Prof. Dr. Francisco de Assis Breda  
Orientador

Deferido ( )

Indeferido ( )

---

[REDACTED]  
Assinatura e carimbo do gestor

## **ANEXO II- ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A COORDENADORA DE GRH**

### Roteiro de Entrevista

A proposta da entrevista é se aproximar primeiramente da área de recursos humanos de maneira mais generalista, e na sequência, conhecer os benefícios que são oferecidos aos colaboradores da organização. No primeiro momento, serão abordados temas como a formação do RH na empresa, composição atual do quadro de funcionários e público interno atendido pelo setor. No segundo bloco de perguntas, a proposta é levantar informações que traduzam a gama de benefícios existentes na instituição, sua relação com os objetivos da empresa e se existe alguma proposta/planejamento para que a grade de benefícios seja expandida.

### Informações gerais sobre o setor de Recursos Humanos

- 1) Apresentação pessoal da Entrevistada (Nome, cargo, formação, tempo de trabalho na organização, principais atividades).
- 2) Há quanto tempo existe a área/setor de RH na organização?
- 3) Como é formado o RH da empresa? (Quantas pessoas, quais as formações exigidas, existe proposta de expansão/redução/modificação da área?)
- 4) Atualmente, qual o número de funcionários referenciados ao RH da organização?
- 5) Existe diferença de tipos de vínculos empregatícios? Se sim, quais são os tipos de vínculos existentes, e quantos colaboradores estão atrelados a cada um deles?
- 6) O RH se articula com alguma outra área da organização com vistas a alcançar algum objetivo específico?
- 7) Como pode ser explicada qual a principal função da gestão de recursos humanos nessa organização?
- 8) Quais são os principais desafios da área?
- 9) O RH da organização é responsável pelo marketing interno ou existe algum setor específico para esta ação?
- 10) Existe uma organização da empresa quando o cultivo do endomarketing?

### Detalhamento de informações sobre os benefícios

- 1) Quais são os benefícios disponíveis para os colaboradores da organização?
- 2) Há quanto tempo esses benefícios foram implantados?
- 3) implantação?
- 4) Existem benefícios compulsórios e espontâneos?
- 5) A quais e quantos colaboradores estes benefícios se estendem?
- 6) Os familiares/dependentes dos colaboradores têm algum acesso aos benefícios oferecidos?
- 7) Os benefícios oferecidos são fixos ou flexíveis (quando os colaboradores podem escolher o que melhor lhe atende)?

- 8) A organização considera os benefícios disponíveis como uma estratégia de endomarketing? Se sim, existe alguma ação específica de divulgação da grade de benefícios? Há alguma ferramenta para mensuração da satisfação dos colaboradores quanto a estes? Há articulação com outras áreas para valorização dos benefícios?
- 9) Existe algum plano para expansão da grade de benefícios? Se sim, quais seriam os novos benefícios, e qual a estratégia para sua implantação?
- 10) Há algo relevante sobre os benefícios que não tenha sido mencionado que a organização considera importante considerar?

### ANEXO III – QUESTIONÁRIO SURVEY

Olá!

Seja bem-vindo (a) ao questionário “Sistema de Benefícios na Organização”.

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica, realizada por uma colaboradora da organização, no curso de graduação tecnológica em Gestão de Recursos Humanos.

O objetivo do questionário é conhecer a percepção dos colaboradores a respeito do sistema de benefícios da organização. Será respondido de forma anônima e não terá qualquer implicação no acesso aos benefícios, ou seja, o caráter da pesquisa é meramente acadêmico.

Agradecemos por participar.

#### Bloco 1 - Identificação

Neste bloco, temos o objetivo de conhecer você, colaborador, e por isso, são feitas perguntas de ordem pessoal.

1) Você é um profissional contratado na organização em regime CLT?

( ) sim ( ) não

2) Área em que atua:

( ) Assistência

( ) Educação

( ) Saúde

( ) Administrativo

( ) Outras

3) Há quanto tempo está na organização?

( ) Há menos de 1 ano

( ) Entre 1 e 2 anos

( ) Entre 2 e 3 anos

( ) Entre 3 e 4 anos

( ) Entre 4 e 5 anos

( ) Há mais de 5 anos

4) Formação Exigida para o cargo:

( ) Ensino Fundamental

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

Pós Graduação

5) Sexo:

Feminino

Masculino

Não Binário

6) Idade:

\_\_\_\_\_

Bloco 2 –

Neste bloco, as perguntas são feitas para identificar se você está a par dos benefícios oferecidos pela instituição.

1) Você conhece quais são os benefícios oferecidos pela organização aos colaboradores?

Sim

Não

2) Dos benefícios oferecidos pela instituição, assinale abaixo quais os benefícios você acessa ou já acessou.

Vale Alimentação

Vale Transporte

Alimentação no Local

Subsídio de 30% no convênio médico

Auxílio creche

Desconto em universidades parceiras

Empréstimo consignado

Bloco 3 –

Neste bloco você responderá às perguntas assinalando a alternativa que mais se aproxima da sua opinião a respeito das assertivas que serão apresentadas.

Exemplo: “Estou satisfeito (a) com o desempenho do meu novo computador”. Dentre as opções de respostas, e considerando aqui o que melhor representa sua opinião, assinale uma das alternativas.

Discordo Totalmente;

- ) Discordo
- ) Indiferente (Ou Neutro);
- ) Concordo E
- ) Concordo Totalmente.

1) A organização em que trabalho oferece um bom sistema de benefícios aos seus colaboradores.

- ) Discordo Totalmente;
- ) Discordo
- ) Indiferente (Ou Neutro);
- ) Concordo E
- ) Concordo Totalmente.

2) Normalmente comento com pessoas fora da organização onde trabalho sobre os benefícios que são oferecidos aos colaboradores.

- ) Discordo Totalmente;
- ) Discordo
- ) Indiferente (Ou Neutro);
- ) Concordo E
- ) Concordo Totalmente.

3) Os benefícios oferecidos pela organização foram fatores importantes para que eu me interessasse pela vaga.

- ) Discordo Totalmente;
- ) Discordo
- ) Indiferente (Ou Neutro);
- ) Concordo E
- ) Concordo Totalmente.

4) Me sinto muito satisfeito com os benefícios que são oferecidos pela organização e isso me faz ter uma boa impressão sobre ela.

- ) Discordo Totalmente;
- ) Discordo
- ) Indiferente (Ou Neutro);

- ) Concordo E
- ) Concordo Totalmente.

5) Em meu grupo de colegas de trabalho, comentamos sobre os benefícios que a organização oferece.

- ) Discordo Totalmente;
- ) Discordo
- ) Indiferente (Ou Neutro);
- ) Concordo E
- ) Concordo Totalmente.

6) Saber que a organização me oferece bons benefícios, me incentiva a permanecer trabalhando aqui.

- ) Discordo Totalmente;
- ) Discordo
- ) Indiferente (Ou Neutro);
- ) Concordo E
- ) Concordo Totalmente.

7) Eu não sairia da organização onde estou hoje para trabalhar em uma outra que não me oferecesse os mesmos benefícios.

- ) Discordo Totalmente;
- ) Discordo
- ) Indiferente (Ou Neutro);
- ) Concordo E
- ) Concordo Totalmente.

8) Acredito que trabalho em uma organização que valoriza os seus colaboradores porque oferece bons benefícios

- ) Discordo Totalmente;
- ) Discordo
- ) Indiferente (Ou Neutro);
- ) Concordo E
- ) Concordo Totalmente.

9) Os benefícios oferecidos pela organização atendem aos meus interesses.

- Discordo Totalmente;
- Discordo
- Indiferente (Ou Neutro);
- Concordo E
- Concordo Totalmente.

10) Prefiro permanecer na organização porque ela tem um bom sistema de benefícios, do que ir para outra onde tenha salário um pouco maior, mas não me ofereça os mesmos benefícios.

- Discordo Totalmente;
- Discordo
- Indiferente (Ou Neutro);
- Concordo E
- Concordo Totalmente.

11) Os benefícios oferecidos pela instituição são um dos motivos para que eu ainda esteja trabalhando aqui.

- Discordo Totalmente;
- Discordo
- Indiferente (Ou Neutro);
- Concordo E
- Concordo Totalmente.

12) Dentre os benefícios abaixo relacionados, que não são oferecidos pela empresa, assinale aqueles que você considera serem do seu interesse. (Marcação múltipla)

Gympass (convênio com academia)

Convênio Odontológico

Seguro de vida empresarial

Plano de Previdência Privada

Associação Recreativa

Outro

Nenhum



13) Você gostaria de fazer algum comentário a respeito dos benefícios oferecidos pela instituição? Resposta livre

14) Você gostaria de fazer algum comentário sobre o que você pensa da organização como empregadora? Resposta livre

15) Você gostaria de fazer algum comentário sobre os motivos que se fazem querer permanecer no seu trabalho?