



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO

CURSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

PROFESSOR ORIENTADOR: JOÃO JOSÉ AZEVEDO CURVELLO

FABÍOLA MARIANO DA SILVA

Humanização, comunicação e gestão centrada nas pessoas

Entrevista em Profundidade: Laboratório Sabin

Brasília

2016

FABÍOLA MARIANO DA SILVA

Humanização, comunicação e gestão centrada nas pessoas

Entrevista em Profundidade: Laboratório Sabin

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional, sob orientação do Professor João José Azevedo Curvello.

Brasília

2016

FABÍOLA MARIANO DA SILVA

Humanização, comunicação e gestão centrada nas pessoas

Entrevista em profundidade: Laboratório Sabin

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional, sob orientação do Professor João José Azevedo Curvello.

Brasília, Dezembro de 2016

Prof. Dr. João José Curvello

UnB

Prof. Dra. Kátia Maria Belisário

UnB

Prof. Dr.^a Rosana Nantes Pavarino

UnB

Brasília

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe. Uma mulher incrível e guerreira que me ensinou muito.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha mãe, Terezinha, pela confiança e apoio. Sempre com carinho, não mediu esforços e incentivos para que conseguisse alcançar esta etapa de minha vida. Pelos conselhos, sempre na tentativa de me guiar pelo melhor caminho, tens minha admiração como pessoa e como mãe. Minhas conquistas só são possíveis com seu apoio.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, João José Azevedo Curvello, que mesmo em meio a contratempos foi prestativo e dedicado. Agradeço pelos ensinamentos, pela empatia, por cada sugestão, pela paciência que lidou com todas situações, sempre com serenidade, simpatia e calma. Humildade que só os melhores professores e profissionais conseguem ter. Digno de toda admiração.

Agradeço ainda, ao meu irmão, Wanderson, por sempre estar disposto a me ajudar. Aos professores que tive a oportunidade de conhecer, que me ensinaram muito, ensinamentos a serem levados para a vida. Obrigada à FAC e à UnB por toda experiência oferecida. Minha formação e meu crescimento, inclusive pessoal, não teriam sido os mesmos sem a presença de todos que tive a oportunidade de conhecer nas mais diversas áreas da UnB, amigos, professores e empregados.

RESUMO

A forma como a empresa é gerida e as estratégias utilizadas internamente têm papel fundamental para o crescimento e sucesso da organização, e esse sucesso deriva diretamente da gestão da empresa, não só da gestão de materiais mas também de pessoas, nesse cenário uma gestão feita de forma humanizada ganha cada vez mais espaço. É necessário haver um ambiente adequado para alcançar as metas, com ações internas voltadas aos empregados. O propósito deste estudo é analisar como uma organização de análises clínicas, reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar, conduz a sua gestão centrada no funcionário de forma humanizada. Por isso, busca-se compreender as estratégias utilizadas pela organização. Trabalhamos os conceitos de importância relacionados ao tema comunicação em diversos aspectos: humanização, gestão humanizada, relações de trabalho, gestão interna, marketing em suas diversas abordagens, clima organizacional e cultura organizacional. Metodologicamente, desenvolvemos uma entrevista em profundidade tendo como *locus* o laboratório de análises clínicas Sabin, por meio de revisão bibliográfica, levantamento e análise documental e entrevista em profundidade. Os resultados finais comprovaram que a organização busca constantemente melhoria em seu ambiente interno, com uma gestão de forma humanizada centrada nos seus empregados, com boa integração entre empresas e colaboradores, o que repercute em retorno positivo para a reputação institucional.

Palavras-chave: Gestão humanizada; Comunicação interna; Gestão de pessoas; Gestão Estratégica; Cultura Organizacional; humanização

SUMÁRIO

1. Apresentação	8
1.2 Justificativa	13
1.3 Metodologia	15
2.Referencial Teórico	17
2.1 Relações de trabalho	17
2.2 Humanização no trabalho	19
2.3 Marketing	20
2.4 Marketing de Relacionamento e Marketing Interno	21
2.5 Gestão de Pessoas	23
2.6 Crescimento da Organização	24
2.7 Clima Organizacional	24
2.8 Cultura Organizacional	25
2.9 Comunicação Interna	27
2.10 Processos de Comunicação	29
2.11 <i>Feedback</i>	30
2.12 Fluxos de Comunicação	31
3.Caracterização da Organização	32
3.1 Tabela de benefícios oferecidos	34
4.Pesquisa	35
4.1 Participantes do Estudo	35
4.2 Procedimentos de coleta	35
5.Síntese das respostas	36
6.Análise dos resultados	38
7.Considerações Finais	42
8.Referências	45
9.Apêndice 1	50

1. APRESENTAÇÃO

Conduzir a gestão interna humanizada e todos os aspectos a ela relacionados é tema de importância no cenário de qualquer organização que deseja crescer. Os empregados são os primeiros e principais colaboradores da empresa. São eles que podem passar ao cliente a segurança, qualidade e confiança para que venha a adquirir os serviços, e, posteriormente, fidelizar-se como cliente da organização. Isso pode trazer crescimento e reconhecimento para a empresa no mercado.

De acordo com Fleury e Fischer (1992), a maior preocupação com atendimento às necessidades do cliente provocou mudanças não só no processo de produção das empresas brasileiras, mas também na relação entre as áreas internas, funcionais, com destaque para a necessidade de maior integração entre elas. A cultura e o clima organizacional passaram a ter maior reconhecimento de sua importância.

Prova dessa crescente preocupação com a gestão interna, por meio da satisfação no trabalho para o funcionário, é *Ranking*¹ que indicam as melhores empresas para trabalhar. Na revista Exame, edição de março de 2016², (26 empresas foram certificadas com o selo *Top Employers* Brasil 2016), que destaca os empregadores que oferecem os melhores ambientes de trabalho, e oportunidades de desenvolvimento aos seus empregados.

As organizações passam a proporcionar um ambiente interno favorável ao bem-estar do empregado, na tentativa de melhorar sua satisfação, ampliar oportunidades de carreira etc. Com isso, tendem a ganhar um empregado com vontade de trabalhar pelo crescimento da organização.

¹ Ranking é o padrão de excelência para definição de ambientes de trabalho.

² As 26 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Disponível em <exame2.com.br/carreira/noticias/as-26-melhores-empresas-para-trabalhar-no-brasil>. Acesso em 01 de junho de 2016.

Uma gestão eficaz no mundo organizacional³ pode ser entendida como aquela que transforma e muda a atitude das pessoas. Se a gestão apenas mudar ideias, mas não provocar nenhuma atitude, então não atingiu o objetivo. Obter êxito nesse processo significa ter colaboradores mais criativos, flexíveis, trabalhando melhor em equipe, proativos e com engajamento maior para entregar sempre o melhor trabalho possível.

A gestão interna focada na humanização de eficaz é uma das melhores formas da corporação sobreviver e prosperar no mercado competitivo atual. Essa ferramenta estabelece um relacionamento entre a empresa e os empregados, permitindo que eles acompanhem as principais ações e verifiquem o impacto de tarefas no alcance dos resultados traçados. Com isso, os trabalhadores ficam mais motivados a contribuir para o sucesso da companhia.

Devido à competitividade entre as organizações, somente as que possuem melhores estratégias e diferenciais sobreviverão. Por isso, valoriza-se cada vez mais qualidade e eficiência nos processos organizacionais, fatores que refletem diretamente nos produtos e serviços.

De acordo com Cabestré e Santos (2011, p.5), essa importância cada vez maior dada à gestão interna incrementou-se desde a época da globalização da economia, quando dirigentes das organizações começaram a investir mais na comunicação:

Isso possibilitou à comunicação empresarial dar um salto: deixando de ser acionada em situações de emergência para inserir-se como um sistema estratégico fundamental para auxiliar as organizações a atingirem suas metas e também para otimizar as relações interpessoais - base essencial do sucesso da empresa. Hoje, o grande desafio dos dirigentes é transformar empregados em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso das ideias e das opiniões.

Além da comunicação com os públicos externos, a empresa precisa estar atenta a gestão interna, que envolve o relacionamento com empregados

³A Importância da Comunicação Eficaz nas Organizações. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/importancia-da-comunicacao-eficaz-nas-organizacoes/>> Acesso em 18 de maio de 2016

e o gerenciamento do *feedback*. O engajamento do empregado também é determinado pela qualidade de condições proporcionadas a ele para desenvolver o serviço. Uma das táticas dessa gestão do ambiente interno é o marketing interno.

A partir do tema gestão humanizada, foi escolhido como objeto desse estudo o Laboratório de Análises Clínicas Sabin, com foco na realização de uma entrevista em profundidade. A organização⁴ é uma das maiores empresas do Brasil em Medicina Diagnóstica, com unidades no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Bahia, Minas Gerais, Amazonas, Tocantins, Pará, São Paulo e Mato Grosso do Sul. O Laboratório foi fundado por duas mulheres, Janete Vaz e Sandra Costa, em 1984.

A empresa se destaca por crescer mantendo-se há oito anos entre as melhores para se trabalhar e há dois como a melhor em serviços de saúde. Além de proporcionar treinamentos internos, oferece bolsas de estudo, entre 50% a 80% do valor do curso para empregados. Anualmente, são aplicados quase meio milhão de reais em bolsas de estudos.

A empresa incentiva a formação contínua de todos os colaboradores e capacita os potenciais gestores na compreensão do seu papel nas estratégias e resultados empresariais. O Sabin possui um sistema de avaliação 360°, estabelecido desde 2009, que contribui com a política da empresa de valorizar os talentos internos. Com isso, 99% dos cargos de liderança foram preenchidos por colaboradores desenvolvidos internamente.⁵

No ano de 2015, foram recebidos 27 prêmios entre as áreas de gestão e marketing, e até maio de 2016 já foram 4 prêmios de Gestão de Pessoas.

Além dos benefícios voltados a todos os empregados, o laboratório já foi destaque por estar entre as melhores empresas para as mulheres trabalharem, com políticas voltadas exclusivamente ao público feminino desde o crescimento

⁴ Descrição o laboratório Sabin em seu *site*. Disponível em <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=4>>. Acesso em 26 de Abril de 2015.

⁵ 99% dos líderes do Laboratório Sabin são prata da casa. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/99-dos-lideres-do-laboratorio-sabin-sao-prata-da-casa>> Acesso em 26 de Abril de 2015.

profissional, até a maternidade, como exemplo o salário mínimo pago adicionalmente para empregadas gestantes.⁶

Para Almeida (1997, p. 68), o entendimento do conceito de cliente interno, por todos que trabalham na empresa, é vital e indispensável para que tenham uma organização verdadeiramente voltada para o cliente, e competitiva.

A Gestão de Pessoas, como ramo da organização, deve se preocupar com as ações feitas aos empregados. Uma das ferramentas para isso é o marketing interno, voltado a promover ações específicas de cada área da empresa. Assim, foi eleito como objetivo geral deste trabalho, compreender o processo de gestão de pessoas centrada na humanização e na comunicação desenvolvido no Laboratório Sabin. Como objetivos específicos buscou-se entender como a comunicação e o marketing interno são utilizados na gestão interna. Assim como descrever como a gestão interna e os benefícios oferecidos influenciam na motivação dos empregados. E por fim, compreender como as ações internas na gestão de pessoas são fatores decisivos para o crescimento e reconhecimento da organização.

De acordo com Chiavenato (2008 p.4,5), nos tempos mais modernos, nota-se que para a organização precisa alcançar seus objetivos, para que esses sejam alcançados, os colaboradores internos precisam estar engajados, com esforços canalizados para a organização.

De acordo com Brasil et al (2012), por meio de uma gestão interna humanizada com programas eficazes os responsáveis, gestores e empresas, podem incentivar os empregados com ações focadas no seu bem-estar e conseqüentemente melhorar a produtividade e a capacidade intelectual das pessoas. Diante disso, a pergunta que se objetiva responder é, como deve ser

⁶ Melhores empresas para mulheres. Disponível em <<http://www.vilamulher.com.br/dinheiro/carreira/melhores-empresas-para-mulheres-5-1-37-261.html>> Acesso em 26 de Abril de 2015

feita a comunicação interna e a gestão de pessoa centrada na humanização nas organizações de análises clínicas sabin?

Supõe-se assim, que empregados mais engajados, provavelmente estarão mais alinhados à missão, visão e valores da organização, aumentando a chance de sucesso e do crescimento. Diante do exposto o estudo se pautou em três hipóteses: Primeiro, empregados que estão mais satisfeitos com o ambiente de trabalho tendem a se engajar mais pela empresa. Segundo, bons programas de Gestão Interna de Pessoas resultam em trabalhadores mais produtivos. E por último, organizações que valorizam o ambiente interno de trabalho têm maior crescimento e sucesso no meio empresarial.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do objeto de pesquisa, entrevista em profundidade no laboratório de análises clínicas Sabin, deu-se pelo destaque que este possui entre as melhores empresas para se trabalhar, por vários anos seguidos. Também por estar presente na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina e entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo os rankings da Great Place to Work Institute (GPTW), Revista Exame - Você S/A e Valor Carreira.⁷

Além do já mencionado, o Laboratório Sabin, prioriza o crescimento dos próprios empregados. Com isso, 99% dos cargos de liderança foram preenchidos por colaboradores desenvolvidos internamente. O laboratório oferece oportunidade de carreira com cursos como, mestrados e doutorados, auxílios a diversas fases da vida dos empregados como auxílio casamento, auxílio enxoval para o bebê, auxílio-funeral, Dia da Noiva, entre outros.

Segundo Vieira e Carvalho (2015 p.87), é necessário saber que as instituições não funcionam sozinhas, e que equipes, empresas, corporações ou governos são resultados do trabalho de um grupo de pessoas.

Em um ambiente interno de trabalho, as ações terão importância direta em como o funcionário se sente, seu nível de engajamento, crescimento pessoal e no da empresa. O marketing interno e a gestão de pessoas interna eficaz são relevantes para que todos os empregados se sintam participantes e importantes dentro da organização. Esse cenário reflete no crescimento da empresa e de seus empregados

Bekin (2004, p.140) afirma que “as empresas que satisfizerem seus clientes internos serão as com maior chance de terem clientes externos também satisfeitos”.

De acordo com Mendes (2004), a comunicação interna tem um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho agradável. A gestão de pessoas como ramo da organização, deve se preocupar também com o

⁷ Sobre o Sabin. Disponível em <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=4>> Acesso em 27 de Março de 2016.

marketing interno, para promover ações específicas de cada área. Como coloca Santiago (2002, pag.31),

Nas organizações modernas, tão importante quanto a comunicação exógena é a comunicação interna, com o uso do marketing interno, que possibilita a personalização e integralização da mensagem, para cada receptor dentro da empresa. A democratização das informações e o respeito pelo *timing* de compreensão de cada colaborador termina por fazer a diferença, quando de sua integração real nas decisões empresariais.

Com um modelo de gestão que valoriza o desenvolvimento pessoal, familiar e profissional, o Laboratório Sabin está há nove anos entre as 10 melhores empresas para trabalhar no Brasil. Pelos motivos expostos, a empresa se tornou de relevância no estudo do tema proposto.

Segundo levantamento da revista de negócios e economia americana Forbes⁸, no Brasil trabalha-se, em média, 43,5 horas por semana, ou 8,7 horas por dia. Como as pessoas ficam boa parte do dia no seu local de trabalho, sentir-se satisfeito nesse ambiente pode influenciar sua felicidade, e como o empregado percebe a relevância de oferecer um bom serviço para a empresa e para o cliente, seguindo os valores, visão e missão.

Dentre as diversas áreas que a habilitação em comunicação da base para se trabalhar dentro de uma empresa, áreas voltadas a gestão e ações internas me despertam interesse. Ver como faz diferença o bom atendimento prestado por um funcionário, e como gera um retorno em como a empresa é vista pelo cliente, essa relação entre o bom atendimento que empregado presta tem consequência de como ele é tratado pela organização, e acreditar ainda que todo esse cenário envolve uma gestão de pessoas humanizada, me despertou interesse em estudar o tema.

As organizações têm que sobressair e oferecer serviços e atendimento de qualidade. Essa qualidade só pode ser oferecida por empresas que,

⁸ Quantas horas as pessoas trabalham em cada país. Disponível em <<http://www.forbes.com.br/fotos/2015/11/quantas-horas-as-pessoas-trabalham-em-cada-pais/>> Acesso em 10 de maio de 2016.

primeiramente, ofereçam qualidade de trabalho para o empregado, já que este trabalha em nome da organização.

Desses fatos, vem a curiosidade de estudar os temas humanização e gestão interna e como o ambiente interno de uma organização pode influenciar positiva ou negativamente no crescimento e sucesso da mesma.

1.3 Metodologia

Para dar prosseguimento à pesquisa, a metodologia aborda uma entrevista em profundidade, que consiste em um caso singular a ser estudado, com objetivo de tentar compreendê-lo.

De acordo com Ventura (2007, p.386), os estudos de caso têm várias aplicações. Assim, é apropriado para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado.

Como etapas metodológicas, foi escolhido a revisão bibliográfica, o levantamento bibliográfico consiste na relação das bibliografias existentes sobre o tema, sejam livros, artigos de periódicos, teses, folhetos e outros materiais bibliográficos sobre determinado assunto e as especificações a serem pesquisadas. É uma prévia seleção de bibliografias que poderão ser utilizados como referência na construção da pesquisa.

Também foi utilizado o levantamento documental, que consistiu em fazer um estudo e análise das portarias, resoluções, documentos internos, bem como plano de comunicação e outros documentos que possam ter relevância e possíveis de acesso, com objetivo de entender como o tema de estudo é tratado dentro do Laboratório Sabin. De acordo com Ferreira (2004, p.3), a pesquisa documental permite a investigação de determinada problemática não em sua interação imediata, mas de forma indireta, por meio do estudo dos documentos que são produzidos pelo homem e por isso revelam o seu modo de ser, viver e compreender um fato social. Estudar documentos implica fazê-lo a partir do ponto de vista de quem os produziu. Isso requer cuidado e perícia por parte do pesquisador para não comprometer a validade do seu estudo.

E ainda foi feita entrevista em profundidade, a fim de obter mais informações internas da empresa, foram realizadas entrevistas com gestores da área focal. A escolha do entrevistado levou em consideração o tipo de informação que se desejava obter. Muitas vezes, dirigentes sabem muito

menos do dia a dia das equipes do que um técnico mais envolvido no processo.⁹

2.0 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, ou fundamentação teórica, é a etapa do trabalho de conclusão de curso, que dá suporte à coleta e análise dos dados e apresenta os conceitos, teorias e modelos que irão sustentar a argumentação da pesquisa.

É o que possibilita fundamentar, dar consistência a todo o estudo. Tem a função de nortear a pesquisa, apresentando um embasamento da literatura já publicada sobre o mesmo tema. O referencial demonstra que o pesquisador tem conhecimento suficiente em relação a pesquisas relacionadas e a tradições teóricas que apóiam e cercam o estudo.¹⁰

A seguir apresenta-se alguns dos principais conceitos e variáveis da pesquisa.

2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO

Chiavenatto (2009) afirma que a revolução industrial proporcionou novas invenções e conceitos na relação de trabalho. Com ela surgem novos negócios, empregos, evoluções científicas e tecnológicas e diversos benefícios para as pessoas. O trabalho era sujeito a lei da oferta e da procura, o contrato de trabalho tinha as normas fixadas pelas leis do empregador.

De acordo com Albuquerque (2006), toda atividade econômica passou por transformações que foram responsáveis por alterações na forma de

⁹ Estudos de caso. Disponível em <http://casoteca.enap.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=27> Acesso em 17 de maio de 2016.

¹⁰ Professora Felícia Xavier. Revisão e tradução, Disponível em <<http://www.revisaoetraducao.com.br/index.php/qualidade-textuar>> Acesso em 17 de maio de 2016.

organização e gestão das relações. Com isso a reorganização da produção e das relações do trabalho tornaram-se preocupações constantes.

Wetzel e Tomei (2002 p.100) apontam que as relações de trabalho são regidas por contratos, que seria um acordo de troca entre empregado e empregador.

O contrato inclui termos escritos, acordos, compromissos e intenções. Além do ponto de vista legal, o contrato de trabalho possui significados organizacionais, sociais e psicológicos. O contrato pode ser descrito como a crença de que existem obrigações entre duas partes[...] quando trabalhador e supervisor concordam nos termos de contrato, o desempenho tende a ser satisfatório para ambas as partes, já que um grau de previsibilidade se torna possível, um sabe o que esperar do outro.

Ainda segundo Wetzel e Tomei (2002) as relações de trabalho baseiam-se em contratos, onde o empregador se responsabiliza por proporcionar condições como salário, e além disso, por vezes, benefícios, bom ambiente, entre outros. Da outra parte, o funcionário se dispõe a dar contrapartida, que seria seu trabalho, dedicação, assiduidade etc.

Rocha e Strehlau (2006) colocam que inicialmente o marketing surge com a preocupação da venda da produção excedente, e como fazer o consumidor comprar essa mercadoria, mesmo que não fosse algo essencial a ele no momento. Então, surge a preocupação de anunciar produtos para convencer os consumidores a adquiri-los.

Para Kotler (2010), a empresa precisa, além de convencer seus consumidores, cativar seus empregados e alinhá-los aos objetivos da organização, ou seja, tão necessário quanto o marketing voltado ao consumidor é que esse também seja feito internamente. Para que os empregados passem ao cliente a segurança e confiança de comprar o produto é necessário que os empregados também tenham essa confiança na organização.

De acordo com Pimenta (2006), marketing interno leva em consideração a importância do funcionário no processo produtivo, junto ao respeito de ser tratado como uma pessoa, com as facilidades e dificuldades inerentes a essa relação.

Para Brum (2003), a implantação do marketing interno faz parte da integração, comunicação e autoestima dos colaboradores. A integração precisa acontecer em quatro níveis: integração entre as pessoas, integração da pessoa com a empresa, integração das pessoas com os gestores e integração entre setores. Todo esse cenário envolve a gestão de pessoas.

O principal objetivo da gestão de pessoas é aproveitar melhor o talento dos empregados, aprimorar líderes de empresas ou membros da equipe, além de capacitá-los para que saibam lidar com os conflitos entre pessoas e os demais que surgirem.

2.2 HUMANIZAÇÃO NO TRABALHO

Tratar os empregados como seres humanos, reconhecendo suas potencialidades, limitações, frustrações e alegrias, é importante para que uma gestão humanizada seja concretizada.

De acordo com Hennington (2007), a globalização ocasionou efeitos diretos e indiretos no campo de trabalho, tornando a gestão de pessoas, dos recursos humanos um desafio, assim o autor ainda coloca:

Deve-se pensar a produção de cuidados e práticas humanizadoras levando-se em conta as especificidades que envolvem a utilização intensiva de capacidades físicas e psíquicas, intelectual e emocional, incluindo troca de afetos e de saberes.

Deste modo, Chiavenato (1999) cita alguns meios para alcançar a eficácia organizacional por meio da gestão de pessoas, entre eles: auxiliar a organização a atingir objetivos e concretizar a missão; proporcionar à organização, colaboradores treinados e motivados; contribuir para a autorrealização e a satisfação dos empregados no trabalho; criar e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, etc.

Vergara e Branco (2001, apud Fiuza 2010), compreendem que a empresa que trabalha com a humanização é voltada não apenas para obter lucro, mas tem foco tanto no seu ambiente como no seus empregados, é uma junção de valores que vão além do retorno financeiro. “Os autores lembram que, no novo milênio, as empresas certamente serão julgadas por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas e pelas relações responsáveis

com o ambiente natural. Ações humanizadas serão vistas, assim, como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios muito competitivo.”

Garay et al. (2009), coloca em linha gerais o conceito de humanização no trabalho, envolve a busca da valorização à transparência organizacional, valorização da comunicação com os funcionários, no desenvolvimento de funcionários e lideranças, na procura por interações entre as pessoas de forma respeitosa, capazes de construir vínculos de confiança, interesse e comprometimento com o negócio da organização. Cada vez mais assim, os gestores reconhecem o fato de como é importante o tratamento as pessoas e assim, manter um ambiente de trabalho humanizado, para o alcance dos objetivos organizacionais;

2.3 MARKETING

Rocha e Strehlau (2006) identificam que as ideias de marketing surgiram com a necessidade do escoamento do excesso de produção. Antes não havia preocupação esse excesso, pois a produção e a venda eram próximas. Posteriormente, surgiu o problema de como fazer o consumidor comprar bens e serviços que não julgassem essenciais. Adiante, as empresas começaram a anunciar seus produtos, a fim de convencer o consumidor a adquiri-los.

Na visão de Drucker (2001 p. 36), o marketing tem o objetivo de tornar vendável algo útil ou mesmo supérfluo. É fazer com que o produto ou serviço se venda sozinho, e que seja adaptado a partir de um conhecimento profundo do consumidor.

De acordo com Kotler (2010, p.4) há tempos o marketing dizia respeito à compra de produtos massificados. Com objetivo de padronização, a característica dessa época era a produção em grande escala a baixos custos, que ele chamou de marketing 1.0. Posteriormente, o cliente entrou como consumidor consciente que pode procurar variedades de ofertas. Aqui o marketing tenta chegar a convencer o consumidor, porém como sujeito passivo, denominado por Kotler marketing 2.0. Em sequência, mais recentemente surge uma nova forma de marketing, o marketing 3.0

Hoje, estamos testemunhando o surgimento do marketing 3.0, ou a era voltada para os valores, em vez de tratar pessoas simplesmente como

consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais os consumidores estão em busca de satisfazer seus anseios e transformar o mundo globalizado em um mundo melhor. Buscam empresas que abordem suas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores, buscam satisfação funcional, emocional e espiritual nos produtos e serviços que escolhem.

Ainda de acordo com Kotler (2010) a organização tem a necessidade de além de convencer o consumidor, também levar seus empregados a internalizar seus objetivos, seus valores. Tão importante quanto o marketing voltado ao consumidor, é o marketing feito internamente, aos empregados. É de importância que os colaboradores internos transmitam ao cliente a segurança no negócio da organização, passando a ideia da visão, missão e os valores da empresa.

2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO E MARKETING INTERNO

Para Kotler (2006), o marketing de relacionamento pode gerar diversos resultados, entre eles a construção de relações satisfatórias, com maior qualidade de produtos e serviços. Seriam as ações dirigidas pela organização como meios para criar e manter com clientes um melhor relacionamento. Visa ainda, criar relações fiéis entre a organização e os clientes, oferecendo bons benefícios para manter clientes satisfeitos.

Ao existir o Marketing direcionado para dentro da empresa, surge o marketing interno, o qual diz respeito a vários aspectos internos, voltado para as pessoas que fazem parte da organização (GRÖNROOS, 2003, p.404).

Ainda segundo Grönroos, o marketing interno, se deriva da ideia de que os colaboradores internos são o primeiro mercado de uma organização. Se os serviços, comunicação com planejamento de marketing, tecnologias novas, não conseguem ser promovidos internamente com os empregados, é provável que o marketing voltado aos clientes externos finais também não terá sucesso.

Para Grönroos (2003, p.404), o marketing voltado ao funcionário objetiva

criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe,

supervisores ou gerentes, de modo que eles sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira.

Um serviço para atingir sua eficácia necessita de pessoas que entendam e compreendam o negócio.

A principal função do marketing interno é atrair e reter o público interno, com a função de obter resultados positivos para a empresa.

Segundo Nascimento e Lemos (p.106, 2008), o conceito de público interno abrange todos os colaboradores internos de uma empresa.

O público interno de uma organização é constituído pelos colaboradores técnicos e administrativos, voluntários, estagiários, administradores e diretores.

Ainda de acordo com Nascimento e Lemos, esse público precisa estar bem informado sobre a organização. Os gestores devem conhecer bem o seu público interno. Esses devem estar satisfeitos com o trabalho na organização, pois quando se “veste a camisa da organização” são adotadas atitudes positivas, que influenciam no trabalho e conseqüentemente no público externo.

De acordo com Cobra e Braga (p. 73, 2004), o marketing interno tem como objetivo fortalecer as relações internas dentro da empresa, o que propicia melhorias na qualidade dos produtos, na produtividade do trabalho e na qualidade de vida do empregado. Isso propicia uma melhora no clima organizacional.

Para Grönroos (2009, p. 341) será melhor motivado, com foco e desempenho aliado a empresa, seus objetivos e metas, se processos internos forem utilizados semelhantes ao marketing. Porém, toda a empresa e seus administradores devem compreender o lugar de estratégia que possui o marketing interno, pois só assim dará resultados.

Bekin (2004, p.47) considera que, o marketing interno seria a forma mais moderna de praticar a gestão interna das organizações. De acordo com Bekin, deve existir três conceitos básicos nessa área, o cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente. Os empregados devem ser

valorizados e são o primeiro mercado da empresa e para se ter excelência no serviço, os empregados devem ser comprometidos com objetivos da empresa. Para acompanhar o mercado moderno, as estratégias do marketing interno são parte importante no cenário atual.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. Essas por sua vez dependem dessas pessoas para seu bom e eficaz funcionamento. E as pessoas dependem das organizações para ter trabalho e realizar objetivos pessoais e profissionais. Ambas são partes que se complementam tanto para o sucesso conjunto como individual.

A área de Gestão de Pessoas precisa conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão, sua visão, o clima de trabalho, para realizar um sistema de ganha-ganha entre empresa e empregado.

De acordo com Chiavenato (2008 p.4,5), nos tempos mais recentes, percebe-se que para a organização conseguir objetivos, precisa canalizar os esforços das pessoas.

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflituoso. Acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos materiais e financeiros, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas, como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho. A solução era ganhar-perder, uma parte ganha a outra perde.

Para Dalmau e Tosta (2009, p.30) a Gestão de Pessoas pode ser definida como uma área estratégica, unida com o departamento de RH (Recursos Humanos), que desenvolve metas e objetivos estratégicos, voltado à melhoria do desempenho organizacional e o desenvolvimento de uma cultura voltada a inovação e flexibilidade.

Em vez de se reduzir a uma área, a gestão de pessoas requer atenção por todos os setores da organização, de forma a ser uma área administradora de estratégias da empresa.

2.6 CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

O crescimento de uma Organização, dependerá tanto de fatores internos, quanto de fatores externos.

De acordo com Kerin e Peterson (2009 p.15), três questões auxiliam a decidir certas questões do ambiente, que representam oportunidades de crescimento organizacional, e essas questões devem ser etapas que conversam entre si, são elas:

- O que poderia ser feito;
- O que fazemos melhor;
- O que devemos fazer.

Com a busca pelo crescimento das organizações, é importante que ações sejam sistematizadas e planejadas para que todos sejam engajados e preparados para administrar mudanças e melhorias visando crescimento organizacional.

2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional faz parte do ambiente interno da organização, de onde os membros internos convivem.

De acordo com Ferreira et al (2006 p. 239), entende-se por clima organizacional a qualidade do ambiente da instituição que é percebida pelos membros da organização e influencia o comportamento dos empregados. Assim, esse clima se torna favorável quando possibilita a realização das necessidades pessoais e se torna agradável ao trabalho.

É de suma importância que o gestor conheça o clima da organização, porque é por meio deste que vai conhecer as condições motivadoras ou não para o ambiente de trabalho. Segundo Matos e Almeida (2007):

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma organização. Ele está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo organizacional refere-se

especialmente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Dentro de uma organização, podem haver diferentes climas organizacionais, causando diferentes motivações das pessoas participantes, individualmente e por setores. Podem existir setores com empregados mais satisfeitos que outros, por isso é necessário fazer análise desse clima levando em consideração a percepção de todos os empregados. Assim, segundo Chiavenato (2006, p. 274), o clima organizacional gera influência na motivação, no desempenho das pessoas e na satisfação com o trabalho.

Matos e Almeida (2007), identificam que o clima organizacional diz respeito à qualidade do ambiente psicológico da organização, que envolve o estado emocional das pessoas que a compõem.

O clima organizacional é um fenômeno resultante dos elementos da cultura. As pressões excessivas dos preceitos de autoridade e normativas da organização criam tensões desagradáveis. A aceitação de afetos, sem descuidar dos preceitos do trabalho, leva a um clima organizacional de tranquilidade, motivação e confiança.

Tachizawa et. al (2006 p.234) enfatizam que o clima organizacional se refere à qualidade ou propriedade do ambiente institucional, envolvendo principalmente dois aspectos, o primeiro que a qualidade que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e o segundo as propriedades que influenciam seu comportamento.

2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Cesca (2006, p. 76), a cultura de uma organização mostra como essa se comporta, quais são os valores, missão, visão, objetivos existentes, as normas, condutas, costumes etc. E esses elementos são transmitidos e acabam por ser compartilhados pelos novos membros que chegam para fazer parte da instituição.

De acordo com Schreiber (2013, p.695), desde que a cultura organizacional proporciona um ambiente favorável, pode contribuir com o desenvolvimento da organização.

Andrade (2005), descreve alguns pontos que definem a cultura organizacional, entre eles:

- A cultura organizacional prediz o comportamento da organização e dos seus membros;
- Cada organização tem sua própria cultura, é como sua personalidade;
- Funciona como um mecanismo de controle, podendo reprimir ou estimular comportamentos.

Edgar Schein¹¹ é um dos maiores responsáveis pela divulgação e desenvolvimento do conceito de cultura organizacional. Para ele, a cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação interna e externa, o qual funcionou até certo ponto bem o suficiente para ser perpetuado. Ainda de acordo com Schein, a cultura de uma organização pode mudar. Porém, é algo lento e um processo gradativo, podendo ocorrer de acordo com as necessidades que a organização tem de se adaptar ao longo do tempo.

Fleury (1989 apud Curvello, 2012), considera a cultura como reunião de valores e requisitos formalizados por símbolos, com capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, que se praticam como elemento de comunicação e consenso, mas que também ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Outra concepção de cultura organizacional é a desenvolvida por Freitas (1997, apud Curvello, 2012) que diz respeito a um conjunto de representações imaginárias sociais

construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

¹¹Liderança e Cultura organizacional. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7552/6970>> Acesso em 17 de maio de 2016

Nesse sentido a cultura abrange um grande número de aspectos, entrelaçados entre si e que moldam a forma como membros e organizações se relacionam.

2.9 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é uma área fundamental para que todos os envolvidos no ambiente interno possam conversar entre si e com a organização.

De acordo com Clemem (2005, p.16)

A comunicação interna é um dos principais processos - para se levar ao público interno as estratégias, objetivos e valores da empresa. Para que essa comunicação seja efetiva e gere resultados, torna-se fundamental que esteja organizada e unificada...Só assim poderão ser identificados e atingidos corretamente os públicos em seus diversos escalões. Mantendo a unidade e fortalecendo o cumprimento dos cidadãos corporativos.

De acordo com Bekin (2004, p.98) grande parte das empresas “informa, mas não necessariamente se comunica”. Portanto, a informação repassada apenas não necessariamente significa que o conhecimento foi compartilhado. Ou seja, pode-se notar que a comunicação para que exista com eficiência precisa de feedback, do entendimento que a informação está sendo mais que percebida, entendida, de uma resposta afirmativa ou negativa. Além disso, de uma resposta que mostre uma dinâmica do procedimento de troca de compartilhamentos, de informações, possibilitando o crescimento do individual e também da organização. Portanto, a comunicação interna precisa de um processo circular e positivo que leve em consideração os vários setores e níveis.

Curvello (2009) aponta que a comunicação é um fenômeno de mudança contínua no tempo, por isso a comunicação seria um processo, com fluxos e transformações constantes, ciclos criativos e cocriativos.

Nessa visão, acontecimentos e relações são dinâmicos, sempre em evolução, quer percebamos ou não tais movimentos. Berlo (1972, p.29) nos lembra que o processo “ não tem um começo, um fim, uma sequência fixa de exemplos. Não é coisa estática, parada é móvel.

Assim, por meio da comunicação, os convívios podem se tornar mais próximos, tornando maior o comprometimento dos colaboradores, gerando à organização, por consequência, melhores resultados.

A comunicação interna é um processo que clama por planejamento e estratégia. Pense no público interno como um espelho da saúde da organização, com o qual todo o público externo poderá se deparar, e que reflete a imagem de qualidade ou de descaso, que é a própria imagem construída nos corredores e no desenvolvimento do trabalho interno. (Assad, 2009, p. 134)

Na visão de Curvello (2012, p.22), a comunicação interna diz respeito às iniciativas da organização objetivando o reconhecimento de princípios que todos precisam conhecer e internalizar. Segundo o autor é:

o 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 boa imagem pública.

Para Assad (2009, p.135), quando uma empresa passa por profundas mudanças, a comunicação interna é imprescindível para que desafios sejam superados, não apenas se resumindo a discursos de líderes, mas com comunicação que envolve todos os níveis da empresa, com canais abertos e desobstruídos, sem ruídos, que acabam por desenvolver uma consciência coletiva, em que todos colaboram, inclusive com sugestões por e-mail, carta, portais internos, entre outros.

De acordo com Grönroos (2003, p.404), o gerenciamento da comunicação é importante para que as funções sejam feitas da melhor forma, é preciso que a informação chegue a todos, ela precisa ser utilizada pela empresa para que consiga passar expressamente todos seus objetivos, missão e visão.

Contrapondo e ampliando o conceito para Kunsch (2003), apenas a propagação de informação não é comunicação interna, pois essa envolve todo um setor com planejamento, finalidades definidas, possibilitando interações necessárias entre organização/empregados.

Kunsch (2003) descreve que um dos objetivos da comunicação interna é contribuir para o exercício da cidadania e valorização do homem. A chance

para se manifestar e comunicar com liberdade trará fins construtivos, tanto profissional quanto pessoalmente.

2.10 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

Do ponto de vista de Montana e Charnov (2003), uma comunicação feita com eficiência é crucial para que os objetivos da organização sejam atingidos. Os superiores devem conseguir se comunicar com os seus empregados, bem como a comunicação acontecer entre eles e entre os setores, objetivando o sucesso esperado. Se algo não for compreendido a meta esperada dificilmente será alcançada.

“O administrador deve organizar e dirigir a rede de comunicação da empresa a fim de desenvolver entre empregados o mais alto nível de competência e realizações. No plano interpessoal, tratar de dirigir e controlar as relações de uma pessoa com as outras e de garantir a sua produtividade. O investimento é feito, nesse caso, sob forma de tempo e esforço comunicativo, pois a comunicação é o único meio de que dispomos para fazer contatos humanos cooperativos ou produtivos” (Tomasi e Medeiros. 2007, p. 101).

De acordo com Clemen (2005) o processo de comunicação interna é inseparável da cultura organizacional, o que envolve pessoas, por isso é necessário estar atento aos emissores e receptores das mensagens e as linguagens e as ferramentas utilizadas para emitir. É preciso que quem emite a mensagem esteja preparado, e posteriormente preste atenção como essa mensagem foi recebida e quais impactos gerados.

Para Luhmann (2002 apud Curvello 2009) a comunicação aparece por meio do resumo de três seleções: seleção da informação, seleção da expressão dessa informação e compreensão seletiva dessa informação e por fim compreensão seletiva do mau entendimento da informação e da expressão a essa referente. Esses elementos não são separáveis, o conjunto deles apresenta a comunicação. Assim, a pesquisa dos elementos da comunicação só faz sentido se forem pesquisados como um conjunto relacionado entre si.

Kotler (2002, p.390), coloca que o processo de comunicação envolve nove elementos. O emissor e o receptor são os principais componentes, as

mensagens e os meios são principais instrumentos, os demais elementos são -codificação, decodificação, resposta, feedback e o ruído.

Definindo segundo Kotler (2002), emissor, envia a mensagem a alguém. A codificação é o processo de transformar o pensamento pretendido em palavras, símbolos. A mensagem é o conjunto de símbolos que serão transmitidos. O meio diz respeito aos canais de comunicação utilizados durante a transmissão da mensagem. A codificação, diz respeito ao entendimento dos códigos utilizados. O receptor é a quem a mensagem foi endereçada. O ruído são as distorções que podem acontecer durante esse processo de comunicação, o qual leva ao receptor não compreender a mensagem como enviada pelo emissor. A resposta é a reação do receptor após receber a mensagem, e o *Feedback* é a resposta de quem recebe, o emissor, que retornará ao seu receptor.

2.11 FEEDBACK

De acordo com Rabaglio (2004, p.46), o feedback é o retorno motivacional e desenvolvedor dado, que visa esclarecer, posicionar.

O feedback é herdado da teoria de sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para dar continuidade do seu funcionamento.

Segundo Duterme (2002 p, 47), o feedback é um mecanismo importante para diante de situações verificar resultados, permitindo uma retroinformação, prosseguindo ou corrigindo o problema ou seu curso, retroacção. A partir dos resultados que estão sendo obtidos, a fim de corrigir (pelo feedback negativo) ou manter (pelo feedback positivo) a ação iniciada.

Para Zaharov (2010 p.59), o *feedback* é um jeito de oferecer ajuda. Por meio dele podem ser encontrados erros para que sejam corrigidos. Serve ainda para que o receptor saiba o que é esperado que seja feito e o que está sendo efetivamente feito, ou até discrepâncias entre a intenção e a conduta emitida.

Um dos fatores que mais podem motivar as pessoas no trabalho é o *feedback*, é um processo extremamente importante na vida em grupo. Serve para ajudar no crescimento das pessoas, considerando aqui a possibilidade na mudança na conduta que visa a melhoria do desempenho e do relacionamento interpessoal. Propicia a melhoria na

qualidade da convivência entre pessoas, uma vez que se tem através dele a oportunidade de conhecer o que dificulta e também o que facilita o relacionamento entre pessoas. (ZAHAROV, 2010 p.59)

Moreira (2012) conceitua que o *Feedback* esclarece os colaboradores e a organização sobre comportamentos e desempenhos, sejam positivos ou negativos, oportunidades e melhorias. O objetivo geral é que depois de conhecida e posteriormente resolvidas as divergências, todos poderão se beneficiar, o colaborador e a empresa. E para que haja comunicação, o *Feedback* dado deve gerar retorno, pois a comunicação antes de tudo é humana, sem o retorno, torna-se falha e incompleta. Muitas empresas utilizam uma comunicação burocrática e formal, há preocupação com a transmissão da mensagem, e não com a compreensão e reflexão do conteúdo e de seu retorno.

2.12 FLUXOS DE COMUNICAÇÃO

De acordo com Torquato(2002), é necessário observar como os fluxos acontecem, uma vez que influenciam no bom resultado do processo. Nos caminhos percorridos pela informação podem acontecer desvios, esses caminhos são em níveis de fluxos.

Afirma Curvello (2012 p.22) que a comunicação no interior das organizações acontece mediante quatro fluxos, são eles:

Fluxo ascendente, que acontece dos níveis mais baixos da hierarquia para seus superiores.

Fluxo descendente, que engloba as mensagens transmitidas das áreas mais altas para os empregados (é o mais comum).

Fluxo horizontal, que ocorre entre as várias áreas e setores da empresa e entre empregados no nível interpessoal.

Fluxo transversal, ocorre entre vários níveis, sem a necessária vinculação hierárquica.

Além dos fluxos, a comunicação pode ser analisada em níveis. De acordo com Tomassi e Medeiros (2007), são eles, intra, inter, grupal e coletivo.

O nível intra, se refere a operação da comunicação de modo interno. O inter se refere a mais de uma pessoa, dois interlocutores. O nível grupal faz referência a reuniões, exposições, em que poucos falam e a maioria apenas escuta, e por último o nível coletivo, que são meios de transmissão de informações, como jornais, revistas, murais etc.

3.0 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Laboratório Sabin é um dos maiores investidores de mercado do Brasil em Medicina Diagnóstica, e possui unidades no Distrito Federal e nos estados de Goiás, Bahia, Minas Gerais, Amazonas, Tocantins, Pará, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Paraná. Em 1984, foi fundado por duas mulheres, Janete Vaz e Sandra Costa. É conhecido no Brasil por constar na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil e na América Latina e entre as dez melhores empresas para trabalhar no Brasil, segundo os rankings da Great Place to Work Institute (GPTW), Revista Exame - Você S/A e Valor Carreira.

Nos 32 anos de existência recebeu prêmios e títulos importantes nas áreas de gestão, técnico-científica, sustentabilidade, gestão qualidade e inovação. Também possui certificado que estabelece um modelo de gestão de qualidade para organizações, e que atesta a responsabilidade da empresa com o meio ambiente.

De acordo com uma das gestoras, o segredo do sucesso do Sabin está nos investimentos contínuos em tecnologia e inovação, qualidade em seus processos, no atendimento personalizado aos clientes que buscam os serviços do Laboratório, e na política de gestão de pessoas baseada no desenvolvimento dos empregados.

O trio missão, visão e valores da instituição foi reformulado nos últimos anos, mas poucos detalhes mudaram. Atualmente estão assim descritos:

Missão: Oferecer serviços de saúde com excelência.

Visão: Ser uma empresa de referência em saúde na América Latina.

Valores: Credibilidade, ética, inovação, qualidade, respeito à vida, responsabilidade socioambiental, simplicidade.

O Laboratório desenvolve uma política de benefícios como forma de premiar os empregados pela dedicação e empenho e também investe na capacitação do colaborador. A universidade corporativa, UniSabin, oferece cursos de inclusão digital, marketing pessoal, saúde financeira, atendimento personalizado, entre outros.

Aliado à política de conquistar os colaboradores, o laboratório tem a previsão de crescer 30% em 2016, neste ano já comprou três grupos concorrentes na área de medicina diagnóstica, mas com acordo de compra os donos e parentes continuam trabalhando nas unidades compradas.

Em 2016, recebeu prêmio das Melhores Empresas para Trabalhar em Minas Gerais, como reconhecimento por possuir um ambiente que proporciona um funcionário feliz e satisfeito. Esse cenário traz resultados positivos no desempenho geral da organização. Desafiando o cenário de turbulência na economia, as 44 empresas premiadas no ranking mineiro, que está em sua terceira edição, apresentaram crescimento médio de 9% no último ano. As companhias lideraram o ranking por investir num bom ambiente de trabalho e na valorização dos empregados.

Vencedor pelo segundo ano consecutivo na categoria “pequenas”, o Laboratório Sabin, com sede em Uberaba, no Triângulo Mineiro, investe em benefícios e programas que melhorem a saúde e o bem-estar dos empregados. Estão entre eles grupos de corrida, chá de fralda para gestantes, entre outros. “A felicidade no trabalho é um dos pilares da nossa empresa”, reforça a presidente-executiva Lídia Abdalla¹².

¹² Boas empresas para trabalhar são premiadas em Minas. Disponível em <http://www.sabinonline.com.br/site/noticias/noticias_listar.asp?boas-para-trabalhar-sao-premiadas-em-minas.s> Acesso em 29 de novembro de 2016

3.1 Tabela de benefícios oferecidos

Benefícios	O que é
Programa de fidelidade	Benefício oferecido por tempo de serviço: 1 ano: um dia no spa; 5 anos: salário bônus; 10 anos: um computador; 15 anos: uma viagem de sete dias com acompanhante para o nordeste; 20 anos de empresa: carro 0 km
Programa de gestores	MBA Consultorias especializadas, participação em congressos científicos nacionais e internacionais para seu corpo técnico e administrativo, convites de palestras empresariais e programas de desenvolvimento específicos para liderança
Inscrição em corridas	Custeio com inscrições em competições e treinamento da equipe de corridas
Espaço Bem-Viver	Unidade com estúdio e equipamentos para ginástica ou desconto em academias conveniadas
Bolsas de estudo	25% a 80% para graduação, MBAs, mestrados e doutorados
Auxílio-enxoval para o bebê	A empregados grávida recebe um salário adicional para ajudar nas despesas
Auxílio para material escolar	Auxílio aos empregados com filhos em idade escolar
Auxílio-funeral	Em caso de morte, ajuda nas despesas do funeral
Dia da Noiva;	O laboratório paga os gastos do dia da noiva
Parcerias com escolas, creches e universidades	Para empregados e os dependentes
Financiamentos	Facilita financiamento do empregado a compra da casa própria, do carro e custeio da faculdade
Plano de saúde	Assistência médica e odontológica, seguro de vida, nutricionista, massagem, para empregado e familiares

Fonte: autoria própria

4.0 PESQUISA

Para dar prosseguimento à pesquisa, optamos pela entrevista em profundidade, método qualitativo que consiste, normalmente, em uma forma de aprofundar uma unidade individual.

De acordo com Lima et al.(2012, p. 133), fazendo a junção de pontos em comum sobre a entrevista em profundidade na visão de vários autores, a entrevista em profundidade deve ser antecedida da elaboração de protocolo, o qual vai definir os procedimentos e as regras gerais, assim sendo possível ao pesquisador conduzir a pesquisa com êxito. Desse modo, a entrevista em profundidade como método, abrange vários aspectos: desde o planejamento, técnicas de coleta de dados e abordagens específicas à análise desses. Assim, a entrevista em profundidade não se trata apenas de tática de coleta de dados, e sim estratégia que abrange toda a pesquisa.

Para complementar a pesquisa foi feito levantamento bibliográfico, que abrangeu principalmente livros, mas também teses, dissertações e artigos em periódicos. E levantamento documental, de planos e documentos da empresa, como forma de complementar o estudo.

A metodologia adotada no trabalho apresenta a visão de como os dados utilizados para a construção da pesquisa foram coletados e trabalhados.

4.1 PARTICIPANTES DO ESTUDO

A unidade do Sabin visitada foi a sede que se encontra em Brasília, na Asa Norte. A escolha do local se deu por ser o local em que ficam as gerentes que cuidam da área de bem-estar das unidades de Brasília da empresa.

4.2 PROCEDIMENTO DE COLETA

Tendo em vista que a pesquisa foi feita em uma organização, houve a necessidade de autorização. Depois do contato inicial por meio da página na rede social *Facebook*, pois pelo site há apenas canais para ouvidoria e centrais de atendimento, o *e-mail* da responsável pela área da universidade corporativa

me foi repassado. Após conversa por *e-mail* sobre o tema do estudo, foi requisitado que enviassem a eles uma carta da universidade, confirmando os dados passados, aluna, orientador, entre outros, feita pelo orientador e um protocolo com tema e assuntos a serem tratados. Após envio da carta por *e-mail*, não houve a necessidade do protocolo. Assim, após confirmação do recebimento da carta, a responsável pela área de bem-estar, da unidade do Sabin de Brasília entrou em contato por *e-mail* para que combinássemos melhor horário e dia para uma visita inicial. Combinada a primeira data, tivemos uma conversa inicial sobre o tema da pesquisa, e em data posterior a entrevista foi realizada.

Ressalte-se que também solicitamos acesso aos empregados, o que não foi autorizado pela empresa. Por justificativa, a empresa colocou que a negativa se deu devido aos diversos pedidos de pesquisas externas pelas organizações promotoras das premiações, bem como as diversas pesquisas internas que são realizadas periodicamente.

Também o acesso aos demais gerentes foi prejudicado por coincidir com remanejamentos internos entre unidades.

Mesmo com essas limitações, decidimos por aproveitar a oportunidade oferecida e realizar a entrevista em profundidade com a coordenadora de bem-estar que também engloba toda a área de gestão interna, Mércia Soares Borges, na sede da empresa em Brasília, nos dias 08/10/2016 e 27/10/2016.

O roteiro de entrevista foi composto de quinze perguntas, entre questões abertas e fechadas (vide Apêndice 1).

5.0 SÍNTESE DAS RESPOSTAS

Em relação aos benefícios, a entrevistada descreve que os mais procurados são o plano de saúde, os cursos internos e o auxílio para cursar faculdade. Para que esses benefícios sejam oferecidos, os colaboradores são ouvidos, por meio de pesquisa interna, com questionários. Os resultados mostram quais programas têm aceitação, e quais aqueles que os empregados desejam que a empresa ofereça. A maior parte dos programas oferecidos têm sucesso, ela considera ainda que eles têm vital importância dentro do Sabin.

A coordenadora destaca ainda que existe um setor apenas para cuidar dessa parte, setor de Bem-Estar, que abrange as ações de marketing interno, de Recursos Humanos, desenvolvimento interno e comunicação interna.

Segundo a entrevistada, todo o esforço desse setor em ouvir e oferecer o melhor possível aos empregados obtém bons resultados, com destaque para as premiações que constantemente a organização recebe na área de gestão de pessoas. Para ela, esse reconhecimento só é possível devido ao nível de satisfação que se têm no trabalho e acaba por gerar valor agregado tanto à marca como ao funcionário.

Além disso, existem pesquisas de clima organizacional, nas quais o funcionário tem a liberdade para não se identificar, mas provavelmente devido ao alto grau de confiança entre as pessoas, a maior parte se sente à vontade para fazer isso.

Outro aspecto levantado, é a preferência em chamar os trabalhadores de colaboradores, ela acredita que isso faz com que eles sintam-se parte da organização, criando uma relação de aproximação entre a empresa e o empregado. Assim, tratando-os de uma forma mais próxima do que as empresas em geral tratam seus empregados, o Sabin consegue trabalhar com pessoas engajadas e comprometidas com a empresa e com os consumidores finais. As práticas de gestão de pessoas são ainda ações internas para incentivar os empregados a se sentirem bem e realizados com o serviço que realizam e com o ambiente de trabalho.

A respeito da comunicação, a coordenadora informa que são muitos os canais utilizados para a circulação da informação, como murais, intranet, canais anônimos, Newsletter, publicação na internet e intranet, reuniões etc. “Também é eleito um representante pelos colaboradores, que é responsável por registrar *feedback* dos empregados e trazer para nós, seria como um líder que garante que estamos cumprindo nossos deveres com os empregados”.

E enfatiza que tão importante quanto incentivar o crescimento do funcionário é fazê-lo se sentir bem, dar essa base, muitas vezes tanto para ele quanto para a família.

No que se refere a tempo de empresa, a entrevistada pontua que a maior parte trabalha há mais de cinco anos e que a taxa de rotatividade é baixa. Nos cargos mais altos, a maior parte está há mais de 10 anos, isso se deve provavelmente aos programas de formação dos empregados, como o de desenvolvimento de líderes.

A coordenadora acredita que todo o reconhecimento que a empresa está obtendo ao longo dos anos se dá em grande parte devido à valorização e às oportunidades que a organização oferece aos empregados e também ao bom serviço dirigido ao consumidor final.

Além de procurar sempre inovar na área de atuação (medicina diagnóstica), o laboratório também está em constante crescimento de mercado, expandindo e obtendo novos negócios dentro de sua área de atuação. Para Mércia, toda essa expansão não teria o bom resultado que vem sendo obtido se não contasse com a ajuda dos empregados.

A coordenadora reforça que os prêmios demonstram um reconhecimento fruto do esforço não só dos líderes em níveis mais altos da hierarquia, mas também dos colaboradores, nos mais diversos níveis e cargos da empresa. A coordenadora ainda afirma que um dos grandes objetivos da empresa é o equilíbrio entre atender, ao mesmo tempo, as necessidades da organização e dos seus colaboradores.

6.0 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise das informações foi feita após o estudo dos dados levantados e averiguação dos mesmos.

Após análise do material coletado, percebe-se que Laboratório Sabin busca constantemente a melhoria de seu ambiente interno. A estratégia é, além de se apresentar como um local de trabalho agradável visualmente, trabalhar pelo bem-estar dos colaboradores através da gestão interna, principalmente focando na gestão de uma forma humanizada. Assim como coloca Silva (2005), a gestão interna começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado para a organização.

A coordenadora do setor de bem-estar, Mércia Soares Borges, afirma que sempre há preocupação em trabalhar de forma que se concretize uma gestão humanizada, há a preocupação de como o colaborador se sente trabalhando na empresa, e como ele se sente no ambiente de trabalho, sua relação com superiores e colegas também é importante, essa preocupação gera retorno na dedicação e na confiança dos colaboradores para com a empresa. Além disso ele é visto como um indivíduo, com potencialidades e limitações. O que demonstra que a empresa procura integração com o empregado. Assim como afirma Brum (2003), deve haver integração dentro de uma empresa, ela deve acontecer basicamente de quatro formas: integração entre as pessoas, das pessoas com a empresa, pessoas com os gestores, e entre setores.

Mércia ressalta ainda, que a integração entre os colaboradores e entre eles e a empresa é muito boa, de modo que preferem falar algo diretamente aos superiores diante de algum incômodo ou problema, a usar canais de comunicação em que não precisam se identificar, demonstrando que o clima organizacional entre os superiores e os demais empregados é amistoso e de confiança. O que corrobora o preconizado por Chiavenato (2006), de que o clima dentro da organização gera influência no ambiente de trabalho, na motivação, na satisfação e no desempenho do funcionário.

A maior parte dos empregados é do sexo feminino (77%). Os cargos de gerência seguem o mesmo caminho, característica da organização em que as proprietárias do negócio são do sexo feminino. Os benefícios oferecidos são voltados com especificidade para atender a diferentes necessidades, alguns voltados especificamente para o público feminino, como salário adicional a partir do oitavo mês de gestação, o que demonstra a preocupação diversificada com que os empregados são tratados. Práticas como essa reforçam o que diz Pimenta (2006), quando afirma que o marketing interno deve levar em consideração os empregados com suas diferenciações e dificuldades, tratando-os como públicos específicos.

Esse incentivo ao público feminino também já gerou prêmio como a Melhor empresa para mulher trabalhar. Outro ponto que demonstra como as

pessoas são tratadas no laboratório de forma humanizada, em que homens e mulheres são tratados iguais em potencialidades, mas respeitando suas diferenças. De acordo com Carvalho (2009), o marketing interno precisa de planejamento e ser ajustado ao público interno ao qual objetiva atingir. Os benefícios internos oferecidos pelo Sabin vão, entre outros, de auxílio faculdade, programas de crescimento interno até auxílio casamento, englobando os diversos públicos internos formados pelos colaboradores e suas necessidades.

De acordo com Brasil e Messias (2012), por meio da gestão humanizada os gestores podem proporcionar um clima para que os colaboradores possam estar mais engajados e, como consequência, mais alinhados à missão, visão e valores da empresa, com maior chance de crescimento da organização.

Entre as premiações recebidas pelo Sabin está o Prêmio Valor Carreira 2016, em que o laboratório alcançou nota total de 93 em 100 pontos, nos quesitos gerais, que englobam engajamento, satisfação e desempenho no local de serviço. O prêmio confirma que 97% dos empregados conhecem e acreditam na marca, na sua missão, visão e valores, que representam também a imagem que os colaboradores têm da empresa. O que vai ao encontro do que nos diz Schreiber (2013), se a cultura do ambiente organizacional é favorável, pode contribuir para o desenvolvimento da organização.

A maior parte dos empregados têm mais de 5 anos de empresa, sendo mais de 10 anos para os que estão nos cargos mais altos. A ascensão na carreira se dá por meio do desenvolvimento interno, quando os empregados de cargos mais baixos para mais altos. Outro índice importante é o que mede a saída da empresa: no caso do Sabin esse índice é inferior a 1%. O que demonstra que a organização consegue reter talentos, e comprova que a empresa consegue alcançar um dos objetivos do marketing interno, conforme descrito por Bekin (2004), que os empregados devem ser valorizados para que a empresa possa manter os melhores talentos.

No Sabin, os canais de comunicação são diversos, como murais, e-mails, canais sem identificação, entre outros, feitos para que os empregados possam receber informações da melhor forma possível, com objetivo que ela

alcance a totalidade dos empregados. Com o que concorda Grönroos (2003), ao dizer que o gerenciamento da comunicação é importante, e para que as funções sejam feitas da melhor maneira é preciso que a informação chegue a todos, ela precisa ser utilizada pela empresa para que consiga passar expressamente todos seus objetivos

Quanto ao retorno da comunicação, os empregados têm liberdade para dar feedback da forma que se sentirem mais à vontade. Mas de acordo com Mércia, há uma grande liberdade dentro do local para diálogos entre os empregados e seus superiores, com isso eles preferem se reportar diretamente aos superiores a se expressar anonimamente. O que se completa com descrito por Kunsch (2003), que um dos objetivos da comunicação interna é contribuir para o exercício da cidadania e valorização do homem, pois poder se manifestar e comunicar com liberdade trará fins construtivos, tanto profissional quanto pessoalmente.

Os colaboradores preferem sempre dar *feedbacks* diretamente aos superiores, ou ainda se sentem à vontade para se identificar. Assim, vai ao encontro do que expõe Zaharov (2010), sobre o fato de o feedback ser importante, pois ajuda na possibilidade de mudança, melhora no desempenho e propicia dificuldades no desempenho entre colaboradores e organização.

Por filosofia, a empresa acredita que os empregados devem ser tratados como “colaboradores”, por entender se tratar de relação de “colaboração” entre empresa e funcionário. Para a empresa, assim como Silva (2005), os empregados são o primeiro mercado das organizações, o que é compatível com o índice alcançado de 94% em engajamento, satisfação intelectual e emocional na empresa, segundo o prêmio Valor Carreira, obtido em 2016. Índices altos de satisfação no ambiente de trabalho mostram que a gestão interna da empresa é feita da melhor forma possível para os colaboradores, assim como concordam Cobra e Braga (2004), a gestão interna eficaz fortalece as relações da empresa com funcionário, propiciando melhorias na satisfação e na produtividade.

7.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal foco verificar como a gestão centrada na humanização e nas pessoas é feita na organização Laboratório Sabin e como essa gestão gera resultado no crescimento profissional e no reconhecimento do nome da organização.

Nesse sentido foi possível concluir que o laboratório possui um programa eficaz de gestão humanizada e de gestão interna, buscando constante inovação. Percebe-se que essa importância dada à gestão tem reflexo na melhor produtividade e satisfação do funcionário no ambiente de trabalho. Com isso é possível notar que com altos níveis de satisfação, com benefícios e condições oferecidas a organização tem empregados motivados com vontade de continuar e crescer na organização. Essa realidade se mostra por índices baixos rotatividade e altos níveis de empregados com muito tempo na organização. Bem como com grande número de cargos gerenciais ocupados por colaboradores capacitados internamente.

Ainda foi possível confirmar que todo o investimento feito na gestão interna, e a importância dada a humanização dessa gestão torna a empresa um bom local para se trabalhar. Esse fato tem um retorno de mérito não só no campo empresarial, no nome da organização, que ganha destaque na mídia, em premiações e se mantém reconhecida como uma das melhores empresas. Mas também gera um valor agregado financeiro ao nome da marca, um *status*. A organização ainda passa a ser conhecida como um bom local para trabalhar, concorrida pelos melhores profissionais e reconhecida pelos empregados. Organizações competitivas têm conduzido ações na área motivacional, aplicando investimentos em programas internos, em qualidade de vida, treinamentos e benefícios, além de um ambiente confortável, em que a comunicação acontece de forma natural e clara, o relacionamento entre setores e empregados se torna agradável.

Em relação a gestão interna observou-se que o Sabin o utiliza juntamente com a comunicação de forma estratégica, para conversar e reter seus colaboradores. Todas essas ações acontecem com a opinião do

funcionário primordialmente. Há a preocupação em manter a gestão de forma humanizada, em ouvir principalmente os colaboradores para saber o que eles consideram melhor a ser feito, para assim, conciliar o melhor que a empresa pode oferecer, com a satisfação dos colaboradores. Desse modo são feitas pesquisas de satisfação, onde os empregados têm liberdade para dar opinião sobre os benefícios e as condições de trabalho oferecidas, bem como propor novas ideias que posteriormente serão analisadas pelo setor de bem-estar. Ainda podem se comunicar sobre esse e outras assuntos, pelos diversos canais de comunicação oferecidos.

A partir da análise pode se verificar que todo o processo de gestão, centrada na humanização do funcionário, se mostra pela forma que a organização trata seus empregados. Pela preocupação em oferecer condições não só financeiras, mas também pelos benefícios. Gerando condições ambientais e psicológicas para manter os melhores empregados. De uma forma com que ele se sinta bem, tenha liberdade para falar com os colegas, dirigir-se aos seus superiores, o que mostra que a comunicação acontece sem muitos ruídos e que os empregados são tratados não apenas como alguém que lhe presta serviço, mas com uma pessoa com potencialidades, necessidades e limitações.

Ainda, após a análise do tema, é possível compreender os limites da pesquisa. O ideal seria ter conseguido também entrevistar os empregados, para conseguir confrontar e mesmo atestar os resultados dos esforços da empresa, para além dos reconhecimentos externos que obtém. Também seria importante ouvir gerentes de outras áreas, o que não aconteceu por falta de tempo, e por coincidir a pesquisa com o momento em que ocorria a troca de alguns gerentes entre estados. Por essas limitações não foi possível realizar um trabalho mais profundo.

Por fim, como sugestão para futuros trabalhos sugere-se algumas vertentes. Pesquisar a eficácia dos meios de comunicação no local, o qual pode avaliar os processos e meios de comunicação e sua eficácia mostrando a relevância da comunicação interna para a empresa e seus colaboradores. Outra vertente de estudo é um estudo comparativo com organizações de perfis

diferentes, no qual poderá ser analisado como a gestão acontece no Sabin, a fim de realizar comparação com outra organização que, mesmo com outro modelo de gestão, também tenha um bom reconhecimento público. Por último, como o Sabin possui programa de responsabilidade social e sustentabilidade, seria interessante pesquisar sobre a responsabilidade social como parte da cultura organizacional, explorando em maior profundidade o papel das organizações e o envolvimento de seus empregados nessa área.

8.0 REFERÊNCIAS

A Importância da Comunicação Eficaz nas Organizações. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/artigos/importancia-da-comunicacao-eficaz-nas-organizacoes/>> Acesso em 18 de maio de 2016

ALBUQUERQUE, Débora. **Novos rumos para a economia fluminense: oportunidades e desafios do Crescimento do Interior.** 1º edição. Rio de Janeiro. E-papers serviços editoriais. 2008

ALMEIDA, Sérgio. **O melhor sobre Clientes.** Salvador. Ed. Salvador.

ANDRADE, Rui. **Teoria Geral da administração.** 2ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier Editora. 2011

ARAUJO, Giovanni. **Teoria da Vulnerabilidade.** 2ª edição. Rio de Janeiro. Gerenciamento Verde editora. 2009.

ASSAD, Nanci. PASSADORI, Reinaldo. **Media training: como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade.** São Paulo. Editora Gente. 2009.

BEKIN, Saul. **Endomarketing- Como praticá-lo com sucesso.** 1º Edição, São Paulo. Pearson Brasil, 2003.

BRASIL, Angela. MESSIAS, Ariane. DOMINGUES, Cristiane. AZEVEDO, Dayane. **A importância do Marketing interno dentro das organizações.** Disponível em <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2012/downloads/2012/humanas/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DE%20ENDOMARKETING%20DE%20DAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf>> Acesso em 10 de outubro de 2016

BRUM, Heloisa. **Endomarketing como estratégia de gestão.** 3ª Edição. São Paulo. Editora do LP&M. 2005.

CESCA, Cleusa. **Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática.** São Paulo. Summus Editorial. 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3º Edição. Rio de Janeiro Elsevier, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 4ª Edição. São Paulo, Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3ªed. São Paulo, São Paulo. 1983.

CLEMEN, PAULO. **Como Implantar uma Área de Comunicação Interna**. Rio de Janeiro. Mauad Editora.

COBRA, Marcos. BRAGA, Ryon. **Marketing Educacional: Ferramentas de gestão para instituições de ensino**. São Paulo. Editora Cobra. 2004.

CURVELLO, João José. **A comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema**. Disponível em <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/download/193/293>> Acesso em 05 de dezembro de 2016

CURVELLO, João José. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2ª edição. Casa das Musas. Brasília. 2012.

DALMAS, Marcos. TOSTA Kelly. **Estratégia de Gestão de Pessoas**. Curitiba. lesde 2009

Descrição o laboratório Sabin em seu site. Disponível em <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=4>>. Acesso em 26 de Abril de 2015

DUCKER, PETER. **O Melhor de Peter Drucker: a administração. Volume 2**. São Paulo. Editora Nobel. 2001.

DUTERME, Claudio. **A comunicação Interna na empresa**. Porto Alegre. Editora Instituto Piaget. 2002

Estudos de caso. Disponível em <http://casoteca.enap.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=27> Acesso em 17 de maio de 2016

FERREIRA, Victor. TACHIZAWA, Takeshy. FORTUNA, Antonio. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª edição. Rio de Janeiro. FGV. 2006

FIUZA, Gisela. **Políticas de Gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional.2010**. Disponível em <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/1374/2477>> Acesso em 10 de janeiro de 2017

FLEURY, Maria. FISCHER, Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo. Atlas Editora. 1992

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2003

GARAY, Angela. CARVALHO, Mário. SILVA, Flávia. **Gestão estratégica de pessoas e seus impactos nas organizações**. 2009. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Flavia_Pereira_da_Silva/publication/2490>

08444_GESTAO_ESTRATEGICA_DE_PESSOAS_E_SEU_IMPACTO_NAS_ORGANIZACOES/links/00b4951e1dc6b7b741000000.pdf> Acesso em 03 de janeiro de 2017

GRÖNROOS, Christian. **The relation ship marketing process commucation**. Disponível em < The_relationship_marketing_process_Communication_i.pdf> Acesso em 01 de dezembro de 2016aaa

HENNINGTON, Élida. **Gestão dos processos de trabalho e humanização em saúde. 2007**. Disponível em<<http://www.scielo.br/pdf/rsp/2008nahead/6707.pdf>> Acesso em 10 de janeiro de 2017

KERIN, Roger. PETERSON, Robert. **Problemas de Marketing Estratégico - 11.ed.** Porto Alegre. ArtMed Editora. 2009

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro. Elsevier Editora. 2010

KOTLER, Philip. **Marketing de serviços profissionais**. 2ª edição. São Paulo. Editora Manole. 2002.

KUNSH, Margarida.MARGARIDA. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo. Edições Loyola. 1992.

KUNSH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização**. São Caetano do Sul. Difusão Editora. 2003.

Liderança e Cultura Organizacional. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7552/6970>> Acesso em 17 de maio de 2016

Importância do marketing interno dentro das Organizações. Disponível em <[http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2012/downloads/2012/humanas/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DE%20marketing interno%20DENTRO%20DAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf](http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2012/downloads/2012/humanas/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DE%20marketing%20interno%20DENTRO%20DAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf)> Acesso em 11 de maio de 2016

KERIN, Roger. PETERSON, Roberta. **Problemas de Marketing Estratégico**. 11ª edição. Porto Alegre ARTMED. 2009
KNAPIK, Anet, **Gestão de Pessoas**. 2º Edição. Curitiba IBPEX, 2008.

Líderes do Laboratório Sabin são prata da casa. Disponível em <[http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/99-dos-lidere s-do-laboratorio-sabin-sao-prata-da-casa](http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/17102/noticias/99-dos-lidere-s-do-laboratorio-sabin-sao-prata-da-casa)> Acesso em 26 de Abril de 2015

Marketing interno como ferramenta de estratégia empresarial. Disponível em <http://abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr75_0651.pdf> Acesso em 18 de maio de 2016

MATOS, José. MATOS, Rosa. ALMEIDA, Josimar. **Análise do Ambiente Corporativo. Do caos Organizado ao Planejamento Estratégico das Organizações**. Rio de Janeiro. E-papers. 2007

Melhores empresas para mulheres. Disponível em <<http://www.vilamulher.com.br/dinheiro/carreira/melhores-empresas-para-mulheres-5-1-37-261.html>> Acesso em 26 de Abril de 2015

MENDES, Regina Stela Almeida Dia. **Marketing Interno como ferramenta de comunicação com o público interno**. <Disponível em: http://marketinginterno.com/diversos/como_agregar_valor_atraves_das_pessoas.pdf> Acesso em: 19 de junho de 2016.

MORAES, GIOVANNI. **Elementos do sistema de Gestão**. Rio de Janeiro. 1ª edição. Verde Editora. 2009

MOREIRA, Ellen. **Clima Organizacional**. Curitiba. Editora Iesde. 2012

MONTANA, Patrick J.; **CHARNOV**, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2003.

NASCIMENTO, Luis. LEMOS, Ângela. MELLO, Maria. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre, Artmed.

Quantas horas as pessoas trabalham em cada país. Disponível em <<http://www.forbes.com.br/fotos/2015/11/quantas-horas-as-pessoas-trabalham-em-cada-pais/>> Acesso em 10 de maio de 2016

Revisão e tradução. Disponível em <<http://www.revisaoetraducao.com.br/index.php/qualidade-textuar>> Acesso em 17 de maio de 2016

ROCHA-PINTO, Sandra. PEREIRA, Cláudio COUTINHO, Maria. JOHANN, Silvio. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. 9ª Edição. FGV. Rio de Janeiro 2007

ROCHA, TELMA. STREHLAU, VIVIAN. **Estudos ESPM: A evolução do Marketing no Brasil**. Disponível em <http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/estudos_espm_09_2006__a_evolucao_do_marketing_no_brasil.pdf> . Acesso em 15 de novembro de 2016

RUZZARIN, Ricardo. AMARAL Augusto. SIMIONOVSKI, Marcelo. **Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Bases em Competências**. Porto Alegre. AGE. 2006

RUSSO, Giuseppe. **Diagóstico da Cultura Organizacional; O impacto dos Valores Organizacionais do Desempenho das Terceirizações**. Elsevier. 2015

SANTIAGO, Marcelo. **Marketing- Coleção Gestão Empresarial**. Curitiba. editora Fae business, 2002.

SANTOS, TATIANI. BRUNETTA, DOUGLAS. SELEME, ACYR. **O Desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica**. Disponível em <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/767.pdf>> Acesso em 18 de novembro de 2016

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 3ª edição, São Paulo, Atlas, 2009.

SCHREIBER, Dusan. **Inovação e Aprendizagem Organizacional**. Rio Grande do Sul. Feevale. 2013

SILVA, Severino. **Marketing de Serviço**. Maceió. Editora Ufau. 2005

Sobre o Sabin. Disponível em <<http://www.sabinonline.com.br/site/interna.asp?CodConteudo=4>> Acesso em 27 de Março de 2016

TACHIZAWA, Takeshy. ANDRADE, Ruy. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4ª edição, Rio de Janeiro. FGV. 2006

TOMASI, Carolina, MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007

VENTURA, Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Disponível em <http://www.rbconline.org.br/wp-content/uploads/a2007_v20_n05_art10.pdf> Acesso em 15 de outubro de 2016

VIEIRA, Roberto. **Comunicação Organizacional**. Rio de Janeiro. Mauad. Editora. 2004

VIEIRA, Lidiane. CARVALHO, Nerci. **A importância da gestão de pessoas nas organizações**. Disponível em <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:AoXRZfdDi7IJ:https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/download/16/20+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> Acesso em 21 de setembro de 2016

WETZEL, Ursula. TOMEI, Patricia **Estudos em negócios II**. Rio de Janeiro. PUC RIO. 2002

ZAHAROV, Anna. **Coaching - Caminhos para transformação da carreira**. Rio de Janeiro. Editora Brasport livros. 2010

9.0 APÊNDICE 1

Questionário

1. Quais os programas de benefícios oferecidos pela empresa mais procurados pelos empregados?

O plano de saúde é mais procurado, cursos internos e auxílio para faculdade. De resto não tem como falar os mais procurados além desses, porque na verdade todos os empregados têm direito aos benefícios oferecidos, então não existe uma cota ou algo assim. Os únicos impedimentos são alguns benefícios, que tem pré-requisito de tempo na empresa para que sejam liberados

2. Como é feita a análise do processo dos programas oferecidos, os que dão certo, o que devem ser reformulados ou retirados.

É feita uma pesquisa internamente na empresa, são passados questionários, os quais o funcionário pode ou não se identificar e com os resultados vemos quais programas estão tendo aceitação, quais eles desejam que tenha na empresa. Mas é muito difícil não dar certo um programa implantado, até por essa pesquisa de opinião feita antes, que eu me lembre que não deu certo até hoje foi o do financiamento da casa. Aliás, não é que não deu certo, mas a procura estava sendo pouco, então vimos que os juros que conseguimos era superior ao do mercado, então os empregados estavam vendo mais benefícios em procurar diretamente as financiadoras do mercado como a caixa.

3. Existe um setor apenas para tratar das ações de marketing internos?

Sim, na verdade temos o setor, que seria um setor geral que se chama setor de Bem-estar, esse setor abrange as ações de endomarketing, rh, desenvolvimento interno e comunicação interna.

4. O quanto os benefícios oferecidos são importantes para o engajamento do funcionário pela empresa

- Muito importante
- Importante
- Relevante
- Tem pouca importância
- Não sei

5. Os empregados são ouvidos no processo de criação de benefícios ou na gestão de pessoas? Como?

Sim, por questionários eles podem colocar o que gostariam que tivesse, mas ainda não tem na empresa

6. Você acredita que a maior parte dos empregados sabe a missão valores e visão da empresa?

Com certeza, prova disso é que uma das últimas premiações que o laboratório recebeu, esse ano ganhamos um prêmio muito importante que é a Premiação Valor Carreira 2016, esse prêmio avalia os índices de engajamento, satisfação e alto desempenho dos colaboradores, Laboratório Sabin alcançou uma nota geral de 93 pontos de 100.

94% em Engajamento, definido como o nível de comprometimento emocional e intelectual dos colaboradores.

94% em Diversidade e Inclusão, sendo esta uma percepção dos empregados sobre o tratamento respeitoso e inserção de pessoas de diferentes culturas, níveis sociais, gêneros, etc

E diz que 97% dos empregados acredita que a Marca, representando a visão dos colaboradores sobre a imagem interna e externa da empresa e seu orgulho em pertencer a ela.

7. Qual nível de relação entre o bem-estar do funcionário e o crescimento da organização?

- Muito importantes
- Importante
- Relevante
- Tem pouca importância
- Não sei

8. Por que chamar os empregados de colaboradores?

Porque aqui queremos além de alguém que trabalha apenas na organização, que ele se sinta parte da empresa, que seja uma relação de colaboração entre a empresa e o empregado.

9. Quais são os canais internos para comunicação com os empregados? Qual funciona melhor?

A internet e a intranet,

Murais com recortes com informações sobre a empresa, notícias, informes e coisas relacionadas

Temos o amigo secreto: que é um canal que os empregados podem fazer críticas, sugestões, o que quiser, e colocar em uma caixa. Mas é muito difícil um funcionário utilizar ele, porque aqui nós temos um ambiente interno muito aberto, tanto com os chefes, entre os empregados, eles se sentem em liberdade de chegar e falar o que está acontecendo, o que está incomodando, o ambiente de trabalho é muito aberto, as conversas, então eles preferem falar tudo do que fazer algo sem se identificar, não há esse talvez medo, ou receio.

O Laboratório de Notícias, publicação bimestral que informa sobre eventos e ações em geral

Newsletter digital semanal

Relatório de Sustentabilidade, são publicações relacionadas a ações de sustentabilidade que desenvolvemos

São feitas reuniões semanais com a equipe também onde informativos são passados, temos além dela, reuniões semanais entre os gestores

Encontro de líderes que são feitos trimestralmente, são reuniões entre os gestores e os diretores.

Também é eleito um representante pelos colaboradores esse é responsável por registrar feedback dos empregados e trazer para nós, também seria como um líder sindical que garante que estamos cumprindo nossos deveres com os empregados.

Fale com a diretoria é o canal onde o funcionário pode mandar mensagens diretamente a diretoria

Roda com a direta: são encontros semestrais dos empregados com a diretoria

Pesquisas de clima: que são feitas para que os empregados deem suas opiniões e avaliem a empresa

10. Quantos empregados têm na empresa, qual a idade média deles e a escolaridade da maior parte?

No geral a empresa tem mais ou menos 3.700 empregados. Desses 77% são mulheres

Idade média de 29 anos, maior parte com nível superior cursando ou concluído. Dos cargos mais altos média de 35 anos, todos com superior e pós-graduação e diversos cursos de aperfeiçoamento na área de gestão.

11. Qual média de tempo na empresa dos líderes que estão nos cargos mais altos e a escolaridade deles?

Mais de 10 anos, todos com nível superior e pós, eles têm média de 35. Aqui nós mantemos o índice de absenteísmo inferior a 1%, quando o funcionário sai normalmente é porque passou em concurso público. Nós também apostamos muito no desenvolvimento dos empregados, aqui temos uma área específica para cursos, é muito difícil buscamos um líder fora da organização, normalmente quem chega aos cargos mais altos veio já de dentro da empresa, quando é contratado alguém de fora pros cargos de liderança é porque procuramos e não encontramos mesmo alguém compatível com o cargo de dentro da organização. O Sabin implantou em 2008 o Programa Desenvolver Líderes, com o objetivo de capacitar líderes e potenciais gestores. São oferecidos cursos presenciais e online, além de workshops, congressos e seminários. Eu digo por mim mesma, quando entrei aqui eu entrei porque fiz

um curso de análises clínicas, técnico, isso a 10 anos atrás, hoje em dia eu sou gerente do setor de marketing. Depois que fiz o curso de análises clínicas trabalhei um tempo, fiz curso na área de administração desses técnico, passei para secretaria, depois área administrativa, e quando fiz graduação em administração de empresas vim para a área de gestão, agora tenho pós, cresci bastante aqui na empresa.

12. Qual tempo de empresa da maior parte dos empregados

- 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos

13. São feitas pesquisas, para obter feedback sobre os benefícios existentes e clima organizacional? Quais/como?

Sim, através de pesquisas de clima, são feitos questionários, onde são colocadas perguntas relacionadas a empresa no geral e pontos específicos do trabalho, e questões onde eles podem dar a própria opinião, e também colocar críticas, sugestões etc, onde eles podem ou não se identificar, mas a maior parte sempre se identifica.

14. Você acredita que existe relação entre o marketing interno da empresa e o crescimento da organização? Qual?

Sim, com certeza prova disso são os prêmios que constantemente ganhamos, relacionado ao ambiente interno de trabalho, ganhamos agora em 2016 também o prêmio de Melhor Empresa para Você Trabalhar no setor Serviços de Saúde, O Sabin está há 12 anos neste ranking e nas últimas seis edições foi Campeão do Setor. A gente sempre diz aqui que A qualidade e a excelência do Laboratório Sabin são um reflexo da qualidade de vida dos seus colaboradores. O Sabin foi eleito a 4ª Melhor Empresa para trabalhar no País, com certeza esse reconhecimento gera um valor agregado a isso para a empresa e o seu nome.

15. há alguma política interna que norteia a gestão de pessoas?

Sim, como falei temos o setor de bem estar, que é composto pelas áreas de endomarketing, rh, desenvolvimento pessoal e comunicação interna.

Nos reunimos sempre para dar feedbacks de cada programa, de como anda a clima interno geral da organização.

Esse setor cuida da gestão de pessoas,

16. Qual maior investimento feito na parte de gestão interna de pessoas (aperfeiçoamento, benefícios etc)?

Acredito que tenha um equilíbrio entre os aperfeiçoamentos e os benefícios oferecidos, até porque acreditamos aqui que tão importante quanto incentivar o crescimento do funcionário é fazer ele se sentir bem, dar essa base, muitas vezes tanto para ele quanto para a família.