

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

VINÍCIUS MASCARELLO GONÇALVES

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA INTRODUTÓRIA
DA DIVERSIDADE DENTRO DE UMA EMPRESA VAREJISTA
UM ESTUDO DE CASO DA SIM REDE DE POSTOS**

Caxias do Sul
2022

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

VINÍCIUS MASCARELLO GONÇALVES

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA INTRODUTÓRIA
DA DIVERSIDADE DENTRO DE UMA EMPRESA VAREJISTA**

Um estudo de caso da SIM Rede de Postos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda na Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Carlos Antonio de A. Arnt

Caxias do Sul
2022

VINÍCIUS MASCARELLO GONÇALVES

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA INTRODUTÓRIA
DA DIVERSIDADE DENTRO DE UMA EMPRESA VAREJISTA**

Um estudo de caso da SIM Rede de Postos

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda na Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Carlos Antonio de A. Arnt

Banca examinadora

Prof. Me. Carlos Antonio de Andrade Arnt
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Dra. Ivana Almeida da Silva
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Me. Jussania de Fátima Albé
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Caxias do Sul
2022

AGRADECIMENTOS

É com muita gratidão no coração que concluo meu processo de pesquisa envolvendo um assunto tão importante e presente na minha vida e, sem dúvidas, na de muitas outras pessoas também. Falar sobre diversidade de orientação sexual foi um desafio grandioso e, definitivamente, recompensador. Desenvolvi muito mais do que achei que aprenderia, sou extremamente grato por tudo isso.

Gostaria, também, de agradecer à minha família que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos, fáceis e difíceis, me apoiando, auxiliando e instruindo. Minha mãe, Joceléia Mascarello Gonçalves, e meu pai, Adão Airton Monteiro Gonçalves, que nunca deixaram de acreditar no meu potencial e sempre me incentivaram a ser quem eu sou hoje. Aos meus avós maternos, Clarice e Itolino, por à todo momento me mostrarem a importância de se dedicar aos estudos e ao trabalho e sempre me incentivarem a ser um menino melhor. Estendo meus agradecimentos aos meus avós paternos, Benta e João (em memória). A minha dinda, Claisa, que sempre esteve disposta a me ouvir nos momentos mais frágeis e a me manter firme nas questões que eu acredito.

Sem sombra de dúvidas, quero agradecer aos meus cachorrinhos, Mel, Mary, Tommy, Kevin e Kika, que sempre estiveram ao meu lado, literalmente, em todo o processo de construção desta pesquisa e que, por muitos momentos, me transmitiram e transmitem energias positivas.

Por fim, gostaria de agradecer ao meu orientador, Carlos Antonio de Andrade Arnt, que me acompanhou durante todo o processo de pesquisa e me ajudou da melhor forma possível para construir este trabalho. Caco, meu muito obrigado pelo auxílio, compreensão e paciência em todas as etapas desse processo.

“Somos céus atravessados por nuvens de energias vindas da profundidade dos tempos. Quanto mais acreditamos que somos alguém, mais somos ninguém. Quanto mais sabemos que não somos ninguém, mais nos tornamos alguém.”

(Pierre Lévy)

RESUMO

O presente trabalho teve como finalidade entender de que modo a técnica de endomarketing pode ser uma ferramenta fundamental para introduzir a diversidade focada no público LGBTQIA+ dentro do ambiente de trabalho, conduzindo um estudo de caso sobre a SIM Rede de Postos. Para tanto, foi executada uma pesquisa bibliográfica que nos mostrou aspectos importantes relacionados ao ambiente de trabalho interno de uma instituição e como a diversidade de orientação sexual é implantada por via da gestão da diversidade em uma organização. Na sequência, foram efetuadas três entrevistas em profundidade com profissionais da empresa estudada no caso, uns que atuam diretamente na comissão de endomarketing e outro no qual recebe essas ações. Por fim, apresentou-se a gestão da diversidade como principal perspectiva do início da construção de um ambiente mais igualitário e sem preconceitos, auxiliando a instituição a crescer por meio da diversidade e a melhorar suas posturas diante do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Diversidade; endomarketing; LGBTQIA+; organizacional, SIM Rede de Postos.

ABSTRACT

The tool aimed to understand that the way of conducting the technique and the work environment can be a fundamental working tool for the diversity of work in the LGBTIA+ public, inducing a work study on a SIM Rede de Postos. Therefore, it was a bibliographic research that showed us important aspects of the institution's internal work environment and how the diversity of sexual orientation is implemented through the management of diversity in an organization. Subsequently, in-depth interviews were carried out with company professionals directly in the case, some who work and do not qualify these internal marketing actions. Finally, diversity management was presented as the main perspective of the beginning of the construction of a more egalitarian environment and without prejudice, helping the institution to grow through diversity and to improve its attitudes towards the work environment.

Keywords: Diversity; internal marketing; LGBTQIA+; organizational.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Emissor, mensagem e receptor	40
Figura 2 - Elementos da cultura organizacional	47
Figura 3 - Hierarquia das necessidades humanas	54
Figura 4 - Aba principal do Blog da SIM	81
Figura 5 - Matéria sobre a ação de carnaval	82
Figura 6 - Matéria sobre um dos colaboradores da SIM	83
Figura 7 - Matéria sobre o Setembro Amarelo	84
Figura 8 - Fases das empresas com a técnica de endomarketing	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos de Transmissão Cultural Organizacional	50
Tabela 2 - Estágios da Gestão da Diversidade	73
Tabela 3 - Impactos positivos da Gestão da Diversidade	75
Tabela 4 - Impactos negativos da Gestão da Diversidade	76

SUMÁRIO

1. CONSTRUINDO A CRIATIVIDADE	5
2. METODOLOGIA	19
2.1 Método Qualitativo	20
2.2 Estudo de Caso	22
2.3 Pesquisa Bibliográfica	24
2.4 Entrevista	26
2.4.1 Fontes de Pesquisa	28
3. AMBIENTE INTERNO DA INSTITUIÇÃO	30
3.1 Endomarketing	30
3.1.1 Ações de Comunicação	34
3.1.2 Relação entre Endomarketing e Propaganda	37
3.2 Comunicação Interna	38
3.2.1 Intranet	42
3.2.2 E-mail	43
3.2.3 Reuniões Online e Presenciais	44
3.3 Cultura Organizacional	45
3.4 Clima Organizacional	51
3.4.1 Instrumentos de Medidas	56
3.5 Valores Organizacionais	57
3.6 Ferramenta Norteadora: Propósito e Missão	59
4. DIVERSIDADE DE ORIENTAÇÃO SEXUAL	61
4.1 O Início do Movimento pelos Direitos LGBTQIA+	61
4.1.1 As Siglas do Movimento LGBTQIA+	64
4.2 A Diversidade Organizacional	66
4.3 Gestão da Diversidade	69
4.3.1 Os Impactos da técnica nas Organizações	72
5. A SIM REDE DE POSTOS	77
5.1 A História da Empresa	77
5.2 Sobre seus Valores	78
5.3 O Propósito e a Missão	79

5.4 Endomarketing da SIM pelos olhos externos	80
5.5 Interpretação do Estudo	85
6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	87
6.1 Visão do endomarketing para os colaboradores da SIM Rede de Postos	87
6.2 Relacionamento da SIM Rede de Postos e a diversidade no geral	89
6.3 O endomarketing como ferramenta da gestão da diversidade focada no público LGBTQIA+	91
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	101
APÊNDICES	105
ANEXOS	176

1. CONSTRUINDO A CRIATIVIDADE

O endomarketing é uma poderosa ferramenta para a construção solidificada de uma organização. É a partir dessa estratégia de comunicação que a marca se conecta diretamente com o colaborador, seja com ações de integração, melhorias focadas em comunicação interna, palestras motivacionais, plano de crescimento alinhado ou, até mesmo, presentes em datas especiais. Toda relação de comunicação entre empresa e colaborador faz parte do grande guarda-chuva chamado endomarketing.

Os conceitos criados pelo marketing tradicional se assemelham aos do marketing interno, o cliente final passa a ser o funcionário. Uma empresa que os aplica pode avaliar o seu clima organizacional, engajamento, performance e demais aspectos fundamentais para que a companhia não se torne engessada e os índices de *turnover*¹ diminuam gradativamente.

No contexto social, a diversidade é uma temática de suma relevância para ser desenvolvida dentro de uma organização. Segundo Brum (2017), “Um funcionário sem informação não pode assumir responsabilidades, mas um funcionário que recebe informação não pode deixar de assumir responsabilidades”, o que reforça a importância de entender as diferenças, criar discussões sobre as diversidades e, principalmente, respeitá-las tanto dentro quanto fora do âmbito de trabalho. Daí vem a necessidade das empresas serem lugares diversificados, quanto mais pessoas diferentes existirem dentro de uma organização, mais discussões serão iniciadas e, conseqüentemente, mais soluções criativas serão entregues.

A gestão da diversidade dentro de uma organização é o conceito responsável por repassar informação sobre representatividade, trazer voz às minorias, incluir pessoas e criar uma cultura organizacional mais ampla e livre de preconceitos. Desde o final da Segunda Guerra Mundial o debate sobre diversidade já existia por conta de movimentos sociais como, por exemplo, a mistura demográfica ocasionada pela globalização e os movimentos migratórios, a presença de mulheres em cargos de liderança no mercado, o surgimento de uma cultura mais liberal e tolerante e o

¹ É a taxa de rotatividade de funcionários. Fonte retirada do site <<https://www.gupy.io/blog/turnover>>. Acesso em 18.06.2022.

crescimento dos movimentos LGBTQIA+² no mercado de trabalho. E, é a partir do conceito de diversidade que o tema LGBTQIA+ dentro do mercado de trabalho será desenvolvido nesta monografia.

No Brasil, apenas cerca de metade dos colaboradores homossexuais sentem-se confortáveis para assumir sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente corporativo, segundo os estudos feitos pelo Center for Talent Innovation³. O que revela os demasiados desafios ainda existentes para criação de um ambiente organizacional mais inclusivo e a relutância por parte das empresas na hora da contratação e efetivação de funcionários LGBTQIA+, ocasionando a perda de inúmeros talentos que poderiam agregar ao negócio.

O impacto das marcas que usam a diversidade para suas campanhas publicitárias são estrondosos no âmbito atual, um grande exemplo disso é a Havaianas. A organização lançou uma coleção de meias, sandálias, *street bags*⁴, entre outros itens, denominada “Pride”⁵, em homenagem ao orgulho LGBTQIA+, a iniciativa é destinar 7% dos lucros líquidos da venda para a ONG All Out, instituição que luta pelos direitos LGBTQIA+ ao redor do mundo. Neste caso, a publicidade só se torna efetiva quando a marca transmitir o mesmo pensamento para seus colaboradores e os mesmos aderirem e praticarem, afinal o colaborador que aprende com sua empresa, repassa a informação recebida e, conseqüentemente, aproxima e fideliza mais clientes. Dessa forma, o endomarketing precisa ser bem lapidado para que a empresa possa estar de acordo com suas ações externas.

Empresas que lidam diretamente com o setor de varejo precisam estar conectadas às mudanças de consumo do cliente final, devido às práticas de compra evoluírem constantemente. Ser uma organização inovadora faz parte da essência

² Refere-se às iniciais das minorias sexuais e de gênero (lésbicas, gays, bissexuais...). Fonte retirada do site <[³ Fonte retirada do site <<https://coqual.org/reports/out-in-the-world/>>. Acesso em 18.06.2022.](https://www.fundobrasil.org.br/blog/o-que-significa-a-sigla-lgbtqia/#:~:text=%C3%89%20composta%20por%3A%20LGBTQQICAAPF2K%2B%20(L%C3%A9sbicas,2%20Desp%C3%ADritos%20e%20Kink).> Acesso em 18.06.2022.</p></div><div data-bbox=)

⁴ Bolsas para porte de utensílios menores. Tradução: própria.

⁵ Pride significa orgulho. Tradução: própria. Fonte retirada do site <https://havaianas.com.br/ofertas/produtos-linha-pride.html?gclid=CjwKCAjw77WVBhBuEiwAJ-YoJNkVtW8yd1jkBC965p4TRhwiKYBeEhWi14j8-o7OarIPuGDHZRquhoC5fwQAvD_BwE>. Acesso em 04/05/2022.

para criar uma boa estratégia de marketing voltada ao consumidor, entretanto essas ideias criativas podem ser acionadas pelos próprios colaboradores de uma empresa. A SIM Rede de Postos⁶, por exemplo, conta com o projeto “Innovare” que busca trazer a inovação aos processos técnicos da empresa, além de procurar soluções criativas para efetivar a comunicação ao cliente. Desse modo, todos os mais de 3.400 colaboradores podem sugerir melhorias, dar ideias criativas, dialogar com o grupo e sentirem-se parte de algo maior.

A SIM Rede de Postos é a maior rede varejista em postos de combustíveis e lojas de conveniências do Brasil, sua sede administrativa fica localizada na cidade de Flores da Cunha, no estado do Rio Grande do Sul e suas mais de 140 unidades estão espalhadas pelos três cantos do sul brasileiro, sendo os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, e na região sudeste, o estado de São Paulo. E, é a partir dessa marca em constante crescimento que o estudo de caso será realizado com foco no tema do Trabalho de Conclusão de Curso: Endomarketing Como Ferramenta Introdutória da Diversidade Dentro de Uma Empresa Varejista.

Por fora de toda a parte estratégica, o marketing interno fala sobre seres humanos e suas relações no ambiente corporativo e, também, fora dele. Dentro de uma empresa, as esferas sociais são diferentes umas das outras, o que impacta positivamente ou negativamente a convivência dos indivíduos. No dicionário, a palavra diversidade significa “Qualidade daquilo que é diverso, diferente, variado, variedade” e daí vem a importância da instituição se relacionar com seus colaboradores sem distinção ou preconceitos enraizados.

Neste contexto, a diversidade acaba fazendo parte da minha história de vida. A partir dela que eu, Vinícius Mascarello Gonçalves, pude desenvolver ainda mais os meus sentimentos e conhecimentos sobre o meu eu interior e, também, sobre o outro. Aprendi muito a respeito da conexão entre cada ser, a forma como as pessoas se comunicam entre si, o comportamento de massa, a maneira no qual a sociedade trata os grupos minoritários, a empatia e como as características psíquicas de cada

⁶ Fonte retirada do site <<http://www.simrede.com.br/site/empresa.php>>. Acesso em 13.06.2022.

indivíduo podem ser diferentes, mesmo vivendo em um ambiente semelhante ou recebendo, exatamente, as mesmas informações.

Muitas dúvidas foram levantadas para um menino pequeno que estava apenas querendo crescer e ser aceito e, a maioria delas, sem nenhuma resposta. Para que possamos entender melhor a minha chegada ao conteúdo deste trabalho de conclusão de curso, preciso falar sobre a minha história.

Eu cresci como um menino gay, diante de um ambiente inteiramente tradicionalista, desde a minha família até os meus amigos. Sempre me perguntava se o que eu sentia dentro de mim era, de fato, certo, se eu era o ponto fora da curva, ou se existiam pessoas parecidas comigo. Eu guardava todas as dúvidas dentro de mim e por incrível que pareça, conseguia, mesmo tão pequeno e ingênuo, no fim das contas não existia ninguém que pudesse me ajudar a entender melhor sobre quem eu era e o motivo disso tudo.

Por muitas vezes acreditei que deveria seguir o “padrão”, deveria fingir para que as pessoas ao meu entorno ficassem felizes e orgulhosas. Afinal, as únicas representações LGBTQIA+ vinham da mídia televisiva, transmitidos, na maioria das vezes, em novelas onde os meninos gays usavam roupas extravagantes na cor rosa e eram extremamente engraçados, quase palhaços, ficavam sozinhos e não tinham um amor para dividir a vida ou, simplesmente, entravam em cena para serem apenas personagens coadjuvantes de um contexto completamente heteronormativo⁷ que se dizia inclusivo na época. Não existia diálogo sobre diversidade, era algo a ser temido e escondido perante sociedade.

Foram longos anos até entender quem eu era de verdade, sem opiniões danosas, conselhos disfarçados de preconceitos, abusos de poder social ou pessoas fingindo estar ao meu lado, quando na realidade só torciam pelo meu mal. Todas essas situações me fizeram ficar firme e não recuar, usar a minha experiência para ser uma pessoa melhor individualmente e também, lutar coletivamente por todas as pessoas que são como eu. Definitivamente amadureci, e todo esse amadurecimento veio desse ambiente opressor e cheio de ódio. Tenho certeza que

⁷ Heteronormativo ou heteronormatividade, segundo o dicionário Houaiss, é o termo usado para descrever situações nas quais as orientações sexuais diferentes da heterossexual são marginalizadas.

tudo teria sido mais leve e melhor, fisicamente e psicologicamente, se no passado, eu tivesse a oportunidade de estar em um ambiente aberto a todos os tipos de diálogos sobre os mais diversos temas e que pudesse crescer mentalmente com as pessoas ao meu redor.

Muito busquei compreender sozinho, de outro modo, aprendi com os erros de tomada de decisão das pessoas que estavam ao meu lado, observando-as e dizendo para mim mesmo que não queria emanar essa energia controversa a quem eu era. Apesar de toda a experiência vivida, ainda há muito para se buscar aprender, por isso, tanto eu quanto você que está lendo, precisamos estar inquietos e entender que, mesmo com todo o discernimento que temos hoje, ainda faltam anos luz para adquirirmos a totalidade do conhecimento sobre os seres humanos e suas demasiadas formas psíquicas. E ainda assim, quando acharmos que adquirimos tudo, não será o suficiente.

Ensinos e aprendizados se tratam de constância. E foi a partir disso que, hoje, posso dizer que o ambiente tradicionalista não existe mais e foi completamente dominado por pessoas diferentes que não seguem padrões, mas sim vontades próprias. Os ambientes onde estou inserido hoje, familiar e profissional, mudaram para melhor. A mudança foi nitidamente boa para ambos, ainda precisam de alguns ajustes, como qualquer outro, mas já não existem os mesmos percalços anteriores. Por essa experiência de vida, vinda de um espaço onde o ódio era trazido pela tradição, para um ambiente agradável e cheio de amor onde o diálogo e a conversa sempre vem antes de qualquer desentendimento, que eu percebi o quanto as pessoas podem crescer juntas, mesmo sendo diferentes, eliminando seus preconceitos e fortalecendo seus relacionamentos.

Hoje, minha felicidade vem de muitos pontos, fico feliz em existirem milhares de pessoas unidas para defender uma causa tão importante. Pelas pessoas que são LGBTQIA+ poderem exercer a sua voz sem medo e estarem inseridas em lugares onde nunca antes foram ocupados, a fim de abrir portas para as novas gerações. Para todas as ONG's LGBTQIA+ que abrigam e auxiliam diversos jovens excluídos por suas famílias e, principalmente, sou feliz por todos aqueles que batalham diariamente por essa causa, para que sujeitos como aquele menininho, que se

chamava Vinícius, pudesse entender que sim, é uma pessoa como qualquer outra, que sim existem pessoas como ele e que, essencialmente, tudo ficará bem.

Para mim, vem daí a importância de criarmos diálogos, não somente sobre diversidade, mas sobre todos os assuntos que não são discutidos e que sabemos que podem ser mudados para melhor. E, para tudo isso acontecer, precisamos iniciar essa comunicação de algum lugar, alguma faísca precisa ser acesa para que no final a lareira pegue fogo. Além disso, é imprescindível a figura de uma pessoa que é e fala sobre isso, seja uma ação em uma organização ou até mesmo uma roda de conversa entre amigos, sempre precisamos dar o espaço para quem realmente tem o direito de falar sobre as suas experiências boas e ruins em ser LGBTQIA+. E é sobre esse contexto de diversidade que a pesquisa se conecta com a minha história, entendendo mais a fundo sobre o ambiente corporativo e como essa esfera pode lidar com a diversidade, a fim de aprimorar seus processos operacionais e incentivar seus colaboradores.

A minha pesquisa quer entender se esse comportamento, quando adotado por uma instituição, por via do endomarketing, pode ser eficaz, provocar uma mudança do clima organizacional, fazer com que a marca e seus trabalhadores cresçam juntos, assim como diversos outros fatores. Bem como eu, que cresci com minha família, amigos e conhecidos, instigando eles todos os dias sobre assuntos diversos e fazendo-os pensar em suas ações. Uma marca, conseguiria crescer junto de seus funcionários se permitisse que os mesmos fossem quem são sem nenhuma restrição? Vamos tentar descobrir.

Para concluir o desfecho, a marca escolhida deste estudo será a SIM Rede de Postos, que inclusive, foi a minha primeira experiência e contato com o mercado de trabalho. Um pouco do meu conhecimento sobre comunicação e da minha paixão pelo departamento de marketing, partiu dessa grande empresa em ascensão e, por conta disso, estarei unindo a história da minha vida com a diversidade e, também, com essa empresa que me abriu portas.

O objetivo geral deste trabalho é entender de que forma a diversidade LGBTQIA+ está sendo incluída no ambiente interno da SIM Rede de Postos, seguindo a questão norteadora “As ações de endomarketing realizadas pela SIM

Rede de Postos constituem-se em uma ferramenta de introdução da diversidade com foco no público LGBTQIA+ dentro do ambiente de trabalho?” e, também, buscando entender a hipótese descrita abaixo.

- a) A SIM Rede de Postos têm ações específicas voltadas para o público LGBTQIA+ dentro do seu ambiente de trabalho.

Diante dos aspectos citados anteriormente, também serão abordados objetivos específicos para auxiliar no entendimento da pesquisa como um todo:

- a) Analisar a forma como se é desenvolvida as ações de endomarketing da instituição;
- b) Entender que tipos de ações foram realizadas nos últimos dois anos e quais ações estão programadas para execução no próximo;
- c) Identificar como está o clima organizacional da empresa por via das ações de endomarketing e se obteve melhorias;
- d) Compreender se a publicidade está de acordo com as intenções dos colaboradores da corporação;
- e) Avaliar se a comunicação interna está alinhada com a externa;
- f) Apresentar ações que envolveram o tema diversidade focado no público LGBTQIA+.

Os dados brutos para análise desta pesquisa serão levantados a partir de entrevistas com as lideranças dos setores de Marketing e Recursos Humanos, colaboradores que fazem parte do público LGBTQIA+ e suas vivências dentro do ambiente corporativo e o grupo de pessoas que auxiliam na execução de ações do

endomarketing da empresa estudada no caso, a fim de entender com mais profundidade os fatores citados acima.

Portanto, serão estudadas as informações de pesquisas para desenvolvimento de referencial teórico, entender acerca do tema desenvolvido no trabalho de conclusão de curso, como o endomarketing pode afetar, diretamente e indiretamente, a vida do colaborador LGBTQIA+ e como esse processo pode ser desenvolvido a partir da gestão da diversidade dentro de uma organização.

A principal motivação para o desenvolvimento desta pesquisa é mostrar, minimamente, para as organizações em geral, mas com um estudo de caso focado em uma, que a diversidade LGBTQIA+ pode e deve ser um assunto abrangido no ambiente empresarial. O tópico é determinante para que todos os colaboradores possam entender a importância de trazer diálogos externos para o ambiente interno com finalidade de melhorar o bem estar de todos e, conseqüentemente, aumentar os níveis de satisfação e orgulho de pertencimento à marca. Quando fala-se sobre diversidade, muitas pessoas não conhecem ou não procuram sobre, o que impacta diretamente na convivência entre todos os colaboradores, portanto é significativo a instituição instigar sim, criar ações que integrem todos e, principalmente, ensinem seus colaboradores.

O endomarketing pode ser uma das ferramentas de introdução da diversidade, essa área cuida de diversos fatores de uma empresa, bem como o seu clima organizacional. Usar o endomarketing como um meio de promover a gestão da diversidade focada no público LGBTQIA+ pode ser eficaz para melhorar muitos aspectos organizacionais. Além de deixar o ambiente de trabalho mais agradável ao colaborador, você faz com que os mesmos trabalhem melhor, sejam mais produtivos e aumentem os índices de crescimento da sua empresa. Pois o colaborador que é feliz e motivado no âmbito de trabalho, trabalha mais e melhor. Nesta monografia, você irá entender, se o levantamento de dados da SIM Rede de Postos, fará sentido para a sua instituição e poderá optar por aplicar esse conceito.

Muitas situações de discriminação, aos grupos minoritários, ainda acontecem hoje em dia, e isso se torna deplorável quando a empresa não toma atitudes para repudiar tais atos. Ações como treinamentos internos para melhor atender seus

clientes, por exemplo, é uma das opções que podem ser iniciadas. Para os varejistas, esse diálogo se torna ainda mais importante, visto que lidam com a diversidade de consumidores a todo momento, sendo serviço de ponta a ponta, ou seja, cara a cara com o cliente. O cuidado com o colaborador se torna essencial através disso, ensinando-o sobre diversidade, o mesmo atenderá seus clientes sem distinções e preconceitos, a melhor forma para fidelizá-los, tratando-os bem. O tema pode ser uma forma de inspiração para iniciar uma movimentação interna e que, certamente, beneficiará todos os colaboradores da sua empresa e, também, seus clientes.

Aos estudantes que lêem este trabalho de conclusão de curso, entenderão que a publicidade e propaganda está conectada, diretamente ou indiretamente, com o endomarketing de uma organização, visto que, a marca precisa estabelecer uma ligação entre a comunicação externa (aos clientes) com a interna (aos colaboradores). Sabendo-se que uma marca onde comunica aos seus clientes sobre diversidade, porém não aplica internamente aos seus colaboradores, não pode ser confiável e, conseqüentemente, contém uma comunicação inadequada e, possivelmente, falsa.

Por fim, a pesquisa além de ajudar o clima organizacional do ambiente empresarial brasileiro, focado no contexto LGBTQIA+, ajudará o entendimento do ser humano no âmbito social. O objetivo é inspirar e estimular a população e as empresas em geral, a dialogar sobre assuntos que não estão em evidência e que precisam ser discutidos para o avanço da sociedade.

2. METODOLOGIA

A pesquisa é algo que nunca se esgota, sempre haverá uma ciência em constante evolução para aprimorar as teorias, com base nos dados coletados ao passar dos anos, regidas pelos antigos e futuros autores. Para Minayo (1993), é considerada como uma atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. Compreende-se que uma pesquisa nunca será definitiva por inteiro, por conta disso, vem daí a importância de continuar progredindo sobre as infinitas ramificações teóricas encontradas em apenas um tema de estudo.

Esta investigação busca entender de que forma a diversidade LGBTQIA+ está inserida no mercado interno de trabalho e como esse assunto é abordado dentro das empresas e, para isso, a instituição explorada é a SIM Rede de Postos, uma empresa varejista nascida no Rio Grande do Sul. Na pesquisa exploratória, Gil (2002) considera que a mesma, têm como pressuposto, proporcionar uma maior familiaridade com o problema a ser referido, a fim de torná-lo mais compreensível ou de construir hipóteses a partir dele, além de incluir um levantamento bibliográfico e entrevistas sobre o determinado assunto. Enquanto a análise documental, beneficia a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008). A análise qualitativa será o método abrangido neste trabalho, além das técnicas de Estudo de Caso, Revisão Bibliográfica e Entrevista.

2.1 Método Qualitativo

Minayo (2013) volta a mencionar que, “A metodologia é mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica também as conexões e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico e de seus

objetivos de estudo”. E, para captar com maior profundidade e precisão as respostas a serem analisadas neste trabalho, bem como, contribuir para a conexão do quadro teórico como um todo, o método necessário para o estudo deste caso será o qualitativo.

Esse método, deve se iniciar com a formulação do problema principal ou a questão que dará o norte para a investigação e, conseqüentemente, a maneira como será respondida a esses problemas denominados de objetivos específicos.

Apesar da investigação qualitativa não ser caracterizada pela dedução, é importante indagar o que a literatura reflete sobre o fenômeno em estudo. Todavia, na investigação qualitativa não é só a experiência subjetiva dos participantes que é importante mas também a subjetividade do investigador, desde a seleção dos tópicos, até à forma como os dados são reportados e depois interpretados (SPARKES & SMITH, 2014).

De acordo com Sparkes & Smith (2014), é uma maneira de questionamento social que foca a forma sob a qual as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências no mundo em que vivem. Este método enfatiza o interpretativismo⁸, a relevância de estudar o todo, focando-se na experiência subjetiva dos indivíduos, estudando como as pessoas percebem, criam e interpretam o seu mundo. Conceitos como sentimentos e emoções são a base do interpretativismo, tendo para isso, de se concentrar em formas de representação do mundo individuais, em que a generalização da verdade acerca do comportamento humano deve ser abandonada (COOPER & WHIT, 2012).

Apesar de haver diversas formas de analisar os dados qualitativos, é essencial que os investigadores providenciem uma descrição detalhada dos procedimentos, critérios de decisão e manipulação dos dados que permitam posteriormente apresentar os resultados finais do estudo (CÔTÉ et. al., 1993). Deste modo, as técnicas a serem utilizadas para melhor aprofundamento do contexto deste

⁸ Interpretativismo é o paradigma que se baseia na suposição de que o conhecimento é socialmente construído (POTRAC, JONES & NELSON, 2014).

trabalho, estão mencionadas no assunto anterior e serão revisitadas mais detalhadamente nos próximos capítulos.

2.2 Estudo de Caso

Sua origem vem da pesquisa médica e da pesquisa psicológica, com a análise de modo detalhado de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma doença dada. Com este procedimento se supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso (BECKER, 1994). Para tanto, a empresa explorada servirá como base teórica do estudo de caso para abranger um fenômeno que perpetua e cresce constantemente pela sociedade e que permitirá explorar novas descobertas sobre o endomarketing e sua relação com a gestão da diversidade, enfatizar possíveis problemas ou a falta de providências institucionais, apresentar possíveis soluções para procedimentos que exigem simplicidade, além de analisar em profundidade os processos e as relações dos colaboradores com a diversidade e o endomarketing. Análise de um caso que servirá como base disciplinar para outros.

O estudo de caso, que será utilizado nesta pesquisa, considera e, principalmente, apresenta posições quanto às origens e os significados de tal instituição, destacando características de aprender sobre uma unidade específica e delimitada, tendo a preocupação de não analisar apenas a situação em si, mas sim o que a empresa representaria para o contexto abordado dentro do trabalho e, também, para fora dele, o mercado trabalhista e a sociedade.

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa (YIN, 2011).

Para o melhor entendimento e organização do desenvolvimento desse estudo de caso, será contemplado uma pesquisa realizada por Gil (1995) que menciona o fato desta técnica não aceitar um roteiro padronizado e rígido para sua delimitação, mas que se é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento.

- a) **Delimitação da unidade-caso:** consiste em delimitar o objeto de estudo que constituirá o caso, o que exige as habilidades do pesquisador para perceber qual unidade se encaixa com o estudo.
- b) **Coleta de dados:** é a coleta de dados que geralmente é feita com vários procedimentos quantitativos e qualitativos: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionário com perguntas fechadas, levantamentos de dados, análise de conteúdo, etc. Há uma pluralidade de procedimentos que podem ser incorporados.
- c) **Seleção, análise e interpretação dos dados:** a seleção dos dados deve considerar os objetivos da investigação, seus limites e um sistema de referências para avaliar quais dados serão úteis ou não. O pesquisador deve definir antecipadamente seu plano de análise e considerar as limitações dos dados obtidos, sobretudo no referente à qualidade da amostra, pois se a mesma é boa, há uma base racional para fazer generalizações a partir dos dados.
- d) **Elaboração dos resultados finais:** relatório sobre a teoria que embasou a categorização dos mesmos e a demonstração da validade e da fidelidade dos dados obtidos.

Essas fases foram seguidas no processo de entendimento desta pesquisa focada em apenas um caso, a instituição SIM Rede de Postos. A coleta de dados se baseou em campos qualitativos, seguindo a pesquisa por via da revisão

bibliográfica, *Capítulo 2.3*, trazida por ideias de outros autores e, também, as entrevistas, *Capítulo 2.4*, com os próprios colaboradores da corporação. Esses dados serviram de base para possíveis interpretações deste autor para fora do caso estudado, generalizando com o modo da diversidade LGBTQIA+ além do campo institucional da empresa estudada, mas ainda compenetrado no mercado de trabalho. E, para tanto, o estudo de caso auxiliou a pesquisa de modo geral a fim de construir teorias que embasaram o conteúdo do trabalho em seu desenvolvimento.

Inicialmente, precisa-se falar sobre a empresa escolhida para este caso, a SIM Rede de Postos, no *Capítulo 5* você conhecerá um pouco mais sobre esta instituição.

2.3 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. É realizada por via de materiais gráficos ou digitais, sendo eles livros, artigos, revistas, sites, documentos digitais, filmes, documentários, entre outros.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2002).

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o

problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002).

Para Salvador (1986), existe uma sequência que deve ser seguida a fim de melhorar a compreensão da pesquisa bibliográfica. São quatro fases do processo, destacadas a seguir:

- a) **Elaboração do projeto de pesquisa:** consiste na escolha do assunto, na formulação do problema de pesquisa e na elaboração do plano que visa buscar as respostas às questões formuladas.
- b) **Investigação das soluções:** fase comprometida com a coleta da documentação, envolvendo dois momentos distintos e sucessivos: levantamento da bibliografia e levantamento das informações contidas na bibliografia. É o estudo dos dados e/ou das informações presentes no material bibliográfico. Deve-se salientar que os resultados da pesquisa dependem da quantidade e da qualidade dos dados coletados.
- c) **Análise explicativa das soluções:** consiste na análise da documentação, no exame do conteúdo das afirmações. Esta fase não está mais ligada à exploração do material pertinente ao estudo, é construída sob a capacidade crítica do pesquisador para explicar ou justificar os dados e/ou informações contidas no material selecionado.
- d) **Síntese integradora:** é o produto final do processo de investigação, resultante da análise e reflexão dos documentos. Compreende as atividades relacionadas à apreensão do problema, investigação rigorosa, visualização de soluções e síntese. É o momento de conexão com o material de estudo, para leitura, anotações, indagações e explorações, cuja finalidade consiste na reflexão e na proposição de soluções.

O desenvolvimento deste trabalho contará com a técnica de pesquisa bibliográfica e seguirá o processo estipulado por Salvador (1986), a fim de abranger informações já relacionadas anteriormente por outros autores através de materiais gráficos e digitais, bem como, reunir essas ideias para fundamentar teorias a partir dos dados coletados por eles nos anos anteriores a 2022.

Essa etapa da pesquisa estará presente, essencialmente, nos capítulos *Ambiente Interno da Instituição e Diversidade de Orientação Sexual*.

2.4 Entrevista

As entrevistas são particularmente úteis na investigação qualitativa, pois permitem “aceder à forma como os participantes observam determinado tipo de fenômeno, o que sentem e pensam sobre ele” (HASTIE & HAY, 2012). O que possibilita abranger um campo mais amplo sobre as tratativas do endomarketing dentro do ambiente interno da corporação estudada.

Esse formato nada mais é do que uma situação interpessoal que vigora através do diálogo sobre um tema de mútuo interesse e que pode resultar em fatores bons ou ruins, dependendo do modo como a conversa seguirá. Segundo Kvale (1996), o contato pessoal com o entrevistado e a troca de informação acerca do seu mundo, tornam o processo de entrevistar uma experiência excitante e enriquecedora. E que, conseqüentemente, gera os dados necessários para uma boa entrega de informações.

A forma como se desenham as entrevistas é influenciada pela natureza do estudo, as exigências da metodologia assim como pela questão da investigação (PURDY, 2014). Geralmente, as entrevistas são organizadas em um conjunto predeterminado de questões abertas, tendo em vista outras que poderão surgir ao longo da discussão, decorrente do diálogo entre o entrevistador e quem está sendo entrevistado. O entrevistador é, ele próprio, um instrumento de investigação (KVALE, 1996), pelo que deve assegurar-se que as entrevistas são efetuadas num

determinado ponto da investigação em que o entrevistador se sente suficientemente informado sobre a área da investigação em que está envolvido.

Para o aprofundamento dos dados, será necessário entender como os indivíduos, gestores e colaboradores, que atuam dentro do ambiente interno da SIM Rede de Postos, se sentem em relação ao tema abordado na análise, para tanto, o método de entrevistas será acionado com finalidade de apontar as respostas para o levantamento de dados brutos. A seleção do(s) entrevistado(s) deve ter em linha de conta, não só a sua disponibilidade, como a sua capacidade de verbalização em comunicar (GUERRA, 2006). Afinal, para que se tenham expressões seguras de como ocorre o funcionamento da diversidade LGBTQIA+ no ambiente interno da SIM Rede de Postos, é necessário o fácil entendimento da capacidade de seus gestores e colaboradores sentirem-se confortáveis em manifestar suas ideias e opiniões sobre a temática em análise.

As entrevistas são particularmente úteis na investigação qualitativa, pois permitem “aceder à forma como os participantes observam determinado tipo de fenômeno, o que sentem e pensam sobre ele” (HASTIE & HAY, 2012).

De acordo com Gil (1999), existem quatro tipos de entrevistas que podem ser abordadas para a coleta de dados. Sendo elas, a informal, a focalizada, a por pautas e as estruturadas.

- a) **Informal:** a que tem menos estrutura no roteiro. Distingue-se da simples conversação porque o objetivo principal do estudo realizado é a coleta de dados.
- b) **Focalizada:** o entrevistado fala livremente com o entrevistador, enfocando um tema específico de abordagem.

- c) **Por pautas:** guia-se por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando.

- d) **Estruturada:** relação fixa de perguntas, invariável para todos os entrevistados.

Para o desenvolvimento desta entrevista, foi usado o modelo “por pautas” contemplado por Gil (1999). Sendo elaborado um roteiro com perguntas padronizadas para todos os entrevistados, contudo deixando em aberto para casos de interesse maior em algumas das respostas obtidas, tendo em vista que, a entrevista foi realizada de modo presencial individual com colaboradores da corporação, que serão apresentados no capítulo seguinte.

2.4.1 Fontes de Pesquisa

Por se tratar de um tema de pesquisa específico e que envolve marketing e gestão de pessoas de uma corporação, busquei contatar para a primeira entrevista a gestora do departamento de marketing e comunicação da SIM Rede de Postos, Carla Perussato, a fim de apoiar os detalhes compenetrados no tema endomarketing. Algumas mensagens no Whatsapp⁹ foram trocadas, porém não obtive sucesso na hora do agendamento da entrevista presencial e, tampouco, a entrevista online, visto que ambas as agendas não bateram. A captura de tela realizada pelo autor da pesquisa sobre a tentativa de agendamento está inserida no *Apêndice E* do trabalho.

A segunda entrevista, realizada de maneira presencial com o gestor de recursos humanos, Vanderlei Fantin, foi realizada no dia 12 de abril de 2022 às 9 horas da manhã na sede administrativa da SIM Rede de Postos, em Flores da Cunha, Rio Grande do Sul, e durou em torno de 30 minutos. O diálogo foi guiado por

⁹ É um aplicativo gratuito que oferece um serviço de mensagens e chamadas simples, seguro e confiável para celulares em todo o mundo. Fonte retirada do site <https://www.whatsapp.com/about/?lang=pt_br>. Acesso em 14.04.2022.

pautas e as respostas de Vanderlei Fantin serão apresentadas no *Apêndice B* desta pesquisa. Além disso, ao final da entrevista decupada, vocês verão um registro do investigador deste trabalho e o entrevistado.

Além dos gestores, a entrevista se estendeu com mais dois colaboradores da corporação, que tiveram uma pauta de perguntas distintas das realizadas com os gestores. O primeiro colaborador foi Aislan Barcaro Veadrigo, analista de marketing e atua diretamente no direcionamento do endomarketing na instituição, está na empresa há 8 anos. Em seguida, a colaboradora Bárbara Paixão, analista financeiro e está na empresa há 5 anos. Assim como os gestores, a entrevista foi realizada de forma presencial e individual seguindo a mesma pauta padronizada.

A entrevista presencial com o analista de marketing, Aislan Barcaro Veadrigo, foi realizada no dia 28 de abril de 2022 às 9 horas da manhã na sede administrativa da SIM Rede de Postos, em Flores da Cunha, Rio Grande do Sul, e durou em torno de 30 minutos. O diálogo foi guiado por pautas e as respostas de Aislan Barcaro Veadrigo serão apresentadas no *Apêndice B* desta pesquisa. Além disso, ao final da entrevista, vocês verão um registro do investigador deste trabalho e o entrevistado.

Na entrevista seguinte, também foi efetivada a forma presencial com a auxiliar financeira, Bárbara Cristiny Paixão Flores, realizada no dia 12 de abril de 2022 às 10 horas da manhã na sede administrativa da SIM Rede de Postos, em Flores da Cunha, Rio Grande do Sul, e durou em torno de 20 minutos. A conversa, assim como as demais, foi guiada por pautas e as respostas de Bárbara Cristiny Paixão Flores serão apresentadas no *Apêndice B*. Ao final da entrevista, vocês verão um registro do investigador deste trabalho e o entrevistado da ocasião.

3. AMBIENTE INTERNO DA INSTITUIÇÃO

3.1 Endomarketing

O endomarketing é uma ferramenta estratégica de marketing institucional, voltada para ações internas que promovam a conversa entre a marca e seus colaboradores. Esse processo, trata-se de uma união entre os setores de marketing e recursos humanos, ambos precisam se atentar às necessidades dos funcionários, transformando-as em possibilidades de melhora e garantindo a harmonia do ambiente organizacional, que resultam em uma maior motivação e produtividade por parte da equipe (FELTRIN, 2020).

Kotler (1994) menciona que “O endomarketing deve começar com a noção de que os recursos humanos da empresa constituem o primeiro mercado interno, para organizações não faz sentido prometer serviço excelente antes de os funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo”. Reforçando a ideia de Feltrin citada no parágrafo anterior, o colaborador precisa estar preparado para atender o cliente da melhor forma possível e esse preparo acontece com auxílio do endomarketing e, também, de outras ferramentas de gestão.

Ainda para Feltrin (2020), no caso do endomarketing, existem três pilares valiosos para que essa técnica aconteça. São elas:

- a) **As ações estratégicas:** que visam a realização de metas estipuladas pelo planejamento das organizações.
- b) **As ações motivacionais:** voltadas à satisfação e qualidade de vida tanto dos colaboradores quanto da sociedade.
- c) **As ações de apoio à gestão:** que buscam implantar projetos para que todos possam entender claramente o propósito, os valores, a missão e a visão da empresa e, principalmente, como executar seu trabalho.

Gerar resultados positivos para a organização é o foco principal para os grandes empresários. Entretanto, para isso acontecer é necessário contar com colaboradores que queiram crescer com o seu negócio, afinal sem pessoas motivadas não existe crescimento saudável. Portanto, o endomarketing surge, justamente, para incentivar os funcionários, fazer com que cresçam pessoalmente e profissionalmente, e avancem junto com a instituição. Essa técnica tem como objetivo melhorar aspectos como, por exemplo, o clima organizacional e deixar seus colaboradores mais à vontade e satisfeitos para permanecerem trabalhando em conjunto (FELTRIN, 2020).

Para tanto, já é sabido que essa técnica é um processo voltado para seus clientes internos, dentro da instituição, ou seja, seus colaboradores. Completamente diferente do que se conhece pelo marketing tradicional que envolve, diretamente, os clientes da organização.

O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa “em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo” (BEKIN, 2004).

Uma nova atmosfera pode ser criada a partir desse investimento, um ambiente que antes não tinha comunicação entre os colaboradores, não desfrutava de bons resultados no final do mês ou ano, ou que as pessoas simplesmente não gostavam de estar ali, pode ser, facilmente, convertido e neutralizado com apoio desse processo. Por isso, seu investimento é essencial.

Antes de investir nesta técnica, precisa-se entender de que forma o endomarketing pode colaborar, Feltrin (2020) identifica esses pontos importantes que mostram o impacto das ações de endomarketing nas organizações:

- a) **Colaboradores mais motivados:** o endomarketing auxilia na motivação dos colaboradores. Isso acontece porque a empresa se mostra mais aberta às ideias e melhorias que os funcionários têm a oferecer. A motivação dos funcionários aumenta consideravelmente ao perceberem que estão inseridos em um ambiente que se preocupa com a qualidade de trabalho e bem-estar.

- b) **Otimização da produtividade:** assim como a motivação, a produtividade também se torna uma realidade dentro de empresas com boas estratégias de endomarketing. Quando os colaboradores se sentem mais motivados e satisfeitos com o seu trabalho, eles o executam de uma forma melhor, com atitude mais proativa e garantindo os melhores resultados para o negócio.

- c) **Menor rotatividade de funcionários:** quando pensamos em colaboradores mais motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho em que estão inseridos, é notável que a rotatividade de funcionários diminui. Ao perceber que está inserido em um ambiente de trabalho que preza pela qualidade e bem-estar dos colaboradores, poucos se mostram dispostos a deixar a empresa - não pensando apenas no salário, mas na importância que a empresa dá para todos os seus funcionários.

- d) **Colaboradores mais leais e comprometidos com a empresa:** isso impacta diretamente na lealdade e compromisso que os funcionários desenvolvem com o lugar onde trabalham.

- e) **A empresa passa a ter um clima organizacional mais saudável e agradável:** quando a empresa se preocupa com a qualidade de trabalho e bem-estar dos seus colaboradores, o fluxo de atividades se ajusta e os processos passam a ser seguidos de forma mais precisa.

Isso influencia no desempenho do time e do aumento de resultados positivos, pois impacta diretamente na produtividade e nos resultados da empresa.

- f) **Qualidade de trabalho e bem-estar:** muitos colaboradores acabam deixando que esse tipo de momento no trabalho afete seu bem-estar. Quando a empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários, o ambiente de trabalho se torna mais agradável e notamos uma melhora considerável na saúde mental da equipe e diminuição do stress nos escritórios.

A importância do investimento nessa estratégia gira em torno da influência dos colaboradores dentro da própria empresa, os quais possuem contato diário com todos os processos e isso os torna mais aptos para opinar e influenciar pessoas a respeito da marca de modo geral (FELTRIN, 2020).

O colaborador que é motivado por essa técnica, tende a comentar com familiares, amigos e conhecidos, criando uma esfera de afeição pela marca em que trabalha, para si mesmo e para os indivíduos com quem compartilha suas experiências. Isso não afeta o comportamento apenas da instituição, mas também a forma como as pessoas se relacionam com ela, o endomarketing, de fato, é uma ferramenta que auxilia na motivação dos colaboradores, mas que também impacta em situações externas. Por exemplo: vamos imaginar os colaboradores de uma indústria de carros. Quando estão satisfeitos e motivados com o trabalho e as condições dentro da empresa, eles tendem a falar mais sobre as vantagens e benefícios para seus familiares e amigos. Isso faz com que todas essas pessoas passem a ter uma percepção diferente daquele negócio: começam a enxergar a empresa de uma forma mais humana e carismática, desenvolvendo um sentimento de “adoração” pelo negócio (FELTRIN, 2020).

Bárbara Cristiny Paixão Flores, colaboradora da SIM Rede de Postos e entrevistada nesta pesquisa, comenta que “Essas coisas acabam dando um gás.

Pensar: “Nossa! Eu trabalho em um ambiente muito bom, as pessoas são felizes aqui e é legal” e o que é bom de ouvir de outras pessoas é que isso realmente motiva elas a continuarem trabalhando aqui”.

Aislan Barcaro Veadrigo, colaborador e líder do comitê de endomarketing da SIM Rede de Postos, menciona que “A gente nota que todas essas ações são muito bem vistas e aceitas pelos colegas, independente do grau, desde a mais simples até a mais complexa, todos gostam e começam a questionar o que terá de ação para o dia X, para o dia tal, o que a gente está planejando para que as coisas aconteçam nas suas unidades ou nos seus times. A gente vê que cada vez mais o endomarketing tem ganhado essa força com as pessoas, elas têm visto uma real relevância no endomarketing”.

Os discursos intensificam o fato de que o endomarketing realmente é uma técnica eficaz se usada da melhor forma possível e, na prática, funciona como os pontos abordados pelos autores citados nos parágrafos anteriores.

3.1.1 Ações de Comunicação

Para que as ações de endomarketing possam impactar positivamente os colaboradores, precisa-se de uma estratégia adequada para o público presente na instituição, ou seja, seus colaboradores. Feltrin (2020) cita que alinhar a comunicação através de planos de ações tende a diminuir as questões com foco negativo que acontecem dentro das organizações, como a falta de compreensão das informações e, conseqüentemente, os re-trabalhos das equipes.

Algumas etapas para o alinhamento estratégico das ações de comunicação interna abrangidos por Feltrin (2020) seguem no decorrer:

- a) **Revisitar o planejamento estratégico:** uma etapa importante para toda empresa a cada período estipulado é fazer ou revisitar seu planejamento estratégico, fase em que são analisados os pontos fortes e pontos de atenção da organização, como a empresa está naquele

momento, o que não foi feito e o que precisará ser alinhado para o próximo período.

- b) **Análise da situação atual da organização:** é necessário verificar em que estágio a empresa está. Nesta fase, será importante um instrumento que possa medir tempo, eficiência e resultados, para ser comparado em outro espaço de tempo.
- c) **Verificar quais os meios utilizados:** entender quais as ações voltadas para o público interno, que ocorreram durante todo o ano, para se comunicar com o quadro de funcionários.
- d) **Identificar conflitos nas áreas:** não apenas de relacionamentos, mas de processos e pessoas. Uma vez identificadas quais as questões, é hora de repensar sobre os meios utilizados e, se necessário, qual a melhor forma de reverter essa situação. Por exemplo, o mural de avisos não está tendo muito sucesso em fazer com que todos os colaboradores fiquem sabendo desses avisos, é hora de identificar os motivos. Esse momento é crucial para definir o que será deixado para trás e o que será aperfeiçoado para ter um ano com a comunicação interna alinhada e eficaz.
- e) **Conhecer o público:** com quem estamos falando? Da mesma maneira que o marketing trabalha para alcançar uma persona, que representa seu cliente ideal, a equipe que cuida da comunicação interna também deve ter suas personas bem definidas para que o receptor da mensagem consiga identificar-se e entendê-la. Analisar os perfis, necessidades de cada um, suas práticas de consumo. Buscar entender como os funcionários veem a empresa e a forma como esta se comunica com eles. Busque identificar como a cultura da empresa é percebida por esse público. Todas essas informações nortearão os

departamentos de RH/Comunicação Interna/Marketing a adotarem práticas cada vez mais assertivas.

- f) **Focar nos objetivos:** o que a empresa espera alcançar através da comunicação interna? Engajar os colaboradores? Alinhá-los com a cultura da empresa? Manter sua equipe informada sobre tudo o que acontece? Diminuir re-trabalhos e aumentar produtividade? Sem um objetivo bem definido e claro de onde a empresa deseja chegar, fica ainda mais difícil alcançar algum resultado. Através da definição do objetivo, será possível traçar o caminho a ser seguido, com as ações corretas a serem realizadas para alcançá-lo.

- g) **Planos de ação:** se a empresa já sabe onde deseja chegar a trabalhar melhor a comunicação para o público interno, é hora de pontuar as ações para alcançar os objetivos definidos. Quais práticas os responsáveis pela comunicação interna deverão adotar no próximo ano? Precisarão do apoio de outros departamentos? Produção de materiais? Eventos?

Essas etapas contribuem para o melhor entendimento dos pontos que deverão ser avaliados dentro das ações de comunicação. Elas funcionam como uma ferramenta norteadora para a criação de estratégias de endomarketing.

E, para que as etapas funcionem da forma correta, é necessário atenção para alguns pontos específicos e frágeis, conforme a autora Feltrin (2020) cita:

- a) Tangíveis, para que sejam de fato executadas;
- b) Ter prazos definidos;
- c) Mensuráveis, para que durante e ao final do processo os gestores consigam mensurar os resultados.

Aislan Barcaro Veadrigo declara que “Nós fizemos um calendário anual e nele projetamos o que será feito em cada data e qual é o custo estimado para cada ação. Assim, a gente pré aprova tudo isso e mais próximo dos períodos, realizamos a ideia e analisamos se ainda se cabe dentro do contexto atual, porque uma ideia de janeiro pode não fazer mais sentido em junho ou dezembro”.

As empresas que seguem essas etapas e se preocupam com ações fortes de endomarketing para o seu público interno, espontaneamente, se tornam um lugar agradável e de fácil comunicação. O discurso de Aislan, contempla a forma em que a estratégia de endomarketing para execução de ações dentro da SIM Rede de Postos é realizada, seguindo o ideal contexto das etapas estipuladas acima.

3.1.2 Relação entre Endomarketing e Propaganda

Pinho (1990) afirma que a propaganda institucional é uma área onde as atividades de relações públicas e de propaganda interagem entre si. A propaganda institucional tem como propósito preencher as necessidades legítimas da empresa, aquelas que são completamente diferentes das vendas de um produto ou serviço. Esse método, propaganda institucional, é utilizado a fim de criar ao público interno da instituição um estado de confiança, entre colaborador e organização, que se refletirá em suporte e apoio do público interno em relação à imagem e reputação da empresa.

A imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais que tem por objetivo criar e fixar na memória do público os “valores” positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (impregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e as comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isto é, crescente e cumulativo –, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização (COSTA, 1995).

Dessa forma, o endomarketing se conecta com a propaganda institucional, fazendo dela um meio para promover sua imagem, seus valores e seus propósitos, para os colaboradores da empresa.

Vanderlei Fantin, gerente de recursos humanos da SIM Rede de Postos, cita que o endomarketing “É algo muito interessante e necessário, porque ele tem um poder gigantesco aqui dentro, de conectar todas as pessoas ao negócio da empresa. Muito mais do que usar o endomarketing para celebrar datas especiais, precisa estar sempre de olho no conceito de comunicação com todo o público e com todos os tipos de público, independentemente do nível hierárquico”, reforçando que, dentro da SIM Rede de Postos, a propaganda institucional é usada para promover essas ações de comunicação a fim de melhorar o entendimento, dos valores e do propósito dentro da empresa, para seus funcionários.

Portanto, a propaganda pode atuar como função institucional, assumindo como primeiro propósito a promoção e a aceitação da empresa para seus colaboradores. Promovendo e facilitando, internamente, o entendimento de seus valores organizacionais, seu propósito, sua imagem e sua reputação. Pinho (1990) reforça que “as organizações atuam por meio de um discurso retórico que constrói com palavras e outros símbolos uma realidade dentro da qual os outros vejam as coisas como gostaríamos que fossem percebidas”, ou seja, se os colaboradores de uma empresa estiverem plenamente felizes com seu trabalho, automaticamente, os mesmos repassarão sua felicidade para seus amigos, familiares, conhecidos, entre outros, e farão com que a empresa seja vista de uma forma boa por pessoas que não convivem diretamente com a instituição. Daí vem a relação entre endomarketing e propaganda.

3.2 Comunicação Interna

A comunicação interna é um dos recursos mais importantes para alcançar o sucesso dentro de uma organização. Ela contribui positivamente para conscientizar

todos os funcionários sobre os objetivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida, a fim de que seus esforços sejam direcionados para a mudança, do planejamento estratégico, pois, a estratégia corporativa somente será executada se todas as pessoas a conhecerem, se comprometerem e entenderem seu papel neste processo (NEVES, 2009). Portanto, a comunicação interna se torna mais engenhosa e cheia de processos para que possa ser verdadeiramente cumprida dentro da organização.

A comunicação interna oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (MARCHIORI, 2008).

Para Curvello (2008), a comunicação interna é definida como um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública.

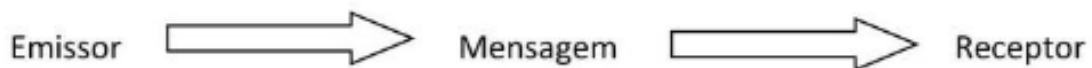
Feltrin (2020) aponta que existem vários modelos sobre os processos da comunicação interna, uns mais simples e outros mais complexos, o que corresponde diretamente em que estado cada instituição se encontra. Entretanto, para a autora o esquema que mais representa o processo da comunicação interna é o que segue na sequência.

- a) **A fonte de informação:** que produz a mensagem ou a sequência de mensagens que serão comunicadas;
- b) **O transmissor:** que transforma a mensagem em sinal apropriado ao canal;

- c) **O canal:** meio utilizado para transmitir o sinal do transmissor ao receptor;
- d) **O receptor:** que transforma o sinal recebido em mensagem e a envia ao destinatário;
- e) **O destinatário:** a pessoa à qual a mensagem é destinada.

Já para Berlo (1999), os elementos do processo de comunicação são diferentes do proposto por Feltrin (2020). Para ele é: a fonte, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador e o receptor. O que aponta que, o processo da comunicação interna muda constantemente, conforme o passar dos anos, mas continuam mostrando um elemento em comum (emissor e receptor), conforme citado no esquema abaixo:

Figura 1: Emissor, mensagem e receptor



Fonte: Elaborado pela autora Feltrin (2020).

As mudanças são necessárias para a constante construção do processo comunicativo ao longo dos anos e, por isso, é imprescindível continuar evoluindo com os erros e acertos. Marchiori (2001) menciona que “Uma comunicação interna inadequada pode causar ruídos, conflitos, maus negócios, discórdias, desperdícios de tempo, dinheiro e falta de oportunidades para a organização. Por isso, no mercado atual, a boa comunicação torna-se um grande diferencial competitivo, constituindo a diferença marcante entre profissionais de sucesso e aqueles que estão no lugar comum. Não basta dominar as técnicas da escrita, é preciso mais que isso”.

É possível observar que os ruídos da comunicação existem em todas as fases dos processos anteriores, mas seguem o mesmo padrão do emissor ao receptor. Feltrin (2020) indica que a probabilidade da falha comunicativa pode vir por conta da mensagem não ser clara e transparente e cita possíveis barreiras no processo de comunicação com os colaboradores.

- a) **Filtragem:** refere-se à manipulação da informação de um emissor para que seja vista mais favoravelmente pelo receptor;
- b) **Percepção seletiva:** tanto o emissor como o receptor veem e escutam seletivamente, com base em suas próprias necessidades, motivações, experiências e características pessoais;
- c) **Semântica:** tanto as palavras como o comportamento não verbal usados na comunicação podem ter diferentes significados para diferentes pessoas;
- d) **Sobrecarga de informação:** ocorre quando o volume ou a quantidade de comunicação é muito grande e ultrapassa a capacidade pessoal do destinatário de processar as informações, o que faz com que ele perca grande parte delas ou distorça seu conteúdo;
- e) **Credibilidade do transmissor:** quanto mais confiável for a fonte de uma mensagem, maior será a probabilidade de que ela será entendida corretamente.
- f) **Julgamento de valor:** normalmente acontece antes de receber a mensagem completa. Julgamento de valor é uma opinião geral sobre algo, baseada em uma rápida percepção de seu mérito.

Algumas plataformas que podem contribuir para a fluidez da comunicação interna e, conseqüentemente, as ações promovidas pelo endomarketing são elas: a Intranet¹⁰, o E-mail e as reuniões online, usando-as como meio de propagação (FELTRIN, 2020). Cada uma contará com um capítulo informativo.

3.2.1 Intranet

É uma plataforma de comunicação que funciona como um site voltado somente para colaboradores, esse é um dos canais que auxiliam no impacto de ações internas. Por se tratar de um espaço de criação, a plataforma possibilita inúmeras formas para criar conteúdo dentro dela, podendo assim, serem inseridos diversas informações como, novidades da semana, futuras ações da empresa, novos colaboradores, eventos e palestras, prêmios, aniversários de colaboradores, entre outras diversas funcionalidades.

A Intranet é uma rede corporativa com acesso permitido somente aos seus funcionários. É um meio de interligar unidades e departamentos, publicar treinamentos e informativos, divulgar produtos e serviços, aumentar a produtividade dos colaboradores, entre outros. Oferece como vantagem a possibilidade de todos os colaboradores terem acesso a uma mensagem padronizada e de fácil alcance. Além disso, por ser um sistema integrado e único, fortalece ainda mais a comunicação entre as equipes (FELTRIN, 2020).

É, definitivamente, um meio de interligar unidades e departamentos, como organizações que contém uma ou mais unidades espalhadas pelo mundo. A SIM Rede de Postos, empresa que será estudada nesta monografia e que contém unidades espalhadas pelo território sul e sudeste do país, é um exemplo deste formato de comunicação.

¹⁰ Fonte retirada do site <<https://www.significados.com.br/intranet>>. Acesso em 01/05/2022.

A Intranet é uma rede de computadores utilizada para comunicação interna da equipe de uma corporação. Ao acessar a Intranet de uma empresa, os funcionários recebem comunicados, trocam informações com outros departamentos e consultam dados necessários para o desempenho de suas atividades. Essa plataforma facilita a comunicação e centraliza as informações da empresa em apenas um ambiente, proporcionando maior agilidade nos processos e na interação entre os funcionários. As empresas podem disponibilizar em sua intranet informações sobre: a rotina da empresa, pagamento dos funcionários, abertura de vagas internas, eventos promovidos pela empresa e orientações sobre os processos e fluxos de trabalho, por exemplo.

3.2.2 E-mail

O E-mail¹¹ pode parecer obsoleto como ferramenta de comunicação interna, mas ainda é muito utilizado. Por meio dele, você pode agendar reuniões, avisar sua equipe sobre algum imprevisto e contar novidades da empresa (FELTRIN, 2020). Ele também auxilia na distribuição de informações para os colaboradores, segmentando grupos de E-mail para informar assuntos relacionados apenas a uma determinada área.

No início, o E-mail teve a função de trocar mensagens simples entre usuários da ARPANET¹², semelhantes às mensagens de texto enviadas pelo celular, usados nos dias atuais. Conforme o sistema foi evoluindo, a possibilidade de mandar mensagens com um peso maior foi aumentando gradativamente. E assim, o E-mail começou a ser mais visto como, de fato, um correio eletrônico. Na comunicação

¹¹ Fonte retirada do site <<https://www.tecmundo.com.br/web/2763-a-historia-do-email>>. Acesso em 01/05/2022.

¹² A ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network, em português, Rede de Pesquisas de Dados em Projetos Avançados) foi a primeira rede de computadores construída em 1969, como um meio robusto para transmitir sigilos militares e interligar os departamentos de pesquisa por todos os Estados Unidos. Fonte retirada do site <<https://developer.mozilla.org/pt-BR/docs/Glossary/Arpanet>>. Acesso em 01/05/2022.

interna é muito visado como um meio informativo e, também, auxilia com o próprio agendamento das ações de endomarketing, por exemplo.

3.2.3 Reuniões Online e Presenciais

As reuniões online podem ser usadas para integrar um grupo de pessoas que estão longe umas das outras, podendo assim, praticar ações como, por exemplo, uma palestra motivacional online. Além de aproximar os colaboradores que nunca tiveram contato por conta da distância e, possivelmente, nunca terão o contato físico por se tratar de áreas distintas, é uma ótima forma de interação entre esses casos. Ainda há uma gama gigantesca de ações que podem ser realizadas através da forma online, substituindo o contato físico, mas aprimorando a comunicação entre os indivíduos.

Usar a Internet para se comunicar é muito fácil e rápido. As conversas são mais diretas e não atrapalham tanto na produtividade do colaborador (FELTRIN, 2020).

Feltrin (2020) também menciona que “Em alguns casos, conversar pela Internet pode gerar ruídos. E é por isso que não podemos dispensar a reunião presencial nas empresas. Ela ajuda a esclarecer dúvidas e a alinhar os planejamentos da equipe”. Deste modo, a comunicação interna em formato de reuniões podem ser compreendidas tanto de maneira online quanto presencial. É uma escolha de cada colaborador, qual a melhor forma para o entendimento individual sobre um determinado assunto.

A pandemia¹³ ocasionada pela Covid-19¹⁴ que se iniciou em 2020 trouxe mudanças significativas para a vida de todos. Diante da necessidade de isolamento

¹³ Fonte retirada do site

<<https://wikiconsultoria.com.br/como-a-pandemia-impactou-no-numero-de-reunioes-online/>>. Acesso em 17.05.2022.

¹⁴ A Covid-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global. Fonte retirada do site <<https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>>. Acesso em 28.05.2022.

social, como forma de prevenir e combater doenças, profissionais e estudantes de todas as idades são repentinamente obrigados a transferir conversas, cursos e encontros para reuniões online em plataformas digitais. Como resultado, eles não têm mais o controle inerente sobre as conversas face a face, colocando sua privacidade sob o domínio da plataforma escolhida para viabilizar esse novo padrão de comunicação. Na prática, as plataformas de comunicação digital nos conectam com familiares e amigos, realizam reuniões online de empresas importantes, nos permitem realizar *happy-hour*¹⁵, e assim por diante.

O momento permitiu que as reuniões online tomassem proporções mundiais, visto que o isolamento social foi algo necessário e obrigatório para a saúde da população no geral e, como consequência, aumentou os níveis de encontros digitais no mundo inteiro.

3.3 Cultura Organizacional

A cultura dentro de uma organização está completamente conectada com os conceitos básicos de endomarketing, e é dessa forma que as ações podem ser determinadas com mais precisão, avaliando e entendendo em que nível essa cultura está presente em sua empresa e como está inserida. Feltrin (2020) afirma que a cultura organizacional pode-se entender como um conjunto de conceitos e hábitos, normas, crenças, rituais, valores, vivências e experiências vividas pelos colaboradores de determinada empresa.

Alguns autores definem a cultura organizacional com perspectivas e entendimentos diferentes.

Schein (1989) afirma que o fenômeno complexo da cultura organizacional é formado por três níveis de conhecimento: os pressupostos básicos (as crenças que são consideradas adquiridas em relação à empresa e à natureza humana), os

¹⁵ É uma reunião descontraída com colegas de trabalho, em bares normalmente, após o expediente; pode também ser entre colegas de estudo. Fonte retirada do site <<https://www.significadosbr.com.br/happy-hour>>. Acesso em 19.06.2022.

valores (princípios, normas e modelos importantes) e os artefatos (resultados perceptíveis da ação de uma empresa, que são apoiados pelos valores).

Outros estudos realizados por O'Reilly e Chatman (1996) mencionam que “A cultura é um sistema de valores compartilhados, que define o que é importante, e normas que determinam as atitudes e os comportamentos adequados para os membros da organização (como se sentir e se comportar)”.

Para Moura (2009), a cultura deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Ela sofre influência das pessoas, portanto não é estática. Dessa forma, a cultura de uma empresa está em constante mudança.

As ideias trazidas pelos autores conceituam a base do que se conhece como cultura organizacional. Pessoas e empresas estão em constante mudança social e de comportamento, o que reflete a influência na concepção do que se entende por cultura dentro do ambiente corporativo.

A cultura organizacional nos remete a comportamentos implícitos e subjetivos, que contribuem para a produção de sentido, sendo também responsável pelas características singulares e únicas de uma organização. A cultura organizacional contribui para a edificação da identidade organizacional, que pode coincidir com uma imagem positiva ou negativa, revestindo a empresa de reconhecimento ou de depreciações (FELTRIN, 2020).

As empresas nascem com padrões imprimidos por seus fundadores e que geram uma característica própria e única para cada instituição, essa primeira percepção as torna diferentes no mercado de trabalho, perante sua concorrência. E, conseqüentemente, a cultura organizacional é o reflexo do jeito em que cada empresa se comporta diante da sua história, adaptando a comunicação ao avanço dos anos para que seus novos integrantes entendam o conceito inicial e se apaixonem pela marca. Feltrin (2020) aponta que cada empresa possui sua própria cultura, apesar do intuito ser o mesmo, criar um ambiente agradável para todos

trabalharem em harmonia e atrair resultados positivos a partir disso, o que as diferencia é a sua construção inicial e o seu desenvolvimento até os dias atuais.

Para Feltrin (2020) a cultura organizacional pode ser gerenciada, se trata de um sistema de valores que podem ser modificados quando estão arcaicos ou que não fazem mais sentido para o momento em que a empresa se encontra. A mudança é fundamental para compreender que tudo é mutável, principalmente diante da esfera empresarial.

Quem não se diferencia, não evolui e acaba permanecendo no mesmo lugar, isso vale para a cultura da instituição. Sendo assim, existem elementos que compõem esse processo de inteligência e competitividade que devem ser modificados ao longo dos anos.

Figura 2: Elementos da cultura organizacional



Fonte: Elaborado pela autora Feltrin (2020).

Um elemento se interliga ao outro, deste modo se excluir algum desses itens da figura acima, a organização não consegue garantir resultados eficazes na gestão. As pessoas devem estar conectadas com a forma estratégica que a empresa impõe, assim como a estratégia precisa estar ligada com as tecnologias para, gradativamente, alcançar números maiores e estar sempre à frente do mercado. Feltrin (2020) alega que as tecnologias necessitam de uma estruturação para que

haja organização e sejam aproveitadas da melhor forma possível, bem como a estrutura organizacional das pessoas dentro da corporação, para que os processos ocorram de forma fluida.

Ainda para Feltrin (2020) uma se interliga a outra e, sem a concordância de alguma dessas dimensões, a cultura organizacional tende a não conseguir alcançar resultados positivos na gestão. E abre o conceito dos elementos da imagem acima:

- a) **Estratégia:** é formada por um conjunto de características típicas como as normas, as crenças e os valores. As estratégias são formadas com base em recursos disponíveis na organização e consistem em um conjunto de mudanças competitivas que são usadas para atingir o melhor desempenho na empresa. Estratégia é agir, é o que a empresa faz e para quê. É o que você vai ocupar no ambiente em que compete.
- b) **Tecnologia:** é a capacidade de apresentar constantes mudanças no processo produtivo que possibilitam a realização de diversas práticas comunicacionais dentro da organização. Ela é conhecida como a inteligência artificial. É interessante entender que tecnologia não é apenas um computador, mas é o conhecimento que o administrador possui sobre ele. A tecnologia é usada para atingir a estratégia.
- c) **Estrutura:** é a definição de como a empresa vai dirigir sua atividade no mercado, são ferramentas utilizadas para execução da estratégia da empresa. Estrutura não é apenas o organograma, mas tem de definir os recursos que a empresa possui e onde cada colaborador vai exercer sua função.
- d) **Pessoas:** sem elas não haveria organização, por isso na maioria das empresas aceitam-se as crenças e se adaptam a dos seus colaboradores para eles estarem motivados; se o foco da empresa é atingir lucros, e objetivos é o que a empresa gasta para satisfazer os

colaboradores, é um investimento lucrativo, pois colaboradores realizados trazem excelentes resultados para organização.

Ao juntar esses elementos, pode-se chegar mais facilmente diante de uma cultura organizacional ampla, livre e motivadora. O passo ideal para que a empresa comece a alcançar suas metas com o auxílio de todos os seus colaboradores, andando em conjunto. E, para que se tenha mais eficácia nas ações entre os indivíduos, existem algumas formas de transmissão cultural dentro da organização que Feltrin (2020) destaca.

Tabela 1: Elementos de Transmissão Cultural Organizacional

Elemento	Descrição
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, os heróis e os símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas à comunicação de ideais específicas ou à realização de determinados propósitos.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias fictícias que ajudam a explicar atividades ou eventos que, se explicados de outro modo, poderiam ser confusos.
Heróis	Pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais que permitam a troca de ideias complexas e mensagens emocionais pelos membros da organização.
Linguagem	Conjunto de símbolos verbais que geralmente refletem a cultura da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor Souza (2014).

A repetição dessas formas de transmissão cultural são essenciais para que os colaboradores comecem a falar a língua da instituição e, de fato, vistam a camisa do time. Mostrar que a marca se importa com seus feedbacks e, sobretudo, com

seus colaboradores, garante que os mesmos estejam bem e consolidados dentro do seu ambiente de trabalho. Sendo assim, quando a cultura corporativa é bem definida, ela auxilia a criar um ambiente interno agradável e saudável para a instituição. Esse ambiente se molda e organiza diretamente com a sustentabilidade do negócio e a implementação de uma estratégia administrativa focada em resultados de excelência, onde a grande maioria dos colaboradores se sintam parte de algo maior e responsáveis pelo sucesso da organização.

3.4 Clima Organizacional

Para Feltrin (2020) o clima organizacional nada mais é do que o principal indicador de satisfação dos colaboradores de uma instituição, focado em aspectos culturais ou da realidade em que se encontra a organização. Essa definição contém elementos que podem ser mensurados, diretamente ou indiretamente, dentro do ambiente de trabalho pelos próprios profissionais.

Luz (2003) descreve o clima organizacional como “A atmosfera psicológica que envolve, em um dado momento, a relação entre uma empresa e seus funcionários”. Cooperando no domínio de que a organização pode avaliar o melhor momento para aplicar uma ação aos seus colaboradores e, por conseguinte, intensificar a relação e a conexão entre colaborador e empresa por via do clima organizacional.

Segundo os autores Motta e Caldas (1997), “O clima organizacional reflete o universo da empresa, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas, que são transmitidos ao novo membro do grupo. A percepção que os membros possuem desse clima produz a imagem em suas mentes”.

Portanto, a motivação é um dos principais fatores base para que a organização compreenda o clima organizacional em que se encontra. O ambiente

interno da instituição colabora na elevação da percepção de cada indivíduo sobre a mesma, pois a partir das ações promovidas para a melhora do clima institucional o colaborador começa a construir o seu próprio modo de ver a empresa em que trabalha. McClelland (1972) integra uma perspectiva sobre essa motivação, completamente voltada para o ambiente interno, acreditando que as necessidades humanas surgem da interação imediata com o lugar em que se vive. O autor identifica três dinâmicas para o comportamento psicológico.

- a) **Necessidade ou motivo de poder:** caracteriza-se pelo forte desejo de dominar, controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas; “apresenta-se manifestamente relacionada com os meios políticos usados para realizar fins econômicos ou outros”.

- b) **Necessidade ou motivo de realização:** é o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Pessoas com forte necessidade de realização rejeitam tarefas monótonas e rotineiras, onde não há um desafio, tendem a ser criativas, autoconfiantes, a gostar de responsabilidade individual e a exigir feedback de suas ações, enfrentar riscos moderados em situações que dependem de suas próprias aptidões e capacidades. São figuras pertinazes e ambiciosas no ramo dos negócios. São independentes, com certo nível de exigência, preferindo trabalhar com especialistas, sempre visando à conclusão de um bom trabalho.

- c) **Necessidade ou motivo de afiliação:** consiste no desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos. Encontra-se nas pessoas propensas a estabelecer, manter ou restaurar, em qualquer momento, uma relação afetiva com outras, manifestando medo da rejeição e dando sempre mais importância às pessoas do que à própria tarefa.

Além disso, existem outros elementos que são trazidos por outro autor, Feltrin (2020) menciona que dinâmicas diferentes podem ser destacadas no clima organizacional como, por exemplo, as políticas estabelecidas pelo setor de recursos humanos, se estão de acordo com todos os colaboradores, ou se levam em consideração todos os aspectos humanos.

O modelo de gestão é outro exemplo, se todos estão indo de acordo com a linguagem da instituição, se existe autonomia para os colaboradores trabalharem mais confortáveis com suas decisões, ou se os gestores estão barrando as ideias dos membros de sua equipe. O processo de comunicação interna e externa, que dialoga diretamente com os colaboradores por meio de ações, no caso da interna, e para a externa, as pessoas fora da empresa veem o clima intrínseco de uma tal instituição de certa forma, sendo instigados pelos próprios colaboradores da marca, em caso do clima ser positivo, ou não quererem enviar currículos para tal instituição, pois os comentários dos colaboradores não são nada agradáveis.

A valorização profissional também auxilia na hora de entender como está o clima dentro de uma empresa, funcionários valorizados sempre vestem a camisa do time e querem crescer com a marca.

E por fim, a identificação com o negócio, que são os colaboradores que são instigados por via de todos os outros aspectos citados acima, e se apaixonam pela marca em que trabalham e dificilmente irão sair.

É uma variável que influencia diretamente na produtividade e nos resultados das corporações, pois o grau de salubridade de uma instituição se dá a partir de sua atmosfera psicológica. Esse clima é criado através das diferentes percepções dos colaboradores da instituição, caso a qualidade de trabalho for boa, levará a um clima de confiança e respeito mútuo entre os indivíduos, no qual os membros aumentarão suas contribuições com a instituição e, também, se sentirão confortáveis para trabalhar leve e melhor (FELTRIN, 2020).

Feltrin (2020) aponta que, sempre que uma necessidade humana é realizada, outra surge em seu lugar. Esse processo é interminável e contínuo, por isso a instituição precisa estar conectada com seus colaboradores o tempo todo, para que esse clima não se perca facilmente. Essas necessidades humanas estão organizadas em níveis hierárquicos de importância, sendo elas, a necessidade fisiológica, de segurança, social, de autoestima e de autorrealização. Abaixo, figura que representa o que fora dito no parágrafo.

Figura 3: Hierarquia das necessidades humanas



Fonte: Elaborado por Scottchan/Shutterstock.

A autora Feltrin (2020) explica a imagem.

- a) **Em vermelho:** necessidades fisiológicas são vitais para a sobrevivência dentro do ambiente de trabalho, ou seja, a alimentação adequada, o descanso, a proteção contra frio e calor, os horários flexíveis para questões de saúde, entre outros.
- b) **Em laranja:** quando as necessidades fisiológicas são alcançadas, as necessidades de segurança surgem, essa situação é voltada contra o

perigo do colaborador, seguro de vida, incêndio, saúde, casa própria e emprego estável.

- c) **Em amarelo:** após, mostra-se a necessidade social, o colaborador participar de eventos diferenciados que não sejam sempre o mesmo trabalho, a participação, aceitação pela equipe, novos horizontes, novos amigos. Quando essa necessidade não é realizada, o colaborador tende a não cooperar e dificulta os objetivos do grupo geral.
- d) **Em verde:** a necessidade de autoestima são o respeito, a autoconfiança, o status, a boa reputação, o reconhecimento e a apreciação pela equipe, essa necessidade só será verdadeira quando os outros níveis forem alcançados.
- e) **Em azul:** no topo da hierarquia, a necessidade de auto realização, essas são as necessidades de crescer profissionalmente e pessoalmente com a empresa, aumentar as próprias potencialidades através da criatividade e de um contínuo autodesenvolvimento.

Estes são alguns aspectos emocionais que podem ser levados em conta quando tratados do clima organizacional. Todos os autores falam sobre seres humanos e seus diferentes modos de sentirem, alguns bons e outros ruins, para tanto existem pesquisas que podem auxiliar na melhora do clima da instituição.

3.4.1 Instrumentos de Medidas

Alguns instrumentos de medida para a compreensão do clima em que se encontra o ambiente interno da instituição são apresentados por Feltrin (2020).

- a) **Satisfação do cliente interno:** a pesquisa de satisfação é a medida mais comum entre os gestores de empresas. Nela é construído um sistema de perguntas para que os colaboradores respondam com sinceridade, a fim de avaliar a motivação e satisfação dos mesmos dentro do ambiente interno de trabalho.
- b) **Produtividade diária:** estabelecer uma porcentagem para as tarefas planejadas ou delegadas e analisar o índice daquelas que foram concluídas. Se os indicadores de entrega forem altos, provavelmente, a satisfação estará em dia.
- c) **Retenção de talentos:** profissionais satisfeitos tendem a se manter por mais tempo em seu emprego. Portanto, outro excelente aliado desse processo é o monitoramento da porcentagem de retenção de talentos na empresa. Altas taxas de demissão e rotatividade são alertas para baixa satisfação dos colaboradores. Logo, quando talentos do mercado procuram se manter em seus cargos e se desenvolver em sua empresa, é sinal de que eles estão satisfeitos.
- d) **Ideias e sugestões:** uma forma de medir a satisfação de maneira geral de todos os colaboradores é por meio da criação de um canal de ideias ou sugestões. Assim, quando os funcionários tiverem uma boa ideia, opinião ou crítica podem fazê-la e obter retorno se a ideia foi implementada ou qual impacto teve para a instituição.
- e) **Avaliação de desempenho:** as avaliações devem ser feitas de forma periódica, pelo menos uma vez por semestre. Nas reuniões, deve-se

tomar conhecimento sobre os problemas enfrentados por cada funcionário ao realizar sua tarefa.

Esses são alguns instrumentos que podem ser utilizados para medir o clima organizacional. Como se pode perceber, a satisfação dos colaboradores é um assunto que merece dedicação e que, de fato, traz muitos benefícios para o negócio, pois impacta diretamente na motivação, na produtividade e no comportamento de cada colaborador. Sendo assim, medir a satisfação dos colaboradores de forma eficaz e clara, tende a melhorar os indicadores internos das equipes, se tornando um passo essencial para o sucesso das organizações.

3.5 Valores Organizacionais

Os valores organizacionais norteiam uma empresa, eles são os responsáveis por identificar os princípios ideais que a instituição deve seguir para gerar uma cultura e clima mais agradável para os colaboradores e, conseqüentemente, para fornecedores e clientes. Eles podem ser abordados através do endomarketing e sempre devem ser observados para que se mantenham atualizados com a identidade da instituição e, também, com os princípios culturais dos valores individuais de cada colaborador e organização.

Assim que uma empresa começa sua construção, ela vem carregada de motivações, características e identidades próprias de seus idealizadores, esse é um dos pontos que as fazem ser diferentes diante da concorrência. Esses atributos estão completamente conectados com os valores da instituição, que pressupõem o jeito de ser, agir e de tomar decisões de modo geral (FELTRIN, 2020). Os valores corporativos são responsáveis, também, por identificar no ambiente interno elementos que são invisíveis na jornada de seus colaboradores, por isso eles devem ser desenhados e identificados com muitos estudos e cautela, com base nessas primeiras experiências próprias e na história da empresa até o momento de modo que possam trazer melhorias no jeito de ser e funcionar. Em função disso, os

primeiros passos para a jornada empresarial devem ser a concretização dos valores, a fim de obter caminhos claros e objetivos para todos os envolvidos, colaboradores, clientes externos e a sociedade que contempla a instituição em geral. Dessa forma, o endomarketing também pode ser bem lapidado quando se tratar de ações voltadas à marca em si.

Esses valores ainda podem ser traduzidos como crenças e atitudes que determinarão a imagem e identidade da empresa no geral. Convidando os colaboradores a cumprir o conjunto de regras e normas em busca de obter resultados positivos para o negócio, além de padronizar as atitudes de todos que trabalham com a empresa.

Ademais, é muito importante não confundir valores com objetivos. Por exemplo, uma empresa que vende carros tem como objetivo produzir carros com qualidade total, vendê-los para o mercado e, assim, obter lucros e sucesso. Esses valores intrínsecos provavelmente estarão associados a preocupações, tais como ética nos processos, sustentabilidade, relacionamento com o cliente e cuidado com o meio ambiente, entre outros. Para tanto, essa empresa pode ter como missão a venda de carros, como visão ser reconhecida pela qualidade de seus serviços em tanto tempo, e seus valores serão sustentabilidade, ética, relacionamento com o cliente e cuidado com o meio ambiente. É a partir desses valores que a comunidade em geral - interna e externa - compreende normas, condutas e para onde seguir (FELTRIN, 2020).

As empresas que buscam trazer inovações para seus ambientes e criam uma identidade própria e única, conseguem se destacar diante das demais. Por isso, torna-se ainda mais importante identificar os valores organizacionais que combinam com o seu segmento, pois não é uma tarefa simples, é necessário ter elementos próprios e características que identifiquem a empresa nesse momento e também a médio e longo prazo. E, não basta apenas criá-los, mas sim, fazer com que seus colaboradores reproduzam os mesmos, as ações de endomarketing podem trazer esses novos conceitos e abranger de uma forma mais leve e inteligente.

Os valores organizacionais podem ser vistos como um dos aspectos centrais da cultura presente na empresa, contribuindo definitivamente para a formação de

sua identidade. Existem aspectos inseridos nos valores que auxiliam na construção da cultura e o clima organizacional adequado ao ambiente, são eles os aspectos cognitivos, que são crenças relacionadas a produção, a qualidade, as interações, ao respeito, a autoridade, entre outros. Os aspectos motivacionais, que visam a interpretação dos desejos e interesses de um indivíduo. O aspecto voltado a função dos valores, que orientam a vida de uma empresa e guia o comportamento dos seus colaboradores em geral. E, por último, a hierarquia dos valores, visto que todos implicam uma preferência, uma distinção entre os mais importantes e os secundários (FELTRIN, 2020).

Assim como as pessoas precisam reconhecer as suas necessidades para dar conta da realidade, as organizações (e seus membros) também precisam reconhecê-las a fim de criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), a fonte dos valores organizacionais é formada por exigências da organização e de seus indivíduos. Essas exigências abrangem desde necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e bem-estar da própria organização (FELTRIN, 2020).

Por isso, os valores individuais precisam estar conectados com os valores organizacionais, para que os colaboradores possam se inspirar no que a instituição acredita e agregá-los para a sua vida pessoal e profissional. Se torna uma troca benéfica para ambas as partes, tanto empresa quanto colaborador.

3.6 Ferramenta Norteadora: Propósito e Missão

O propósito e a missão organizacional são fundamentais para nortear o rumo em que uma empresa seguirá para ações, estratégias, comportamentos, entre outros fatores. David e Pearce (1987) trazem oito principais componentes que

abordam a missão organizacional, feito em um dos primeiros estudos sobre essa estrutura.

- a) Definição dos clientes e mercado alvo;
- b) Definição dos produtos ou serviços oferecidos;
- c) Definição do domínio geográfico;
- d) Definição das tecnologias essenciais;
- e) Expressão do compromisso com a sobrevivência, crescimento e lucratividade;
- f) Declaração dos elementos chaves na filosofia e na organização;
- g) Identificação do autoconhecimento;
- h) Definição da imagem pública desejada.

Passos importantes para iniciar a construção da ideia de missão e propósito da empresa e, futuramente, consolidá-la no mercado a partir desses fundamentos, tanto para seus colaboradores quanto para seus clientes.

Klemm, Luffman e Sanderson (1991) mencionam que “As declarações de missão emergiram como uma das principais ferramentas de gestão estratégica e indicam alguns de seus usos estratégicos: fornece aos gerentes uma direção comum que transcende as necessidades individuais, departamentais e transitórias; permite a um novo líder afirmar sua autoridade sobre a organização para levá-la em uma nova direção; o processo de formulação da declaração pode gerar novas ideias e desafiar antigas; promove uma sensação de expectativas compartilhadas entre todos os níveis de funcionários, sendo uma parte essencial na construção da cultura da empresa; comunica uma imagem pública a grupos importantes fora da empresa”. Mostrando que a missão e o propósito se conectam diretamente com a visão que as pessoas têm da empresa, tanto dentro quanto fora dela.

4. DIVERSIDADE DE ORIENTAÇÃO SEXUAL

A diversidade de orientação sexual trata-se de um assunto contemporâneo e que não só envolve o âmbito organizacional, mas também outros patamares sociais de discussão. Simões e Facchini (2009) comentam que “A crítica à visão depreciativa das homossexualidades começou a ganhar espaço no país no final dos anos 1970, no embalo do grande movimento de oposição à ditadura militar, e prosseguiu durante o processo de redemocratização”, ou seja, a diversidade dos movimentos é um assunto que começou a ser discutido em sociedade naquela época e que, nos dias atuais e os futuros, ainda merece ser fomentado, entendido e respeitado, dentro do ambiente de trabalho e, também, fora dele.

Neste capítulo, será abordado a história por trás desse movimento LGBTQIA+ e suas demasiadas informações, além de adentrar no mercado institucional sobre o tema da diversidade de orientação sexual.

4.1 O Início do Movimento pelos Direitos LGBTQIA+

Foi em 28 de junho de 1969, aconteceu uma das maiores e mais importantes rebeliões civis da história que se inicia em Stonewall Inn, em Greenwich Village, nos Estados Unidos. O local era um bar destinado a comunidade diversa, para que pudessem se sentir mais à vontade e confortáveis. Até que os LGBTQIA+ que frequentavam o lugar, enfrentaram a força armada policial em um momento que serviu como base para a construção do Movimento LGBT em todos os lugares do mundo. Conhecido como a Rebelião de Stonewall¹⁶, o ato durou seis dias consecutivos como uma forma de resposta contra a ação arbitrária e preconceituosa

¹⁶ Fonte retirada do site

<[61](https://www.nationalgeographicbrasil.com/cultura/2021/06/gay-lgbt-revolta-de-stonewall-movimento-atual-pelos-direitos-lgbtqia#:~:text=Em%201969%2C%20na%20cidade%20de,discrimina%C3%A7%C3%A3o%20sofridos%20pela%20comunidade%20LGBTQIAP%2B.>. Acesso em 04.06.2022</p></div><div data-bbox=)

dos policiais, que tinham como rotina as batidas e revistas de aspecto humilhante nos bares e boates gays da grande cidade de Nova York.

Foi em um bar gay chamado Stonewall, em Nova York, há pouco mais de 40 anos, que gays, lésbicas, travestis e drag queens se uniram pela primeira vez para lutar contra a intolerância. Pela primeira vez todos eles se sentiram iguais – por serem diferentes. Iguais por causarem estranhamento ao padrão heteronormativo da sociedade (RIBEIRO, 2011).

O ato mundial foi um dos mais reconhecidos e importantes para o início da história sobre a comunidade LGBTQIA+. Foi a partir dele que se iniciou uma faísca para repugnar as forças preconceituosas existentes em todo o mundo.

O documentário norte-americano “A Secret Love”¹⁷ do diretor Chris Bolan, lançado em 29 de abril de 2020 na Netflix¹⁸, conta a história de duas mulheres lésbicas, Pat Henschel e Terry Donahue, que se apaixonaram em 1947 e viveram um relacionamento escondido da sociedade por 65 anos. Na trama, elas mencionam as boates gays e como eram as abordagens policiais, a maioria das pessoas que frequentavam eram agredidas e levadas à cadeia. Pat e Terry trabalhavam juntas em um escritório de design de interiores, e para que seus patrões não descobrissem que ambas eram um casal gay, elas precisavam chegar o mais próximo possível da mulher hetero ideal no ambiente trabalhista, ou seja, usavam maquiagem, salto alto, saias e acessórios, pois caso contrário, elas seriam demitidas por serem gays. Terry, que era uma ex jogadora profissional de baseball, menciona como as equipes estimulavam as mulheres a se comportar dentro de campo e, principalmente, como se vestir, para que não parecessem homens e não perdessem sua feminilidade. Pela experiência vivida na época, ambas decidiram não contar para suas famílias e amigos sobre sua relação, assim evitaram serem deserdadas, demitidas, retalhadas, agredidas e presas.

¹⁷ Fonte retirada do site <<https://www.netflix.com/title/80209024>>. Acesso em 16.05.2022.

¹⁸ A Netflix é um serviço de streaming por assinatura que permite assistir a séries e filmes sem comerciais em um aparelho conectado à internet. Fonte retirada do site <<https://help.netflix.com/pt/node/412>>. Acesso em 16.05.2022.

A história de ambas, só reforça a ideia de que o preconceito sempre existiu na sociedade mundial e que pode estar conectado a um propósito ruim do ser humano: sentir-se superior ao outro, seja pela sua posição social, cor ou, no caso, orientação sexual.

Não podemos compreender a vida humana em termos de sujeitos individuais, que primeiro criam representações para então interagir com os outros; e não podemos porque grande parte da ação humana só ocorre na medida em que o agente se compreende como parte integrante de um 'nós' e como tal se constitui a si mesmo (MATTOS, 2006).

No contexto social brasileiro, o movimento nasceu em um momento de repressão e injustiça social, a Ditadura Militar¹⁹, que se iniciou no ano de 1964 e se findou em 1985. O meio jornalístico foi o principal forte para a formação da força contra a ditadura, trazendo alguns jornais que falavam sobre a diversidade LGBTQIA+ como, Lampião da Esquina e ChanacomChana, que foram essenciais para esse amadurecimento da cultura LGBTQIA+ do país na época. O jornal Lampião da Esquina surgiu em 1978 e seu conteúdo era abertamente homossexual, além de abordar outros temas sociais importantes, uma de suas principais ações era denunciar a violência verbal e física sofrida pelos LGBTQIA+ (GOMES, ZENAIDE, 2019). Três anos após, em 1981, um grupo lésbico criou o jornal ChanacomChana, que era vendido e distribuído em um bar destinado ao público lésbico. Entretanto, os donos do bar não aprovaram e as mulheres foram expulsas em 1983, resultando em um grande ato político que foi chamado de “O Stonewall brasileiro”, por conta desse levante, que promoveu a finalização do ChanacomChana, o dia 19 de agosto é o marco no qual se comemora o Dia do Orgulho Lésbico em São Paulo (GOMES, ZENAIDE, 2019).

¹⁹ A Ditadura Militar no Brasil foi um regime autoritário que teve início com o golpe militar em 31 de março de 1964, com a deposição do presidente João Goulart. O regime militar durou 21 anos (1964-1985), estabeleceu a censura à imprensa, restrição aos direitos políticos e perseguição policial aos opositores do regime. Fonte retirada do site <<https://www.todamateria.com.br/ditadura-militar-no-brasil/>>. Acesso em 10.05.2022.

Os autores Gomes e Zenaide (2019) salientam:

A gênese do movimento homossexual, no Brasil, teve grande influência da cultura e do movimento gay norte-americanos, no final dos anos 1970.

Muito se conquistou durante o passar dos anos, mas ainda assim, a luta persiste presente e precisa continuar forte para que se torne plural em todos os sentidos humanos, a fim de eliminar o preconceito da mente das pessoas. Só assim, os ambientes sociais e organizacionais poderão ser compreendidos com mais facilidade e, conseqüentemente, priorizar a harmonia entre todos indivíduos sem distinções.

4.1.1 As Siglas do Movimento LGBTQIA+

A sigla utilizada para representar o movimento também tem sido alterada ao longo dos anos. A primeira sigla que ficou conhecida foi a GLS, criada em 1994 e que significa “Gays, lésbicas e simpatizantes”. No entanto, caiu em desuso porque os simpatizantes era um termo muito amplo (SANTOS, 2020). A partir daí, foram surgindo diversas outras siglas que compõem a diversidade no geral e que ainda podem sofrer alteração.

A sigla LGBTQIA+ é a mais atual e é composta por duas partes, sendo a primeira “LGB” referente à orientação sexual do indivíduo, enquanto a final “TQIA+” pertence ao gênero. Santos (2020) menciona o uso de cada letra, alusiva à orientação sexual do indivíduo, dentro da sigla LGB.

- a) **L (lésbicas):** pessoa cis ou trans que se identifica no gênero feminino e se relaciona afetiva e/ou sexualmente com outras pessoas do gênero feminino.

- b) **G (gays):** pessoa cis ou trans que se identifica no gênero masculino e se relaciona afetiva e/ou sexualmente com outras pessoas do gênero masculino.
- c) **B (bissexuais):** pessoas que não têm preferência afetiva e/ou sexual por um gênero específico.

E para finalizar, Santos (2020) conclui a identidade de gênero engendrando as letras TQIA+.

- a) **T (Transexual, travesti e transgênero):** pessoas que não se identificam com o gênero, masculino ou feminino, que lhes foi atribuído no nascimento com base em seus órgãos sexuais.
- b) **Q (Questionador ou *queer*²⁰):** pessoas que não se identificam com padrões impostos pela sociedade e transitam entre os gêneros, sem concordar com rótulos e/ou definir seu gênero/orientação sexual.
- c) **I (Intersexuais):** pessoas que apresentam variações em cromossomos ou órgãos sexuais que não lhes permitem ser distintamente identificadas como masculino ou feminino. Antes, eram chamadas de hermafroditas.
- d) **A (Assexuais):** pessoas que não sentem atração sexual.

Neste trabalho de conclusão de curso, conforme já exposto nos capítulos anteriores, será adotada a sigla LGBTQIA+. Uma vez que o símbolo de “+” indique a possibilidade de inclusão de novas orientações sexuais e identidades de gênero, conforme cita Bortoletto (2019). Para tanto, pode-se afirmar que a abreviatura está em aberto e pode sofrer mudanças ao longo do tempo.

²⁰ Queer é uma palavra que vem do idioma inglês e significa “estranho”, conforme indica o autor Santos (2020).

4.2 A Diversidade Organizacional

Para iniciar a discussão sobre o tema, é preciso entender alguns conceitos, como a base de ao menos três correntes sobre a noção da diversidade, sendo duas delas as mais difundidas atualmente, a identidade social e a identidade pessoal.

Para a primeira base, Loden e Rosener (1991) afirmam que a diversidade concebe-se por apoio às diferenças entre os grupos de indivíduos.

A segunda base é estipulada por Kandolla e Fullerton (1994), que mencionam “Supõe que a diversidade efetiva-se pela identidade pessoal, isto é, pelas características particulares de cada indivíduo que abrangem diversas dimensões, como *background*²¹ (experiência, vivência ou conhecimento profissional ou pessoal, personalidade ou comportamento)” de um determinado indivíduo.

Enquanto a terceira, que é a menos usada, “Considera a diversidade uma mistura na qual estão contempladas não só as diferenças entre indivíduos, mas também suas similaridades” (THOMAS, ELY, 1996).

Essas noções trazidas pelos autores acima, permitem entender a conceituação ao longo dos anos sobre a ampla diversidade e os grupos minoritários nela presentes.

A diversidade, na ótica da abordagem demográfica, pode ser definida como um conjunto de diferenças entre as pessoas, tendo como base, por exemplo, categorizações sociais que separam os grupos em função do grau de similaridade de seus componentes. A diversidade, reiterando o exposto, contempla particularidades como religião, idade, renda familiar, sexo, deficiência e orientação sexual (CARVALHO, FREITAS, 2010; KIRTON, GREENE, 2015).

Para iniciar a discussão sobre diversidade, precisa-se voltar ao passado. Portanto, começa-se em 1947, o início da Guerra Fria²², pouco depois do final da

²¹ Bagagem. Tradução: própria.

²² A Guerra Fria foi um período histórico de disputas entre os Estados Unidos e União Soviética, que começou no final da Segunda Guerra Mundial, em 1945, e foi até a extinção da União Soviética em 1991. Fonte retirada do site <https://www.unifebe.edu.br/site/blog/por-que-guerra-fria-tem-este-nome/#:~:text=A%20Guerra%20Fria%20foi%20um,da%20Uni%C3%A3o%20Sovi%C3%A9tica%20em%201991>. Acesso em 02.06.2022.

Segunda Guerra Mundial, o conflito político-ideológico foi travado entre Estados Unidos (EUA) e União Soviética (URSS) e perdurou até o ano de 1991, quando findou. A guerra foi responsável por polarizar o globo em dois grandes grupos, sendo eles o capitalismo e o comunismo, além de ter sido o principal fator de mudança social que impactou, diretamente, na construção de novas identidades pessoais e culturais para o mundo inteiro. O período é pleno de ressurgimento de identidades comunais e nacionais que haviam sido aglutinadas e silenciadas sob estados nacionais na Europa, na África e na Ásia (CASTELLS, 1999).

A partir da Guerra Fria se iniciou uma correlação de forças para erguer a diversidade cultural, o debate sobre a presença de mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança, a mistura demográfica ocasionada pela globalização e pelos movimentos migratórios, são alguns dos fatores levantados na época e que já tratavam sobre o tema, diversidade.

No final da década de 1970, empresas privadas estadunidenses constataram que as imposições legais não administravam eficazmente a diversidade organizacional e começaram a oferecer programas de formação para valorizá-las (HERRING, 2009). Já se tinha notado que a diversificação no ambiente de trabalho era de suma importância para a evolução empresarial e, principalmente, a diferenciação diante do mercado. Os donos de empresas, gerentes de recursos humanos e recrutadores, começaram a focar no público diverso, ampliando as oportunidades de trabalho para outras pessoas, porém uma parcela significativa dos grupos minoritários continuou a receber salários baixos e ocupar posições hierarquicamente inferiores (SILVA, 2015).

No Brasil, o comportamento era semelhante, uma vez que as políticas empresariais estadunidenses tiveram uma repercussão positiva em virtude de desconsiderarem aspectos como mérito e qualificação técnica (GALEÃO-SILVA, ALVES, 2004) para mergulharem na criatividade das pessoas que eram incomuns. O mercado brasileiro, sempre teve como referência principal o mercado dos norte americanos, seguindo sua forma de agir, novas tecnologias, conceitos, entre outros fatores. Em âmbito nacional, o interesse das empresas pela gestão da diversidade cultural surgiu a partir de 1990 (FLEURY, 2000), com a implantação de

multinacionais, vindas dos Estados Unidos, que foram as responsáveis por trazerem o tema às organizações brasileiras, visto que precisavam adotar, nas unidades subsidiárias, os princípios e práticas estipulados pela matriz (MENDES, 2004). Afinal, uma comunicação de marca, para que seja lembrada por mais tempo pelos seus consumidores e até pelas pessoas que não são, precisa, necessariamente, ser padronizada e manter constância.

Diferenças que se expressam nos vários segmentos da sociedade, representados, dentre outros grupos, pelos miseráveis, ricos, portadores de deficiência, normais, formados, analfabetos, homossexuais, heterossexuais, católicos, evangélicos, casados, solteiros, jovens, idosos, brancos, negros, médicos, engenheiros, agricultores, empresários, empregados, desempregados, nordestinos, cariocas, gaúchos, índios, descendentes de africanos, italianos, alemães, japoneses, judeus, enfim, diferenças que, juntas, perfazem e contextualizam a diversidade do povo brasileiro (OGLIARDI, 2009).

A diversidade sempre existiu, mas é um tema que permeia há pouco tempo na sociedade e no ambiente organizacional. A importância de ser diferente é fundamental para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional de todos os seres humanos. Conviver em sociedade permite entender que as pessoas precisam ser diferentes para que possam se complementar uns aos outros e isso vale para o ambiente empresarial, como citado nos parágrafos anteriores.

O conceito de diversidade não é fechado e nem pertence à única área da ciência, a abordagem política, por exemplo, além do que propõe a demográfica, considera as especificidades de cada grupo social, porém, concentra em explicar o motivo pelo qual as minorias sofreram e sofrem discriminação e enfrentam desvantagens em múltiplos setores da sociedade (CARVALHO-FREITAS, 2010). Pensando nas diferenças íntimas de cada indivíduo, conectadas às realidades sociais em que estão inseridos, bem como os valores e as experiências que trazem consigo como, por exemplo, o menino branco, hétero e de classe social alta que cresceu em um ambiente conservador e tradicionalista, comportará possíveis aversões quando se deparar com uma realidade contrária a sua.

A diversidade cultural busca valorizar a essência da diferença humana, e é nesse sentido que caminham as teorizações e conceituações em torno desse tema. A começar pela Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, elaborada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) no ano de 2002, que inclui a diversidade cultural como patrimônio comum da humanidade, fonte de intercâmbios, inovação e criatividade, atribuindo-lhe importância, no contexto social, equivalente à da diversidade biológica para a natureza. Afirmar essa variedade da condição humana implica desfazer rótulos e regras de tudo aquilo que é/está no mundo. Logo, classificar e padronizar os seres humanos como se faz com objetos é algo que não pode (nem deve) ser feito (FERREIRA. 2021).

Não existem seres perfeitos ou melhores que os outros, existem seres em constante evolução e que precisam se respeitar, amar e contribuir juntos, com todas as suas diferenças. Compreender isso é meio caminho andado para um mundo melhor e uma sociedade mais ampla e igualitária, sem nenhuma distinção, influenciando diretamente na cultura das pessoas e de cada organização.

4.3 Gestão da Diversidade

Essa técnica ou prática, visa adotar medidas de cunho administrativo no qual garante que alguns aspectos diversos como, ações, culturas, etnias, falas, gestos, entre outras formas de expressão, sejam encontrados e cultivados dentro do ambiente de trabalho, para que não se percam e diminuam a qualidade de vida organizacional, conforme menciona Ferreira (2021). São expressões encontradas na esfera social, mas que são introduzidas no âmbito organizacional para que as pessoas possam se sentir elas mesmas e trabalharem com a sua melhor entrega, querendo crescer com a instituição, sem distinções, preconceitos ou privilégios.

A gestão da diversidade visa a melhora da cultura e clima organizacional, por meio das atitudes e estilos de vida dos colaboradores, que são todos considerados, sem exceções, aprimorando o desempenho organizacional e aumentando os índices de desenvolvimento da empresa (FERREIRA, 2021).

O principal pilar de uma empresa inclusiva é o respeito às diferenças, portanto, ela precisa instaurar práticas que fomentem o respeito ao talento e às habilidades de todos, uma vez que a reunião de diferentes tipos de competências e perspectivas pode ser uma maneira valiosa de refinar o desempenho das equipes. A inclusão, contudo, é um processo contínuo, que deve permear a cultura da organização e, desse modo, precisa ser constantemente renovado. Uma empresa inclusiva promove a sensibilização de seus gestores sobre a importância da inclusão para a valorização do indivíduo e da diversidade para sustentabilidade da empresa, até o ponto em que o diverso, o diferente, perpassa naturalmente todos os ambientes e níveis da organização (FERREIRA, 2021).

Sua história se inicia nos anos de 1980 nos Estados Unidos, quando o país inseriu políticas impositivas que demandavam a criação de programas voltados à inclusão da diversidade dentro das instituições, com intuito de alavancar as empresas perante a entrega do público diverso. Inicialmente, seu principal objetivo era aproveitar todos os benefícios que essa prática poderia oferecer para a corporação, e também compunha uma forma da organização compreender e aceitar as mudanças da esfera pública e social (FERREIRA, 2021). Além disso, buscava entender na diversidade uma configuração de um recurso de criatividade, complementaridade e, conseqüentemente, o aumento da produtividade e efetividade para as empresas.

A partir daí, as empresas estrangeiras que continham filiais inseridas no Brasil começaram a impregnar suas novas políticas sobre o tema diversidade, usaram as práticas já contidas no setor de recursos humanos para iniciar a construção da gestão da diversidade nas organizações estendidas ao Brasil. Esse impacto foi liderado, principalmente, pelas subsidiárias de empresas norte-americanas que buscavam exercer algum tipo de responsabilidade social com ênfase nos grupos minoritários para melhoramento no campo estrangeiro. Essa transposição de práticas de outros países, muitas vezes sem adaptações ou adequações, é uma das principais críticas à gestão brasileira da diversidade, pois, apesar de ser uma conduta já difundida nos Estados Unidos, a transposição e a implementação no

contexto brasileiro configuram processos complexos e que devem ser realizados com cuidado e rearranjados (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2004).

Ao longo dos anos, as empresas começaram a se adaptar para desenvolver práticas inovadoras e inclusivas de relacionamento entre todos colaboradores, a fim de melhorar perspectivas de entrega e cultura dentro da instituição. Dessa forma, o setor de marketing e recursos humanos se unem para praticar ações com o foco na diversidade, por via do endomarketing e com auxílio da gestão da diversidade, que integrem todos os indivíduos sem fragmentar grupos dentro da organização. E, justamente, essa prática de gestão diversificada se conecta com a ideia de valorização mútua, a fim de englobar os grupos minoritários com todos os outros colaboradores que não se encaixam nesse aspecto, mas que contribuem juntos para que a instituição cresça de forma sustentável e se consolide diante de sua concorrência no mercado.

O ambiente organizacional começou a se construir visando a necessidade de que todos os colaboradores possam desenvolver seus potenciais pessoais e profissionais e, assim sendo, viabilizando o alcance efetivo das metas externas e internas da empresa. Afinal, segundo Thomas Jr. (1997), o capital humano e suas habilidades devem ser considerados as principais fontes de vantagem competitiva e soluções inovadoras, constituindo-se um diferencial em um ambiente competitivo e altamente mutável. E, para compreender os potenciais de cada colaborador é imprescindível entender o aproveitamento e a capacidade de cada um, porém para isso acontecer, precisa-se identificar as suas particularidades a fim de melhorar a elaboração e aplicação de ações voltadas à diversidade e para que, atinjam as pessoas certas e da forma ideal. Depois desse trabalho intenso de entender os individuais de cada colaborador, que se pode garantir oportunidades igualitárias para todos.

[...] esclarece que a gestão da diversidade consiste na administração das relações de trabalho, das práticas de emprego e da composição da força de trabalho com o objetivo de "atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minorias". Isso pode ser feito, por exemplo, por intermédio de políticas para a diversificação da força de trabalho, como treinamentos que tematizem as

diferenças, divulgação do programa de diversidade, formação de equipes heterogêneas, revisão de estratégias, construção de indicadores, mentoring, orientação de novos membros e representação em comitês-chave. Defende a diversidade como uma prática gerencial que pode e deve “adicionar valor à organização” (FLEURY, 2000).

Essa técnica de gestão fala sobre a demografia na administração das empresas, como o potencial dos colaboradores que fazem parte das minorias pode intensificar o crescimento da empresa, a importância dos discursos de gestores para excluírem a marginalização dos grupos minoritários, entre outros fundamentais fatores para entendermos o processo da gestão da diversidade dentro de uma organização (FERREIRA, 2021).

4.3.1 Os Impactos da técnica nas Organizações

Para Ferreira (2021), são 5 estágios que identificam os impactos da gestão da diversidade dentro de uma organização.

Tabela 2: Estágios da Gestão da Diversidade

Estágio 1	Entrada de minorias devido a pressões sociopolíticas, ou seja, as organizações sentem-se obrigadas a inserir representantes de minorias em seus quadros tendo em vista exigências externas.
Estágio 2	Diversidade admitida por imposição legal (ações afirmativas), isto é, as organizações passam a ter de cumprir determinações legais voltadas para a admissão de cotas de pessoas que representam determinados tipos de minoria.
Estágio 3	Mobilização da empresa para proporcionar um tratamento igualitário, pois percebe a necessidade do estabelecimento de práticas que propiciem uma maior justiça de tratamento.
Estágio 4	Valorização da diferença. A organização entende que contratar pessoas diversas pode ser interessante para si.
Estágio 5	Gestão da diversidade.

Fonte: Elaborado com base em Golembiewski, 1995; Thomas Jr., 1991, pela autora Ferreira (2021).

A tabela acima citada, será importante para concluirmos processos de decisão e desenvolvimento das ações promovidas pelo endomarketing dentro da SIM Rede de Postos, a fim de entender em que nível a empresa se encontra diante desses estágios.

Castillo (2005) defende a ideia de que a gestão da diversidade tanto pode trazer impactos positivos quanto negativos para a instituição. Os negativos acontecem quando as pessoas “Buscam relacionar-se com similares (paradigmas da atração da semelhança) e, por conseguinte, os membros menos integrados têm maior nível de rotação. O nível de conflito também pode ser aumentado pela incorporação de pessoas com interesses diferentes” (CASTILLO, 2005). Deste modo, as experiências vividas por cada indivíduo são expressadas pela diversidade e, portanto, podem contribuir para situações de conflito principalmente quando essas ideias forem diferentes.

Para tanto, os gestores das instituições acabam tendo um desafio em comum, promover e incentivar a ordem organizacional entre todos os colaboradores. Essa ordem compreende alguns comportamentos que são essenciais para sua edificação como, por exemplo, o bom relacionamento e convívio amigável e colaborativo com os colegas de trabalho, a valorização da empresa, as ações que protegem o sistema, o respeito ao seu patrimônio e conquistas, as sugestões criativas para melhorar a organização, a criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo, entre outros diversos aspectos (JUDGE, SOBRAL, 2010).

Alguns autores importantes da área salientam os principais impactos negativos associados à diversidade dentro de uma instituição, listados no quadro a seguir.

Tabela 3: Impactos positivos da Gestão da Diversidade

Autores	Impactos positivos
Golembiewski (1995)	<ul style="list-style-type: none"> » Contratação de competências raras. » Redução de custos com a taxa de rotatividade de colaboradores (<i>turnover</i>) e o absenteísmo. » Delineamento de uma imagem positiva. » Redução de conflitos dentro do grupo e transformação de energia para gerar inovações ou desenvolver <i>performances</i>. » Diminuição ou eliminação de barreiras de comunicação. » Ampliação da capacidade de confrontar as diferenças, o que possibilita aumento da flexibilidade e da responsabilidade. » Percepção de um senso de justiça e equidade pelos profissionais. » Incorporação do pensamento dos clientes e revisão de culturas, valores etc.
Cox (2001)	<ul style="list-style-type: none"> » Contribuições para a solução de problemas tendo em vista perspectivas distintas. » Expansão da criatividade e da inovação pela aceitação e pelo estímulo a diferentes formas de compreensão das realidades, por vezes distantes daquelas dos profissionais encarregados de promover novos processos e produtos nas organizações. » Maior flexibilidade ou alterações nas políticas organizacionais. » Aumento da qualidade no recrutamento e na retenção de talentos, criando vantagem competitiva. » Melhoria nas estratégias de <i>marketing</i>, sobretudo em mercados globalizados.
Mendes (2004)	<ul style="list-style-type: none"> » Aumento da criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas. » Intensificação da flexibilidade organizacional. » Diversificação e expansão de fontes de recursos humanos. » Ampliação de mercado.
Limongi-França (2004)	<ul style="list-style-type: none"> » Intercâmbio de conhecimentos e valores. » Busca de novos valores pessoais por meio da reflexão, identificação e intensificação de relações interpessoais. » Aprendizado na assimilação das diferenças e amadurecimento das relações de trabalho. » Enriquecimento do clima organizacional pela interação e pela inclusão das pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora Ferreira (2021) com base em Martinez (2008).

Tabela 4: Impactos negativos da Gestão da Diversidade

Autores	Impactos
Golembiewski (1995)	» Violação do sentido à meritocracia. » Risco de baixa competência ou <i>performance</i> . » Aumento da probabilidade de conflitos.
Cox (2001)	» Obstáculos para o alto desempenho por causa de ruídos na comunicação, aumento de conflitos e baixo comprometimento.
Mendes (2004)	» Rotatividade e absenteísmo ocasionados pela baixa identificação do trabalhador com a organização.
Limongi-França (2004)	» Segregação e indiferença. » Possíveis confrontos gerando problemas e desgastes no ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora Ferreira (2021) com base em Martinez (2008).

Notoriamente, são poucos os resultados negativos relacionados aos impactos da gestão da diversidade dentro de uma instituição. Em sua maioria, os resultados positivos são mencionados pelos mesmos autores anteriores, na figura abaixo.

As empresas que optarem por usar a técnica da gestão da diversidade com finalidade de melhorar aspectos internos como o seu clima organizacional, precisam conhecer antecipadamente seus impactos, tanto positivos quanto negativos, para que assim, a diversidade em si, possa proporcionar o melhor dentro do ambiente da instituição, bem como administrar as eventuais adversidades decorrentes do convívio dos colaboradores.

Fellows (2005) menciona que quando uma empresa adota as práticas voltadas à diversidade cultural não significa que essa forma de gestão irá aumentar a quantidade de trabalhadores pertencentes aos grupos minoritários, mas sim desfrutar dos benefícios que eles oferecem às organizações. O objetivo é maximizar as oportunidades criadas a partir desse universo e minimizar as suas desvantagens, administrando elas da melhor forma.

Para que o desempenho da gestão focada na diversidade funcione de fato, os autores Kandola e Fullerton (1994) descrevem alguns pontos que devem ser atentados:

- a) Missão e valores;
- b) Processos justos e objetivos;
- c) Reconhecimento e desenvolvimento de habilidades em toda a força de trabalho;
- d) Flexibilidade de modelos e locais de trabalho;
- e) Concessão de benefícios para todos;
- f) Modelo de gestão cultural que possibilita aos indivíduos tomar decisões, participar, ouvir e agir entre eles.

Esse caminho pode ser seguido para que haja, antes mesmo da implantação da técnica de gestão diversa, um norte no quesito organização interna da empresa para seus colaboradores. Após, com o aumento da diversidade, a empresa começa a trabalhar com as demasiadas possibilidades trazidas pelos mesmos.

5. A SIM REDE DE POSTOS

5.1 A História da Empresa

O dia 12 de outubro de 1985 foi a data em que Deunir e Itacir Neco Argenta fundaram a Ditrento Comércio e Representações, na pequena cidade de Flores da Cunha, Rio Grande do Sul. No contexto social da época, o Brasil atravessava um momento histórico, era o início da Nova República, e o país retomava o seu crescimento econômico. Aproveitando este cenário, iniciou-se a construção da sociedade entre os irmãos Argenta, uma trajetória envolvida de muito sucesso da instituição que é hoje a maior rede de postos de combustíveis do país.

No ano de 2012, 27 anos após a sua fundação, a Ditrento Comércio e Representações dá mais um passo importante em sua trajetória: agora, a corporação passaria a se chamar SIM Rede de Postos²³. Essa transformação serviu para comunicar e reforçar seus valores de comprometimento com o cliente, a busca por relações mais humanizadas e a agilidade ao servir.

A empresa possui mais de 140 unidades em operação e que estão distribuídas pelos três estados do sul brasileiro, sendo eles, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, e também na região sudeste, sendo o estado de São Paulo. No dia em que se é escrito este material (03/04/2022), a instituição é a maior rede varejista em postos de combustível e lojas de conveniências do Brasil, e a maior de bandeira BR, além de possuir unidades de bandeiras próprias, SIM, e bandeiras externas, BR, Ipiranga e Shell.

A instituição decidiu expandir seus negócios de atuação e investiu fortemente na qualificação de sua equipe, disseminando o espírito de servir e, principalmente, o padrão de atendimento SIM. Com mais de 3.200 funcionários atuando em unidades de abastecimento, localizados em rodovias e áreas urbanas, lojas de conveniência de marca própria ou franquias BR Mania e área de produtos automotivos com centro

²³ Fonte retirada do site <www.simrede.com.br>. Acesso em 09/04/2022.

de lubrificação e troca de óleo, a SIM busca proporcionar aos seus clientes a melhor experiências de compra.

Também é mencionado o empenho e preocupação que tem com seus clientes e que rendeu à SIM Rede de Postos o prêmio TOP de Marketing ADVB/RS 2015, na categoria Serviços. Além disso, a SIM é destaque na pesquisa Marcas de Quem Decide e Top Of Mind 2019, sendo a rede de postos de combustível mais lembrada e preferida entre os gaúchos, depois das companhias Ipiranga, BR e Shell.

5.2 Sobre seus Valores

Segundo Tamayo (2005), os valores podem ser divididos em pessoais e organizacionais. Os primeiros expressam as metas das pessoas e os segundos, as metas ligadas à realidade da organização. O paralelismo entre valores pessoais e valores organizacionais implica em dizer que as duas categorias de valores referem-se às metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização.

Valores são comportamentos - específicos, práticos, tão descritíveis que deixam pouco espaço para a imaginação. As pessoas devem ser capazes de usá-los como instrumento de ordem-unida, pois eles são o como da Missão, o meio para um fim - vencer (WELCH, 2005).

Para tanto, a importância de uma organização compreender seus valores e aplicá-los em seu cotidiano é fundamental para ambos os lados, colaborador e empresa. A SIM Rede de Postos, segue a ideia abordada por Tamayo (2005), estabelecendo valores que servem como norte para a perspectiva dos trabalhadores.

Seguem os sete valores da empresa citada:

- a) **Ambiente agradável:** pessoas felizes em um ambiente limpo e organizado.
- b) **Confiança:** faça correto sempre.

- c) **Cuidar das pessoas:** dignidade, respeito e oportunidade de crescimento.
- d) **Inovar sempre:** fazer mais com menos, inovando sempre, juntos.
- e) **Paixão por servir:** aqui tem oportunidade para quem quer encantar as pessoas.
- f) **Sentimento de dono:** equipe que se realiza com as conquistas.
- g) **Simplificar:** faça simples, seguindo as regras.

Valores são como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos desejáveis para orientar a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (TAMAYO, GONDIM, 1996). Portanto, para a compreensão desta etapa da pesquisa, os valores da SIM Rede de Postos permitirão que possamos ter uma breve análise de como os mesmos estão conectados com os objetivos da empresa e como podem auxiliar na introdução de um ideal para seus colaboradores.

5.3 O Propósito e a Missão

A missão é a síntese de como os clientes vêem a empresa, de como os colaboradores em seu grupo vêem a empresa, de quais devem ser os produtos e serviços, de quem são os clientes e que valores são agregados para eles. Ela também inclui como o ambiente maior percebe o seu propósito e o que realmente é feito. Ela é construída com valores essenciais (SCOTT et. al., 1988). Ou seja, o propósito e a missão de uma instituição distinguem uma empresa da outra, tornando-a exclusiva.

A missão da empresa deve ser estabelecida em algumas crenças que são a base da filosofia gerencial de tal forma que permitam a perpetuação do seu negócio, tais como: a crença de que a filosofia gerencial resultará numa imagem pública favorável e proporcionar recompensas psicológicas e financeiras para aqueles que desejam investir seu trabalho e dinheiro no negócio (COBRA, 1992).

A SIM Rede de Postos têm definido o seu propósito e missão, o que mostra por escrito as intenções, os objetivos e as aspirações da empresa. Além disso, identifica de maneira persuasiva e clara o verdadeiro significado da corporação existir.

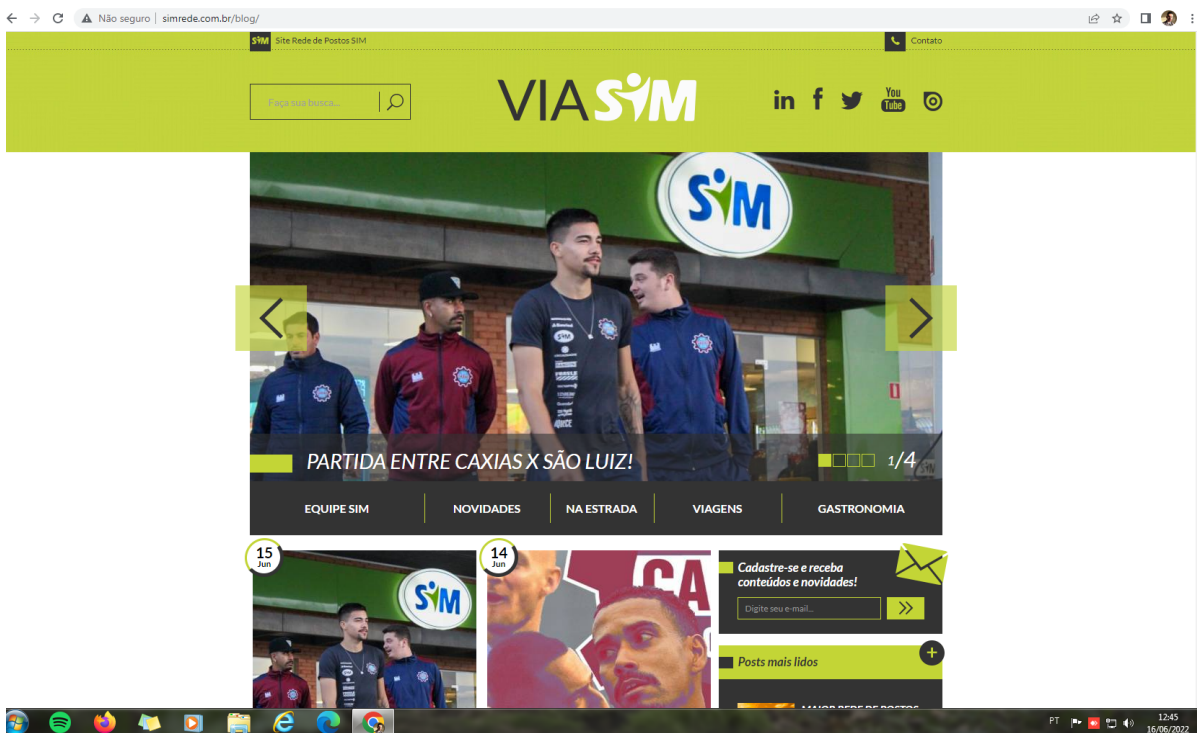
- a) **Propósito:** facilitar a vida das pessoas em movimento todo dia.
- b) **Missão:** proporcionar a melhor experiência em postos de combustíveis e lojas de conveniência.

A inspeção deste capítulo, nos possibilita entender a autêntica essência da empresa, compreendendo para onde a SIM Rede de Postos está indo e, também, para onde buscará ir. Esse mergulho mais profundo para conhecer quem é a instituição do caso contribuirá para uma melhor experiência perceptiva para a pesquisa.

5.4 Endomarketing da SIM pelos olhos externos

A organização compartilha com o mundo suas experiências institucionais por meio de um canal digital, o Blog, encontrado dentro de seu site. E é a partir desse veículo da SIM que serão coletadas informações referente ao sistema operacional de marketing focado no público interno da empresa, para que assim, possamos entender melhor como se é trabalho a técnica de endomarketing na SIM Rede de Postos.

Figura 4 - Aba principal do Blog da SIM



Fonte: Captura de tela retirada pelo autor do trabalho, Vinícius Mascarello Gonçalves, do blog da SIM Rede de Postos <<http://www.simrede.com.br/blog>>. Acesso em 16.06.2022.

Esse ambiente contempla diversos temas, alguns específicos e outros mais abrangentes, sobre assuntos diversos da sociedade e, obviamente, sobre a empresa. Para facilitar a procura dos assuntos dentro do ambiente, a instituição organizou o blog em categorias.

- a) **Equipe SIM:** mostra-se as vivências da equipe SIM diante do dia a dia, as novas inaugurações de unidades e histórias inspiradoras de colaboradores.
- b) **Novidades:** curiosidades regionais sobre quem a SIM patrocina.
- c) **Na Estrada:** homenagens a cidades e pessoas especiais e dicas para caminhoneiros.

- d) **Viagens:** informações turísticas das cidades em que a rede de postos de combustível está localizada.
- e) **Gastronomia:** atrelada às parcerias entre a SIM e grandes empresas do ramo *food service*²⁴.

A página “Equipe SIM” nos ajudará a entender melhor o propósito da técnica de endomarketing dentro da instituição e outras informações importantes. Abaixo, observamos algumas ações promovidas e destacadas pela SIM referente ao tema do trabalho de conclusão de curso para o estudo mais aprofundado deste caso.

Figura 5 - Matéria sobre a ação de carnaval

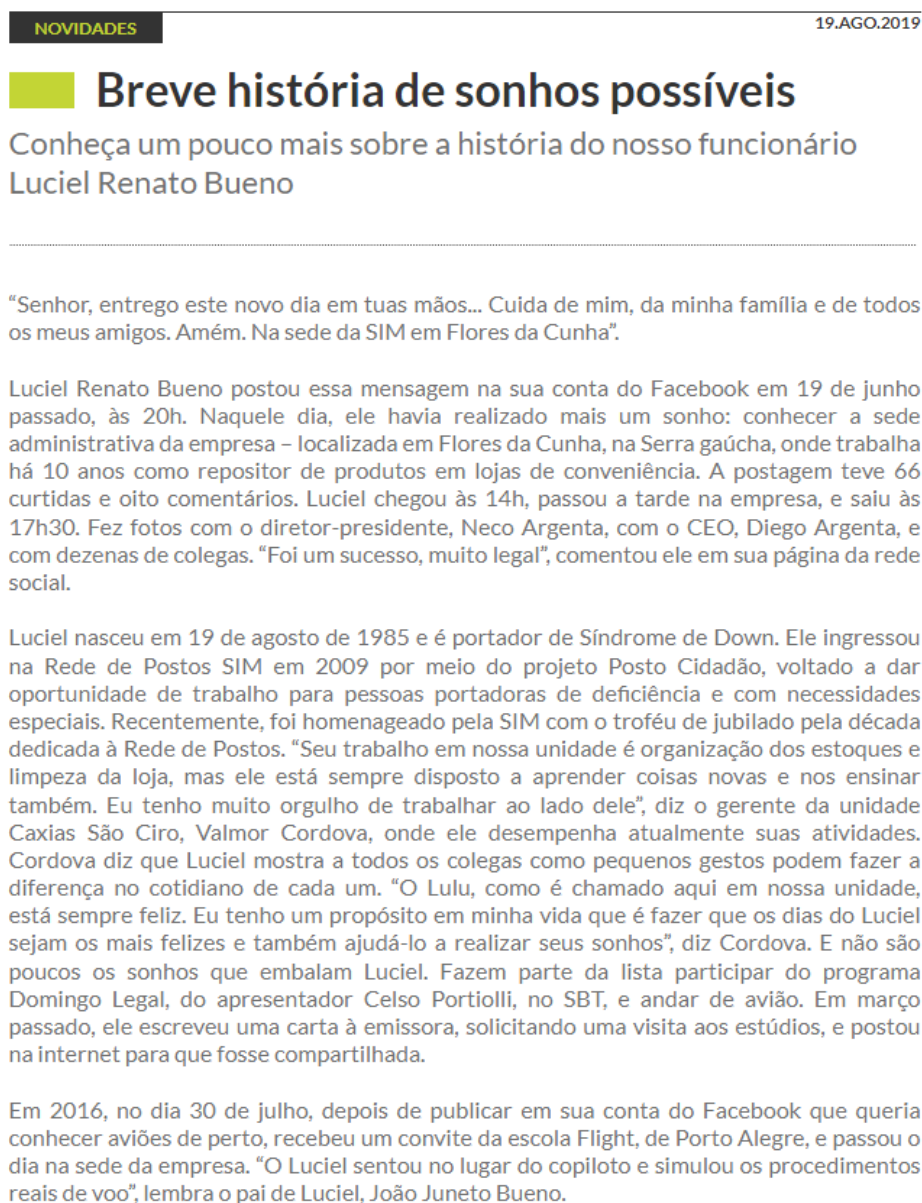


Fonte: Captura de tela retirada pelo autor do trabalho, Vinícius Mascarello Gonçalves, do blog da SIM Rede de Postos <<http://www.simrede.com.br/blog>>. Acesso em 16.06.2022.

²⁴ Serviço de alimentação. Tradução: própria.

O carnaval é uma ação de endomarketing promovida dentro da instituição, a fim de melhorar aspectos do endomarketing e a diversidade cultural. A leitura da notícia foi disponibilizada no Anexo A deste trabalho.

Figura 6 - Matéria sobre um dos colaboradores da SIM



NOVIDADES 19.AGO.2019

Breve história de sonhos possíveis

Conheça um pouco mais sobre a história do nosso funcionário Luciel Renato Bueno

“Senhor, entrego este novo dia em tuas mãos... Cuida de mim, da minha família e de todos os meus amigos. Amém. Na sede da SIM em Flores da Cunha”.

Luciel Renato Bueno postou essa mensagem na sua conta do Facebook em 19 de junho passado, às 20h. Naquele dia, ele havia realizado mais um sonho: conhecer a sede administrativa da empresa – localizada em Flores da Cunha, na Serra gaúcha, onde trabalha há 10 anos como repositor de produtos em lojas de conveniência. A postagem teve 66 curtidas e oito comentários. Luciel chegou às 14h, passou a tarde na empresa, e saiu às 17h30. Fez fotos com o diretor-presidente, Neco Argenta, com o CEO, Diego Argenta, e com dezenas de colegas. “Foi um sucesso, muito legal”, comentou ele em sua página da rede social.

Luciel nasceu em 19 de agosto de 1985 e é portador de Síndrome de Down. Ele ingressou na Rede de Postos SIM em 2009 por meio do projeto Posto Cidadão, voltado a dar oportunidade de trabalho para pessoas portadoras de deficiência e com necessidades especiais. Recentemente, foi homenageado pela SIM com o troféu de jubulado pela década dedicada à Rede de Postos. “Seu trabalho em nossa unidade é organização dos estoques e limpeza da loja, mas ele está sempre disposto a aprender coisas novas e nos ensinar também. Eu tenho muito orgulho de trabalhar ao lado dele”, diz o gerente da unidade Caxias São Ciro, Valmor Cordova, onde ele desempenha atualmente suas atividades. Cordova diz que Luciel mostra a todos os colegas como pequenos gestos podem fazer a diferença no cotidiano de cada um. “O Lulu, como é chamado aqui em nossa unidade, está sempre feliz. Eu tenho um propósito em minha vida que é fazer que os dias do Luciel sejam os mais felizes e também ajudá-lo a realizar seus sonhos”, diz Cordova. E não são poucos os sonhos que embalam Luciel. Fazem parte da lista participar do programa Domingo Legal, do apresentador Celso Portioli, no SBT, e andar de avião. Em março passado, ele escreveu uma carta à emissora, solicitando uma visita aos estúdios, e postou na internet para que fosse compartilhada.

Em 2016, no dia 30 de julho, depois de publicar em sua conta do Facebook que queria conhecer aviões de perto, recebeu um convite da escola Flight, de Porto Alegre, e passou o dia na sede da empresa. “O Luciel sentou no lugar do copiloto e simulou os procedimentos reais de voo”, lembra o pai de Luciel, João Juneto Bueno.

Fonte: Captura de tela retirada pelo autor do trabalho, Vinícius Mascarello Gonçalves, do blog da SIM Rede de Postos <<http://www.simrede.com.br/blog>>. Acesso em 16.06.2022.

Um dos quadros da SIM e que vem de um desenvolvimento desde 2019, conforme descrito na imagem acima, é a exposição de histórias inspiradoras vindas

dos próprios colaboradores. Uma forma de realçar algumas histórias e mostrar a força da diversidade de seus colaboradores. A leitura da notícia foi disponibilizada no Anexo B deste trabalho.

Figura 7 - Matéria sobre o Setembro Amarelo

EQUIPE SIM 13.SET.2021

Setembro Amarelo na SIM!

Toda vida importa!

Setembro Amarelo é o mês da valorização da vida e da prevenção ao suicídio.

A SIM se preocupa com o bem-estar de todos os funcionários e tem a ciência da importância de promover momentos de diálogo para abordar as dificuldades da vida.

Uma série de atividades, em alusão da data, foram promovidas: o ambiente de trabalho dos colaboradores foi decorado com balões amarelos e mensagens de apoio. Também entendemos que promover diálogos para abordar as dificuldades da vida são necessários: para ouvir nossos funcionários, promovemos uma Roda de Conversa com a psicóloga Rejane Pelizzer Dallarosa.

Além disso, outras ações alusivas ao Setembro Amarelo ainda estão sendo planejadas.

Você não está sozinho! O **Centro de Valorização da Vida (CVV)** é responsável por promover apoio emocional e prevenção do suicídio, atendendo gratuitamente, sob total sigilo, **pelo telefone 188**, assim como por e-mail e chat 24 horas todos os dias.



Fonte: Captura de tela retirada pelo autor do trabalho, Vinícius Mascarello Gonçalves, do blog da SIM Rede de Postos <<http://www.simrede.com.br/blog>>. Acesso em 16.06.2022.

Outra campanha em que a organização se preocupa é o Setembro Amarelo²⁵, o mês da valorização da vida e prevenção ao suicídio. A leitura da notícia foi disponibilizada no *Anexo C* deste trabalho.

As três ações citadas acima falam sobre a técnica de endomarketing dentro da instituição. Desde a pequena ação em mudar o clima da organização trocando seus uniformes por vestimentas coloridas e diversificadas, as histórias motivacionais dos colaboradores, até a ação do Setembro Amarelo.

Um programa de endomarketing deve conter os seguintes tópicos: treinamento sob ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos; serviços e campanhas publicitárias (BEKIN, 2005).

Essas movimentações falam sobre a forma como a empresa se comunica e se posiciona diante de seus colaboradores e, principalmente, como quer se aproximar cada vez mais deles. Portanto, a partir do próximo capítulo, abordaremos uma interpretação sobre os dados levantados por meio do estudo de caso realizado.

5.5 Interpretação do Estudo

As primeiras vivências da organização são as mesmas raízes que asseguram os seus deveres e doutrinam os seus colaboradores a entender, de fato, quem é a SIM Rede de Postos e como se comporta diante do mercado de trabalho. Como toda empresa consolidada, a rede de postos de combustíveis tem sua história alinhada aos seus valores, intensificando a forma como a empresa preza por suas

²⁵ Desde 2014, a Associação Brasileira de Psiquiatria – ABP, em parceria com o Conselho Federal de Medicina – CFM, organiza nacionalmente o Setembro Amarelo. O dia 10 deste mês é, oficialmente, o Dia Mundial de Prevenção ao Suicídio, mas a campanha acontece durante todo o ano. Fonte retirada do site <<https://www.setembroamarelo.com/>>. Acesso em 16.06.2022.

primeiras experiências e vivências, a fim de retomá-las nos dias atuais com uma visão atualizada, sem deixar de lado a bagagem já adquirida.

Sua missão e seu propósito estão conectados com o que a empresa acredita ser o melhor para seus consumidores e, assim como seus valores, estão interligados com a história da instituição. Observa-se que não é algo que surgiu do nada ou, por exemplo, foi copiado de outra organização por ser uma atitude “bacana”, mas sim teve um contexto que foi fundamental para a execução desses itens.

Ao adentrarmos na técnica de endomarketing, percebe-se que a diversidade é abordada dentro da organização de forma geral. Ações como o carnaval, mostram aspectos culturais de outros estados para uma empresa que está localizada no interior do Rio Grande do Sul. Outras ações, como o Setembro Amarelo, são promovidas pela instituição, o que estimula a empresa a cuidar dos seus colaboradores com mais carinho e, principalmente, mais segurança. A SIM nunca executou uma ação voltada ao público LGBTQIA+.

6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Para este capítulo, será abordada uma análise focada nas entrevistas realizadas com os colaboradores da SIM Rede de Postos, Vanderlei Fantin, Aislan Barcaro Veadrigo e Bárbara Cristiny Paixão Flores, a fim de entender com mais propriedade o conteúdo retirado, em detalhes, da entrevista regida por pautas.

6.1 Visão do endomarketing para os colaboradores da SIM Rede de Postos

Vanderlei Fantin, gestor de recursos humanos, menciona que “O endomarketing tem demasiadas frentes, pode-se trabalhar de diversas formas. A gente pensa em muitas campanhas, às vezes era aquilo: a homenagem de Natal, a homenagem de Páscoa, a homenagem pra valorizar o Dia do Frentista, entre outras tantas. Porém, também tivemos e temos ações de comunicar o novo momento da empresa, o novo posto de combustível que abriu, porque este movimento de inovação está sendo importante, qual é o papel do Aplicativo SIM na estratégia da companhia, como cada um deve abordar o cliente. Então, isso tudo faz parte desse comitê que olha o todo, olha o cliente, olha o negócio e converge para que todos caminhem no mesmo sentido”.

Daí surgem as ideias da organização em relação às ações de endomarketing, estabelecer uma estrutura de organização para criação e execução das mesmas. E, através delas, conectar os colaboradores com um grande sistema de comunicação. Bem como, a autora Feltrin (2020) indica em sua interpretação das causas benéficas dessa técnica, trazida no *Capítulo 4.1* desta pesquisa.

Colaboradores mais motivados, otimização da produtividade, menor rotatividade de funcionários, colaboradores mais leais e comprometidos com a empresa, a empresa passa a ter um clima organizacional mais saudável e agradável e a qualidade de trabalho e bem-estar (FELTRIN, 2020).

Aislan Barcaro Veadrigo, analista de marketing, interpreta que “O endomarketing dentro da SIM é visto como um dos responsáveis por fazer isso na vida e no coração das pessoas, que elas se sintam muito bem em estar aqui conosco”. O gestor de recursos humanos, Vanderlei Fantin, complementa a fala, dizendo que “Eu gosto muito de ver e sentir a repercussão disso tudo”, mostrando que as ações de endomarketing funcionam com base na estrutura citada acima e impactam os colaboradores com um efeito especial de mudança dentro da SIM Rede de Postos.

Para a SIM Rede de Postos, o endomarketing é visto com relevância e merece investimentos para uma atenção especial voltada aos colaboradores. “A gente nota que todas essas ações são muito bem vistas e aceitas pelos colegas, independente do grau, desde a mais simples até a mais complexa, todos gostam e começam a questionar o que terá de ação para o dia X, para o dia tal, o que a gente está planejando para que as coisas aconteçam nas suas unidades ou nos seus times. A gente vê que cada vez mais o endomarketing tem ganhado essa força com as pessoas, elas têm visto uma real relevância no endomarketing” contempla Aislan. Essa ferramenta deixa de ser um atrativo para se tornar uma técnica importante na condução dos valores, clima e cultura organizacional da empresa. Os colaboradores se orgulham cada vez mais da empresa em que trabalham.

Bárbara Cristiny Paixão Flores, é uma das colaboradoras que recebem essas ações de endomarketing promovidas pela empresa e, para ela, essa técnica é algo que motiva a continuar, “Essas coisas acabam dando um gás, de pensar: nossa! Eu trabalho em um ambiente muito bom, as pessoas são felizes aqui e é legal. E o que é bom de ouvir de outras pessoas é que isso realmente motiva elas a continuarem trabalhando aqui”. Além da motivação trazida pelo endomarketing, os colaboradores se sentem, verdadeiramente, abraçados pela causa que a empresa defende e querem fazer parte dela cada vez mais.

O clima organizacional também é um dos pontos influenciados pelas ações executadas de endomarketing, conforme cita Aislan. “Ele é um dos responsáveis pelo nosso bom clima organizacional, tem muita coisa que ainda há de ser feita e

que está sendo já executada aos poucos, mas tudo que fizemos até hoje, nós vemos o quanto colabora para o clima entre as pessoas, e para as pessoas se sentirem confortáveis e bem em estarem conosco”. Ou seja, é uma ferramenta que ainda está crescendo dentro da organização, mas que já traz resultados positivos.

Vanderlei, comenta que as ações de endomarketing contém uma aderência super positiva, principalmente no quesito de comunicação, todos esses movimentos feitos recentemente na empresa, parecem bem claros para todos, isso acaba o agradando muito.

Conforme depoimentos dos colaboradores da SIM Rede de Postos, entende-se que a instituição realmente cumpre com seus deveres internos, melhorando o ambiente de trabalho através da técnica de endomarketing. Gradativamente, enriquecendo seus compromissos com os colaboradores e trazendo-os mais próximos dos valores da marca.

6.2 Relacionamento da SIM Rede de Postos e a diversidade no geral

Vanderlei, traz em seu discurso que ainda existe um preconceito em relação à diversidade. Uma questão de cunho cultural, onde algumas pessoas ainda se encontram fechadas para determinados tipos de assuntos. E que não é só sobre a sexualidade das pessoas, mas também pela idade (muito jovem ou muito velho), pela cor da pele, entre outras questões. E, para tratar de assuntos que envolvem a diversidade, Vanderlei Fantin complementa que “Nós fazemos encontros de formação periódicos com toda a gestão e as lideranças e esses assuntos são fortemente trazidos, desde os treinamentos mais simples (de como fazer o recrutamento e seleção), bem como os treinamentos mais robustos (do papel do gestor). Inclusive, nós temos um manual interno do gerente de unidade, com uma página de desenvolvimento de pessoas que abordamos sobre diversidade. O departamento de Recursos Humanos sempre está muito presente na operação abordando todas essas pautas de como tratar os indivíduos, conectando-as ao nosso valor que é cuidar das pessoas”.

Day e Greene (2008) comentam sobre esses treinamentos desenvolvidos pela área de recursos humanos e trazem observações que podem aumentar a diversidade por via do mesmo:

- a) Receber treinamentos sobre questões relativas à orientação sexual de forma a não desencorajar candidatos ou potenciais candidatos com discurso e postura preconceitos.
- b) Empregar pessoas de diferentes orientações sexuais como recrutadores.
- c) Basear-se em critérios objetivos e técnicos de avaliação de candidatos em função de aspectos do trabalho, e não de sua orientação sexual.
- d) Utilizar o termo orientação sexual em vez de sexo para que os candidatos se sintam incluídos nas políticas da organização.

Ainda há passos importantes e grandiosos para serem feitos pela empresa, mas que exigem um começo com conhecimento básico para depois sim, ir aumentando o seu conhecimento e inserindo novas técnicas. Percebe-se que a SIM Rede de Postos já iniciou esse processo e está buscando aumentá-lo dentro da organização com cuidado, por via de treinamentos, conforme cita o gestor de recursos humanos, Vanderlei Fantin.

Vanderlei, também comenta que “Estamos ainda desenhando e em breve vamos lançar um programa que envolve, diretamente, a diversidade. Esse programa irá contar a história de quem faz parte da SIM, são inúmeras histórias de pessoas que querem contribuir com a empresa. Estamos em um universo de 4 mil colaboradores, então temos vários perfis diferentes de pessoas: os que estão com 80 anos de idade, os que estão com apenas 16 anos, pessoas brancas, pessoas negras, homossexuais, bissexuais, entre outros”. O projeto conversa diretamente com a diversidade, pois por meio das histórias dos colaboradores, pode-se entender

algumas dificuldades e facilidades trazidas no dia a dia de cada um, tais como, por exemplo, o preconceito dentro do ambiente de trabalho.

O colaborador, Aislan Barcaro Veadrigo, menciona que “A empresa aceita completamente a diversidade, acreditamos na inclusão. Tudo é tratado como tem que ser, sem nenhum preconceito”, ele complementa dizendo que “A gente vê através do nosso time, tanto no administrativo quanto nos postos, nós temos pessoas diferentes, e aqui falando em LGBTQIA+, temos pessoas de diversas sexualidades, binários, não binários... e tudo é muito bem aceito, sem nenhum tipo de discriminação ou preconceito”. Nota-se, pelo depoimento, que o preconceito é algo ausente dentro da instituição.

A diversidade e sua gestão devem ter como pressuposto a meritocracia, o desenvolvimento de vantagem competitiva e as inovações fundamentadas em variadas ideias (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004).

Por conseguinte, a diversidade impacta diretamente nas ações estratégicas das empresas por via de ideias inovadoras e, no caso da SIM Rede de Postos, os colaboradores compreendem que ela é um passo importante para a organização, ter um público diversificado, permite que novas ideias sejam encontradas e compreendidas.

6.3 O endomarketing como ferramenta da gestão da diversidade focada no público LGBTQIA+

Ao movimentar um assunto que não é tratado com tanta frequência no dia a dia de determinadas pessoas, faz com que as mesmas comecem a buscar e pesquisar sobre ele e, por fim, entender. Afinal, assuntos que não são discutidos, ficam engavetados e, na maioria das vezes, contém preconceitos que nunca foram observados antes. Aislan, interpreta que o endomarketing pode cumprir o papel de auxiliar em pautas LGBTQIA+ para estimular pessoas que não são tão abertas a

esses assuntos mais específicos, “Fazem com que elas entendam do que se trata e se sintam mais conectadas a isso. E acho que esse é um dos desafios do endomarketing, poder conectar pessoas que por alguma razão não conversam”.

Para Aislan, “O preconceito em relação a qualquer situação, eu vejo que é algo direcionado, quando as pessoas realmente não conhecem sobre o assunto, pois quando entendem as razões e os porquês, tu não tem mais o preconceito. Então, sem dúvida, tu falar sobre isso na empresa ou em qualquer lugar, faz com que esse preconceito suma, por isso que essas pautas devem ser tratadas não só pelas pessoas, mas pela sociedade em geral para que todos entendam as razões e os porquês e não sintam preconceito, afinal não tem sentido nenhum quando tu não entende o que é”. Ele acredita que tratar sobre a diversidade LGBTQIA+ dentro do ambiente de trabalho é algo que permitirá às pessoas a conhecerem sobre o assunto, para as que ainda não tiveram contato, e estimulam a pensar sobre situações de preconceito que podem ser evitadas.

Na entrevista, Vanderlei Fantin, comenta que “É muito a forma da empresa assumir o seu papel e comunicar à todos, mostrar que tudo isso é importante, que todas pessoas são pessoas e que todos têm potencial, não é a sua religião, cor, descendência, gênero ou idade que vão definir o grau de profissionalismo de cada indivíduo”. Portanto, a SIM Rede de Postos só vê pessoas, sem títulos, que querem crescer com a empresa e melhorar junto a ela, sem preconceitos ou distinções.

Thomas Jr. (1997) destaca a necessidade de configurar um ambiente organizacional no qual todos possam desenvolver seu potencial e, por conseguinte, viabilizar o alcance efetivo dos objetivos empresariais. O capital humano e suas habilidades devem ser considerados as principais fontes de vantagem competitiva e soluções inovadoras, constituindo-se um diferencial em um ambiente competitivo e altamente mutável. Para tanto, todos os colaboradores, com ênfase nos LGBTQIA+, devem se sentir à vontade diante de seu ambiente de trabalho para que possam, de fato, desenvolverem seus potenciais.

Conforme depoimentos, a diversidade LGBTQIA+ é um assunto que ainda não foi trazido especificamente por programas no ambiente interno da SIM Rede de Postos. Entretanto, existem programas que abordam esses assuntos de forma

ampla e contemplam a diversidade dos colaboradores de forma geral. Além disso, acreditam que o endomarketing pode ser uma ferramenta essencial para a tratativa de assuntos como a gestão da diversidade na organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade é algo que sempre fez parte da sociedade e ingressou ainda mais forte no âmbito empresarial nos últimos anos. Conforme Ferreira (2021) destaca no *Capítulo 4* desta pesquisa, o principal pilar para uma empresa inclusiva é o respeito às diferenças. Neste trabalho de conclusão de curso, observamos mais aprofundadamente como funciona o ambiente interno de uma instituição e quais os principais pontos que impactam seus colaboradores, a diferença entre a comunicação interna e o endomarketing, a importância dos valores organizacionais bem definidos, o clima e a cultura organizacional e a conexão da diversidade de orientação sexual dentro do mercado empresarial e seus benefícios. Além de, realizarmos um estudo de caso sobre a SIM Rede de Postos, com o intuito de avaliarmos um caso para compreendermos os objetivos citados na introdução da pesquisa e, deste modo, entendermos em que situação se encontra o mercado de trabalho no panorama atual.

A pesquisa nos permitiu aprender alguns pontos importantes como, a união entre a diversidade de orientação sexual e a técnica de endomarketing para promover o bem estar entre os colaboradores e, principalmente, as novas ideias à organização. É definitivamente possível ser executada dentro de uma empresa. Os benefícios são maiores do que os malefícios se realizada da forma ideal, conforme citam os autores no *Capítulo 4* deste trabalho, além de permitir que as minorias sintam-se acolhidas pela organização e ajudem a empresa a crescer diante das ideias relacionadas a partir da diversidade.

Percebemos que as empresas necessitam de uma estrutura cultural organizada e definida (com valores, propósito e missão) para que se tenha, de fato, harmonia em seu ambiente de trabalho e desenvolvimento profissional saudável.

O movimento faz a diferença. Teoricamente falando, ações de marketing interno propiciam uma melhora significativa na cultura e clima organizacional de uma instituição, portanto se torna essencial seu investimento em qualquer nível que se

encontra a organização. Os autores do *Capítulo 3* da pesquisa, mostram em suas experiências o poder do uso dessa técnica.

Além disso, pudemos abrir com mais especificidade o que significa o endomarketing como um todo. Relacioná-lo diretamente com a propaganda, para entender que sim, as ações internas de uma organização impactam em suas vendas e, também, na opinião de seus clientes, indiretamente. Afinal, um colaborador que não se sente bem em seu ambiente de trabalho, conseqüentemente, não incentivará para as pessoas de seu entorno o consumo do material de venda da empresa e até pode prejudicar a imagem da organização. Já um colaborador que recebe as ações de endomarketing da forma ideal e gosta de onde trabalha, incentiva o consumo da marca. Costa (1995), menciona no *Capítulo 3*, que a imagem da identidade organizacional nada mais é do que a construção de seus valores motivados por seus colaboradores. Daí descobrimos a importância de incentivarmos o endomarketing para termos colaboradores felizes e que possam crescer juntos a instituição.

Diagnosticar a diferença entre o endomarketing e a comunicação interna é essencial para compreendermos a importância de cada uma e, racionalmente, aproveitá-las da melhor maneira. A comunicação interna é o meio de contato entre os canais de comunicação adotados por uma empresa, no caso estudado seriam a Intranet, E-mail e aplicativos para reuniões online. Enquanto o endomarketing fala sobre ações que possam melhorar aspectos organizacionais como o clima e, também, pode usar a comunicação interna para promover suas ações, o estudo nos mostra que usando-as em conjunto, podemos melhorar a fluidez da comunicação promovida pelo endomarketing dentro da organização.

Interpretamos como a diversidade LGBTQIA+ pode ser desenvolvida diante do mercado de trabalho interno e quão benéfica é para todas as instituições. O *Capítulo 4* nos ensina a importância da luta pelos direitos das pessoas LGBTQIA+, independentemente de suas diferenças ou crenças, nos instrui sobre o significado de cada sigla do movimento, nos insere e nos obriga a estar em um ambiente emocional onde não falamos e estamos diariamente e, por fim, nos doutrina para que possamos ser seres mais evoluídos, fisicamente e emocionalmente, ao ponto de

entender que lutas acontecem, pois minorias decidem usar suas vozes para atingir um lugar maior e com mais respeito.

No contexto das entrevistas, obtivemos informações expressivas para o estudo de caso realizado e para compreendermos os objetivos do trabalho, os três entrevistados repassaram um pouco de suas vivências dentro da SIM Rede de Postos e nos permitiu entender como essa instituição opera para termos como uma base para as demais. A fim de compreendermos o *Objetivo A e B*, o *Capítulo 5* deste trabalho, em conjunto com as entrevistas realizadas, nos mostraram a análise de algumas ações cometidas pela SIM Rede de Postos nos últimos dois anos. A empresa divulgou suas ações em seu blog, mostrando a empatia da organização com o seu público interno e, principalmente, o cuidado em deixá-los motivados e felizes para caminharem juntos à empresa. Reforçando a ideia, agora na prática, de que o endomarketing é, de fato, crucial para o bem-estar dos colaboradores de uma organização.

O olhar ávido da colaboradora Bárbara Cristiny Paixão Flores, nos permite assimilar o poder que simples ações de endomarketing têm, fazendo com que colaboradores de uma organização sejam felizes, queiram mostrar seu melhor no trabalho e sintam-se motivados e orgulhosos pela marca, também concluindo nosso *Objetivo C*. Bárbara comenta na entrevista que, ela e os outros colaboradores, amam receber as ações de endomarketing e ficam ansiosos pelas próximas, além de acreditar que sim, o clima organizacional mudou drasticamente desde o dia em que essa técnica foi implantada dentro da organização.

Aislan Barcaro Veadrigo, em sua entrevista, comentou que a SIM não costuma levantar bandeiras que antes não tenham sido abordadas dentro do seu ambiente interno. Ou seja, podemos compreender de certa forma que, a comunicação entre os colaboradores e os clientes da organização estão alinhadas e não são inseridas pela empresa apenas por promoção própria. Nos auxiliando a captar o *Objetivo D* na prática da SIM Rede de Postos, que foi compreendido com esta passagem. Esse tópico ainda é sanado em nosso estudo de caso, onde a SIM compartilha em seu blog de forma aberta para clientes, colaboradores, fornecedores e concorrentes o seu dia a dia, mostrando transparência em seus processos.

Entretanto, apesar de coletarmos as informações do blog e a opinião de um dos colaboradores sobre o alinhamento da comunicação interna com a externa da empresa, o *Objetivo E* foi atingido em partes, devido ao fato de que não conseguimos concretizar a entrevista com a gerente de marketing e comunicação da SIM Rede de Postos, no qual nos orientaria melhor sobre esse sistema.

Avançando ao *Objetivo F* deste trabalho de conclusão de curso, também não obtivemos sucesso. Infelizmente, a empresa ainda não contém nenhuma ação específica sobre diversidade de orientação sexual. Por outro lado, já iniciou outros projetos que envolvem a diversidade no geral, abordados no *Capítulo 6* com a entrevista do gestor de recursos humanos, Vanderlei Fantin. Para não gerar dúvidas, vale ressaltar que, apesar de não conter nenhuma das ações voltadas ao público LGBTQIA+, o entrevistado Aislan Barcaro Veadrigo, afirma que a empresa é um lugar para todos e não contém nenhuma distinção ou preconceito. Todavia, eles mencionam que a gestão da diversidade pode ser sim um próximo passo para a empresa, o que nos permite acreditar que em um futuro próximo a SIM estará realizando ações focadas no público LGBTQIA+.

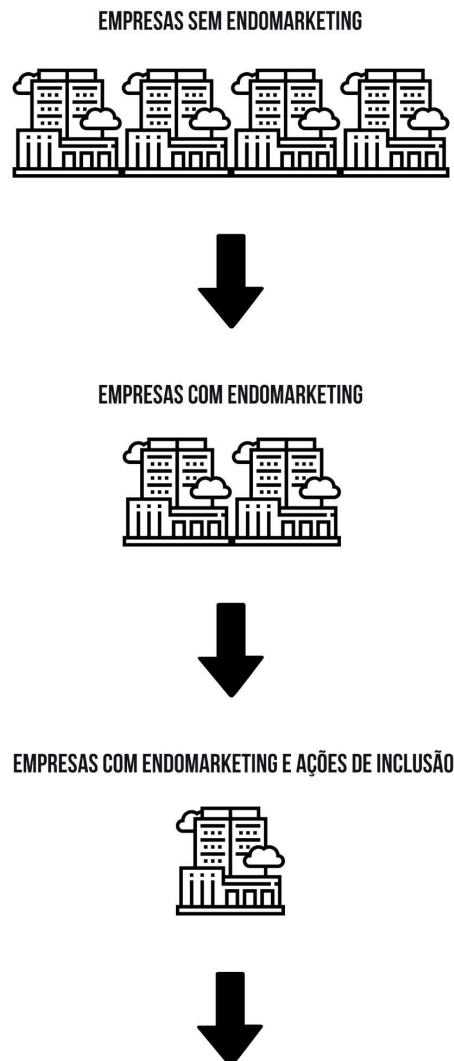
Dentro da empresa estudada no caso, o endomarketing já é algo a ser visto com grande responsabilidade e contém um comitê com pessoas de vários setores para tratar sobre essa técnica. Feltrin (2021) comenta que com colaboradores mais motivados pelas ações, a empresa adquire uma melhor otimização da produtividade, menor rotatividade, colaboradores mais leais e comprometidos e, por fim, a empresa passa a ter um clima organizacional saudável. Para tanto, esse estudo permite observar como essa técnica é eficaz e, também, uma das principais causadoras da mudança climática do ambiente organizacional.

Para que pessoas LGBTQIA+ possam desenvolver seus potenciais diante de empresas gigantescas da indústria e do varejo, como no caso do estudo, a gestão da diversidade é uma das principais e maiores ações de endomarketing focadas em um público específico, no caso o diverso, e que vem crescendo gradativamente. Essa técnica de gestão auxilia na construção de um ambiente mais confortável, igualitário e sem distinções, conforme destacado no *Capítulo 4*. Isso nos permite responder com exatidão nossa pergunta norteadora “As ações de endomarketing

realizadas pela SIM Rede de Postos constituem-se em uma ferramenta de introdução da diversidade com foco no público LGBTQIA+ dentro do ambiente de trabalho?”. Enquanto, nossa *Hipótese A*: “A SIM Rede de Postos têm ações específicas voltadas para o público LGBTQIA+ dentro do seu ambiente de trabalho?”, identifica-se que não executa nenhuma ação voltada a esse público especificamente, portanto conclui-se que a SIM Rede de Postos não contém nenhuma ação específica desse cunho. Além disso, pela perspectiva da prática, não conseguimos entender como funcionaria essa técnica dentro de uma organização, visto que a empresa estudada no caso ainda não contempla essa ferramenta de gestão.

Agora, nos falta entender em qual nível a SIM Rede de Postos se encontra diante do mercado de trabalho. É uma empresa evoluída e que quer crescer ainda mais, quer desenvolver seus colaboradores a partir de ações, mas onde ela se enquadraria? A figura abaixo irá nos auxiliar nessa consideração final.

Figura 8 - Fases das empresas com a técnica de endomarketing



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa, Vinícius Mascarello Gonçalves, com base no estudo realizado nos *Capítulos 3 e 4*.

- a) **Empresas sem endomarketing:** são as instituições iniciantes que não contém verba para o uso dessa técnica, que não querem promovê-la em seu ambiente (pois não veem importância) ou que promovem ela de forma básica.
- b) **Empresas com endomarketing:** são as organizações que já investem nas ações de endomarketing e estão à frente das empresas que ainda não iniciaram esse processo de forma séria.

- c) **Empresas com endomarketing e ações de inclusão:** são aquelas que já avançaram um patamar e usam o endomarketing como forma de aproximar seus colaboradores das diferenças ocultas pela sociedade.

Na figura acima, a última flecha simboliza o avanço para as demais atitudes de endomarketing que venham a surgir ao longo dos anos, deixando em aberto a opção de novas temáticas de uso. Importante construir esse conceito com base na pesquisa, pois é a partir dele que podemos entender onde cada organização se encontra para a partir daí iniciar o processo de avanços e melhorias.

Toda a pesquisa nos permite observar e afirmar que a SIM Rede de Postos está no patamar de empresas que contém a técnica de endomarketing e usufruem dela para seu benefício próprio de forma séria. Entretanto, ainda faltam alguns detalhes para que possam avançar para a próxima fase.

A SIM Rede de Postos, empresa estudada nesta pesquisa, servirá como base para outras empresas em diversos quesitos. Becker (1994), menciona que o estudo de caso é uma análise de modo detalhado de um caso individual e que pode ser desenvolvido por outros, assim como nas pesquisas médicas. Podemos contemplar que o estudo feito neste trabalho de conclusão de curso pode auxiliar empresas que buscam a inserção da diversidade de orientação sexual sem distinções para o seu ambiente interno, a fim de melhorarem diversos aspectos interiores e da própria empresa no geral.

REFERÊNCIAS

BECKER, H. S. **Métodos em Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: HUIPEC, 1994.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BOLAN, C. **A Secret Love**. Documentário Oficial da Netflix, Estados Unidos, 2019.

BORTOLETTO, G. E. **LGBTQIA+: identidade e alteridade na comunidade**. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência.** Bragança Paulista, São Paulo, 2013.

CASTELLS, M. **The Information Age, Volumes 1-3: Economy, Society and Culture.** 8ª Edição, tradução Roneide Venancio Majer, Rio de Janeiro, 1999.

CASTILLO, M. A. S. **La gestión de la diversidad en la empresa.** Revista do Instituto Tecnológico Autónomo do México, México, 2003.

CELLARD, A. **A análise documental. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis, Vozes, 2008.

COOPER, K. & WHIT, R. E. **Qualitative research in the post-modern era: Contexts of qualitative research.** London: Springer, 2012.

COSTA, J. **Comunicación Corporativa y revolución de los servicios.** Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.

CÔTÉ, J., SALMELA, J., BARIA, A. & RUSSEL, S. **Organising and interpreting unstructured qualitative data.** *The Sport Psychologist*, 7, 127-137.

FELTRIN, C. M. A. **Cultura e Clima Organizacional.** Curitiba: Contentus, 2020.

FERREIRA, P. I. **Gestão da diversidade e da interculturalidade nas organizações.** Editora Intersaberes, Curitiba, 2021.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GALEÃO-SILVA, L. G.; ALVES, M. A. **A crítica do conceito de diversidade nas organizações.** Encontro de Estudos Organizacionais, Recife, 2004.

GIL, D. **Diez años de investigación en didáctica de las ciencias: realizaciones y perspectivas.** Enseñanza de las Ciencias, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed.** São Paulo: Atlas, 2002

_____, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMBIEWSKI, R. T. **Managing Diversity in Organizations**. University of Alabama Press, Tuscaloosa, 1995.

GOMES, J. C.; ZENAIDE, M. de N. T. **A trajetória do movimento social pelo reconhecimento da cidadania LGBT**. Revista de Educação, Ciência e Tecnologia, Canoas, 2019.

GUERRA, I. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso**. Estoril: Príncipia, 2006.

HASTIE, P. & HAY, P. **Qualitative approaches**. In K. Armour & D. Macdonald (Eds.), **Research methods in physical education and youth sport**. London: Routledge, 2012.

HERRING, C. **Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity**. American Sociological Review, 2009.

KANDOLA, R.; FULLERTON, J. **Diversity: More than Just an Empty Slogan**. **Personnal Management**. Nov, 1994.

KLEMM, M., LUFFMAN, G., SANDERSON, S. **Mission statements: selling corporate values to employees**. Centro de Administração da Universidade de Bradford, Estados Unidos, 1991.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas 1994.

KVALE, S. **Interviews: An introduction to qualitative research interviewing**. London: Sage, 1996.

LODEN, M.; ROSENER, J. B. **Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource**. McGraw-Hill Education, New York, 1991.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Editora Hucitec, 1993.

_____, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2013.

MATTOS, Patrícia. **A sociologia política do reconhecimento: as contribuições de Charles Taylor, Axel Honneth e Nancy Fraser**. São Paulo: Annablume, 2006.

MENDES, E. G. **Construindo um “lócus” de pesquisas sobre inclusão escolar**. São Carlos, 2004.

OGLIARDI, C. E. do N. **A orientação das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho: um estudo de caso na Volvo do Brasil**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

PINHO, J.B. **Propaganda Institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo: Summus, 1990.

PURDY, L. **Interviews**. In L. Nelson, R. Groom, & P. Potrac (Eds.), **Research methods in sports coaching**. London: Routledge, 2014.

RIBEIRO, T. V. **Gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas: o caso Renault-Nissan**. Natal, Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011).

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SANTOS, L. **Orgulho LGBTQI+: conheça os significados de cada letra e luta por respeito à diversidade**. 18 de junho, 2020.

SILVA, P. M. M. **Gestão da diversidade em organizações do ramo da construção civil**. Universidade Potiguar, Natal, 2015.

SIM REDE DE POSTOS. **Empresa, História e Recursos Humanos**. Disponível em <<http://www.simrede.com.br/site/index.php>> Acesso em 04.06.2022.

SIMÕES, J. A., FACCHINI, R. **Na trilha do arco-íris: do movimento homossexual ao LGBT**. São Paulo, Editora Fundação Perseu Abramo, 2009.

SPARKES, A. C. & SMITH, B. **Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product**. London: Routledge, 2014.

TAMAYO, A; PORTO, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacional**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. **Making Difference Matter: a New Paradigm for Managing Diversity**. Harvard Business Review, 1996.

WELCH, J. **Paixão por vencer: Winning/ Jack Welch com Suzi Welch**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos (2ª ed)**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - GUIA DE PERGUNTAS PARA AS ENTREVISTAS

PERGUNTAS INDIVIDUAIS

Qual seu nome completo?

Que cargo você desempenha?

Há quantos anos está trabalhando na SIM?

ENTREVISTADO E SIM

Como é estar à frente de um projeto como o Endomarketing?

Como é receber as ações transmitidas pelo Endomarketing?

O que o Endomarketing representa para a SIM Rede de Postos?

Como você acha que o Endomarketing é visto pelos colegas dentro da instituição?

Dentro da corporação, já existem projetos voltados à diversidade? Você teve acesso a eles?

Em sua visão, de que forma a diversidade está presente dentro da empresa?

Você acha que as ações de Endomarketing podem ajudar na interação dos colaboradores e na melhora do clima organizacional? Explique.

Em sua opinião, o Endomarketing pode abordar assuntos como o tema LGBTQIA+ dentro da empresa?

Já existiram ações que envolvessem a diversidade LGBTQIA+?

Qual a base para criar ações de Endomarketing na instituição?

Quais ações de Endomarketing foram realizadas no último ano?

APÊNDICE B - DECUPAGEM DAS ENTREVISTAS COM AS FONTES DE INFORMAÇÃO

1. Vanderlei Fantin

PESQUISADOR: Como é estar a frente de um projeto como o Endomarketing?

VANDERLEI FANTIN: É algo muito interessante e necessário, porque ele tem um poder gigantesco aqui dentro, de conectar todas as pessoas ao negócio da empresa. Muito mais do que usar o endomarketing para celebrar datas especiais, precisa estar sempre de olho no conceito de comunicação com todo o público e com todos os tipos de público, independentemente do nível hierárquico.

A comunicação dentro da empresa precisa fluir fortemente, então existem pessoas muito simples, quase semianalfabetas, e também existe o presidente da empresa, os conselheiros e todos circulam no mesmo ambiente e claro, assumem posições e poderes de decisão ou atuação diferentes, mas todos fazem parte de um todo.

No momento que no varejo o cliente chega na SIM, independente de ter que se comunicar com o presidente por e-mail ou ser atendido por uma pessoa lá na

operação, a experiência é a mesma. Então, quando a gente consegue tratar todos com o mesmo alinhamento, da mesma forma, e fazer todos compreenderem o papel e a importância que tem um negócio, isso leva para patamares bem importantes como um todo. Aqui a gente consegue olhar para um bom ambiente de trabalho com pessoas felizes trabalhando dentro da empresa e que certamente levam essas experiências para fora também, acabam se sentindo parte, motivadas e, conseqüentemente, participam dos trabalhos da empresa.

Obviamente, este trabalho todo de endomarketing, envolve muito essa parte de alinhamento, de comunicação, de contato com o todo. O endomarketing tem N frentes, pode-se trabalhar de diversas formas, a exemplo do que tu fazia aqui né Vini, a gente pensava em muitas campanhas juntos, às vezes era aquilo: a homenagem de natal, a homenagem de páscoa, a homenagem pra valorizar o dia do frentista, entre outros tantas. Porém, também tivemos e temos ações de comunicar o novo momento da empresa, o novo posto de combustível que abriu, porque este movimento de inovação está sendo importante, qual é o papel do Aplicativo SIM na estratégia da companhia, como cada um deve abordar o cliente. Então, isso tudo faz parte desse comitê que olha o todo, olha o cliente, olha o negócio e converge para que todos caminhem no mesmo sentido.

PESQUISADOR: E falando um pouco sobre essa experiência do endomarketing, porque tu também está na comissão de frente desse projeto, desse comitê, mas tu também recebe essas ações. Como é pra ti receber essas ações?

VANDERLEI FANTIN: Por fazer parte, praticamente, estou a parte de tudo que vai acontecer. Então eu tenho muito mais o papel de pensar junto, planejar, apoiar, suportar, trocar ideias, dar pareceres e dar um norte, do que ser surpreendido de fato com o recebimento das ações.

Agora, o que eu gosto muito, é de ver e sentir a repercussão disso tudo. Então muito do que temos aqui internamente, quase 200 pessoas trabalhando no administrativo da SIM, acaba tendo um bom termômetro para este nível. E, analisando a operação, indo diretamente para a ponta, contatando nossos gestores

ou no momento que vou abastecer no posto. Eu sempre tento levantar alguns assuntos com os colaboradores para ver como essas ações estão sendo no posto de combustível e nas lojas de conveniência, por exemplo, recentemente teve uma reformulação do PDV móvel, isso tudo ainda está sendo trabalhado, uma operação contínua e longa via canais de comunicação. Então toda vez que eu chego na operação eu vejo até onde está esse entendimento, essa conexão com as ações divulgadas via administrativo para postos.

Nos lançamentos, recentemente, também temos o Conexão SIM que é uma plataforma de ensino e desenvolvimento a distância com algumas trilhas de aprendizagem, os canais diversos de comunicação de endomarketing nos ajudam a estimular o time a fazer. Além disso, por aqui eu consigo tirar a febre, sentir a aderência e o entendimento da equipe quanto a isso.

Acho que Vini, não é tanto assim como recebo, porque eu ajudo com a benção final sempre acabo estando a par de todas as ações antes de acontecerem, mas é muito mais a expectativa de como isso tudo repercute na organização como um todo. E agora temos um desafio, pois temos 4 empresas no grupo, a SIM Distribuidora, que está tomando proporções grandes atuando em três estados, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A Querodiesel, que acabou de ser incorporada na SIM Rede de Postos e já assume agora em maio uma nova unidade, que vai ser comunicada no mercado em breve, essa unidade fica em São Paulo, então assim, outra cultura por ser um lugar super distante, bem diferente, que tem já contém sua história consolidada e tem que chegar naquele público sem impor “goela abaixo” nosso formato gaúcho de 36 anos daqui, respeitando a cultura local. Então tem seus desafios para compreender tudo isso, mas a comunicação do todo tem que ser unificada.

PESQUISADOR: Show! Vande, tu falou sobre o Conexão SIM. Poderia explicar melhor como funciona esse projeto?

VANDERLEI FANTIN: O Conexão SIM é um programa que nós colocamos dentro da SIM Escola Corporativa, é uma plataforma de ensino a distância, é uma ramificação dos programas de formação e desenvolvimento da SIM Rede de Postos.

Neste programa nós temos várias trilhas de aprendizagem, para isso precisamos estar sempre criando conteúdos, seja em vídeos, pdfs, podcasts. Muito disso tudo com coisas sobre o negócio, e é direcionado para cada nível de público. Ainda está bem embrionário, começando agora com pequenas produções, com conceito bem de *Lifelong Learning*²⁶, micro pílulas ou micro aprendizados, ou seja, coisas breves, pois as pessoas não tem mais saco e paciência para ficar 1 hora vendo vídeo chato. Portanto, precisamos de coisas muito rápidas, tendo trilhas de aprendizagem com certificação e tudo mais, mas meu projeto aqui é levar, futuramente, tudo isso para uma grande escola corporativa, fazer parceria com PUC, UNISINOS, SENAC, SENAI, SEBRAE, e transformar isso em uma grande ferramenta de uma universidade corporativa.

PESQUISADOR: Agora voltando um pouquinho sobre o tema endomarketing. Como tu acha que os teus colegas, tanto do administrativo quanto dos postos, veem as ações de Endomarketing?

VANDERLEI FANTIN: É uma aderência super positiva, principalmente no quesito de comunicação, todos esses movimentos feitos recentemente na empresa, me parece bem claro pra todos, isso me agrada muito.

Esse ponto da comunicação é realmente doloroso, pois se falha com frequência por aqui e eu acredito que em qualquer outra empresa isso também possa acontecer, é um padrão errar e acertar com as pessoas que eu falo, percebo isso, mas mesmo assim a gente consegue chegar e se conectar com todos.

²⁶ O termo, quando traduzido livremente para o português, significa algo como “aprendizado ao longo da vida”. Na prática, o *lifelong learning* pressupõe que nunca é cedo ou tarde demais para aprender algo novo – e, no que diz respeito ao mercado, essa mentalidade está alinhada às demandas corporativas. Fonte retirada do site <<https://www.revistahsm.com.br/post/voce-ja-ouviu-falar-em-lifelong-learning-entenda-esse-conceito>>. Acesso em 25.06.2022.

As ações pontuais de valorização, seja de entregar um presente ou de fazer uma ação específica, geram esse sentimento de pertencimento. E por via das mídias sociais, geralmente no dia ou posterior ao dia em que se fazem as ações, eu percebo muito isso. Todos que eu tenho uma conexão no LinkedIn, Facebook ou Instagram, a princípio são essas as três mídias que mais bombam em questão de compartilhamentos após as ações de endomarketing da SIM, eu vejo fortemente esse senso de orgulho, vejo as pessoas postando muito isso. Então, consigo ver e sentir o tamanho do impacto e a abrangência dessas ações.

PESQUISADOR: Entrando no tema diversidade, tu comentou sobre o Conexão SIM, eu acho que isso já é um projeto que envolve a diversidade como um todo, de mulheres, de negros, de expectativas diferentes sobre o trabalho. Tem outro projeto, além desse, que envolva diversidade?

VANDERLEI FANTIN: Isso é bem legal, Vini. Então, nós estamos agora desenhando para tirar do forno e institucionalizar algo nesse formato. Vamos lançar brevemente no LinkedIn toda uma série de histórias de colaboradores que vamos contar para o público em geral.

Agora dando um passo para trás, eu vejo que o preconceito é muito uma questão cultural no Rio Grande do Sul, de estar fechado para algumas coisas. E por conta da SIM estar, fortemente, no mercado interior, não são nas grandes capitais que a SIM está presente e, além disso, nós não temos grandes centros urbanos aqui, o Rio Grande do Sul tem a grande Porto Alegre, Caxias do Sul, Santa Maria, Pelotas, Passo Fundo e não tem nada de muito maior que essas metrópoles. A SIM está mais presente no interior e pouco nesses locais, por mais que Caxias do Sul e Porto Alegre tenhamos uma dominância maior de postos de combustíveis.

E eu vim observando ao longo do tempo que há um preconceito com tudo que é diversidade, não só a sexualidade, mas também pela idade, por ser muito jovem ou muito idoso, pela questão de ser negro. Infelizmente, esse preconceito está inculturado nas pessoas e é histórico. Além disso tudo, pessoas de outras raças vem tendo uma migração muito grande para o Brasil, são indivíduos vindos do Senegal e

Haiti, e agora de outros países como Cuba e o Afeganistão. E tem aquele preconceito das pessoas acharem que esses estrangeiros não podem entrar no time, pois não sabem nada, mas eu me pergunto “Como assim não sabem nada?” e também me respondo “São pessoas com disposição para trabalhar e se a gente não oportunizar elas não conseguiram trabalho”. Enquanto, essa questão da sexualidade de gênero, ser gay, ser bissexual, ser lésbica, eu vejo que a gente já passou de fase, penso muito nos profissionais que fazem trabalhos fantásticos aqui dentro e não existem este tipo de preconceito, mas agora as questões de idade, negros ou pessoas estrangeiras ainda existe uma resistência maior.

Então, nós entendemos algumas situações já faz um tempo, Vini. Isso é um trabalho de longa data, de mais ou menos 5 há 6 anos, nós fazemos encontros de formação periódicos com toda a gestão e toda a liderança e esses assuntos são fortemente trazidos, desde os treinamentos simples (de como fazer o recrutamento e seleção), bem como os treinamentos mais robustos (do papel do gestor). Inclusive, nós temos um manual interno do gerente de unidade, com uma página de desenvolvimento de pessoas que nós abordamos esses assuntos, além disso, o departamento de Recursos Humanos sempre está muito presente na operação abordando todas essas pautas de como tratar as pessoas conectado ao nosso valor de cuidar das pessoas.

Isso o tempo todo vem à tona, quando se fala em respeito: o que é o respeito? Respeito não é dizer obrigado, bom dia ou boa tarde, mas sim é a forma de lidar e entender, e ainda aqui na diversidade indo mais afundo, tem a questão da limitação e do potencial de cada, porque tem muito a questão da relação dos pares para conseguirem conviver, tem quem é super criativo e mais desorganizado, tem quem é super organizado e mais metódico, tem quem é super introvertido, tem quem é super alegre e brincalhão, tem quem é mais sério. Assim é possível aprender a lidar com o todo e entender onde cada um pode contribuir melhor, sem simplesmente descartar ou demitir. Tudo isso no meu entender envolve essa parte de diversidade, nós trabalhamos dessa forma na SIM.

Nós estamos desenhando e logo logo vamos lançar um programa contando as histórias de quem está conosco, não tem nome ainda. Esse programa irá contar a

história de quem faz parte da SIM, nós temos inúmeras histórias e inúmeras pessoas, num universo de 4 mil colaboradores, então tem todos os tipos de perfil de pessoas, gente com quase 80 anos, gente com 16 anos (que é o mais jovem que se pode trabalhar aqui), relações afetivas do mesmo sexo, também temos um caso recente de um casal que o marido tem duas esposas e os três acabaram de adotar uma criança, além disso uma das mulheres acabou de ter um filho e a outra acabou de sair de licença maternidade sem ter a gestação, então tem um mundo bem diverso e bem bacana. Teve também uma menina que conseguiu a troca de gênero na justiça, é o segundo caso que temos registrado aqui na SIM e foi muito bacana, a gente comemorou junto, ela atua aqui na sede administrativa e tudo isso está muito presente no dia a dia. Porém Vini, o que eu mais vejo de dificuldade ainda é o mais intenso, é de conseguir aceitar o mais jovem ou a pessoa com mais idade para estar trabalhando, por incrível que pareça, tem um preconceito sobre o jovem ainda não saber muito e o mais velho sendo descartado.

PESQUISADOR: E Vande, tu acha que o Endomarketing pode auxiliar nessa questão da diversidade?

VANDERLEI FANTIN: Muito! Nesse mesmo conceito de comunicação, eu entendo que campanhas de conscientização, a exemplo do que grandes empresas estão fazendo, acompanhei muito o movimento da Renner, depois Sicredi, o profissional que estava à frente dessas duas empresas agora mudou novamente. É muito a forma da empresa assumir o seu papel e comunicar à todos, mostrar que tudo isso é importante, que todas pessoas são pessoas e que tem todo potencial como qualquer outro ser humano, não é a sua religião, cor, descendência ou idade que vai definir, obviamente, uma pessoa com 16 anos tem um nível de maturidade menor, enquanto uma pessoa com 70 anos produz uma quantidade menor, ela tem um ritmo diferente, precisamos respeitar isso e é pelo endomarketing e por campanhas que essa conscientização vai acontecer.

PESQUISADOR: E agora afunilando ainda mais, aqui na SIM já existiu alguma ação de endomarketing criado, especificamente, para a comunidade LGBTQIA+?

VANDERLEI FANTIN: Não. Nós não criamos isso, a única campanha pontual foi de longa data, para inclusão de pessoas aposentadas de volta no mercado de trabalho. Aí sim, fizemos um trabalho específico muito grande, mas isso foi em 2015, acredito.

PESQUISADOR: E vocês têm isso em mente, ou pretendem futuramente trabalhar com esse tema mais específico e não tão amplo?

VANDERLEI FANTIN: Tão específico não. O que eu te falei assim, estamos montando um projeto bem de comunicação, de contar histórias, e mostrar o valor de todos, mas não direcionando para um público ou outro. É bem de inclusão no conceito geral, mostrando as diversas pessoas e as diversas personalidades que existem aqui na SIM.

Eu não vejo muito sentido nesse momento, pode ser que juntos amadurecemos como empresa, mas dentro do que eu preciso liderar ainda não vejo necessidade desse direcionamento.

PESQUISADOR: E o que você acha sobre a empresa tratar assuntos pessoais dentro do ambiente de trabalho? Por exemplo: fazer uma ação diretamente para a família, no dia dos pais iremos presentear o pai do colaborador.

VANDERLEI FANTIN: Eu particularmente não gosto disso, porque leva para um nível de distinção que não é justo, ou seja, eu vou escolher aquele funcionário no universo de 4 mil, mas e os demais, como vão conhecer essa história? Vejo que por natural alguns movimentos acontecem, e aí o meu papel é muito de ajudar a empresa a compreender como isto não é salutar, mas o ser humano tem a bondade por si só e aí se solidariza com algumas coisas.

Existiram diversos fatos que aconteceram aqui, por exemplo, faremos uma campanha para ajudar e alguém tomará a frente e usará os meios de comunicação

da empresa para divulgar. Eu não gosto, não concordo com isso, tenho poder aqui para dizer não, mas algumas coisas acabam perpassando. Duas situações que aconteceram recentemente: pegou fogo a casa de um dos nossos funcionários, vamos ajudar, outra pessoa está com câncer, vamos direcionar. Eu particularmente, não vejo valor nisso, e meu papel aqui na cadeira que eu ocupo dentro da empresa é compreender e mostrar que isso que não é salutar, diferente de ações que já fizemos no sentido de que, houve vendaval nas cidades de Pelotas, Rio Grande e Três Cachoeiras, o vendaval destelhou várias casas das três cidades, a comunidade toda se envolveu para ajudar, então nós também nos envolvemos para contribuir com toda a comunidade, mas igual particularmente eu não vejo valor pela distinção.

PESQUISADOR: Hoje, quais são as ferramentas de comunicação que vocês usam para promover o Endomarketing na empresa?

VANDERLEI FANTIN: Então nós temos a Intranet, o e-mail, o Whatsapp, a revista, o Conexão SIM e estamos avaliando aí uma troca global de sistema que está acontecendo, é um app com conceito de mídia social para todos terem acesso e poderem não só estar a parte do que acontece, mas interagir também.

PESQUISADOR: Agora a última pergunta, que na verdade não é uma pergunta, mas sim um espaço para você divagar. Tu acredita que, futuramente, as pessoas, todas elas sem exceção, possam viver em um ambiente plenamente feliz dentro do mercado interno de trabalho?

VANDERLEI FANTIN: Sim, isso é legal Vini! Eu tenho estudado muito sobre a felicidade no ambiente de trabalho. Nós temos um grupo de gestores e profissionais da área que se interessam pelo assunto em Caxias do Sul e que vem falando sobre isso há um bom tempo. Esse movimento global que vem acontecendo traz alguns sinais de tudo isso, as últimas capas de revista trazem muito esse assunto da felicidade no ambiente de trabalho. A Carla Furtado, que faz um trabalho gigantesco no Brasil sobre esse assunto, até recomendo que você veja e estude um pouco

sobre essa autora, ela acabou de lançar um livro que fala sobre esse assunto. Enfim, o que eu percebo é que essa nova geração da tua idade é uma geração muito atualizada, muito aberta, que não vem com pré conceitos, a exemplo da pauta que estamos falando aqui, não de endomarketing, mas de aceitar o diferente, da diversidade, independente do que seja, nem no futebol a gente vê a tua geração jovem se agredindo ou se ofendendo, se respeitam, um ponto de maturidade.

É uma geração que já está no mercado de trabalho, alguns já com cargos de poder, de tomar decisão, alguns já criando empresas, e que vem com conceito diferente de trabalho, diferente da minha geração ou das gerações anteriores a minha, que o foco é baixar a cabeça trabalhar, produzir muito, se estressar muito e de não conseguir conversar com as pessoas, o conceito já é diferente no intuito inicial de compartilhar de criar juntos, de mostrar o valor de que cada um tem, de oportunizar. Não é aquele preconceito que a pessoa com 16 anos não pode contribuir, muito se dá o espaço e se oportuniza. Me parece que esse senso de pertencimento de ver propósito no que faz é o que torna o ambiente feliz, porque já tem uma cultura que permeia isso e tem cada um se sentindo parte do todo, seja no processo mais simples, que me parece que esses processos simples deixam de existir com todas as soluções que temos hoje em dia, mas muito mais de contribuir e se sentir parte.

E também eu acredito fortemente nisso, já vejo movimentos bem interessantes acontecendo, aqui mesmo na região, e vejo como realidade sim. E com desafio de trazer isso sempre em pauta, principalmente em cargos de liderança com pessoas mais velhas, conectá-los com o que está acontecendo e compreenderem esse valor. Pessoas felizes fazem parte, jogam junto, criam, entregam valor, e tudo parte das pessoas, podemos ter a maior tecnologia do mundo em uma máquina, mas se o colaborador que está operando ela não estiver de bem com a vida, pode fazer o que quiser com a máquina, ela para de funcionar. Esse é o conceito.



Fonte: Foto tirada pelo celular do autor desta pesquisa, Vinícius Mascarello Gonçalves que está ao lado esquerdo da imagem, enquanto ao lado direito, o entrevistado, Vanderlei Fantin.

2. Aislan Veadrigo Barcaro

PESQUISADOR: O que você faz, diretamente, dentro do Endomarketing?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Eu, em especial, ajudo o time com o processo criativo. Então a gente participa da concepção, pensando, e, também, da execução de todas as campanhas de endomarketing.

PESQUISADOR: E tu, estando dentro deste papel de criar novas ideias, o que o endomarketing representa pra SIM?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: A SIM hoje enxerga o endomarketing como uma forma de fazer as pessoas se sentirem mais felizes trabalhando aqui, não basta somente pagar certo, tratar as pessoas bem, assim como se deve ser socialmente tratado. Tu precisa fazer algo a mais para que as pessoas se sintam, efetivamente, em casa, se sintam bem e acordem todos os dias com vontade de vir pra cá, que elas queiram fazer parte da SIM, que se sintam orgulhosas por isso. O endomarketing dentro da SIM é visto como um dos responsáveis por fazer isso na vida e no coração das pessoas, que elas se sintam muito bem em estar aqui conosco.

PESQUISADOR: Dentro da SIM, além do endomarketing tem algum outro projeto que envolve o desenvolvimento de pessoas ou até questões emocionais dos colaboradores?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Sim, além do endomarketing a gente tem outros programas para a formação das pessoas, a gente conta inclusive com uma escola online, que é o Conexão SIM. Lá as pessoas podem se desenvolver independentemente do cargo que elas estão, podem desenvolver várias trilhas do conhecimento. A SIM conta com mais esse projeto, além de outros projetos para desenvolver liderança, então são vários projetos que a SIM tem e que colaboram para o crescimento das pessoas, tanto para crescimento interno quanto para externo, porque o conhecimento ele merece e precisa ser compartilhado.

PESQUISADOR: O entrevistado Vanderlei Fantin mencionou outro projeto, seria o Innovare. Poderia falar um pouco mais sobre ele?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Boa! O SIM Innovare é um projeto que vem ganhando cada vez mais força, é um projeto relativamente novo, a gente já fez

algumas ações com ele, e ele ganhou mais força ainda, pois agora ele tem uma gerente dedicada somente a ele.

Por ser um projeto que está sendo guiado por uma gerente, um novo time está sendo formado para conduzir esse laboratório de inovação. Então, dentro do SIM Innovare, além dele ter se tornado um setor, bem como um laboratório de inovação, muito conhecimento está sendo trazido para as pessoas através de vídeo conferências com pessoas especialistas em assuntos relevantes na área da inovação. Então esse é um baita projeto e que vem ganhando cada vez mais força, especialmente nesse último mês que ganhou a gerência e agora está se tornando um setor efetivamente, um laboratório de inovação.

PESQUISADOR: Esse projeto traz a inovação e tu acha que junto com ele, ele possa trazer a diversidade também? Amplamente falando.

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Sim! Com certeza! Ele pode trazer a diversidade pelas pessoas que conduzem ele, além de poder trazer a diversidade nas pautas e nos temas que são consumidos e que sempre se encaixam com a inovação. Sem dúvida, a diversidade está muito alinhada e conectada com a questão da inovação.

PESQUISADOR: Muito bom! Como o endomarketing e as ações são vistas aqui dentro da SIM pelos seus colegas? Não pelo comitê que executa essas ações, mas pelos colegas que recebem elas.

AISLAN BARCARO VEADRIGO: A gente nota que todas essas ações são muito bem vistas e aceitas pelos colegas, independente do grau, desde a mais simples até a mais complexa, todos gostam e começam a questionar o que vai ter de ação para o dia X, para o dia tal, o que a gente está planejando para que as coisas aconteçam nas suas unidades ou nos seus times. A gente vê que cada vez mais o endomarketing tem ganhado essa força com as pessoas, elas têm visto uma real relevância no endomarketing.

PESQUISADOR: Existe algum projeto dentro da SIM que seja focado na diversidade?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Não. Não temos nenhum projeto que seja focado, com exclusividade, a diversidade hoje, mas a empresa aceita completamente a diversidade, acreditamos na inclusão, apesar de não existir nenhum projeto nesse sentido, em especial, tudo é tratado como tem que ser, sem nenhum preconceito.

PESQUISADOR: E agora na tua visão, de que forma tu acha que a diversidade está presente dentro da SIM hoje?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: A SIM é uma empresa que não tem preconceito nenhum com a diversidade, apesar de não levantar a bandeira dizendo que somos uma empresa inclusiva, a gente é. Eu acredito que tu não precisa dizer que é inclusiva, quando tu fica insistindo que é uma empresa inclusiva, talvez tu nem seja inclusiva, na verdade, talvez tu só esteja levantando uma bandeira a título de marketing.

Eu acho que as coisas funcionam de verdade, e são corretas, quando a gente simplesmente faz o que tem que ser feito e aqui a gente faz isso, não ficamos levantando a bandeira falando que somos, a gente simplesmente age. E isso a gente vê através do nosso time, tanto no administrativo quanto nos postos, nós temos pessoas diferentes, e aqui falando em LGBTQIA+, temos pessoas de diversas sexualidades, binários, não binários, tudo isso, e tudo é muito bem aceito, sem nenhum tipo de discriminação. Eu acredito que é isso que vale, não ficar levantando bandeiras e no fundo não exista nada concreto, mas tu agir, que é a ação que vale e aqui, sem dúvida, a gente age! Nós temos pessoas que são muito bem aceitas, sem nenhuma discriminação tanto nos postos quanto no administrativo.

PESQUISADOR: Tu acha que as ações de endomarketing podem auxiliar na interação dos colaboradores?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Sem dúvida podem. E acho que esse é um dos desafios do endomarketing, poder conectar pessoas que por alguma razão não conversam, mas acho que essa razão é mais do dia a dia, não ter tanta interferência no teu trabalho e o endomarketing vem muito forte nesse sentido.

Recentemente, fizemos uma gincana natalina, e nessa gincana vimos como as pessoas interagem, quantos setores interagem um com o outro, e isso em todos os níveis possíveis, desde a presidência da empresa, até o nosso menor cargo, todos interagiram. Isso mostra o quanto é bacana essa interação, e nessa campanha em especial, o quanto as pessoas se sentiram motivadas a estar aqui conosco, se sentiram felizes e que o endomarketing cumpriu o seu papel então, sem dúvida, o endomarketing é algo que inclui e algo que faz com que as pessoas conversem e se conheçam.

PESQUISADOR: Isso ajudou a mudar o clima organizacional?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Sem dúvida! Ele é um dos responsáveis pelo nosso bom clima organizacional, tem muita coisa ainda há de ser feita e que está sendo já executada aos poucos, mas tudo que já tem sido feito até hoje a gente vê o quanto colabora para o clima entre as pessoas, e para as pessoas se sentirem confortáveis e bem em estarem conosco.

PESQUISADOR: Na tua opinião, assuntos sobre LGBTQIA+, especificamente, podem ser abordados dentro da empresa pelo endomarketing?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Podem. Existem vários temas que o endomarketing pode fazer para trazer essa pauta e, especialmente aqui na SIM, não temos nada que proíba pautas nesse sentido, pelo contrário, eles apoiam totalmente. Sem dúvidas o endomarketing pode cumprir esse papel de pautas LGBTQIA+ para tornar pessoas que não sejam tão abertas, fazer com que elas entendam do que se trata e se sintam mais conectadas a isso.

PESQUISADOR: Verdade! Quando começamos a falar sobre um assunto que não é tratado no dia a dia de algumas pessoas, mas que tu trata dentro da empresa, esse assunto começa a ser algo mais do conhecimento e o preconceito some.

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Eu acredito que o preconceito na verdade existe com coisas que a gente não tem conhecimento. Não no sentido que a gente tenha que vivenciar a situação, mas que a gente tenha que conhecer qual é a causa, o que se defende ou o porquê das coisas.

O preconceito em relação a qualquer situação, eu vejo que ele é direcionado quando as pessoas realmente não conhecem sobre o assunto, pois quando entendem as razões e os porquês, tu não tem mais o preconceito. Então, sem dúvida, tu falar sobre isso na empresa ou em qualquer lugar, faz com que esse preconceito suma, por isso que essas pautas devem ser tratadas não só pelas pessoas, mas pela sociedade em geral para que todos entendam as razões e os porquês e não sintam preconceito, afinal não tem sentido nenhum quando tu não entende o que é.

PESQUISADOR: Exatamente. E o que tu acha sobre a tratativa de assuntos pessoais dentro do ambiente de trabalho?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: É legal, mas é uma pauta mais complexa de conduzir. Quando tu está em uma empresa de menor tamanho, tu consegue conduzir isso com mais facilidade, mas quando tu está em uma empresa de mais de 4 mil funcionários, tu começa a ter uma dificuldade a mais de fazer essas ações. Porém elas fazem todo sentido, tu aproximar a família da pessoa com a empresa, isso faz com que a gente consiga fazer cada vez mais com que as pessoas se sintam em casa estando aqui.

A maior parte do tempo do nosso dia a gente acaba passando no trabalho, mais no trabalho do que em casa, quando tu começa a fazer as contas de dormir, de trabalhar, de ficar em casa com família ou amigos, tu vê que realmente é importante tu fazer essa aproximação entre família e empresa.

PESQUISADOR: Agora voltando ao assunto comitê de endomarketing. Gostaria de saber quantas pessoas fazem parte? Qual a sua função dentro desse comitê? E quantas vezes por mês vocês se reúnem para discutir sobre ações?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Eu não me recordo de cabeça quantas pessoas fazem parte do comitê, pois temos efetivamente um comitê grande. Nós temos pessoas do RH, Marketing e agora temos pessoas de outras empresas SIM participando do endomarketing.

Nem todas atuam efetivamente, a gente tem um volume bom para troca de ideias, mas para execução não é tanta gente, porque cada um tem as suas demandas que acabam tomando tempo, a gente não tem um analista de endomarketing, então vamos dividindo as funções com esse comitê. Então o que a gente faz pra facilitar as coisas, nós fizemos um calendário anual e nesse calendário nós já projetamos o que será feito em cada data e qual é o custo estimado para cada ação e a gente pre aprova tudo isso e mais próximo dos períodos nós realizamos a ideia e vê se ainda faz sentido dentro do contexto atual, porque uma ideia de janeiro pode não fazer mais sentido em junho ou dezembro. A partir disso, a gente, efetivamente, executa a ação, então é desse modo que temos feito para conseguir trabalhar.

O meu papel dentro do endomarketing tem sido, nos últimos tempos, de sugerir muitas coisas, pois como tenho bastante tempo de empresa e de endomarketing, a gente acaba tendo bastante propriedade para falar sobre determinados temas, então eu vejo que eu sigo mais como um incentivador do endomarketing e alguém que dá muita ideia, e eu sempre estou presente na execução, pois além da gente precisar de pessoas o time que está atuando conta com quem já está há um tempo fazendo isso e já sabe como facilitar as coisas, como fazer de uma melhor forma de um jeito mais rápido e fácil.

PESQUISADOR: Tu acredita que em um futuro ou que já esteja acontecendo hoje, que as pessoas dentro do ambiente de trabalho possam viver plenamente felizes?

AISLAN BARCARO VEADRIGO: Eu acredito que sim. Acredito na verdade que a nossa felicidade passa muito pelo trabalho, no sentido que eu comentei antes, a gente passa o maior tempo da nossa vida no trabalho, de segunda a sexta, nosso maior horário é estar no trabalho, nosso maior tempo é dedicado ao trabalho. Eu acredito muito que as pessoas acabam misturando isso tudo, o trabalho acaba se tornando um decisor de felicidade, se eu não estou bem no meu trabalho, como eu vou estar bem em casa com a minha família, então eu vejo que se a gente está feliz no trabalho, isso irá refletir totalmente na nossa vida fora dele.

A felicidade ela depende muito de como a gente se sente no trabalho, essa é uma questão bem pessoal, eu acredito que aqui cada um vai se sentir de um modo, tem pessoas que nunca vão se sentir realizadas no trabalho ou plenamente felizes e na vida por N razões, que vão aí por até questões patológicas mesmo, mas sim hoje já é possível tu ser plenamente feliz no teu trabalho.

Ações como o endomarketing em especial fazem com que isso aconteça, fazem com que aquele pequeno detalhe que esteja faltando para que tu seja plenamente realizado, dê um estalo, e aí tu se torne um cara feliz, alguém contente com o que está acontecendo na vida ou em si, então a gente vê o quanto é importante o papel da empresa para as pessoas e o papel de uma pequena área, o endomarketing, para transformar o sentimento que as pessoas têm hoje em uma coisa muito boa e fazer com que elas se sintam realizadas no dia a dia.



Fonte: Foto tirada pelo celular do autor desta pesquisa, Vinícius Mascarello Gonçalves que está ao lado esquerdo da imagem, enquanto ao lado direito, o entrevistado, Aislan Barcaro Veadrigo.

3. Bárbara Cristiny Paixão Flores

PESQUISADOR: Bárbara, como é para você receber essas ações feitas pelo grupo de Endomarketing?

BÁRBARA C. P. FLORES: Nossa, eu adoro! Eu acho que o endomarketing motiva o pessoal aqui dentro.

Eu ainda acho que assim, em questão de motivação relacionada a benefícios, a empresa não tem tanto para nós, eles acabam levando muitas coisas para a ponta

e esquecem um pouco do administrativo. Os benefícios e as ações são muito focadas no pessoal dos postos de combustível e é com finalidade do pessoal vender, para motivar eles de alguma forma, então para nós eu acho que faltaria isso. Eu sei que uma coisa não está ligada a outra, mas eu sinto que isso realmente falta para nós, então eles acabam suprindo essa necessidade do administrativo com as ações de endomarketing, de fazer atividades para todo mundo como, por exemplo, a páscoa do ano passado, que teve o coelhinho, o natal que teve a gincana. É muito incrível porque o pessoal engaja, esse último natal também foi muito legal!

Essas coisas acabam dando um gás, de pensar “Nossa! Eu trabalho em um ambiente muito bom, as pessoas são felizes aqui e é legal” e o que é bom de ouvir de outras pessoas é que isso realmente motiva elas a continuarem trabalhando aqui. Quem saiu por motivos de uma gestão não muito boa, por exemplo, sente muita falta dessa parte da SIM, pois essas sensações são muito incríveis. Inclusive, estamos com uma da páscoa rolando pra adivinhar quantos confeitos tem no ovo.

PESQUISADOR: Que legal! Então, tu acha que o Endomarketing surgiu na SIM, principalmente para mudar essa questão do clima organizacional?

BÁRBARA C. P. FLORES: Sim, pois no início quando eu entrei anos atrás isso não tinha, eram poucas ações, quase nada. Agora, depois de um tempo que começou e está sendo muito bacana, a gente fica aguardando essas datas para ver se vai ter alguma coisa diferente.

PESQUISADOR: Que show! Tem uma expectativa em cima do Endomarketing?

BÁRBARA C. P. FLORES: É! Tri massa! Por exemplo, no Halloween todo mundo veio fantasiado, muito bacana!

PESQUISADOR: E o que tu acha sobre o seu papel como colaboradora da SIM relacionada ao Endomarketing. O que tu acha que o Endomarketing impacta diretamente contigo?

BÁRBARA C. P. FLORES: Comigo, me motiva muito! Pois na gincana de natal que tivemos no final do ano em 2020, eu estava muito chateada, muito cansada, por conta de diversas coisas no trabalho e nossa, deu um gás aquele natal, por ficar esperando empolgada, essas coisas que o endomarketing faz, nossa! Para mim dá um gás muito grande!

É uma coisa que eu posso estar muito brava com a empresa ou com as pessoas, mas isso me motiva para caramba, mesmo sendo algo que não afeta diretamente o meu salário, não afeta meu trabalho em si, mas na minha qualidade de vida aqui dentro da empresa isso influencia muito, isso me deixa muito animada com a instituição.

PESQUISADOR: Que bacana! Agora entrando um pouquinho na pauta diversidade, amplamente falando, todo o tipo de diversidade, desde pessoas novas a pessoas mais velhas, negros, entre outros. Já existiu alguma ação de Endomarketing aqui dentro da SIM que envolvesse diversidade?

BÁRBARA C. P. FLORES: Na realidade eu acho que não, que envolvesse diretamente não. O pessoal sempre participa das ações de endomarketing, por exemplo, relacionada as idades, normalmente todo mundo participa aqui dentro. Até inclusive, a pauta de negros eu já percebi que aqui no administrativo, têm um ou dois no máximo, não sei se isso tem alguma coisa a ver com as gestões ou não, mas aqui dentro percebi que não tem muita diversidade nesse sentido. Porém, em questões voltadas às ações, nunca percebi nada ligado à diversidade, diretamente.

PESQUISADOR: Quando acontecem essas ações de Endomarketing, como fica o clima da empresa? Todo mundo interage entre si? Como funciona?

BÁRBARA C. P. FLORES: Depende do tipo da interação da ação. Sempre tem um grupinho que vai reclamar sobre a ação, que tinha que estar trabalhando, que reclama por ter parado de trabalhar pra conseguir participar da ação, essas coisas.

Entretanto, eu sinto que a maioria do pessoal fica empolgado, engajado, quer participar junto, ou acha bacana, quer ver, eu sinto que boa parte gosta muito. Só aquela minoria mesmo, que fica “Ah, eu tinha que estar trabalhando!” ou “Ai que saco!”, mas são poucas pessoas desse grupinho que reclama, a maioria gosta muito.

PESQUISADOR: Bárbara, tu acredita que, futuramente, as pessoas possam viver plenamente felizes dentro do ambiente de trabalho? Ou tu acha que já é uma realidade?

BÁRBARA C. P. FLORES: Não, ainda não é uma realidade. Talvez em alguns setores específicos, mas aí envolve o formato da gestão. Eu perdi colegas do meu lado por questões de gestão, falta de oportunidade, mas que adoravam essas ações de endomarketing, adoravam a empresa em si, pois a SIM no geral, acolhe com essas ações, e é muito bom vivenciar elas, mas em uma visão pra melhorar 100% o ambiente de trabalho é mais futuramente.

PESQUISADOR: E que é possível isso acontecer?

BÁRBARA C. P. FLORES: Sim, é possível se algumas pessoas abrissem a mente e também participassem ou mudassem o próprio formato de gerir seus colaboradores, darem mais oportunidade, nesse sentido.

PESQUISADOR: E eu gostaria que tu falasse as ações que mais impactaram pra ti nesses últimos anos, ou ações que tu já tenha um conhecimento que vá acontecer e está com a expectativa super alta.

BÁRBARA C. P. FLORES: Que vão acontecer, na realidade, eles acabam falando prestes a acontecer. É que nem a ação do carnaval, eles avisaram dois ou três dias antes de acontecer, no Halloween a mesma situação, foi correndo atrás de fantasias prestes a acontecer a ação.

Porém, como sabemos que sempre vai ter algo, eu fico esperando o próximo acontecer. O carnaval foi bem legal, na realidade não teve muitas coisas diferentes do normal, mas eles fizeram um banner para tirar fotos, era um quadradinho tipo uma polaroid, tinha enfeites por toda a empresa e a gente podia vir fantasiado, foi muito legal! Mesmo que o dia todo fosse sentado, de vez em quando a gente levantava para tirar uma foto, rendeu muitas risadas, conversas e muita interação com pessoas de outros setores.

O natal da gincana, o que eu posso falar dele, foi maravilhoso! Eu achei que iria brigar com alguém, mas era pura competitividade, uma competitividade saudável. E o Halloween, adorei, o top 3 de ações para mim foram o carnaval, halloween e natal. Os dois natais foram bem legais, no ano passado o pessoal veio dançar freestyle aqui na sede administrativa.

PESQUISADOR: Queria que tu explicasse um pouco mais sobre essas três ações que tu mencionou.

BÁRBARA C. P. FLORES: Vou falar de quatro ações que eu mais gosto.

No natal de 2020 foi realizada uma gincana, onde todos os setores estavam competindo entre si. Uma gincana super saudável e amigável, para ver quem ganhava mais pontuação. Toda semana tinha uma atividade, o setor inteiro tinha que participar, gerou alguns conflitos, pessoas que não queriam participar, que reclamavam, que eram extremamente competitivas, mas foi incrível, valeu muito a pena! A cada dia a gente esperava uma nova mensagem do Noel, divulgando a tarefa, também teve um dia que saiu um vídeo do Noel, foi muito incrível.

Depois, teve o carnaval, ano passado, que o pessoal também podia vir fantasiado, mas acho que desse ano foi um pouco mais. O natal do ano passado também foi muito legal, veio esse pessoal dançar, também botaram uma poltrona para tirarmos fotos com o papai Noel, foi muito legal! Além disso, vieram três comediantes que eram os ajudantes do papai Noel, eles ficavam fazendo piadas.

No Halloween a gente podia vir fantasiado, eles arrumaram toda a empresa numa temática de Halloween, botaram doces, tinha até um castelinho de doces,

enfim tinham muitos doces. Depois foi feito um desfile das fantasias pela empresa com música e foi muito show!



Fonte: Foto tirada pelo celular do autor desta pesquisa, Vinícius Mascarello Gonçalves que está ao lado esquerdo da imagem, enquanto ao lado direito, a entrevistada, Bárbara Cristiny Paixão Flores.

**APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS
DOS ENTREVISTADOS**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais - CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email vmgoncalves3@ucs.br.

Professor(a) Caro Prati - Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Vanderlei Fortin - CEDENTE, RG: 1081665216 CPF nº 003.141.720-10, residente na Floresta do Junco, R/S, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Vinício Marcello Gonçalves na cidade de Floresta do Junco, em 13/06/22, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais - CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 13 de junho de 2022.

Vanderlei Fortin
(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº 003.141.720-10

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais - CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Salientamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email impressora@uacsul.br.

Professor(a) Caco Bert - Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Diana Barbosa Veado - CEDENTE, RG: 1115749556, CPF nº 018.048.520-23, residente na cidade de Caxias do Sul/RS, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação Universidade de Caxias do Sul - CESSIONÁRIA, estabelecida na Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, em Caxias do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestei ao(a) aluno(a) entrevistador(a), Juliana Marcelino Gonçalves na cidade de Fozes de Lucha, em 13/06/22, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais - CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

() autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

() não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 13 de junho de 2022.

Diana B. Veado
(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Prezado(a) entrevistado(a):

Pelo presente instrumento, e na melhor forma de direito, pactua-se que haja autorização e cedência do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, para fins de utilização na elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E - dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais - CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

Este é um Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, de acordo com a Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/1998). Somentamos que o seu depoimento será analisado como um todo pelo Aluno Entrevistador e Professor Orientador do Trabalho Acadêmico, podendo ou não ser apresentado ou utilizado na íntegra.

Desde já, agradecemos e ficamos à disposição para qualquer esclarecimento por meio do email vmgoncalves3@ucsb.br.

Professor(a) Caro Brito - Orientador(a) do Trabalho Acadêmico

1. Pelo presente Termo de Autorização e Cessão de Direitos Autorais, Barbara C. P. Flores - CEDENTE, RG: 7125696885, CPF nº 043.025.560-80, residente na Universidade de Caxias do Sul, em Caxias do Sul/RS, cede e transfere, em caráter exclusivo, à Fundação do Sul/RS, inscrita no CNPJ sob nº 88.648.761/0001-03, a título gratuito, de forma definitiva, irrevogável e irretroatável, os direitos autorais patrimoniais decorrentes do depoimento e/ou imagem, gravado (em áudio e/ou vídeo) ou registrado via correio eletrônico, de sua pessoa, que prestel ao(à) aluno(a) entrevistador(a), Vinício Marcello Gonçalves na cidade de Flores do Sul, em 13/06/22, como subsídio à elaboração de Trabalho Acadêmico da disciplina - Monografia II - COM0497E, dos cursos da área da Comunicação Social (Habitação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda), do Centro de Ciências Sociais - CCSO, da Universidade de Caxias do Sul.

2. O(a) CEDENTE autoriza a CESSIONÁRIA a exercer, da forma como melhor lhe aprouver, o direito de utilizar, no todo ou em parte, editar, adaptar, compilar, divulgar, publicar, reproduzir por qualquer processo ou técnica, traduzir para qualquer idioma, incluir em base de dados o mencionado depoimento no referido Trabalho Acadêmico.

3. A cessão e transferência dos direitos autorais patrimoniais referentes ao depoimento objeto deste Termo serão válidas no Brasil e em todos os demais países.

4. A CESSIONÁRIA se compromete, desde já, a preservar meu depoimento no anonimato, identificando minha fala com nome fictício ou símbolo não relacionado à minha verdadeira identidade, caso seja de minha vontade, conforme assinalado nas opções abaixo, bem como não disponibilizá-lo a terceiros.

autorizo que minha identidade possa ser divulgada no Trabalho Acadêmico.

não autorizo que minha identidade seja divulgada no Trabalho Acadêmico.

5. O(A) CEDENTE vê já atendidos os direitos dispostos no art. 5º, X e XXVIII, "a", da Constituição Federal, nada podendo reclamar diante da concordância expressa nesse instrumento.

Caxias do Sul, 13 de junho de 2022.

Barbara Pazão
(assinatura do Entrevistado/Cedente)
CPF nº

**APÊNDICE D - PROJETO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO I
UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**

VINÍCIUS MASCARELLO GONÇALVES

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA INTRODUTÓRIA
DA DIVERSIDADE DENTRO DE UMA EMPRESA VAREJISTA**

Um estudo de caso da SIM Rede de Postos

Flores da Cunha
2021

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA**

VINÍCIUS MASCARELLO GONÇALVES

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA INTRODUTÓRIA
DA DIVERSIDADE DENTRO DE UMA EMPRESA VAREJISTA**

Um estudo de caso da SIM Rede de Postos

Projeto de TCC apresentado como requisito para aprovação na disciplina de TCC I – aluno: Vinícius Mascarello Gonçalves.

Orientador(a): Carlos Antônio de A. Arnt

Flores da Cunha
2021

Flores da Cunha
2021

“Somos céus atravessados por nuvens de energias vindas da profundidade dos tempos. Quanto mais acreditamos que somos alguém, mais somos ninguém. Quanto mais sabemos que não somos ninguém, mais nos tornamos alguém.”

(Pierre Lévy)

LISTA DE TABELAS

Figura 1 - Elementos da Cultura Organizacional.....	
Figura 2 - Formas de Transmissão Cultural.....	
Figura 3 - Hierarquia das Necessidades Humanas.....	
Tabela 1 - Estágios da Gestão da Diversidade.....	

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 PROCESSO DE DESCOBERTA	8
2 TEMA	00
2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	00
3 JUSTIFICATIVA	00
4 QUESTÃO NORTEADORA	00
5. HIPÓTESES (quando houver)	00
6. OBJETIVOS	00
6.1 OBJETIVO GERAL	00
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	00
7. METODOLOGIA	00
8. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	00
8.1 Endomarketing	00
8.2 Diversidade	00
8.3 Gestão da Diversidade	00
8.4 XXXXXXXXXXXX	00
9. ROTEIRO DOS CAPÍTULOS	00
10. CRONOGRAMA	00
REFERÊNCIAS	00
APÊNDICE (QUANDO HOUVER)	00
ANEXOS (QUANDO HOUVER)	00

1 INTRODUÇÃO

O endomarketing é uma poderosa ferramenta para a construção solidificada de uma organização. É a partir dessa estratégia de comunicação que a marca se conecta diretamente com o colaborador, seja com ações de integração, melhorias focadas em comunicação interna, palestras motivacionais, plano de crescimento alinhado ou, até mesmo, presentes em datas especiais. Toda relação de comunicação entre empresa e colaborador faz parte do grande guarda-chuva chamado endomarketing.

Os conceitos criados pelo marketing tradicional se assemelham aos do marketing interno, o cliente final passa a ser o funcionário. Uma empresa que os aplica pode avaliar o seu clima organizacional, engajamento, performance e demais aspectos fundamentais para que a companhia não se torne engessada e os índices de *turnover* (*índice de rotatividade de funcionários*) diminuam gradativamente. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em 2016 as taxas de rotatividade atingiram 40% das empresas nacionais, o que pode ser resultado da falta de ações voltadas aos colaboradores.

No contexto social, a diversidade é uma temática de suma relevância para ser desenvolvida dentro de uma organização. Segundo BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z**. Ed. São Paulo: Nacional, 2017. “Um funcionário sem informação não pode assumir responsabilidades, mas um funcionário que recebe informação não pode deixar de assumir responsabilidades”, o que reforça a importância de entender as diferenças, criar discussões sobre as diversidades e, principalmente, respeitá-las tanto dentro quanto fora do âmbito de trabalho. Daí vem a necessidade das empresas serem lugares diversificados, quanto mais pessoas diferentes existirem dentro de uma organização, mais discussões serão iniciadas e, conseqüentemente, mais soluções criativas serão entregues.

A gestão da diversidade dentro de uma organização é o conceito responsável por repassar informação sobre representatividade, trazer voz às minorias, incluir pessoas e criar uma cultura organizacional mais ampla e livre de preconceitos.

Desde o final da Segunda Guerra Mundial o debate sobre diversidade já existia por conta de movimentos sociais como, por exemplo, a mistura demográfica ocasionada pela globalização e os movimentos migratórios, a presença de mulheres em cargos de liderança no mercado, o surgimento de uma cultura mais liberal e tolerante e o crescimento dos movimentos LGBTQIA+²⁷ no mercado de trabalho. E, é a partir do conceito de diversidade que o tema LGBTQIA+ dentro do mercado de trabalho será desenvolvido nesta monografia.

No Brasil, apenas cerca de metade dos colaboradores homossexuais sentem-se confortáveis para assumir sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente corporativo, segundo os estudos feitos pelo **Center for Talent Innovation**. O que revela os demasiados desafios ainda existentes para criação de um ambiente organizacional mais inclusivo e a relutância por parte das empresas na hora da contratação e efetivação de funcionários LGBTQIA+, ocasionando a perda de inúmeros talentos que poderiam agregar ao negócio.

O impacto das marcas que usam a diversidade para suas campanhas publicitárias são estrondosos no âmbito atual, um grande exemplo disso é a Havaianas. A organização lançou uma coleção de meias, sandálias, *street bags* (*bolsas para porte de utensílios menores*), entre outros itens, denominada “Pride”, em homenagem ao orgulho LGBTQIA+, a iniciativa é destinar 7% dos lucros líquidos da venda para a ONG All Out, instituição que luta pelos direitos LGBTQIA+ ao redor do mundo. Neste caso, a publicidade só se torna efetiva quando a marca transmitir o mesmo pensamento para seus colaboradores e os mesmos aderirem e praticarem, afinal o colaborador que aprende com sua empresa, repassa a informação recebida e, conseqüentemente, aproxima e fideliza mais clientes. Dessa forma, o endomarketing precisa ser bem lapidado para que a empresa possa estar de acordo com suas ações externas.

Empresas que lidam diretamente com o setor de varejo precisam estar conectadas às mudanças de consumo do cliente final, devido às práticas de compra evoluírem constantemente. Ser uma organização inovadora faz parte da essência para criar uma boa estratégia de marketing voltada ao consumidor, entretanto essas

²⁷ A sigla LGBTQIA+ refere-se às iniciais das minorias sexuais e de gênero (lésbicas, gays, bissexuais...).

ideias criativas podem ser acionadas pelos próprios colaboradores de uma empresa. A SIM Rede de Postos, por exemplo, conta com o projeto “Innovare” que busca trazer a inovação aos processos técnicos da empresa, além de procurar soluções criativas diante da diversidade para efetivar a comunicação ao cliente. Desse modo, todos os mais de 3.400 colaboradores podem sugerir melhorias, dar ideias criativas, dialogar com o grupo e sentirem-se parte de algo maior.

A SIM Rede de Postos é a maior rede varejista em postos de combustíveis e lojas de conveniências do Brasil, sua sede administrativa fica localizada na cidade de Flores da Cunha, no estado do Rio Grande do Sul e suas mais de 140 unidades estão espalhadas pelos três cantos do sul brasileiro, sendo os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. E, é a partir dessa marca em constante crescimento que o estudo de caso será realizado com foco no tema do Trabalho de Conclusão de Curso: Endomarketing Como Ferramenta Introdutória da Diversidade Dentro de Uma Empresa Varejista.

Por fora de toda a parte estratégica, o marketing interno fala sobre seres humanos e suas relações no ambiente corporativo. Dentro de uma empresa, as esferas sociais são diferentes umas das outras, o que impacta positivamente ou negativamente a convivência dos indivíduos. No dicionário, a palavra diversidade significa “Qualidade daquilo que é diverso, diferente, variado, variedade.” e daí vem a importância da instituição se relacionar com seus colaboradores sem distinção ou preconceitos enraizados, a fim de crescer com a introdução da diversidade. E é sobre esse contexto, compenetrado no público LGBTQIA+, que minha pesquisa se inicia, entendendo alguns fatores como a gestão da diversidade aplicada no varejo, o endomarketing como ferramenta de introdução da comunidade, projetos que envolvem a criatividade do público diverso, o clima organizacional a partir das ações realizadas, compreender se a comunicação interna está alinhada com a externa e a funcionalidade do processo atual de marketing interno dentro da SIM Rede de Postos.

Diante disso, neste trabalho serão levantadas informações para o melhor entendimento de como os colaboradores LGBTQIA+ são impactados por ações de

endomarketing trazidas pela gestão da diversidade dentro de um ambiente corporativo, com propósito de melhorar o clima organizacional, o relacionamento entre todos da equipe e a redução da rotatividade. Os dados brutos para análise desta pesquisa serão levantados a partir de entrevistas com as lideranças dos setores de Marketing e Recursos Humanos, colaboradores que fazem parte do público LGBTQIA+ e suas vivências dentro do ambiente corporativo e o grupo de pessoas que fazem parte do endomarketing da empresa estudada no caso, a fim de entender com mais profundidade os fatores citados no parágrafo anterior.

Por fim, serão estudadas as informações de pesquisas para desenvolvimento de referencial teórico, entender acerca do tema desenvolvido no trabalho de conclusão de curso, como o endomarketing pode afetar direta e indiretamente a vida do colaborador LGBTQIA+ e como esse processo pode ser desenvolvido a partir da gestão da diversidade dentro de uma organização.

1.1 Processo de descoberta

A diversidade fez e faz parte da minha trajetória como ser humano. A partir dela que eu, Vinícius Mascarello Gonçalves, pude desenvolver ainda mais os meus sentimentos e conhecimentos sobre o meu eu interior e, também, sobre o outro. Aprendi muito a respeito da conexão entre cada ser, a forma como as pessoas se comunicam entre si, o comportamento de massa, a maneira no qual a sociedade trata os grupos minoritários, a empatia e como as características psíquicas de cada indivíduo podem ser diferentes, mesmo vivendo em um ambiente semelhante ou recebendo, exatamente, as mesmas informações.

Muitas dúvidas foram levantadas para um menino que estava apenas crescendo e, a maioria delas, sem nenhuma resposta. Para que possamos entender a minha chegada ao conteúdo deste trabalho de conclusão de curso, preciso falar sobre a minha história.

Eu cresci como um menino gay, diante de um ambiente inteiramente tradicionalista, desde a minha família até os meus amigos. Sempre me perguntava se o que eu sentia dentro de mim era, de fato, certo, se eu era o ponto fora da curva,

ou se existiam pessoas parecidas comigo. Eu guardava todas as dúvidas dentro de mim e conseguia, mesmo tão pequeno e ingênuo, no fim das contas não tinha ninguém que pudesse me ajudar a entender melhor sobre quem eu era e o motivo disso tudo. Por muitas vezes acreditei que deveria seguir o “padrão”, deveria fingir para que as pessoas ao meu entorno ficassem felizes e orgulhosas. Afinal, as únicas representações LGBTQIA+ transmitidas na televisão eram de meninos gays que usavam roupas extravagantes na cor rosa e eram extremamente engraçados, quase palhaços, na maioria das vezes ficavam sozinhos e não tinham um amor ou entravam em cena para serem apenas personagens coadjuvantes de um contexto completamente heteronormativo²⁸. Não existia diálogo sobre diversidade, era algo a ser escondido perante sociedade.

Foram longos anos até poder entender quem eu era de verdade, sem opiniões danosas, conselhos disfarçados de preconceitos, abusos de poder social ou pessoas fingindo estar ao meu lado, quando na realidade só torciam pelo meu mal. Diante dessas situações eu decidi não recuar, mas sim usar como experiência para ser uma pessoa melhor e lutar por quem eu era e, também, por todas as pessoas que são como eu. Eu definitivamente amadureci e todo esse amadurecimento veio perante esse ambiente opressor e cheio de ódio, entretanto tenho certeza que tudo teria sido mais leve e melhor, fisicamente e psicologicamente, se eu tivesse a oportunidade de estar em um ambiente aberto a diálogos sobre os mais diversos temas e que pudesse crescer com as pessoas que gostariam de somar comigo.

Muito busquei compreender sozinho, de outro modo, aprendi com os erros de tomada de decisão das pessoas que estavam ao meu redor, observando-as e dizendo para mim mesmo que não queria emanar essa energia controversa a quem eu era. Apesar de toda a experiência vivida, ainda há muito para se buscar aprender, por isso, tanto eu quanto você que está lendo, precisamos estar inquietos e entender que, mesmo com todo o discernimento que temos hoje, ainda faltam anos luz para adquirirmos a totalidade do conhecimento sobre os seres humanos e suas

²⁸ Heteronormativo ou heteronormatividade, segundo o dicionário, é o termo usado para descrever situações nas quais as orientações sexuais diferentes da heterossexual são marginalizadas.

demasiadas formas psíquicas. E ainda assim, quando acharmos que adquirimos, não será o suficiente.

Ensinaamentos e aprendizados se tratam de constância. E foi a partir disso que, hoje, posso dizer que o ambiente tradicionalista não existe mais e foi completamente dominado por pessoas diferentes que não seguem padrões, mas sim vontades próprias. Os ambientes onde estou inserido hoje, familiar e profissional, mudaram para melhor. A mudança foi nitidamente boa para ambos, ainda precisam de alguns ajustes, como qualquer outro, mas já não existem os mesmos percalços anteriores. Por essa experiência de vida, vinda de um espaço onde o ódio era trazido pela tradição, para um ambiente agradável e cheio de amor onde o diálogo e a conversa sempre vem antes de qualquer desentendimento, que eu percebi o quanto as pessoas podem crescer juntas, mesmo sendo diferentes, eliminando seus preconceitos e fortalecendo seus relacionamentos.

Hoje, minha felicidade vem de muitos pontos, fico feliz em existirem milhares de pessoas unidas para defender uma causa tão importante. Pelas pessoas que são LGBTQIA+ poderem exercer a sua voz sem medo e estarem inseridos em lugares onde nunca antes foram ocupados, a fim de abrir portas para as novas gerações. Para todas as ONG's LGBTQIA+ que abrigam e auxiliam diversos jovens excluídos por suas famílias e, principalmente, sou feliz por todos aqueles que batalham diariamente por essa causa para que, sujeitos como aquele menininho, que se chamava Vinícius, pudesse entender que sim, é uma pessoa como qualquer outra, que sim existem pessoas como ele e que, essencialmente, tudo ficará bem.

Para mim, vem daí a importância de criarmos diálogos, não somente sobre diversidade, mas sobre todos os assuntos que não são discutidos e que sabemos que podem ser mudados para melhor. E, para tudo isso acontecer, precisamos iniciar essa comunicação de algum lugar, alguma faísca precisa ser acesa para que no final a lareira pegue fogo. Além disso, é imprescindível a figura de uma pessoa que é e fala sobre isso, seja uma ação em uma organização ou até mesmo uma roda de conversa entre amigos, sempre precisamos dar o espaço para quem realmente tem o direito de falar sobre as suas experiências boas e ruins em ser LGBTQIA+. E é sobre esse contexto de diversidade que a pesquisa se conecta com

a minha história, entendendo melhor sobre o ambiente corporativo e como essa esfera pode lidar com a diversidade para melhorar o seus processos operacionais e incentivar seus colaboradores.

A minha pesquisa quer entender se esse comportamento, quando adotado por uma instituição, por via do endomarketing, pode ser eficaz, provocar uma mudança do clima organizacional, fazer com que a marca e seus trabalhadores cresçam juntos, assim como diversos outros fatores. Bem como eu, que cresci com minha família, amigos e conhecidos, instigando eles todos os dias sobre assuntos diversos e fazendo-os pensar em suas ações. Uma marca, conseguiria crescer junto de seus funcionários se permitisse que os mesmos fossem quem são sem nenhuma restrição? Vamos tentar descobrir.

Para concluir o desfecho, a marca escolhida deste estudo será a SIM Rede de Postos, que inclusive, foi a minha primeira experiência e contato com o mercado de trabalho. Um pouco do meu conhecimento sobre comunicação e da minha paixão pelo departamento de marketing, partiu dessa grande empresa em ascensão e, por conta disso, estarei unindo a história da minha vida com a diversidade e com essa empresa que me abriu portas.

3 JUSTIFICATIVA

A principal motivação para o desenvolvimento dessa pesquisa é mostrar, minimamente, para as organizações em geral, mas com um estudo de caso focado em uma, que a diversidade LGBTQIA+ pode e deve ser um assunto abrangido no ambiente empresarial. O tópico é determinante para que todos os colaboradores possam entender a importância de trazer diálogos externos para o ambiente interno com finalidade de melhorar o bem estar de todos e, conseqüentemente, aumentar os níveis de satisfação e orgulho de pertencimento à marca. Quando fala-se sobre diversidade, muitas pessoas não conhecem ou não procuram sobre, o que impacta diretamente na convivência entre todos os colaboradores, portanto é importante a instituição instigar sim, criar ações que integrem todos e, principalmente, ensinem seus colaboradores.

O endomarketing pode ser uma das ferramentas de introdução da diversidade, essa área cuida de diversos fatores de uma empresa, bem como o seu clima organizacional. Usar o endomarketing como um meio de promover a gestão da diversidade focada no público LGBTQIA+ pode ser eficaz para melhorar muitos aspectos organizacionais. Além de deixar o ambiente de trabalho mais agradável ao colaborador, você faz com que os mesmos trabalhem melhor, sejam mais produtivos e aumentem os índices de crescimento da sua empresa. Pois o colaborador que é feliz e motivado no âmbito de trabalho, trabalha mais e melhor. Nesta monografia, você irá entender, se o levantamento de dados da SIM Rede de Postos, fará sentido para a sua instituição e poderá optar por aplicar esse conceito.

Muitas situações de discriminação, aos grupos minoritários, ainda acontecem hoje em dia, e isso se torna deplorável quando a empresa não toma atitudes para repudiar tais atos. Ações como treinamentos internos para melhor atender seus clientes, por exemplo, é uma das opções que podem ser iniciadas. Para os varejistas, esse diálogo se torna ainda mais importante, visto que lidam com a diversidade de consumidores a todo momento, sendo serviço de ponta a ponta, ou seja, cara a cara com o cliente. O cuidado com o colaborador se torna essencial através disso, ensinando-o sobre diversidade, o mesmo atenderá seus clientes sem

distinções e preconceitos, a melhor forma para fidelizá-los, tratando-os bem. O tema pode ser uma forma de inspiração para iniciar uma movimentação interna e que, certamente, beneficiará todos os colaboradores da sua empresa.

Aos estudantes que lêem este trabalho de conclusão de curso, entenderão que a publicidade e propaganda está conectada, diretamente ou indiretamente, com o endomarketing de uma organização. Visto que, a marca precisa estabelecer uma ligação entre a comunicação externa (aos clientes) com a interna (aos colaboradores). Sabendo-se que uma marca onde comunica aos seus clientes sobre diversidade, porém não aplica internamente aos seus colaboradores, não pode ser confiável e, conseqüentemente, contém uma comunicação inadequada e falsa.

Por fim, a pesquisa além de ajudar o clima organizacional do ambiente empresarial brasileiro, focado no contexto LGBTQIA+, ajudará o entendimento do ser humano no âmbito social. O objetivo é inspirar e estimular a população e as empresas em geral, a dialogar sobre assuntos que não estão em evidência e que precisam ser discutidos para o avanço da sociedade.

4 QUESTÃO NORTEADORA

Como o endomarketing pode ser uma ferramenta de introdução da diversidade com foco no público LGBTQIA+ dentro do ambiente de trabalho?

6 OBJETIVOS

6.1 Objetivo geral

Entender se a diversidade está sendo inserida por via do endomarketing na SIM Rede de Postos

Entender de que forma a diversidade está sendo incluída no ambiente interno da SIM Rede de Postos

6.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a forma como é desenvolvida as ações de endomarketing da instituição;
- b) Entender que tipos de ações foram realizadas nos últimos dois anos e quais ações estão programadas para execução nos próximos;
- c) Identificar como está o clima organizacional da empresa por via das ações de endomarketing e se obteve melhorias;
- d) Compreender se a publicidade está de acordo com as intenções dos colaboradores da corporação;
- e) Apresentar ações que envolveram o tema diversidade focado no público interno LGBTQIA+;

8 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

8.1 Endomarketing

O endomarketing é uma ferramenta estratégica de marketing institucional, voltada para ações internas que promovam a conversa entre a marca e seus colaboradores. Esse processo, trata-se de uma união entre os setores de Marketing e Recursos Humanos, ambos precisam se atentar às necessidades dos funcionários, transformando-as em possibilidades de melhora e garantindo a harmonia do ambiente organizacional, que resultam em uma maior motivação e produtividade por parte da equipe. Neste caso, existem três pilares importantes para que essa técnica aconteça, sendo eles as ações estratégicas, que visam a realização de metas estipuladas pelo planejamento das organizações, as ações motivacionais, voltadas à satisfação e qualidade de vida tanto dos colaboradores quanto da sociedade e as ações de apoio à gestão, que buscam implantar projetos para que todos possam entender claramente o propósito, os valores, a missão e a visão da empresa e, principalmente, como executar seu trabalho.

Gerar resultados positivos para a organização é o foco principal para os grandes empresários. Entretanto, para isso acontecer é necessário contar com colaboradores que queiram crescer com o seu negócio, afinal sem pessoas motivadas não existe crescimento saudável. O endomarketing surge, justamente, para incentivar os funcionários, fazer com que cresçam pessoalmente e profissionalmente, e avancem junto com a instituição. Essa técnica tem como objetivo melhorar aspectos como, por exemplo, o clima organizacional em uma instituição e deixar seus colaboradores mais à vontade e satisfeitos para permanecerem trabalhando em conjunto. Uma nova atmosfera pode ser criada a partir desse investimento, um ambiente que antes não tinha comunicação entre os colaboradores, não desfrutava de bons resultados no final do mês ou ano, ou que as pessoas simplesmente não gostavam de estar ali, pode ser, facilmente, convertido com apoio desse processo. Por isso, seu investimento é essencial.

A importância do investimento nessa estratégia gira em torno da influência dos colaboradores dentro da própria empresa, os quais possuem contato diário com todos os processos e isso os torna mais aptos para opinar e influenciar pessoas a respeito da marca de modo geral (FELTRIN. 2021, p. 56).

Essa técnica conta com instrumentos que podem contribuir para a fluidez da comunicação, sendo alguns deles a Intranet²⁹, o Spark³⁰, o e-mail e as reuniões online, usando a comunicação interna como meio de propagar as ações de endomarketing da instituição.

A Intranet, é uma plataforma de comunicação que funciona como um site voltado somente para colaboradores, esse é um dos canais que auxiliam no impacto de ações internas. Por se tratar de um espaço de criação, a plataforma possibilita inúmeras formas para criar conteúdo dentro dela, podendo assim, serem inseridos diversas informações como, novidades da semana, futuras ações da empresa, novos colaboradores, eventos e palestras, prêmios, aniversários de colaboradores, entre outras diversas funcionalidades. É, definitivamente, um meio de interligar unidades e departamentos, como organizações que contém uma ou mais unidades espalhadas pelo mundo, a SIM Rede de Postos, empresa que será estudada nesta monografia e que contém unidades espalhadas pelo território sul do país, é um exemplo deste formato de comunicação.

Troca de mensagens em tempo real é muito bom para ações de cunho ágil, o Spark é uma das ferramentas que possibilitam essa comunicação breve e veloz. Além de apoiar em ações para colaboradores, é um ótimo objeto para o desenvolvimento de outros assuntos de trabalho que não sejam apenas endomarketing. Facilitando na troca de informações entre os usuários da plataforma, a empresa que adquire essa funcionalidade, tem mais prática na operação e substitui o uso do Whatsapp como ferramenta de trabalho.

O e-mail, apesar de parecer obsoleto, ainda é um ótimo utensílio para usar como distribuição de informações para os colaboradores, segmentando grupos de e-mails para informar assuntos relacionados apenas à uma área. No endomarketing,

²⁹ A Intranet é uma rede de conexões privadas que só pode ser acessada pelos colaboradores de uma empresa.

³⁰ O Spark é um software de mensagens instantâneas que permite aos usuários se comunicarem em tempo real.

é muito visado como um meio informativo e também, auxilia com o próprio agendamento das ações.

As reuniões online podem ser usadas para integrar um grupo de pessoas que estão longe umas das outras, podendo assim, praticar ações como, por exemplo, uma palestra motivacional online. Além de aproximar os colaboradores que nunca tiveram contato por conta da distância e, possivelmente, nunca terão o contato físico por se tratar de áreas distintas, é uma ótima forma de interação entre esses casos. Ainda há uma gama gigantesca de ações que podem ser realizadas através da forma online, substituindo o contato físico, mas aprimorando a comunicação entre os indivíduos.

E para entender com mais profundidade sobre essa estratégia interna e seus meios, será abordado o livro *Cultura e Clima Organizacional*, da autora Carolina Marques de Almeida Feltrin, que trará informações, contextualizações e ideias sobre o conceito de endomarketing e suas amplas formas temáticas, com intuito de concretizar algumas percepções.

O colaborador que é motivado por essa técnica, tende a comentar com as pessoas que estão ao seu entorno, criando uma esfera de afeição pela marca em que trabalha, para si mesmo e para as pessoas com quem compartilha suas experiências. Isso não afeta o comportamento apenas da instituição, mas também a forma como as pessoas se relacionam com ela, o endomarketing, de fato, é uma ferramenta que auxilia na motivação dos colaboradores, mas que também impacta em situações externas. Por exemplo: vamos imaginar os colaboradores de uma indústria de carros. Quando estão satisfeitos e motivados com o trabalho e as condições dentro da empresa, eles tendem a falar mais sobre as vantagens e benefícios para seus familiares e amigos. Isso faz com que todas essas pessoas passem a ter uma percepção diferente daquele negócio: começam a enxergar a empresa de uma forma mais humana e carismática, desenvolvendo um sentimento de “adoração” pelo negócio (FELTRIN, 2021).

8.1.1 Cultura Organizacional

A cultura dentro de uma organização está completamente conectada com os conceitos básicos de endomarketing, e é dessa forma que as ações podem ser determinadas com mais precisão, avaliando e entendendo em que nível essa cultura está presente em sua empresa e como está inserida. Essa cultura organizacional pode-se entender como um conjunto de conceitos e hábitos, normas, crenças, rituais, valores, vivências e experiências vividas pelos colaboradores.

Edgar Schein é um dos autores responsáveis pelo desenvolvimento e estudo desse conceito, e também descreve a ideia de que a cultura organizacional é considerada um modelo de crenças e valores criados por um determinado grupo. Schein afirmou que o fenômeno complexo da cultura organizacional é formado por três níveis de conhecimento: o pressuposto básico, que são as crenças consideradas adquiridas em relação a empresa e a natureza humana, os valores, que são os princípios, normas e modelos importantes, por fim os artefatos que são resultados perceptíveis da ação de uma empresa, apoiados pelos valores.

As empresas nascem com padrões imprimidos por seus fundadores e que geram uma característica própria e única para cada instituição, essa primeira percepção as torna diferentes no mercado de trabalho, perante sua concorrência. E, conseqüentemente, a cultura organizacional é o reflexo do jeito em que cada empresa se comporta diante da sua história, adaptando a comunicação ao avanço dos anos para que seus novos integrantes entendam o conceito inicial e se apaixonem pela marca. Cada empresa possui sua própria cultura, apesar do intuito ser o mesmo, criar um ambiente agradável para todos trabalharem em harmonia e atrair resultados positivos a partir disso, o que as diferencia é a sua construção inicial e o seu desenvolvimento até os dias atuais.

A cultura organizacional nos remete a comportamentos implícitos e subjetivos, que contribuem para a produção de sentido, sendo também responsável pelas características singulares e únicas de uma organização. A cultura organizacional contribui para a

edificação da identidade organizacional, que pode coincidir com uma imagem positiva ou negativa, revestindo a empresa de reconhecimento ou de depreciações (FELTRIN. 2021, p. 9).

A cultura organizacional pode ser gerenciada, se trata de um sistema de valores que podem ser modificados quando estão arcaicos ou que não fazem mais sentido para o momento em que a empresa se encontra. A mudança é fundamental para compreender que tudo é mutável, principalmente diante da esfera empresarial. Quem não se diferencia, não evolui e acaba permanecendo no mesmo lugar, isso vale para a cultura da instituição. Sendo assim, existem elementos que compõem esse processo de inteligência e competitividade que devem ser modificados ao longo dos anos.



Fonte: Elaborado pela autora Carolina M. de A. Feltrin.

Um elemento se interliga ao outro, deste modo se excluir algum desses itens da figura acima, a organização não consegue garantir resultados eficazes na gestão. As pessoas devem estar conectadas com a forma estratégica que a empresa impõe, assim como a estratégia precisa estar ligada com as tecnologias para, gradativamente, alcançar números maiores e estar sempre à frente do mercado, inovando. As tecnologias necessitam de uma estruturação para que haja organização e sejam aproveitadas da melhor forma possível, bem como a estrutura

organizacional das pessoas dentro da corporação, para que os processos ocorram de forma fluida.

Sem a presença das pessoas não existiria uma organização, portanto elas são a parte essencial do negócio, cuidar dos colaboradores da melhor forma possível é um passo a mais dos bons resultados. Alinhar as crenças da empresa com a dos colaboradores é imprescindível para que se tenha um ambiente agradável e uma cultura livre de preconceitos.

A base da estratégia é formada por um conjunto de características da corporação, como os seus valores, normas e crenças. Além disso, conta com os recursos disponíveis na organização para entender a melhor forma de agir e consistem em um conjunto de mudanças competitivas que são usadas para atingir o melhor desempenho na empresa. Esse campo auxilia profundamente em como a empresa pode agir em determinadas situações, a estratégia sempre deve ser linkada com as iniciativas e ações da empresa, para que não haja possíveis erros graves.

Apresentar constantes mudanças é mostrar a capacidade que a organização tem em se desenvolver e aprimorar os seus processos com novas tecnologias, isso se torna ainda mais fundamental quando aplicado aos processos. A tecnologia permite a realização de diversas práticas comunicacionais dentro do ambiente e é um meio artificial de inteligência. Esse elemento não é apenas conhecido como o computador, mas também como o administrador dessa tecnologia aplica ela.

E por fim, a estrutura que nada mais é do que a definição de como a empresa vai dirigir suas atividades internamente e externamente. A estrutura organizacional não se trata apenas do organograma de trabalho, mas tem de definir os recursos que a empresa possui e onde cada colaborador vai exercer suas funções.

Ao juntar esses elementos, pode-se chegar mais facilmente diante de uma cultura organizacional ampla, livre e motivadora. O passo ideal para que a empresa comece a alcançar suas metas com o auxílio de todos os seus colaboradores, andando em conjunto. E, para que se tenha mais eficácia nas ações entre os indivíduos, existem algumas formas de transmissão cultural dentro da organização, a autora Carolina M. A. Feltrin destaca elas em seu livro. Segue abaixo.

Elemento	Descrição
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, os heróis e os símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas à comunicação de ideais específicas ou à realização de determinados propósitos.
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.
Mitos	Histórias fictícias que ajudam a explicar atividades ou eventos que, se explicados de outro modo, poderiam ser confusos.
Heróis	Pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura.
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais que permitam a troca de ideias complexas e mensagens emocionais pelos membros da organização.
Linguagem	Conjunto de símbolos verbais que geralmente refletem a cultura da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor Souza (2014).

A repetição dessas formas de transmissão cultural são essenciais para que os colaboradores comecem a falar a língua da instituição e, de fato, vistam a camisa do time. Mostrar que a marca se importa com seus feedbacks e, sobretudo, com seus colaboradores, garante que os mesmos estejam bem e consolidados dentro do seu ambiente de trabalho.

Sendo assim, quando a cultura corporativa é bem definida, ela auxilia a criar um ambiente interno agradável e saudável para a instituição. Esse ambiente se molda e organiza diretamente com a sustentabilidade do negócio e a implementação

de uma estratégia administrativa focada em resultados de excelência, onde a grande maioria dos colaboradores se sintam parte de algo maior e responsáveis pelo sucesso da organização.

8.1.2 Clima Organizacional

O clima organizacional nada mais é do que o principal indicador de satisfação dos colaboradores de uma instituição, focado em aspectos culturais ou da realidade em que se encontra a organização. Essa definição contém elementos que podem ser mensurados, diretamente ou indiretamente, dentro do ambiente de trabalho pelos próprios profissionais.

Esses elementos podem ser destacados como, por exemplo, as políticas estabelecidas pelo setor de Recursos Humanos, se estão de acordo com todos os colaboradores, ou se levam em consideração todos os aspectos humanos. O modelo de gestão é outro exemplo, se todos estão indo de acordo com a linguagem da instituição, se existe autonomia para os colaboradores trabalharem mais confortáveis com suas decisões, ou se os gestores estão barrando as ideias dos membros de sua equipe. O processo de comunicação interna e externa, que dialoga diretamente com os colaboradores por meio de ações, no caso da interna, e para a externa, as pessoas fora da empresa veem o clima dos internos de uma tal instituição de certa forma, sendo instigados pelos próprios colaboradores da marca, em caso do clima ser positivo, ou não quererem enviar currículos para tal instituição, pois os comentários dos colaboradores não são nada agradáveis. A valorização profissional também auxilia na hora de entender como está o clima dentro de uma empresa, funcionários valorizados sempre vestem a camisa do time e querem crescer com a marca. E por fim, a identificação com o negócio, que são os colaboradores que são instigados por via de todos os outros aspectos citados acima, e se apaixonam pela marca em que trabalham e dificilmente irão sair.

É uma variável que influencia diretamente na produtividade e nos resultados das corporações, pois o grau de salubridade de uma instituição se dá a partir de sua atmosfera psicológica. Esse clima é criado através das diferentes percepções dos

colaboradores da instituição, caso a qualidade de trabalho for boa, levará a um clima de confiança e respeito mútuo entre os indivíduos, no qual os membros aumentarão suas contribuições com a instituição e, também, se sentirão confortáveis para trabalhar leve e melhor. Nesse caso, pode ser realizado uma pesquisa de clima que auxiliará a entender como os colaboradores estão se comportando dentro do ambiente de trabalho, compreender se o ambiente está agradável para eles, entender suas dores e necessidades, além de verificar como a realidade, efetivamente, está se dando diante das funções estabelecidas para cada colaborador.

Sempre que uma necessidade humana é realizada, outra surge em seu lugar. Esse processo é interminável e contínuo, por isso a instituição precisa estar conectada com seus colaboradores o tempo todo, para que esse clima não se perca facilmente. Essas necessidades humanas estão organizadas em níveis hierárquicos de importância, sendo elas, a necessidade fisiológica, de segurança, social, de autoestima e de autorrealização. Abaixo, figura que representa o que fora dito no parágrafo.



Fonte: Elaborado por Scottchan/Shutterstock.

Necessidades fisiológicas são vitais para a sobrevivência dentro do ambiente de trabalho, ou seja, a alimentação adequada, o descanso, a proteção contra frio e

calor, os horários flexíveis para questões de saúde, entre outros (em vermelho na figura). Quando as necessidades fisiológicas são alcançadas, as necessidades de segurança surgem, essa situação é voltada contra o perigo do colaborador, seguro de vida, incêndio, saúde, casa própria e emprego estável (em laranja na figura). Após, mostra-se a necessidade social, o colaborador participar de eventos diferenciados que não sejam sempre o mesmo trabalho, a participação, aceitação pela equipe, novos horizontes, novos amigos, quando essa necessidade não é realizada, o colaborador tende a não cooperar e dificulta os objetivos do grupo geral (em amarelo na figura). A necessidade de autoestima são o respeito, a autoconfiança, o status, a boa reputação, o reconhecimento e a apreciação pela equipe, essa necessidade só será verdadeira quando os outros níveis forem alcançados (em verde na figura). No topo da hierarquia, a necessidade de auto realização, essas são as necessidades de crescer profissionalmente e pessoalmente com a empresa, aumentar as próprias potencialidades através da criatividade e de um contínuo autodesenvolvimento.

8.1.3 Valores Organizacionais

Os valores organizacionais norteiam uma empresa, eles são os responsáveis por identificar os princípios ideais que a instituição deve seguir para gerar uma cultura e clima mais agradável para os colaboradores e, conseqüentemente, para fornecedores e clientes. Eles podem ser abordados através do endomarketing e sempre devem ser observados para que se mantenham atualizados com a identidade da instituição e, também, com os princípios culturais dos valores individuais de cada colaborador e organização.

Assim que uma empresa começa sua construção, ela vem carregada de motivações, características e identidades próprias de seus idealizadores, esse é um dos pontos que as fazem ser diferentes diante da concorrência. Esses atributos estão completamente conectados com os valores da instituição, que pressupõem o jeito de ser, agir e de tomar decisões de modo geral. Os valores corporativos são responsáveis, também, por identificar no ambiente interno elementos que são

invisíveis na jornada de seus colaboradores, por isso eles devem ser desenhados e identificados com muitos estudos e cautela, com base nessas primeiras experiências próprias e na história da empresa até o momento de modo que possam trazer melhorias no jeito de ser e funcionar. Por isso, os primeiros passos para a jornada empresarial devem ser a concretização dos valores, a fim de obter caminhos claros e objetivos para todos os envolvidos, colaboradores, clientes externos e a sociedade que contempla a instituição em geral. Dessa forma, o endomarketing também pode ser bem lapidado quando se tratar de ações voltadas à marca em si.

Esses valores ainda podem ser traduzidos como crenças e atitudes que determinarão a imagem e identidade da empresa no geral. Convidando os colaboradores a cumprir o conjunto de regras e normas em busca de obter resultados positivos para o negócio, além de padronizar as atitudes de todos que trabalham com a empresa.

Ademais, é muito importante não confundir valores com objetivos. Por exemplo, uma empresa que vende carros tem como objetivo produzir carros com qualidade total, vendê-los para o mercado e, assim, obter lucros e sucesso. Esses valores intrínsecos provavelmente estarão associados a preocupações, tais como ética nos processos, sustentabilidade, relacionamento com o cliente e cuidado com o meio ambiente, entre outros. Dessa forma, essa empresa pode ter como missão a venda de carros, como visão ser reconhecida pela qualidade de seus serviços em tanto tempo, e seus valores serão sustentabilidade, ética, relacionamento com o cliente e cuidado com o meio ambiente. É a partir desses valores que a comunidade em geral - interna e externa - compreende normas, condutas e para onde seguir (FELTRIN, 2021).

As empresas que buscam trazer inovações para seus ambientes e criam uma identidade própria e única, conseguem se destacar diante das demais. Por isso, torna-se ainda mais importante identificar os valores organizacionais que combinam com o seu segmento, pois não é uma tarefa simples, é necessário ter elementos próprios e características que identifiquem a empresa nesse momento e também a médio e longo prazo. E, não basta apenas criá-los, mas sim, fazer com que seus

colaboradores reproduzam os mesmos, as ações de endomarketing podem trazer esses novos conceitos e abranger de uma forma mais leve e inteligente.

Os valores organizacionais podem ser vistos como um dos aspectos centrais da cultura presente na empresa, contribuindo definitivamente para a formação de sua identidade. Existem aspectos inseridos nos valores que auxiliam na construção da cultura e o clima organizacional adequado ao ambiente, são eles os aspectos cognitivos, que são crenças relacionadas a produção, a qualidade, as interações, ao respeito, a autoridade, entre outros. Os aspectos motivacionais, que visam a interpretação dos desejos e interesses de um indivíduo. O aspecto voltado a função dos valores, que orientam a vida de uma empresa e guia o comportamento dos seus colaboradores em geral. E, por último, a hierarquia dos valores, visto que todos implicam uma preferência, uma distinção entre os mais importantes e os secundários.

Assim como as pessoas precisam reconhecer as suas necessidades para dar conta da realidade, as organizações (e seus membros) também precisam reconhecê-las a fim de criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), a fonte dos valores organizacionais é formada por exigências da organização e de seus indivíduos. Essas exigências abrangem desde necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e bem-estar da própria organização (FELTRIN. 2021, p. 41).

Por isso, os valores individuais precisam estar conectados com os valores organizacionais, para que os colaboradores possam se inspirar no que a instituição acredita e agregá-los para a sua vida pessoal e profissional. Se torna uma troca benéfica para ambas as partes, tanto empresa quanto colaborador.

8.2 Diversidade

Buscando o melhor entendimento sobre o que seria a diversidade como um todo e os diversos pontos que compreendem a mesma, o trabalho trará ideias vindas do livro *Gestão da Diversidade e da Interculturalidade nas Organizações*, da autora Patricia Itala Ferreira. Além de outros autores que falam sobre o contexto e história da diversidade, a fim de desenvolver e articular as informações já existentes.

A diversidade, na ótica da abordagem demográfica, pode ser definida como um conjunto de diferenças entre as pessoas, tendo como base, por exemplo, categorizações sociais que separam os grupos em função do grau de similaridade de seus componentes. A diversidade, reiterando o exposto, contempla particularidades como religião, idade, renda familiar, sexo, deficiência e orientação sexual (Carvalho - Freitas et al., 2010; Kirton; Greene, 2015).

Para iniciar a discussão sobre diversidade, precisa-se voltar ao passado. Portanto, começa-se em 1947, o início da Guerra Fria, pouco depois do final da Segunda Guerra Mundial, o conflito político-ideológico foi travado entre Estados Unidos (EUA) e União Soviética (URSS) e perdurou até o ano de 1991, quando findou. A guerra foi responsável por polarizar o globo em dois grandes grupos, sendo eles o capitalismo e o comunismo, além de ter sido o principal fator de mudança social que impactou, diretamente, na construção de novas identidades pessoais e culturais para o mundo inteiro. O período é pleno de ressurgimento de identidades comunais e nacionais que haviam sido aglutinadas e silenciadas sob Estados nacionais na Europa, na África e na Ásia (Castells, 1999). A partir da Guerra Fria se iniciou uma correlação de forças para erguer a diversidade cultural, o debate sobre a presença de mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança, a mistura demográfica ocasionada pela globalização e pelos movimentos migratórios, são alguns dos fatores levantados na época e que já tratavam sobre o tema, diversidade.

No final da década de 1970, empresas privadas estadunidenses constataram que as imposições legais não administravam eficazmente a diversidade

organizacional e começaram a oferecer programas de formação para valorizá-las (Herring, 2009). Já se tinha notado que a diversificação no ambiente de trabalho era de suma importância para a evolução empresarial e, principalmente, a diferenciação diante do mercado. Os donos de empresas, gerentes de recursos humanos e recrutadores, começaram a focar no público diverso, ampliando as oportunidades de trabalho para outras pessoas, porém uma parcela significativa dos grupos minoritários continuou a receber salários baixos e ocupar posições hierarquicamente inferiores (SILVA, 2015).

No Brasil, o comportamento era semelhante, uma vez que as políticas empresariais estadunidenses tiveram uma repercussão positiva em virtude de desconsiderarem aspectos como mérito e qualificação técnica (Galeão; Silva; Alves, 2004) para mergulharem na criatividade das pessoas que eram incomuns. O mercado brasileiro, sempre teve como referência principal o mercado dos norte americanos, seguindo sua forma de agir, novas tecnologias, conceitos, entre outros fatores. Em âmbito nacional, o interesse das empresas pela gestão da diversidade cultural surgiu a partir de 1990 (Fleury, 2000), com a implantação de multinacionais, vindas dos Estados Unidos, que foram as responsáveis por trazerem o tema às organizações brasileiras, visto que precisavam adotar, nas unidades subsidiárias, os princípios e práticas estipulados pela matriz (Mendes, 2004). Afinal, uma comunicação de marca, para que seja lembrada por mais tempo pelos seus consumidores e até pelas pessoas que não são, precisa, necessariamente, ser padronizada e manter constância.

A diversidade sempre existiu, mas é um tema que permeia há pouco tempo na sociedade e no ambiente organizacional. A importância de ser diferente é fundamental para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional de todos os seres humanos. Conviver em sociedade permite entender que as pessoas precisam ser diferentes para que possam complementar uns aos outros e isso vale para o ambiente empresarial, como citado nos parágrafos anteriores.

O conceito de diversidade não é fechado e nem pertence à única área da ciência, a abordagem política, por exemplo, além do que propõe a demográfica, considera as especificidades de cada grupo social, porém, concentra em explicar o

motivo pelo qual as minorias sofreram e sofrem discriminação e enfrentam desvantagens em múltiplos setores da sociedade (Carvalho; Freitas et al., 2010). Pensando nas diferenças íntimas de cada indivíduo, conectadas às realidades sociais em que estão inseridos, bem como os valores e as experiências que trazem consigo como, por exemplo, o menino branco, hétero e de classe social alta que cresceu em um ambiente conservador e tradicionalista, comportará possíveis aversões quando se deparar com uma realidade contrária a sua.

A diversidade cultural busca valorizar a essência da diferença humana, e é nesse sentido que caminham as teorizações e conceituações em torno desse tema. A começar pela Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, elaborada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) no ano de 2002, que inclui a diversidade cultural como patrimônio comum da humanidade, fonte de intercâmbios, inovação e criatividade, atribuindo-lhe importância, no contexto social, equivalente à da diversidade biológica para a natureza. Fernandes (2003) defende que afirmar essa variedade da condição humana implica desfazer rótulos e regras de tudo aquilo que é/está no mundo. Logo, classificar e padronizar os seres humanos como se faz com objetos é algo que não pode (nem deve) ser feito. (FERREIRA. 2021, p. 18)

Não existem seres perfeitos ou melhores que os outros, existem seres em constante evolução e que precisam se respeitar, amar e contribuir juntos, com todas as suas diferenças. Compreender isso é meio caminho andado para um mundo melhor e uma sociedade mais ampla e igualitária, sem nenhuma distinção, influenciando diretamente na cultura das pessoas e de cada organização.

8.2.1 LGBTQIA+

Inserida a partir do contexto social, a diversidade contém demasiadas ramificações, a amplitude dessa temática é, realmente, gigantesca. Portanto, neste trabalho de conclusão de curso, focaremos em apenas uma dessas dicotomias, o tópico LGBTQIA+.

Na antiguidade, os homossexuais eram submetidos a diversas formas de preconceito, violência e marginalização. No hemisfério ocidental, por exemplo, as primeiras leis penais que redigiram sobre os homossexuais foram introduzidas a partir da grande influência do poder cristão, surgida no ano de 1533. Falavam sobre os “Atos de Sodomia³¹”, que eram construídas por um tribunal eclesiástico³², sendo uma das penas principais por tal ato, a morte. Nos séculos seguintes, não houveram grandes avanços em relação a diversidade, grandes genocídios foram cometidos contra os LGBTQIA+. No nazismo³³ alemão, os homossexuais eram levados aos campos de concentração para serem exterminados. Os LGBTQIA+ foram submetidos a diversos métodos que feriam a sua humanidade, tais como a tortura, castração, terapias de choque, crucificação, apedrejamento, estupros coletivos e a morte. Tudo isso, pois segundo médicos e psicólogos nazistas, acreditavam que a homossexualidade seria uma doença grave de ordem mental. Diversas clínicas particulares, sob mais uma vez a influência religiosa, oferecem serviços que prometem tratar os homossexuais para curá-los, ou seja, a “cura gay”, para algo que não é uma doença.

Ao passar dos anos, em 28 de junho de 1969, aconteceu uma das maiores e mais importantes rebeliões civis da história que se inicia em Stonewall Inn, em Greenwich Village, nos Estados Unidos. O local era um bar destinado a comunidade diversa, para que pudessem se sentir mais à vontade e confortáveis, até que os LGBTQIA+ que frequentavam o lugar, enfrentaram a força armada policial em um momento que serviu como base para a construção do Movimento LGBT em todos os lugares do mundo. Conhecido como a Rebelião de Stonewall, o ato durou seis dias consecutivos como uma forma de resposta contra a ação arbitrária e preconceituosa dos policiais, que tinham como rotina as batidas e revistas de aspecto humilhante nos bares e boates gays da grande cidade de Nova York.

³¹ Os Atos de Sodomia eram considerados ações da prática do sexo anal entre um homem e outro homem ou uma mulher.

³² É uma característica daquilo que se refere ou pertence ao âmbito da igreja católica ou de seus sacerdotes.

³³ O nazismo é uma ideologia política/doutrina e partido do movimento nacional-socialista alemão fundado e liderado por Adolf Hitler.

No contexto social brasileiro, o movimento nasceu em um momento de repressão e injustiça social, a Ditadura Militar, que se iniciou no ano de 1964 e se findou em 1985. O meio jornalístico foi o principal forte para a formação da força contra a ditadura, trazendo alguns jornais que falavam sobre a diversidade LGBTQIA+ como, *Lampião da Esquina* e *ChanacomChana*, que foram essenciais para esse amadurecimento da cultura LGBTQIA+ do país na época. O jornal *Lampião da Esquina* surgiu em 1978 e seu conteúdo era abertamente homossexual, além de abordar outros temas sociais importantes, uma de suas principais ações era denunciar a violência verbal e física sofrida pelos LGBTQIA+. Três anos após, em 1981, um grupo lésbico criou o jornal *ChanacomChana*, que era vendido e distribuído em um bar destinado ao público lésbico. Entretanto, os donos do bar não aprovaram e as mulheres foram expulsas em 1983, resultando em um grande ato político que foi chamado de “O Stonewall brasileiro”, por conta desse levante, que promoveu a finalização do *ChanacomChana*, o dia 19 de agosto é o marco no qual se comemora o Dia do Orgulho Lésbico em São Paulo.

Muito se conquistou durante o passar dos anos, mas ainda assim, a luta persiste presente e precisa continuar forte para que se torne plural em todos os sentidos humanos, a fim de eliminar o preconceito de vez da mente das pessoas. Só assim, os ambientes sociais e organizacionais poderão ser compreendidos com mais facilidade e, conseqüentemente, priorizar a harmonia entre todos indivíduos sem distinções.

E, para entender melhor o tema, o livro *Gestão da Diversidade e da Interculturalidade nas Organizações* mostra a existência de ao menos três correntes sobre a noção da diversidade, sendo duas delas as mais difundidas, a identidade social e a identidade pessoal. A primeira, “Concebe-se por base as diferenças entre grupos de indivíduos” (Loden; Rosener, 1991). A segunda, “Supõe que a diversidade efetiva-se pela identidade pessoal, isto é, pelas características particulares de cada indivíduo que abrangem diversas dimensões, como *background (experiência, vivência ou conhecimento profissional ou pessoal, personalidade ou comportamento)*” (Kandolla; Fullerton, 1994). Enquanto a terceira, menos usada,

“Considera a diversidade uma mistura na qual estão contempladas não só as diferenças entre indivíduos, mas também suas similaridades” (THOMAS; ELY, 1996).

Essas noções trazidas pela autora, permite entender a conceituação ao longo dos anos sobre a ampla diversidade e os grupos minoritários nela presentes.

Alguns autores entendem que a diversidade é algo difícil de se definir, tendo em vista que o conceito não se delimita apenas às minorias, como normalmente, considerados os homossexuais, negros e mulheres. Ogliardi, um dos autores citados no livro, afirma que é possível observar, no cenário brasileiro, características de uma sociedade composta por uma população plural.

Diferenças que se expressam nos vários segmentos da sociedade, representados, dentre outros grupos, pelos miseráveis, ricos, portadores de deficiência, normais, formados, analfabetos, homossexuais, heterossexuais, católicos, evangélicos, casados, solteiros, jovens, idosos, brancos, negros, médicos, engenheiros, agricultores, empresários, empregados, desempregados, nordestinos, cariocas, gaúchos, índios, descendentes de africanos, italianos, alemães, japoneses, judeus, enfim, diferenças que, juntas, perfazem e contextualizam a diversidade do povo brasileiro. (OGLIARDI, 2009, p. 12-13)

A diversidade é o plural, entendendo seus conceitos e significados, trazidos pelos autores apresentados no livro de Patricia Itala Ferreira e, até mesmo, a sua própria concepção sobre o assunto, será fundamental para a construção desta pesquisa que focará na diversidade voltada ao público LGBTQIA+.

8.3 Gestão da Diversidade

Essa técnica ou prática, visa adotar medidas de cunho administrativo no qual garante que alguns aspectos diversos como, ações, culturas, etnias, falas, gestos, entre outras formas de expressão, sejam encontrados e cultivados dentro do ambiente de trabalho, para que não se percam e diminuam a qualidade de vida organizacional. São expressões encontradas na esfera social, mas que são introduzidas no âmbito organizacional para que as pessoas possam se sentir elas

mesmas e trabalhem com a sua melhor entrega, querendo crescer com a instituição, sem distinções, preconceitos ou privilégios. A gestão da diversidade visa a melhora da cultura e clima organizacional, por meio das atitudes e estilos de vida dos colaboradores, que são todos considerados, sem exceções, aprimorando o desempenho organizacional e aumentando os índices de desenvolvimento da empresa.

O livro *Gestão da Diversidade e da Interculturalidade nas Organizações*, da autora Patricia Itala Ferreira, também fará parte da criação de discussões e opiniões referente ao capítulo Gestão da Diversidade desta pesquisa. A fim de aprofundar, administrativamente, a forma como esse processo se difunde dentro de uma instituição.

O principal pilar de uma empresa inclusiva é o respeito às diferenças, portanto, ela precisa instaurar práticas que fomentem o respeito ao talento e às habilidades de todos, uma vez que a reunião de diferentes tipos de competências e perspectivas pode ser uma maneira valiosa de refinar o desempenho das equipes. A inclusão, contudo, é um processo contínuo, que deve permear a cultura da organização e, desse modo, precisa ser constantemente renovado. Uma empresa inclusiva promove a sensibilização de seus gestores sobre a importância da inclusão para a valorização do indivíduo e da diversidade para sustentabilidade da empresa, até o ponto em que o diverso, o diferente, perpassa naturalmente todos os ambientes e níveis da organização. (FERREIRA, 2021, p. 27)

Sua história se inicia nos anos de 1980 nos Estados Unidos, quando o país inseriu políticas impositivas que demandavam a criação de programas voltados à inclusão da diversidade dentro das instituições, com intuito de alavancar as empresas perante a entrega do público diverso. Inicialmente, seu principal objetivo era aproveitar todos os benefícios que essa prática poderia oferecer para a corporação, e também compunha uma forma da organização compreender e aceitar as mudanças da esfera pública e social. Além disso, buscava entender na diversidade uma configuração de um recurso de criatividade, complementaridade e, conseqüentemente, o aumento da produtividade e efetividade para as empresas.

A partir daí, as empresas estrangeiras que continham filiais inseridas no Brasil começaram a impregnar suas novas políticas sobre o tema diversidade, usaram as práticas já contidas no setor de recursos humanos para iniciar a construção da gestão da diversidade nas organizações estendidas ao Brasil. Esse impacto foi liderado, principalmente, pelas subsidiárias de empresas norte-americanas que buscavam exercer algum tipo de responsabilidade social com ênfase nos grupos minoritários para melhoramento no campo estrangeiro. Essa transposição de práticas de outros países, muitas vezes sem adaptações ou adequações, é uma das principais críticas à gestão brasileira da diversidade, pois, apesar de ser uma conduta já difundida nos Estados Unidos, a transposição e a implementação no contexto brasileiro configuram processos complexos e que devem ser realizados com cuidado e rearranjados (ALVES E GALEÃO-SILVA; 2004).

Ao longo dos anos, as empresas começaram a se adaptar para desenvolver práticas inovadoras e inclusivas de relacionamento entre todos colaboradores, a fim de melhorar perspectivas de entrega e cultura dentro da instituição. Dessa forma, o setor de Marketing e Recursos Humanos se unem para praticar ações com o foco na diversidade, por via do endomarketing e com auxílio da gestão da diversidade, que integrem todos os indivíduos sem fragmentar grupos dentro da organização. E, justamente, essa prática de gestão diversificada se conecta com a ideia de valorização mútua, a fim de englobar os grupos minoritários com todos os outros colaboradores que não se encaixam nesse aspecto, mas que contribuem juntos para que a instituição cresça de forma sustentável e se consolide perante concorrência no mercado.

O ambiente organizacional começou a se construir visando a necessidade de que todos os colaboradores possam desenvolver seus potenciais pessoais e profissionais e, assim sendo, viabilizando o alcance efetivo das metas externas e internas da empresa. Afinal, segundo Thomas Jr. (1997), o capital humano e suas habilidades devem ser considerados as principais fontes de vantagem competitiva e soluções inovadoras, constituindo-se um diferencial em um ambiente competitivo e altamente mutável. E, para compreender os potenciais de cada colaborador é imprescindível entender o aproveitamento e a capacidade de cada um, porém para

isso acontecer, precisa-se identificar as suas particularidades a fim de melhorar a elaboração e aplicação de ações voltadas à diversidade e para que, atinjam as pessoas certas e da forma ideal. Depois desse trabalho intenso de entender os individuais de cada colaborador, que se pode garantir oportunidades igualitárias para todos.

Patricia Itala Ferreira traz diversas reflexões vindas de outros autores brasileiros que já falavam e discutiam sobre a gestão da diversidade dentro das organizações, no início dos anos 2000, em seu livro.

Fleury (2000, p. 21) esclarece que a gestão da diversidade consiste na administração das relações de trabalho, das práticas de emprego e da composição da força de trabalho com o objetivo de “atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minorias”. Isso pode ser feito, por exemplo, por intermédio de políticas para a diversificação da força de trabalho, como treinamentos que tematizem as diferenças, divulgação do programa de diversidade, formação de equipes heterogêneas, revisão de estratégias, construção de indicadores, mentoring, orientação de novos membros e representação em comitês-chave. Fleury (2000, p. 21) defende a diversidade como uma prática gerencial que pode e deve “adicionar valor à organização”.

O levantamento de informações de outros autores, combinado às conclusões aprofundadas da autora, inseridos no livro, serão essenciais para a investigação dessa pesquisa. Além disso, o estudo fala sobre a demografia na administração das empresas, como o potencial dos colaboradores que fazem parte das minorias pode intensificar o crescimento da empresa, a importância dos discursos de gestores para excluírem a marginalização dos grupos minoritários, entre outros fundamentais fatores para entendermos o processo da gestão da diversidade dentro de uma organização.

A autora explica, também, os estágios e impactos da gestão da diversidade, mostrando por via de uma tabela como seria cada um deles.

Estágio 1	Entrada de minorias devido a pressões sociopolíticas, ou seja, as organizações sentem-se obrigadas a inserir representantes de minorias em seus quadros tendo em vista exigências externas.
Estágio 2	Diversidade admitida por imposição legal (ações afirmativas), isto é, as organizações passam a ter de cumprir determinações legais voltadas para a admissão de cotas de pessoas que representam determinados tipos de minoria.
Estágio 3	Mobilização da empresa para proporcionar um tratamento igualitário, pois percebe a necessidade do estabelecimento de práticas que propiciem uma maior justiça de tratamento.
Estágio 4	Valorização da diferença. A organização entende que contratar pessoas diversas pode ser interessante para si.
Estágio 5	Gestão da diversidade.

Fonte: Elaborado com base em Golembiewski, 1995; Thomas Jr., 1991,2010.

A tabela acima citada, será importante para concluirmos processos de decisão e desenvolvimento das ações promovidas pelo endomarketing dentro da SIM Rede de Postos, a fim de entender em que nível a empresa se encontra diante desses estágios trazidos pela autora.

8.3 Publicidade e a Diversidade

8.4 SIM Rede de Postos

8.5 O Varejo

8 ROTEIRO DE CAPÍTULOS

1. INTRODUÇÃO

2. METODOLOGIA

3. AMBIENTE INTERNO DA INSTITUIÇÃO

3.1 Endomarketing

3.2 Comunicação Interna

3.3 Cultura Organizacional

3.4 Clima Organizacional

3.5 Valores Organizacionais

3.6 Ferramenta Norteadora: Propósito e Missão

4. DIVERSIDADE DE ORIENTAÇÃO SEXUAL

4.1 O Início do Movimento pelos Direitos LGBTQIA+

4.2 O início da Diversidade Organizacional

4.3 Gestão da Diversidade

5. SIM REDE DE POSTOS

5.1 A História da Empresa

5.2 Sobre seus Valores

5.3 O Propósito e a Missão

5.4 Endomarketing da SIM pelos olhos Externos

5.5 Análise de Estudo

6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

6.1 Visão do endomarketing para os colaboradores da SIM Rede de Postos

6.2 Relacionamento da SIM Rede de Postos e a diversidade no geral

6.3 O endomarketing como ferramenta da gestão da diversidade focada no público LGBTQIA+

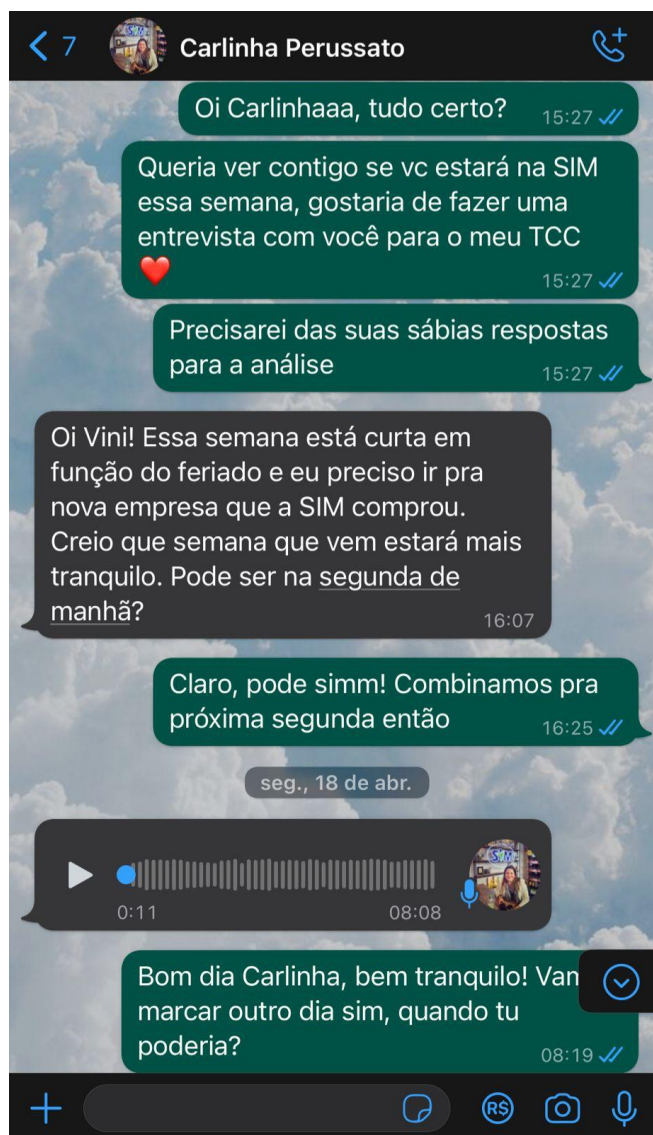
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

9 CRONOGRAMA

	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO
INTRODUÇÃO E METODOLOGIA	X				
CAPÍTULOS 3 E 4		X			
CAPÍTULO 5			X		
REVISÃO GERAL				X	
ENTREGA DO TCC				X	
APRESENTAÇÃO					X

**APÊNDICE E - IMAGEM DA TENTATIVA DE AGENDAMENTO DE ENTREVISTA
COM A GESTORA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DA SIM REDE DE
POSTOS**



ANEXOS

ANEXO A - NOTÍCIA SOBRE O CARNAVAL 2022 NA SIM

É Carnaval aqui na SIM!

Todos os momentos devem ser celebrados, e aqui na SIM não é diferente. Colocamos nosso bloquinho na rua e nossos colaboradores foram convidados a trabalhar com adereços festivos para descontrair da rotina e curtir o dia. Acreditamos que felicidade e trabalho combinam muito!

E ah, teve até o Homem Aranha na nossa folia!

ANEXO B - NOTÍCIA SOBRE A BREVE HISTÓRIA DE SONHOS POSSÍVEIS

Breve História de Sonhos Possíveis

Conheça um pouco mais sobre a história do nosso funcionário Luciel Renato Bueno

“Senhor, entrego este novo dia em tuas mãos... Cuida de mim, da minha família e de todos os meus amigos. Amém. Na sede da SIM em Flores da Cunha”.

Luciel Renato Bueno postou essa mensagem na sua conta do Facebook em 19 de junho passado, às 20h. Naquele dia, ele havia realizado mais um sonho: conhecer a sede administrativa da empresa – localizada em Flores da Cunha, na Serra gaúcha, onde trabalha há 10 anos como repositor de produtos em lojas de conveniência. A postagem teve 66 curtidas e oito comentários. Luciel chegou às 14h, passou a tarde na empresa, e saiu às 17h30. Fez fotos com o diretor-presidente, Neco Argenta, com o CEO, Diego Argenta, e com dezenas de colegas. “Foi um sucesso, muito legal”, comentou ele em sua página da rede social.

Luciel nasceu em 19 de agosto de 1985 e é portador de Síndrome de Down. Ele ingressou na Rede de Postos SIM em 2009 por meio do projeto Posto Cidadão, voltado a dar oportunidade de trabalho para pessoas portadoras de deficiência e com necessidades especiais. Recentemente, foi homenageado pela SIM com o troféu de jubilado pela década dedicada à Rede de Postos. “Seu trabalho em nossa unidade é organização dos estoques e limpeza da loja, mas ele está sempre disposto a aprender coisas novas e nos ensinar também. Eu tenho muito orgulho de trabalhar ao lado dele”, diz o gerente da unidade Caxias São Ciro, Valmor Cordova, onde ele desempenha atualmente suas atividades. Cordova diz que Luciel mostra a todos os colegas como pequenos gestos podem fazer a diferença no cotidiano de cada um. “O Lulu, como é chamado aqui em nossa unidade, está sempre feliz. Eu tenho um propósito em minha vida que é fazer que os dias do Luciel sejam os mais felizes e também ajudá-lo a realizar seus sonhos”, diz Cordova. E não são poucos

os sonhos que embalam Luciel. Fazem parte da lista participar do programa Domingo Legal, do apresentador Celso Portioli, no SBT, e andar de avião. Em março passado, ele escreveu uma carta à emissora, solicitando uma visita aos estúdios, e postou na internet para que fosse compartilhada.

Em 2016, no dia 30 de julho, depois de publicar em sua conta do Facebook que queria conhecer aviões de perto, recebeu um convite da escola Flight, de Porto Alegre, e passou o dia na sede da empresa. “O Luciel sentou no lugar do copiloto e simulou os procedimentos reais de voo”, lembra o pai de Luciel, João Juneto Bueno.

Na unidade Caxias São Ciro, ele é admirado por todos os colegas. “Luciel é um ser iluminado, sempre carinhoso com seus colegas, prestativo e dedicado em sua função. Está sempre disposto a ajudar, adora muito tirar fotos e postar em sua rede social os momentos que passa com seus colegas. Chega no posto sempre feliz e com um sorriso que contagia a todos. É um orgulho trabalhar ao lado de um colega assim, me sinto muito privilegiada”, afirma a caixa administrativa, Silvana da Cruz Machado.

Luciel também gosta de música e de dançar. “Em casa, ele fica quase uma hora em frente ao espelho com o celular, fones de ouvido e fica dançando ou simula que está tocando violão”, conta o pai. Uma das músicas preferidas dele é “Tudo é Passado”, da banda Planeta Som. Ele também gosta das bandas Terceira Dimensão, Apocalipse e Paula e Pâmela. Ele também ajuda a mãe, Salete, na faxina da casa “Ele faz quase todo o serviço, menos a comida. É um menino fenomenal”, afirma o pai.

ANEXO C - NOTÍCIA SOBRE A BREVE HISTÓRIA DE SONHOS POSSÍVEIS

Setembro Amarelo na SIM!

Toda vida importa!

Setembro Amarelo é o mês da valorização da vida e da prevenção ao suicídio.

A SIM se preocupa com o bem-estar de todos os funcionários e tem a ciência da importância de promover momentos de diálogo para abordar as dificuldades da vida.

Uma série de atividades, em alusão da data, foram promovidas: o ambiente de trabalho dos colaboradores foi decorado com balões amarelos e mensagens de apoio. Também entendemos que promover diálogos para abordar as dificuldades da vida são necessários: para ouvir nossos funcionários, promovemos uma Roda de Conversa com a psicóloga Rejane Pelizzer Dallarosa.

Além disso, outras ações alusivas ao Setembro Amarelo ainda estão sendo planejadas.

Você não está sozinho! O Centro de Valorização da Vida (CVV) é responsável por promover apoio emocional e prevenção do suicídio, atendendo gratuitamente, sob total sigilo, pelo telefone 188, assim como por e-mail e chat 24 horas todos os dias.