

**UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO**

**AMANDA DOMICIANO**

**COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA PULA  
BRASIL RECREAÇÃO INFANTIL: ELABORAÇÃO DE  
UM MANUAL DE CONDUTA**

BAURU  
2015

**AMANDA DOMICIANO**

**COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA PULA  
BRASIL RECREAÇÃO INFANTIL: ELABORAÇÃO DE  
UM PRODUTO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais e Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Jornalismo, sob orientação da Profa. Me. Fernanda Terezinha de Almeida.

BAURU  
2015

**AMANDA DOMICIANO**

**COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA PULA  
BRASIL RECREAÇÃO INFANTIL: ELABORAÇÃO DE  
UM PRODUTO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais e Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Jornalismo, sob orientação da Profa. Me. Fernanda Terezinha de Almeida.

Banca examinadora:

---

Profa. Me. Daniela Pereira Bochembuzo  
Universidade Sagrado Coração

---

Prof. Me. Vitor Pachioni Brumatti  
Universidade Sagrado Coração

---

Profa. Me. Fernanda Terezinha de Almeida  
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 29 de maio de 2015.

Dedico este trabalho aos meus pais, que são a minha fonte de inspiração como pessoa e como profissional e por não medirem esforços para que eu concluísse esta etapa na minha vida. Amo vocês.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada.

À minha mãe, Marisa Pulido Domiciano, por ser a mulher mais guerreira e determinada que eu conheço na vida, minha fonte de inspiração, obrigada por tudo. Além de mãe, é minha melhor amiga. Foi você que me deu forças para concluir esta etapa da minha vida, essa é pra você, mãe! Eu te amo.

Ao meu pai, Valmir Domiciano, por ter me ensinado a ser tudo o que sou hoje, tanto pessoal quanto profissionalmente. Você é a minha inspiração, meu herói, a minha referência de vida. Muito obrigada por todos os momentos no decorrer da faculdade. Eu te amo.

Ao Manoel Messias Alves Sant'Anna Jr., meu amor, pessoa com quem amo partilhar todos os momentos da minha vida. Com você me sinto viva de verdade. Obrigado pelo carinho, amor, paciência e por sua capacidade em me trazer paz e serenidade na correria da vida e de cada semestre. Eu te amo.

Ao meu avô, Rubens Pulido, por mais que nesse estágio do Alzheimer já nem lembre mais quem eu sou, mas eu sei quem você é. O meu maior exemplo de pessoa, fazendo a minha vida valer cada vez mais a pena. Obrigada, vovô, por estar presente de alguma maneira para essa jornada. Eu te amo.

Aos meus amigos, pela paciência, incentivo e apoio constante nessa longa caminhada.

Às amigas Ivana Santos, Gabriela Martinez e Caroline Durval, companheiras de trabalhos na vida acadêmica, que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida, com certeza.

À minha orientadora, Fernanda Terezinha de Almeida, pela paciência, confiança, por todo o conhecimento passado a mim, por ter me ajudado e acompanhado a concluir essa pesquisa. Você foi e é muito importante.

À coordenadora do curso de Jornalismo, Daniela Bochembuza, pelo convívio, apoio, todo o conhecimento transmitido e compreensão, muito obrigada. Ao coordenador do curso de Publicidade e Propaganda, Vitor Brumatti, por ser um exímio professor e pai. Além de ser um supercliente e confiar no meu trabalho, muito obrigada. É um enorme prazer ter vocês na minha banca examinadora.

A todos os professores do curso, que foram muito importantes e tiveram muita paciência comigo na vida acadêmica, muito obrigada!

Às minhas funcionárias, que fizeram parte da conclusão da minha pesquisa e que estão sempre presentes na minha vida.

Ao diagramador, Thiago Gomezysastaf, por ter me ajudado na diagramação do manual de conduta produzido para este trabalho. Muito obrigada.

“Trabalhe com aquilo que gosta e não terá  
que trabalhar um dia sequer na vida.”  
(Confúcio)

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso realiza um estudo e pesquisa para a criação de um manual de conduta para a empresa Pula Brasil Recreação Infantil. Para a sua construção, foi utilizada pesquisa bibliográfica sobre os temas de comunicação organizacional, comunicação interna, e também a gestão de pessoas e ética profissional como um fundamento relacionado com a criação do manual de conduta, como referência bibliográfica. A comunicação interna é de suma importância para o envolvimento da colaboradora com a organização, fazendo-a ter um bem-estar profissional e social e para que se sinta realizada com o seu trabalho. Também foi utilizada a pesquisa qualitativa para a sondagem da visão da equipe da empresa. Como resultado, foi elaborado um manual de conduta com a intenção de melhorar o engajamento e fazer com que a colaboradora se sinta mais à vontade e tenha segurança de falar com o empregador, fazendo-a criar um comprometimento e envolvimento no ambiente de trabalho. Como resultado foi elaborado um Manual de Conduta com as normas e ideologia da empresa analisada.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Gestão de Pessoas. Manual de Conduta.



## ABSTRACT

This term paper intends to make a study and a research to create a conduct for “Pula Brasil Recreação Infantil” company. This manual was made with an literature research of business communication, internal communication and people management and ethical business as reason liked to the conduct manual creation as bibliographic reference. The internal communication is absolute important to the relationship between the employee and the company, making him have a professional and social welfare state and making him feel happy with the work. Also was used the qualitative research to know what the employee think about the company. As a result a conduct manual was made. This manual aim improve the engagement, make the employee feel more comfortable and making a better dialogue with the boss, involving and committing the employee in the desktop. As a result it designed a Condut manual with rules and ideology of the company.

**Keywords:** Business Communication. Internal Communication. People Management. Conduct Manual.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	19
1.1 OBJETIVO GERAL .....	19
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....	20
1.3 JUSTIFICATIVA .....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	22
2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	22
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	26
2.3 GESTÃO DE PESSOAS E MANUAIS DE CONDUTA .....	32
2.3.1 A Gestão de Pessoas .....	32
2.3.2 Ética nas Empresas e Manuais de Conduta .....	37
<b>3 CRIAÇÃO DE MANUAL DE CONDUTA – CASO DA “PULA BRASIL – RECREAÇÃO INFANTIL”</b> .....	42
3.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA .....	42
3.2. DESCRIÇÃO e cenário DA EMPRESA .....	45
3.3 SÍNTESE DA APLICAÇÃO DE PESQUISA QUALITATIVA – PARTICIPAÇÃO DAS FUNCIONÁRIAS DA PULA BRASIL NA ELABORAÇÃO DO MANUAL DE CONDUTA .....	48
3.4 DESENVOLVIMENTO DO MANUAL DE CONDUTA .....	53
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	55
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	57
<b>APÊNDICE – QUESTIONÁRIO</b> .....	59
<b>ANEXO – AUTORIZAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA</b> .....	60

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso envolve a criação de um instrumento para a comunicação interna para a empresa Pula Brasil, especializada em recreação e entretenimento infantil e localizada na cidade de Bauru (SP), com a execução e elaboração de um manual de conduta que será desenvolvido para todas as colaboradoras da empresa.

A existência de um manual é algo positivo para a empresa, pois gera um interesse do profissional perante a organização, pois somente a entrevista de emprego não é o suficiente para que a funcionária se desenvolva e faça o seu trabalho positivamente. Como consequência, se ela não fizer o seu trabalho, isso irá gerar um desconforto perante o cliente, uma vez que o bom atendimento e satisfação total são os objetivos principais da empresa. O produto que será desenvolvido servirá para auxiliar, engajar e comprometer a funcionária dentro da empresa. Uma das principais dificuldades enfrentadas por empresas de pequeno porte é quanto ao engajamento, identificação e permanência de seus colaboradores.

É importante que a empresa transmita as colaboradoras a ideia de que elas estão envolvidas no desenvolvimento da organização. Nesse contexto, faz-se necessário um clima de parceria e confiança com as funcionárias. As reuniões, comunicados informais e formais, seminários e manuais são instrumentos que servem para divulgar a comunicação interna.

Para Bueno (2009), a comunicação interna é crucial para as instituições públicas e privadas, pois tem um papel fundamental na construção de ideologias nos ambientes organizacionais. Ficando claro que ela não se restringe à comunicação descendente, que é direta do empregador para funcionária; mas sim, aquela comunicação ascendente, que acontece de funcionária para empregador. A partir disso, ocorre o *feedback*, tendo por resultado uma efetiva comunicação. Esta faz com que a colaboradora sintam-se integrada e engajada na organização.

Para realização desta pesquisa, foi elaborado o seguinte pré-projeto.

### 1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver e criar o manual de conduta e engajamento destinado as colaboradoras da empresa Pula Brasil, partindo-se da premissa de que a construção

de um manual desta natureza, com a participação das funcionárias que são suas próprias destinatárias, é determinante se elas tiverem o mesmo perfil-política de contratação para que seu conteúdo seja aceito e praticado pela equipe, melhorando a comunicação interna na empresa.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Levantar pesquisas bibliográficas, redigir e apresentar o produto e o trabalho, desenvolver um instrumento de comunicação que irá auxiliar as funcionárias da empresa com o seu funcionamento.

Alcançar o alvo das pesquisas, as funcionárias da empresa, melhorando a qualidade no atendimento, estimulando a colaboradora para que se sinta à vontade de conversar com o empregador em qualquer situação em que precisar.

Engajar a funcionária e fazê-la criar um comprometimento e um vínculo com a empresa, envolvendo-a ao meio em que trabalha. Melhorando o rendimento de trabalho das funcionárias, esclarecendo as dúvidas principais, fazendo com que eles se sintam estimulados no serviço.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Uma das principais dificuldades enfrentadas por empresas de pequeno porte é quanto ao engajamento, identificação e permanência de seus colaboradores. O manual impresso fará parte do treinamento de recepção de funcionárias para o seu comprometimento e relacionamento com os clientes, a fim de que haja uma fidelização.

Esta pesquisa será feita para organizar a comunicação interna dentro da empresa estudada, fazendo com que as colaboradoras se sintam engajadas no meio organizacional.

O trabalho de conclusão de curso é composto por dois capítulos.

No primeiro, apresentaremos a fundamentação teórica da comunicação organizacional, comunicação interna nas empresas, gestão de pessoas, ética nas empresas e manuais de conduta.

No segundo capítulo, apresentaremos o produto manual de conduta no caso da empresa Pula Brasil Recreação Infantil, juntamente com a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e a formação do manual, a descrição da empresa, a aplicação da pesquisa qualitativa feita, a participação das funcionárias da Pula Brasil na elaboração do manual de conduta.

Todo o desenvolvimento desta pesquisa no decorrer dos capítulos será conceituado para a realização do produto final – o Manual de Conduta da empresa estudada – que será apresentado neste trabalho como Apêndice. O objetivo da elaboração do manual foi promover a melhor interação entre a proprietária e as funcionárias, mas principalmente para melhorar e alcançar os objetivos de engajamento das colaboradoras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para o desenvolvimento do manual de conduta e engajamento destinado aos colaboradores, é necessário compreender o conceito de comunicação organizacional e comunicação interna, temas que serão abordados neste capítulo.

Segundo Bueno (2009), a comunicação organizacional, empresarial ou corporativa não é somente institucional, mas tem também a vertente de mercado. É preciso ser mais abrangente, realinhando todo o processo de relacionamento da organização com os seus públicos de interesse, que são designados como *stakeholders*. O conceito de comunicação é extremamente amplo, por isso, para o autor, a Comunicação Organizacional ou Comunicação Empresarial é um “conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.” (BUENO, 2009, p. 3-4).

O autor acrescenta que a comunicação é o reflexo da cultura organizacional que são valores, crenças que as empresas acreditam e que reflete necessariamente nos valores empresariais. Ela é mais que um conjunto de atividades para manter um relacionamento interpessoal com os colaboradores e com os públicos de interesse, agora é preciso usar de processos de planejamento, o uso da tecnologia e principalmente profissionais que são capacitados para exercer a função.

Ele afirma também que o comunicador empresarial precisa ter um conhecimento altamente elevado de mercado e saber exatamente em que organização irá atuar. Este profissional precisa estar em sintonia com as novas tecnologias e saber formar e organizar equipes para ter êxito no seu objetivo. O autor ainda concretiza que a Comunicação Empresarial moderna tem um foco geral no negócio, significando que didaticamente podem-se admitir as vertentes institucionais e mercadológica. Os profissionais que executam essas atividades são de diferentes áreas com perfis e formações distintas.

A comunicação de uma empresa ou entidade se distribui por várias ações ou estratégias, a partir de um número (que pode ser grande) de veículos ou canais, e reporta-se a um conjunto diversificado de públicos (internos e externos), com discursos (e jargões) também variados, mas é (ou deveria ser) uma só. (BUENO, 2009, p. 13).

Para Margarida Kunsch (2003), no livro “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, a comunicação organizacional, quando se é pesquisada, é a disciplina que estuda o processo de fenômeno comunicacional dentro das organizações com um padrão da sociedade global, analisando, assim, o sistema, processo de comunicação e o funcionamento dos seus diversos públicos.

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 2003, p. 149).

A autora ainda afirma que a comunicação “organizacional” abrange todos os aspectos das atividades comunicacionais, dando amplitude e conseguindo aplicar a todos os tipos de organização, sendo ela privada, pública, ONGs, sem fins lucrativos, etc., não somente as “empresas”.

Quando cita o processo comunicacional dentro das organizações, Kunsch (2003) entende que são os elementos básicos que se completam: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor; meios utilizados em alguns estudos de teorias da comunicação. Ou seja, trata-se de um processo de relação entre indivíduos, que na maioria das vezes estão em departamentos, unidades e organizações. A autora defende que tudo o que já foi pesquisado teoricamente sobre a comunicação se aplica em um processo de comunicação organizacional.

As organizações em geral, como fontes de emissoras de informações para os seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como são intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. (KUNSCH, 2003, p. 72).

Ela acrescenta que não só o fato de que se existir a comunicação formalizada ou sistematizada dentro da empresa significa que todos os problemas serão resolvidos. É preciso estudar fenômenos extrínsecos e intrínsecos que são constituídos em um grupo de pessoas que trabalham em conjunto dentro da empresa, sendo que cada uma tem sua cultura, opinião, além de todos os problemas e barreiras que já enfrentam dentro de uma organização.

De acordo com Francisco Rego (1986), outro autor estudado, a comunicação organizacional é aquela que ocorre em alguma instituição, seja ela pública ou privada. Inúmeras ferramentas na comunicação são utilizadas para atender e identificar as dificuldades dos clientes de uma determinada organização.

A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional. (REGO, 1986, p. 105).

No livro da ABRACOM (Associação Brasileira das Agências de Comunicação), “Por que Investir em Comunicação Interna”, é citado, que uma pesquisa feita pela International Association of Business Communicators (IABC) aponta as melhores práticas de Comunicação Interna diante dos desafios do século XXI. Quatro pontos importantes, segundo o livro, formam a base do que deve ser o processo de comunicação eficiente:

1. Motivar os colaboradores para que estejam alinhados com a estratégia de negócio;
2. Liderar e gerenciar a comunicação;
3. Gerenciar o excesso de informação, especialmente a desorganizada;
4. Mensurar o retorno sobre investimento na comunicação interna.

A liderança e o gerenciamento da comunicação resultam do engajamento dos líderes no processo de comunicação com os colaboradores. A mesma pesquisa indicou que os colaboradores desenvolvem a percepção sobre uma organização baseando-se em: liderança (55%), processo (30%) e veículos formais (15%). Portanto, é fundamental a coerência da organização entre o que diz e o que faz.

Segundo Kunsch (1997), a imagem empresarial é uma reprodução da mente sobre o significado de determinado objeto, gesto, anúncio publicitário, circunstância ou qualquer outra forma visual de expressão da nossa imaginação. É a forma como as pessoas visualizam a empresa. A cultura é o modo de pensar, ser e fazer de uma comunidade ou grupo, são as tradições, crenças, hábitos que determinam a identidade de um grupo. Portanto, a cultura organizacional é o modo de fazer, desenvolver a empresa, criar um espírito de organização. A da Pula Brasil é



principalmente acreditar que para se ter um bom resultado lucrativo, depende-se da fidelização dos clientes, afim de que se os mesmo estiverem satisfeitos irão voltar frequentemente a loja.

A empresa precisa pensar e agir conforme as necessidades dos clientes, seja elas como o modo de abordagem do seu público tanto interno quanto externo, podendo assim aperfeiçoar o método de atendimento ao público. “A interdependência das organizações em si as leva ao relacionamento e à integração com as demais e de cada uma em si com seu mundo interno e externo. E isto só dará, como já dissemos, por meio da comunicação e na comunicação” (KUNSCH, 1986, p. 30 apud CAVALCANTE, 2008, p. 28).

E, por fim, segundo Kunsch (1997), os públicos estratégicos ou organizacionais são aqueles em que as empresas interagem diretamente com colaboradores, clientes, fornecedores, meio ambiente, sociedade, acionistas, entre outros. Os públicos estratégicos também são conhecidos como *Stakeholders*.

Hunt e Grunig (1994 apud KUNSCH, 1997, p. 119) afirmam que stakeholders são “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar uma organização ou é afetado por suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados”.

Já para França e Freitas (1997), podemos também classificar os públicos estratégicos por:

- Essenciais constitutivos: acionistas, autoridades, governos, diretoria.
- Essenciais não constitutivos: colaboradores, fornecedores, clientes, distribuidores.
- Não essenciais ou especiais: líderes de opinião, sindicatos, consultorias, entre outros.
- Redes de interferência: concorrentes diretos, indiretos e rede de comunicação no caso a imprensa.

Um representação de Kunsch (1997) mostra como é formado o composto da comunicação organizacional de forma integrada e completa, como mostra a figura 1:

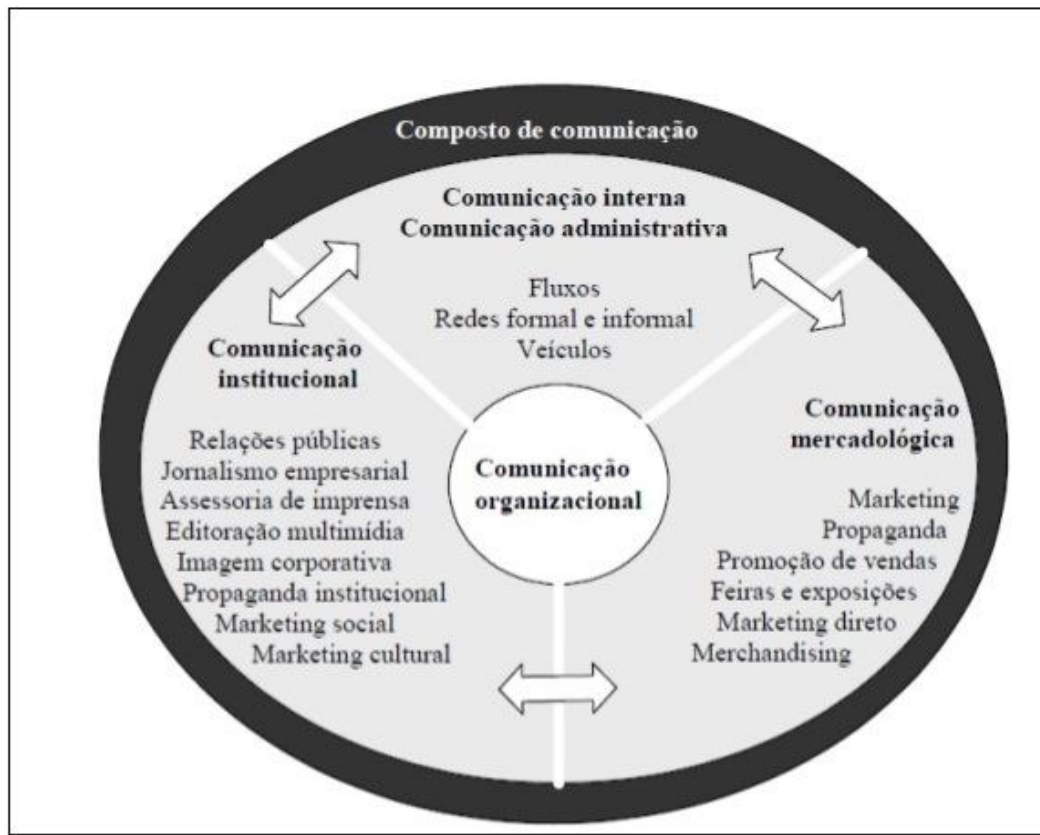


Figura 1 – Composto da Comunicação Organizacional Integrada

Fonte: Kunsch (1997, p. 116)

Podemos observar que o composto de comunicação é constituído pela comunicação organizacional e as suas segmentações, como a comunicação institucional, comunicação interna e administrativa e a comunicação mercadológica, e que elas trabalham como um ciclo sem fim.

## 2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é definida como aquela voltada para os gerentes, diretores e funcionários, visando informar e integrar esses níveis dentro da organização.

Segundo Rego (1986), a comunicação interna é um conjunto de coordenações que tem como objetivo ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a estabilidade entre esses meios internos, mantendo os valores reconhecidos pela

empresa, que são compartilhados por todos que constroem a imagem pública da empresa.

O autor cita alguns conteúdos e tipos de matérias que podem estar inseridos na publicação interna de uma empresa:

1. Matérias institucionais – normas, regulamentos, portarias, avisos, produtos, serviços, projetos de expansão, recordes de produção etc.
2. Matérias de motivação – planos assistenciais, benefícios, promoções, concursos, prêmios, planos de sugestões.
3. Matérias de orientação profissional – segurança, higiene, saúde, conselhos úteis, programas de treinamento.
4. Matérias educativas – história, geografia, conhecimentos gerais.
5. Matérias associativas – esportes, festas, concursos, bailes, casamentos, nascimentos, falecimentos.
6. Interesse feminino – culinária, conselhos de beleza, moda.
7. Entretenimento – cruzadas, quadrinhos, curiosidades, adivinhações, testes.
8. Matérias operacionais – processos de fabricação, inovações técnicas.
9. Família do empregado – além das matérias de interesse feminino, concursos infantis etc. (REGO, 1986, p. 130).

Conseguimos perceber que são várias as informações que a empresa pode enfatizar nas suas publicações internas.

O mercado passa por várias mudanças e está sempre evoluindo, a empresa tem que ser rápida no processo de implementar novos procedimentos sejam eles tecnológicos ou no relacionamento interpessoal com os seus funcionários.

Segundo os autores Carramenha, Cappellano e Mansi, no livro “Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras” (2013), podemos constatar que, atualmente, existem três gerações de pessoas que são colaboradores nas empresas, cujos comportamentos influenciam na vida profissional. De acordo com os autores, por muito tempo na sociedade, filósofos estudaram o comportamento humano com base na idade cronológica. Essas características identificam o colaborador, de como ele era em 1950 e como ele é nos dias atuais, o que ele espera da empresa e como ele se comporta dentro dela. Os autores também definem as gerações de tipos de comunicadores.

A primeira delas é conhecida como *baby boomers*: são pessoas nascidas nas décadas de 40 e 50, acostumadas com a hierarquização dentro da empresa, e “vestem a sua camisa”, dando o melhor de si; pretendiam seguir carreira em uma só organização e o dinheiro era uma recompensa valiosa.

A segunda é a geração X. É formada pelos filhos dos *baby boomers*, nascidos entre as décadas de 60 e 80. A maioria dessa geração tem medo de perder o emprego, porém são individualistas e buscam a sua liberdade com contatos externos e coletivos. Precisam de um *feedback* da organização, porém o seu respeito pela hierarquização é diferente; a relação com a autoridade é mais igualitária; a sua maior recompensa é o tempo livre.

A terceira é a geração Y, que são os nascidos após a década de 80. Os integrantes dessa geração já não são tão fiéis à empresa onde trabalham, acreditam que o líder tem que ser exemplo, e o respeito se garante com o seu talento, atrelando, assim, a rapidez e agilidade para conseguir “fazer a diferença” dentro da organização.

De acordo com os mesmos autores, existe também uma geração que não está fazendo parte ainda dessa massa de empregados, mas que já existe e fará parte em breve: a geração Z. Ela seria formada por aqueles profissionais que estão diretamente conectados com o mundo digital através de dispositivos portáteis, com uma vasta preocupação com o meio ambiente, e que se comunicam bem de forma coletiva, tornando-se, assim, um grande desafio futuro às empresas.

O tema das gerações é abordado porque hoje é possível encontrar uma organização com os indivíduos das três gerações descritas, ainda segundo os autores. Portanto, a força de trabalho é composta por pessoas que têm comportamentos, princípios e valores diferentes, mas as empresas acabam sofrendo uma grande influência no ambiente interno, e se elas não estiverem preparadas com a comunicação interna, poderão futuramente ter conflitos.

Em síntese, a partir desse conceito de gerações, é possível entender as reações e os comportamentos de acordo com a idade do empregado e que um plano de comunicação interna é necessário dentro da empresa, pois podem haver todos esses tipos de profissionais dentro de uma só organização e é preciso fazer eles se comunicarem e interagirem uns com os outros, sempre buscando o incentivo e a inovação para ter um ambiente agradável e estável de trabalho, com respeito e motivação entre os funcionários.

Por termos diferentes tipos de gerações como citado por Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), é preciso ter uma excelência na comunicação para se obter um bom relacionamento entre eles.

Para Estrella, Benevides e Freitas (2009), existem três conceitos importantes para uma excelente comunicação:

- O dado, que é o registro ou anotação de ocorrências, que depois de transforma em informação.
- A informação, que nada mais é do que o conjunto de dados com um determinado significado, reduzindo a incerteza a respeito de alguma coisa.
- A comunicação, que é quando uma informação é transmitida a alguma pessoa.

Citando Chiavenato (1997, p. 100), “a informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação”. Para esse autor, a comunicação oral é importante, porém é preciso tomar alguns cuidados. Às vezes, o sotaque, a maneira de se vestir ou o excesso de gesticulação da pessoa que está passando a informação podem atrapalhar o receptor.

O autor estabelece três tipos de barreiras: pessoais, físicas e semânticas.

As barreiras mais comuns em situações de trabalho são hábitos deficientes de ouvir, as emoções, as motivações, os sentimentos pessoais. As barreiras pessoais podem limitar ou distorcer as comunicações com outras pessoas [...] Um trabalho que possa distrair, uma porta que se abre no decorrer da aula, a distância física entre pessoas, canal saturado, paredes que se antepõem entre a fonte e o destino, ruídos estáticos na comunicação por telefone, etc. [...] As palavras ou outras formas de comunicação – como gestos, sinais, símbolos, etc, podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado. As diferenças de linguagem constituem fortes barreiras semânticas entre as pessoas (CHIAVENATO, 1997, p.105).

Para Kunsch (2003), a comunicação interna seria um setor planejado com os seus objetivos definidos, viabilizando a comunicação e relação entre os funcionários e a organização, utilizando ferramentas da comunicação mercadológica (sendo marketing e endomarketing) e até da comunicação institucional. Sendo assim, a comunicação interna trabalha junto com todos os setores da organização, permitindo o seu funcionamento de forma correta.

A primeira constatação de Kunsch (2003) para a comunicação interna é que ela é uma área estratégica, tendo um conjunto de definições de políticas, estratégias e objetivos funcionais da empresa, devendo existir uma assimilação da ideia por parte de todos os setores de profissionais responsáveis pela implantação e dos

agentes internos envolvidos. Se não houver esse conjunto, os programas a serem desenvolvidos podem correr o risco de serem parciais ou paliativos.

Para a autora, combinar os interesses entre trabalho e capital é um dos maiores desafios para as empresas nos dias de hoje, principalmente se levarmos em consideração a realidade brasileira, na qual podemos ainda encontrar setores empresariais e sindicais dominados por uma “ortodoxia anticidadã e antinação”. Ela ainda afirma que é preciso sair de um capitalismo individualista e ir para um comunitário e público.

Se formos pensar em realidade brasileira, pode-se dizer que, na maioria das organizações, o capitalismo individualista predomina, buscando principalmente ter vantagens próprias e sucesso econômico; ele não busca cultivar os valores públicos e sociais para pensar em um âmbito da nação.

A autora defende que essa análise é fundamental se a organização quiser ter uma comunicação interna participativa e de coerência com os colaboradores. Pois, de nada irá adiantar colocar os programas de comunicação em prática dentro da organização se os empregados não forem respeitados nos direitos de cidadãos e nem considerados como o público principal no conjunto de públicos da organização.

Para Kunsch (2003), um aspecto importante a ser analisado é considerar o avanço das tecnologias que revolucionaram o poder da comunicação, permitindo o maior acesso da informação e o uso dos seus benefícios.

O desenvolvimento por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, computadores, fac-símiles, transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social, que é vivido em grande parte dentro das organizações. (KUNSCH, 2003, p. 158).

A autora afirma que a comunicação é considerada o quarto poder do país, devido à força que a mídia tem perante a sociedade, passando assim a ser também incorporada dentro das empresas. Todavia, a comunicação interna deixa de ser algo banal para ocupar uma posição estratégica na sociedade.

A comunicação interna, segundo ela, pode ser analisada de ambos os lados, sendo das organizações ou de seus funcionários. Por isso, o indivíduo, antes de ser empregado, é acima de tudo um ser humano, cidadão, que tem o direito e dever de respeitar e ser respeitado. A comunicação interna deve contribuir para a valorização das pessoas.

A autora também diz que a oportunidade de se manifestar e se comunicar livremente ajuda o público a ter energias construtivas dentro da organização, tanto no ponto de vista pessoal quanto profissional, principalmente para aquele funcionário que, na maioria das vezes, passa muito mais tempo no seu ambiente de trabalho do que na sua própria casa. Por isso, esse ambiente organizacional tem que ser o mais agradável possível para o trabalhador.

Para ela, a comunicação interna vai permitir que os funcionários sejam mais informados com ações organizacionais, podendo ajudar a mediar os conflitos internos e conseguir soluções preventivas para situações.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, radio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente. (KUNSCH, 2003, p. 159).

A autora também define a comunicação interna sobretudo pelas infinitas possibilidades que ela oferece, principalmente por seu estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a organização e os seus colaboradores, buscando a qualidade total dos produtos ou serviços do cumprimento das missões de todas as organizações. As suas políticas e estratégias precisam ser transparentes para os colaboradores e a organização precisa sempre manter um diálogo aberto com eles, dando espaço à voz deles. A sua qualidade de comunicação interna passa pela abertura das informações, pela sua autenticidade, usando sempre a verdade como princípio, tendo competência e rapidez, e respeito por todas as diferenças individuais. É necessário que o ir e vir da comunicação seja efetivo, dando uma sintonia entre chefia e subordinados.

Kunsch (2003) também defende que o conteúdo e a linguagem usados ao falar com os funcionários devem se adequar ao tempo e a eles. Portanto, eles precisam ser um “ato de comunicação de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. (KUNSCH, 2003, p. 161).

A comunicação interna é fundamental para que a organização se torne um ambiente agradável para se trabalhar, e para isso a gestão de pessoas e ética nas organizações são meios importantes para a realização dos objetivos.

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS E MANUAIS DE CONDUTA

### 2.3.1 A Gestão de Pessoas

Segundo Chiavenato (2008a), o contexto de gestão de pessoas é formado por organizações e indivíduos. As pessoas acabam passando grande parte de suas vidas dentro dessas organizações. Separar o trabalho da vida pessoal é um processo muito difícil, quase impossível, devido à importância do impacto que o trabalho provoca nelas. Assim, concluímos que as pessoas acabam se tornando dependentes das organizações que trabalham para atingir seus objetivos pessoais ou individuais.

Porém, segundo o autor, as organizações também dependem diretamente dos seus funcionários para produzir serviços, atender clientes e atingir seus objetivos principais de trabalho. Portanto, um depende do outro. Essa é uma relação mútua que apresenta benefícios para ambos os lados, tanto para as organizações quanto para os funcionários, transformando-se em uma relação duradoura de simbiose entre eles.

As organizações podem ser de variedades diversas. Segundo o autor, elas podem ser indústrias, comércio, bancos, hospitais, financeiras, universidades, lojas, prestadoras de serviço, entre outras. Podem ser pequenas, médias ou grandes, quanto ao seu tamanho. Podem ser públicas ou privadas, quanto à sua propriedade. Pode-se dizer que quase tudo o que a sociedade necessita é produzido por organizações existentes. Nós vivemos em uma sociedade de organizações, uma vez que nascemos nelas, aprendemos nelas, trabalhamos nelas, e passamos a maior parte da vida dentro delas.

Assim o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria Gestão de pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir as suas missões.[...] Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria Gestão de Pessoas." (CHIAVENATO, 2008a, p. 7)

O conceito de Gestão de Pessoas (GP) é básico. Segundo Chiavenato (2008a), é uma área sensível à mentalidade predominante nas organizações. Ela depende de vários aspectos, como a sua cultura, estrutura organizacional,



características do contexto ambiental, do seu negócio, da tecnologia utilizada, dos processos internos, e o seu estilo de gestão utilizado.

O autor também afirma que as pessoas podem ser parceiras nas organizações. Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando as suas estratégias e visões de mercado. O processo de produção do serviço só se realiza com a participação de um conjunto de parceiros, todos contribuindo com qualquer tipo de recurso. Os investidores e acionistas contribuem com capital investido; os fornecedores contribuem com as matérias-primas, serviços e tecnologia. Os funcionários, com seus conhecimentos e habilidades, proporcionam decisões importantes que podem fazer com que a relação patrão-funcionário seja dinâmica e eficaz. E os clientes contribuem adquirindo bens ou serviços disponibilizados no mercado.

Porém, nesse contexto, a questão é entre tratar as pessoas como recursos organizacionais (recursos humanos) ou como parceiras da organização. O autor define que os funcionários podem ser tratados como recursos produtivos (humanos) nas organizações. Eles são padronizados com uniformes, são administrados e têm planejamento, organização e controle das atividades. Por isso a necessidade de administrar os recursos humanos, para se ter o máximo de rendimento possível.

Mas Chiavenato (2008a) afirma que as pessoas precisam ser visualizadas como parceiras das organizações, uma vez que elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e – o mais importante para as organizações – a inteligência que define as decisões racionais. O autor ainda afirma que as organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam os funcionários como parceiros e fornecedores de competências, e não como os recursos humanos contratados.

Ele diz que os objetivos da Gestão de Pessoas são diversos e variados, porém, o principal é contribuir com a eficácia organizacional. Por isso, a necessidade de tornar as organizações mais atentas aos funcionários.

Para o Chiavenato (2008) , os meios para a eficácia são:

1. Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a missão: A função da GP é ajudar na organização e atingir suas metas, objetivos e realizar a missão. A GP precisa conhecer o negócio da organização.
2. Proporcionar competitividade a organização: Saber criar, desenvolver e aplicar as competências de trabalho. A GP faz com que as forças das

peças sejam mais produtivas, beneficiando clientes, parceiros e empregados.

3. Proporcionar a organização de pessoas bem treinadas e motivadas: Preparar e capacitar as pessoas é o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento, e não somente dinheiro. As pessoas devem perceber justiça nas recompensas recebidas. É preciso tornar os objetivos claros e explicitar como são medidas as decorrências no ambiente organizacional.
4. Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho: Atualmente, sabe-se que as pessoas precisam ser felizes no que fazem e sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que são bem tratadas no ambiente. Como as pessoas dependem a maior parte da vida do trabalho, elas precisam sentir uma identidade na função que exercem. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes para o sucesso organizacional.
5. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho: A qualidade de vida do trabalho é algo que se refere às experiências, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões no trabalho, ter um ambiente agradável, segurança no emprego, horas adequadas e tarefas significativas. Esse programa de qualidade de vida, tende a estruturar o trabalho e o ambiente no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local agradável e atraente.
6. Administrar e impulsionar a mudança: Atualmente, houve um período de mudança social, tecnológica, econômica, cultural e política nas organizações. Os profissionais de GP devem saber como lidar com essas mudanças para contribuir com o sucesso da organização, mostrando soluções, com novas estratégias, filosofias, procedimentos e soluções para as mudanças.
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: A atividade da GP precisa ser aberta, transparente, justa, ética e confiável. Os direitos das pessoas têm de ser garantidos. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.
8. Construir a melhor empresa e a melhor equipe: A GP, além de cuidar dos talentos, precisa também cuidar do ambiente em que eles trabalham. Ela

conduz a criação de uma força de trabalho engajada e uma empresa nova e diferente, sendo ela a organização no trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão.

Chiavenato (2008a) afirma que, no trabalho, a Gestão de Pessoas mantém diversas atividades integradas. Ela procura ajudar o administrador a desempenhar as funções, pois este não realiza o trabalho sozinho, mas com a ajuda das pessoas que formam a sua equipe. Ela refere-se às políticas práticas para administrar o trabalho da equipe como:

01. Agregar talentos à organização.
02. Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
03. Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.
04. Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
05. Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
06. Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva.
07. Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem.
08. Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho.
09. Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade geral.
10. Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
11. Incentivar o desenvolvimento organizacional. (CHIAVENATO, 2008a, p. 15).

Todas estas políticas e práticas significam criar condições aumentando o capital humano, como também o material intelectual, tanto das pessoas quanto das organizações em que trabalham.

Para Albuquerque e Leite (2010), no livro “Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas”, compreender o significado de gestão estratégica de pessoas pode estar relacionado com o ato de despersonalizar a relação entre todas as pessoas.

Segundo Xavier (2006), um dos primeiros desafios do gestor de pessoas é lidar com o público de maneira eficiente e correta. Em algumas organizações, existe uma sólida estrutura de suporte para esse desafio. Na maioria delas, isso acontece por meio de uma área chamada Recursos Humanos (RH), que desenvolve mecanismos de avaliação, desempenho, processos de comunicação, treinamento, sistemas de remuneração e benefícios para as pessoas. Porém, para o autor, o maior desafio está nas mãos da pessoa que tem uma influência direta sobre o

empregado, porque é preciso compreender que o trabalho é primordialmente lidar com pessoas, e o gestor precisa fazer o seu papel excelentemente, ou tudo o que a empresa oferece acaba sendo desperdiçado.

Ele também define que para ter uma equipe que se dedique e tenha um alto desempenho, é preciso que o gestor tenha consciência de algumas etapas fundamentais para montar uma equipe de excelência, são elas:

- Busca – Antes de mais nada, é necessário buscar interna ou externamente as pessoas certas para integrar a equipe. Como diz uma antiga orientação da administração, consolidada por Frederick W. Taylor, em seu trabalho sobre administração científica: é preciso colocar o homem certo no lugar certo (*the right man in the right place*). A palavra homem toma aqui, nos dias de hoje, o sentido mais amplo, de gênero humano.
- Retenção – Buscar as pessoas certas não basta. É preciso que elas efetivamente queiram ficar na equipe. Vale dizer é necessário que elas façam um “contrato psicológico” válido com o gestor, que se identifiquem com os colegas e aceitem integrar-se na equipe.
- Desempenho – Cada um na equipe tem de fazer a sua parte. Quem julga se a pessoa está efetivamente fazendo o que se espera dela? O gestor, certamente, que tem também a responsabilidade por orientar o subordinado para as condutas mais eficientes. São muitos os ingredientes que têm de ser adicionados para que o bom desempenho se verifique: comunicações claras, motivação, treinamento, etc.
- Desenvolvimento – Por fim, como as exigências externas mudam é necessário que cada um cresça – e o gestor tem de criar condições para que isso ocorra. Se os subordinados se mantiverem estacionados no tempo o desempenho não tardará a mostrar-se insatisfatório e consequências negativas tenderão a aparecer. (XAVIER, 2006, p. 18).

Para o autor, para se ter uma boa gestão de pessoas, também é preciso:

- Acreditar no ser humano e seu potencial;
- Estimular os liderados a darem o melhor de si e atingirem padrões de desempenho mais elevados;
- Gostar de ajudar as pessoas a se desenvolverem e atingirem metas cada vez mais desafiadoras;
- Assumir o papel de comando e a responsabilidade que daí advém;
- Adotar condutas que mantenham um vínculo emocional construtivo com as pessoas – respeito, apoio, orientação. (XAVIER, 2006, p. 23).

É de suma importância acreditar no potencial de cada colaboradora e estimular-las através de diversos exercícios dentro da organização, para que elas gostem de trabalhar na empresa assumindo o papel de responsabilidade e comprometimento, investindo no desempenho humano de cada um, tornando um ambiente agradável e motivador.

Para o melhor desenvolvimento e uma boa gestão de pessoas, é necessário garantir ao funcionário da organização uma boa gestão de qualidade de vida no trabalho.

Para Limongi-França e Zaima (2002), a verdadeira administração defende que, para se ter sucesso, os gestores precisam garantir que os funcionários tenham uma boa condição de vida no trabalho. Essa condição de vida alcançada através da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho, mais conhecida como GQVT, significa: remuneração e benefícios justos, tarefas desafiadoras e um estilo de gestão que possa garantir a participação e o desenvolvimento das pessoas nas organizações. É o comprometimento do bem-estar durante o trabalho.

Os autores também afirmam que a sociedade e os consumidores vêm aos poucos aumentando as exigências de qualidade no relacionamento com as organizações, como o melhor atendimento e suporte técnico. Contudo, as empresas que não têm uma preocupação com a qualidade entre os objetivos organizacionais podem correr um sério risco de desaparecer do mercado. Assim, é preciso pensar no cliente e nos empregados da organização.

Para criar todas essas condições de aumentar o capital humano dentro de uma empresa, também é necessário ter conhecimento total sobre o código de ética profissional para ajudar na criação de um manual de conduta na organização.

### **2.3.2 Ética nas Empresas e Manuais de Conduta**

Algumas empresas têm diretrizes elaboradas para nortear o funcionário dentro da organização. Suas ações e comportamento são fundamentais para um bom desenvolvimento no trabalho.

Segundo Varella (2002), em um dos capítulos do livro “Manual de Gestão de Pessoas e Equipes - Volume 1”, a ética nada mais é que uma reflexão crítica que permite a escolha de uma melhor forma de agir perante algo. Isso tem por objeto os valores, a moral e os princípios de como devemos agir. Os valores constituem a moral, que são os costumes, normas e regras no relacionamento das pessoas no dia a dia.

O autor ainda afirma que os valores evoluem com o tempo e que muitos deles passaram a ser apresentados em direitos consignados em leis. Portanto, existem

alguns valores que foram integrados na legislação. Porém, outros valores que expressam alguns padrões de comportamento que não foram apresentados por lei. Esses padrões de comportamento são os novos padrões de relacionamento entre pessoas, em um processo de dinamismo e interação entre elas, como por exemplo, os que são tidos no ambiente de trabalho.

Os valores de uma organização, segundo ele, são expressos por regras, obrigações, deveres e direitos que formam um código, seja ele formalizado ou não. São esses valores que mostram a forma como as pessoas são tratadas em relação a comportamento e relacionamento com a organização. Lembrando também que esses valores não condizem somente com a gestão de pessoas, mas também ao relacionamento comercial e também à própria imagem da organização.

O código de ética, segundo Varella (2002), é formado por regras, obrigações, direitos e deveres, que são os princípios da moral. Refletindo sobre a ética, o código não é absoluto, porém é sujeito a uma reflexão crítica, seja ela social ou não. O código de ética contém uma coleção de princípios morais que são os valores da organização, sociedade e da legislação do país em que residem. Conter regras explícitas ajuda no comportamento, porque tem um padrão definido, deixando também evidente que não se pode quebrar essas regras.

O autor diz que a reflexão ética é fundamental quando considerada que a pessoa, instituição ou comunidade será afetada por ações que não condizem aos valores éticos. A reflexão vai poder ajudar o público a identificar a injustiça, opressão, prejuízo ou até mesmo a exclusão que podem estar acontecendo. É preciso afirmar que, mesmo com um código de ética como parâmetro, é preciso fazer uma crítica à reflexão dos próprios valores e princípios em busca sempre da melhor forma de agir com certas decisões.

Varella (2002, p. 130) apresenta alguns tópicos que podem ser considerados na reflexão sobre o valor das organizações. São eles:

- Visão sobre o ser humano.
- Como é considerada a noção de: individualidade; justiça; talento; vida pessoal; adequação do ambiente de trabalho; representatividade dos trabalhadores; qualidade de vida; segurança física e saúde.
- Respeito ao meio ambiente.
- Como é considerada a contribuição das pessoas nos resultados da organização.

Porém, o autor ainda destaca que identificar valores e buscar coerência com as individualidades de cada organização são características que devem nortear a construção da conduta de ética numa empresa.

Ele afirma que é importante destacar que cada empresa tem os seus próprios valores ligados às características de suas atividades, algumas até contrariando a legislação ou a moral da sociedade em que atuam.

O autor também estabelece alguns princípios que podem constituir um projeto de código de ética organizacional, estabelecendo coerência entre valor e prática na gestão de recursos humanos. Segundo Varella (2002), são eles:

1. Relacionamento entre as pessoas: é preciso desenvolver condições para um clima produtivo e agradável com qualidade do relacionamento interpessoal.
2. Respeito no relacionamento: As pessoas e suas ideias tem que ser tratadas com respeito e dignidade.
3. No relacionamento, respeito à individualidade: é preciso respeitar a individualidade de cada pessoa para que não haja intimidação e constrangimento.
4. Transparência nos contratos: é preciso ter lealdade e clareza ao representar a organização na negociação com funcionários atuais ou quando estão no período de contratação.
5. Seleção de pessoas: Os processos seletivos apresentam oportunidades iguais para todos, sem qualquer discriminação, seja ela de raça, cor, sexo, nacionalidade ou religião. Também não devem ocorrer discriminações por idade, orientação sexual, aparência, deficiência física, número de filhos, posição social ou estado civil.
6. Compromisso com valores: O público deve ser selecionado também pelo alinhamento com os valores organizacionais, inclusive para planejamento de carreira, promoções que podem ser considerados compromissos.
7. Avaliação das pessoas: O processo de avaliação deve ter regras objetivas e explícitas para isolar o subjetivismo. O *feedback* deve ser fornecidos em condições de respeito, principalmente para conseguir oferecer aconselhamento para o desenvolvimento da própria carreira do colaborador.

8. Demissão: Esse processo deve ser apoiado, sendo a comunicação privada e pessoal feita com privacidade. Às vezes, a forma como o desligamento é feito pode afetar as pessoas que ficam ainda na organização, por isso é preciso fazê-lo de forma digna e correta.
9. Remuneração: É preciso ter o mercado de trabalho como referência e ser justa com o colaborador.
10. Ambiente Físico: Para garantir a segurança e saúde do funcionário, é preciso ter condições materiais de trabalho.
11. Qualidade de vida: O esforço para ter os resultados almejados precisa estar em harmonia com as características de qualidade de vida de cada pessoa.
12. Vida Pessoal: O equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional é fundamental para o trabalhador. Porém, é preciso preservar a vida pessoal de uma maneira para que não se esqueça dela e pense somente na sua vida profissional.
13. Atividades paralelas: Não é permitido haver conflito de interesses em atividades paralelas com as atividades da organização em que trabalha.
14. Responsabilidade Social: Patrocinar e estimular a participação das pessoas em atividades comunitárias são um incentivo à cidadania, além de fazer o bem.
15. Relações Trabalhistas: Respeitar os direitos dos empregados e cumprir acordos firmados é essencial. Não é preciso somente se limitar ao cumprimento das legislações.
16. Cooptação: Não divulgar nem promover na organização ações político-partidárias, religiosas e nem radicais. É preciso respeitar a liberdade de opinião e a privacidade de cada um.
17. Comunicação: Mecanismos de comunicação entre empresa e colaborador são fundamentais para o desenvolvimento e realização de objetivos corporativos. O diálogo é fundamental.
18. Comportamento: O ambiente tem que ser íntegro e justo, de respeito mútuo. Isso não é compatível com suborno, favores, chantagem, violência verbal, ou outras ações que prejudiquem as demais pessoas.
19. Trabalho Infantil: É proibido manter contrato ou relacionamento profissional com organizações comprometidas com o trabalho infantil.



20. Responsabilidade por patrimônio e informações: Os colaboradores devem preservar o seu ambiente de trabalho, devem também ter a responsabilidade por preservação de informações confidenciais da organização.

Varella (2002) afirma que esses tópicos podem ser sugestões para começar a elaboração de um código de ética, uma vez que eles não estão classificados nem pela natureza do tema nem por sua importância.

Rozimari Spinelli (2010), gerente de Recursos Humanos (RH) e Qualidade da Transportadora Plimor, ao falar do Manual de Conduta Ética afirma que:

Não é apenas discurso, são projetos concretos com valores que acontecem e que toda empresa precisa vivenciar. Só entregar a cartilha e não movimentar isso dentro das pessoas não adianta. É preciso relembrar constantemente a cultura da empresa. (O QUE DEVE..., 2010)

Rozimari (2010) também afirma que se espera que os manuais tenham a abordagem de termos de responsabilidade, ambiente de trabalho, uso dos equipamentos e bens da empresa, e nos relacionamentos comerciais tanto com setor público, relação com familiares, entre outras atividades.

Com base nesses princípios descritos de ética nas organizações, iremos elaborar um manual de conduta para a empresa estudada Pula Brasil Recreação

Infantil, buscando a melhoria na qualidade de serviço e o melhor engajamento das colaboradoras da empresa. Pretende-se que esse produto proporcione uma colaboração e um contato maior com as funcionárias perante a organização. 3 CRIAÇÃO DE MANUAL DE CONDUTA – CASO DA “PULA BRASIL – RECREAÇÃO INFANTIL”

### **3 CRIAÇÃO DE MANUAL DE CONDUTA – CASO DA “PULA BRASIL – RECREAÇÃO INFANTIL”**

#### **3.1 METODOLOGIA CIENTÍFICA**

A pesquisa tem como objetivo gerar novos conhecimentos para o avanço da ciência, não necessariamente com aplicação prática, mas envolvendo verdades e interesses universais. Já a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, solucionando problemas específicos. Ela envolve verdades e interesses locais.

Além da Pesquisa Bibliográfica, esse trabalho de conclusão de curso utiliza de pesquisa qualitativa.

Segundo Richardson (1989), o método qualitativo difere do quantitativo, pois não emprega o instrumental estatístico como uma base de análise de problema, pretendendo não medir ou numerar as características.

Já Tesch (1990) afirma que a pesquisa qualitativa é aquela que trabalha com dados qualitativos, que são as informações coletadas pelo pesquisador que não são expressas em números. Elas podem não incluir informações expressas somente em palavras, tais como, fotografias, desenhos, pinturas, filmes, ou até mesmo trilhas sonoras.

Segundo Arilda Schmidt Godoy (1995), a natureza qualitativa não requer o uso de estatísticas, pois é descritiva. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador é a chave para ser realizada e é quem tem a tendência a analisar os dados indutivamente.

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa não mede e enumera eventos e não emprega instrumentos estatísticos para análise de dados. O foco principal é de interesse amplo, sendo assim, diferente de métodos quantitativos. A pesquisa qualitativa obtém dados descritivos, conseguindo, assim, fazer com que o pesquisador tenha um contato direto e interativo com o objeto de estudo. Também é frequente que o pesquisador procure sempre entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da pesquisa, e a partir disso situar sua própria interpretação.

Segundo Oliveira (2005), a pesquisa qualitativa ou abordagem qualitativa é o processo de análise e reflexão quando se utiliza métodos e técnicas para

compreender o objetivo de estudo em seu contexto histórico. É preciso que sejam apresentadas de forma detalhada os processos dos estudos, como as observações, entrevistas, análises de dados e aplicação de questionários.

Segundo Godoy (1996, p. 62 apud OLIVEIRA 2005, p. 43), a pesquisa qualitativa apresenta quatro características principais:

1. Ambiente natural como fonte direta de dados, e o pesquisador como instrumento fundamental.
2. Caráter descritivo;
3. Significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida, que deve ser uma preocupação do investigador;
4. Enfoque indutivo.

Devido a isso, Oliveira (2005) afirma que para se fazer a pesquisa qualitativa é preciso delimitar o tempo e espaço corretos, para conseguir fazer a realização do estudo.

Como base adicional de informações para a elaboração do Manual de Conduta da Pula Brasil, será desenvolvida uma pesquisa qualitativa com seis perguntas para as seis funcionárias da empresa, buscando saber quais são as dificuldades encontradas dentro da empresa, como elas se sentem e se têm alguma opinião para a adequação do manual. Essas respostas serão adicionadas àquilo que a própria empresa já possui como referências e princípios para a formação do texto final. Depois, o manual será desenvolvido, analisado e apresentado para as funcionárias para ser seguido no dia a dia da empresa.

Conforme Pierre (2008), a pesquisa social por questionário está sendo uma das técnicas mais utilizadas nos dias de hoje. A chegada da sociedade do consumo e da era industrial gerou um espaço para desenvolvimento dessa técnica, principalmente pelos meios de comunicação e marketing, em três dimensões: comercial, social e política.

Pierre (2008) define que o questionário tende a identificar motivações e necessidades que às vezes encontram-se no inconsciente dos seres humanos. Conseguindo, assim, recolher dados autênticos e se tornar um instrumento de trabalho poderoso.

Segundo Oliveira (2005), o questionário dentro da pesquisa qualitativa pode ser definido como uma técnica para se obter informações sobre sentimentos, expectativas, crenças, situações vivenciadas, perante todo e qualquer dado que o

pesquisador tem a necessidade de registrar para atender os objetivos do estudo. A autora ainda afirma que, em suma, os questionários têm como seu objetivo principal descrever características de determinados grupos sociais como também as pessoais.

Ela define que não existe padrão correto a ser seguido quanto ao número de perguntas presentes no questionário. A autora ainda dá como exemplo que existem questionários que contam apenas com duas questões, e também que contém cem questões. Entretanto, o pesquisador também não pode abusar da boa vontade dos informantes, buscando sempre formular perguntas precisas e um número razoável para não ocupá-los.

Quanto à aplicação do questionário, a autora afirma que é necessária uma certa sensibilidade para “conquistar” o pesquisado, para que ele se sinta à vontade e tenha confiança para responder as perguntas, colaborando com a pesquisa.

O questionário pode ser aplicado diretamente pelo(a) pesquisador(a). Quando for aplicado em grupos, recomenda-se que seja em um só dia e, se possível, que seja por ocasião de reuniões, cursos, treinamentos, seminários. Nesses casos, é recomendável não solicitar que o informante assine ou coloque seu nome no instrumento da pesquisa. No caso de o grupo ter dificuldade de escrever as respostas ou de as pessoas serem analfabetas, cabe ao pesquisador(a) ler as questões para o informante e escrever as respostas obtidas. (OLIVEIRA, 2005, p. 90).

Oliveira (2005) define que um questionário pode ser constituído de questões abertas, fechadas e de múltipla escolha. As questões abertas são aquelas em que o pesquisado fica inteiramente à vontade para responder o que achar necessário. Já no de questões fechadas, o informante assinala os itens perante o seu ponto de vista. Por fim, nas questões de múltipla escolha, é possível optar por assinalar vários itens da resposta.

A elaboração de questionários implica a clareza que tem o pesquisador(a) quanto à necessidade de coletar dados que facilitem a obtenção de informações para a consecução dos objetivos formulados. Quanto à forma de aplicação desse tipo de instrumento, é preciso entender que existe uma diferença entre questionário e formulário, visto que o questionário é respondido pelo informante e o formulário é preenchido pelo pesquisador. (OLIVEIRA, 2005, p.92)

Considerando que não faremos uma tabulação de quantidade de respostas, iremos considerar o conteúdo qualitativo do questionário como sugestões para a

elaboração do manual de conduta da empresa Pula Brasil. Por esse motivo, as perguntas que foram feitas às colaboradoras foram para respostas abertas. E a aprovação do comitê de ética pela pesquisa feita com as colaboradoras.

### 3.2. DESCRIÇÃO E CENÁRIO DA EMPRESA

A história da empresa Pula Brasil inicia-se em 2001 com o pai da proprietária Valmir Domiciano, que possuía uma cama elástica gigante no antigo estacionamento do Bauru Shopping, na área externa. A atração fez muito sucesso em Bauru de 2001 a 2007. Porém, em 2008, saiu do Bauru Shopping e passou a circular pela região, e depois pelo país inteiro. Chegou a passar por Araçatuba, Praia Grande, Fernandópolis e até Rondonópolis, no Mato Grosso. Alguns anos depois, a diretoria do Bauru Shopping ofereceu a Valmir que instalasse uma área de recreação infantil no empreendimento, porém Valmir achou melhor que sua filha Amanda Domiciano assumisse o negócio e desse continuidade ao seu legado.

Com isso, nasce no dia 23 de junho de 2011 a primeira loja localizada no Bauru Shopping. Após o sucesso alcançado pela recreação, no dia 10 de dezembro de 2012 é inaugurada a segunda loja da empresa, dessa vez no Boulevard Shopping Nações.

Hoje, a empresa conta com seis funcionárias e também realiza eventos sazonais tanto no Bauru Shopping como no Boulevard Shopping Nações. A empresa tem como o seu maior interesse a fidelização com os clientes, entendendo que sua satisfação trará lucratividade para a empresa. A concorrência da empresa não é de maneira direta, tem somente concorrentes indiretos que são os gratuitos, e que não tem monitoras responsáveis pelo local. O horário de trabalho é dividido em dois turnos, das 10:00am as 16:00pm e das 16:00pm as 22:00pm.

Os tipos de atividade dentro da loja são diversos; ela conta com brinquedos pedagógicos, Kid Play e cama elástica. A sua principal ideologia é explorar o lúdico da criança. Nessa atualidade da era digital, isso acaba sendo esporádico na infância. O principal objetivo é que as monitoras brinquem com as crianças, e não apenas as olhem. Elas são treinadas para se envolver com as crianças, subir e descer nos brinquedos, perguntar para as crianças quantos anos elas têm, se vão à

escola. O envolvimento é importantíssimo para criar um vínculo. O universo lúdico é para entreter as crianças e tentar tira-las do mundo virtual que atualmente anda em alta e acaba fazendo com que as crianças esqueçam como é brincar e gastar energia.

O funcionamento da loja acontece da seguinte forma: são R\$ 15,00 por vinte minutos de permanência mínima dentro da loja. São os pais que controlam o tempo da criança e eles só pagam no final, quando forem buscá-la. Para o tempo excedido dos 20 minutos, são cobrados R\$ 4,00 a cada 5 minutos, com dois minutos de tolerância.

O objetivo empresarial principal é a fidelização dos clientes. O bom atendimento aos pais e às crianças é fundamental para ter a lucratividade no final do mês e pagar todas as despesas. O cliente precisa ficar satisfeito e querer voltar; a criança cria um vínculo enorme com a “tia do pula” e vai pedir ao pai para voltar. Então, independente de ter concorrência ou não, se o pai for bem atendido e vir seu filho, que é “o bem mais precioso”, feliz e se divertindo com segurança, ele não vai se importar de pagar o valor e deixará o filho por muito mais que 20 minutos, que é o tempo mínimo.

A hierarquia da empresa é de uma fase – proprietária e seis funcionárias – três na loja do Bauru Shopping e três no Boulevard.

O organograma abaixo (Figura 2), é simples o relacionamento é totalmente pessoal. A proprietária trabalha junto com as funcionárias, e a hierarquia é básica. Não tem gerentes, subgerentes, encarregados, caixas ou supervisor. A proprietária acredita que esse formato de trabalho é importante e fundamental para um bom relacionamento com as funcionárias, dando sempre a voz a elas e acreditando que elas poderão acrescentar algo a mais.

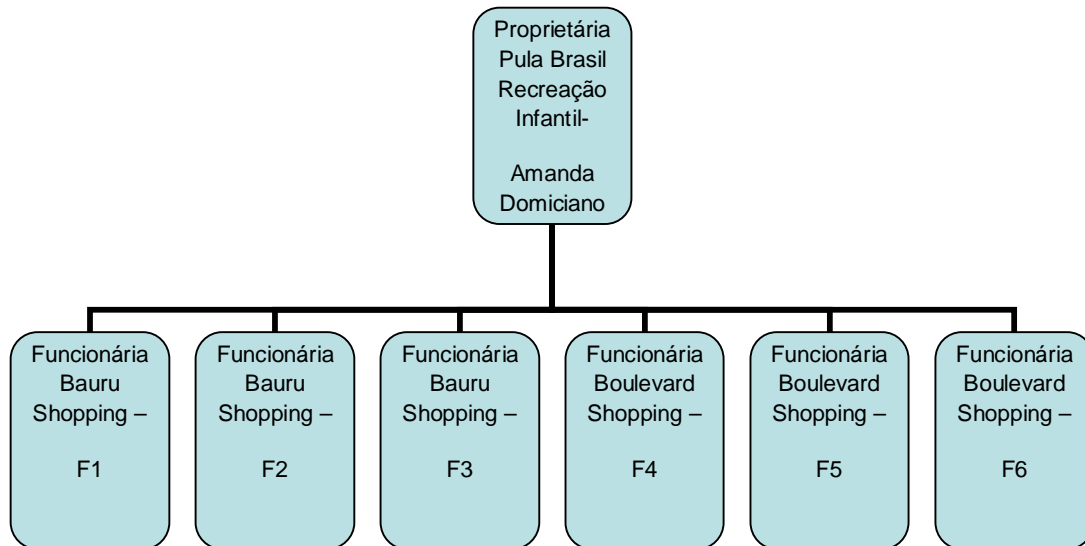


Figura 2 – Organograma Pula Brasil

Fonte: Elaborada pela autora.

As funcionárias, além de brincar com as crianças (que é o principal) e atender com excelência os responsáveis, também devem manter o local de trabalho limpo e bem cuidado, para mostrar ainda mais dedicação e ganhar a fidelidade do cliente como resultado final.

Na gestão de uma empresa de pequeno porte, uma das principais dificuldades enfrentadas é quanto ao engajamento, identificação e permanência de seus colaboradores. Daí a ideia do manual de conduta impresso, o qual fará parte do treinamento de recepção de funcionários para o comprometimento e o seu relacionamento com os clientes, para que haja a fidelização.

Na empresa Pula Brasil Recreação Infantil, a forma de comunicação interna que mais se encaixa é a estudada por Carramenha, Cappellano e Mansi (2013), pois o fluxo de funcionárias é alto e a faixa etária contratada é de 16 a 24 anos, gerações Y e Z. Os membros dessas gerações, não acreditam em vestir a camisa da empresa, o que atualmente dificulta encontrar pessoas comprometidas com o trabalho. Poderíamos até dizer que essa é uma das grandes dificuldades dos empreendedores: a falta de comprometimento e engajamento dos funcionários, por isso a ideia de criação do manual de conduta. Exatamente pelo ambiente da empresa, o manual estará sempre em mãos quando elas precisarem, podendo ser uma forma acessível de contato direto, estando em cima do caixa, e não dentro da

gaveta para ser “esquecido”. É um produto palpável e de fácil acesso para as funcionárias. Com base na fundamentação teórica podemos dizer que a empresa Pula Brasil utiliza a comunicação empresarial muito próxima da visão de Bueno (2009), quando cita que é preciso ter um planejamento estratégico para se possível atuar no mercado de trabalho e conseguir, assim, fazer o realinhamento de processos de comunicação organizacional para obter êxito no retorno dos públicos de interesse, buscando sempre a satisfação do cliente no ambiente.

Missão: Trazer sempre a alegria para todas as crianças, e ser um espaço de recreação infantil diferenciado.

Visão: Ser o melhor espaço de recreação infantil da região, ter o melhor atendimento com os clientes, brincar e divertir todas as crianças para ganhar a fidelidade de todos.

Valores: Credibilidade, comprometimento, integridade, ética profissional, honestidade, profissionalismo, qualificação das monitoras, e, o mais importante, brincar é fundamental!

### 3.3 SÍNTESE DA APLICAÇÃO DE PESQUISA QUALITATIVA – PARTICIPAÇÃO DAS FUNCIONÁRIAS DA PULA BRASIL NA ELABORAÇÃO DO MANUAL DE CONDUTA



PERGUNTA 1: Em relação à limpeza e organização da loja, o que você mudaria ou melhoraria para o desenvolvimento?					
F1 (BOULEVARD)	F2 (BOULEVARD)	F3 (BOULEVARD)	F4 (BAURU SHOPPING)	F5 (BAURU SHOPPING)	F6 (BAURU SHOPPING)
As funcionárias são bem organizadas, cada uma faz a sua parte e mantém a ordem.	As funcionárias ajudam na limpeza e organização, mas acreditam que no fundo da loja o lixo deve ir para o lixo e não para a mesa.	Não há problema nenhum, cada uma faz a sua parte, e a limpeza e organização mantêm a ordem.	Tabela de limpeza na loja, separar trabalho conforme os horários e o movimento.	As funcionárias são organizadas, e cada uma faz a sua parte.	Cada dia uma funcionária para limpar, para a loja não ficar suja, e obrigatório para uma funcionária só.

PERGUNTA 2: Tem alguma ideia de ação para fidelização de clientes? Se sim, qual? Dê sua opinião.					
F1 (BOULEVARD)	F2 (BOULEVARD)	F3 (BOULEVARD)	F4 (BAURU SHOPPING)	F5 (BAURU SHOPPING)	F6 (BAURU SHOPPING)
Para dar um incentivo maior, tempo extra na loja, campanhas de promoção, mês de aniversariante.	Pacote para irmãos, sorteio mensal para as crianças que ficam acima de 30 minutos, dar cortesia ou prêmio ao sorteado, e continuar com o cartão fidelidade	Sempre cortesia quando for semana do aniversariante, desconto no tempo normal ou alguns minutos a mais para brincar na loja.	Ter cadeira para o responsável sentar, dar confiança, levando o filho ao banheiro, passar credibilidade, sempre.	Promoção para irmãos, desconto para clientes fiéis e aniversariantes.	Está bom do jeito que está.

PERGUNTA 3: Para a funcionária que fica no caixa: qual a sua maior dificuldade?					
F1 (BOULEVARD)	F2 (BOULEVARD)	F3 (BOULEVARD)	F4 (BAURU SHOPPING)	F5 (BAURU SHOPPING)	F6 (BAURU SHOPPING)
Dificuldade: quando os pais ficam irritados porque passou do tempo esperado e eles se negam a pagar..	Falta de troco, e sistema de final de semana.	(Essa funcionária não fica no caixa)	Contas que passam da tabela, o pai que não quer pagar, o sistema que às vezes faz algo que não consegue melhorar.	No começo, tinha receio das contas, e gosta de ficar no caixa, porque acredita que se sai bem.	(Essa funcionária não fica no caixa)

PERGUNTA 4: Qual atividade ou característica da loja te chama mais atenção e por quê?					
F1 (BOULEVARD)	F2 (BOULEVARD)	F3 (BOULEVARD)	F4 (BAURU SHOPPING)	F5 (BAURU SHOPPING)	F6 (BAURU SHOPPING)
Fato de como as funcionárias tratam as crianças com carinho e atenção. E o pula-pula ajuda também.	Jogos didáticos, brincar na cozinha, cama elástica, pintar e montar ajudam a entreter a criança.	Meninas da faixa etária de 3 a 5 anos se apaixonam pela cozinha, ou menores que gostam de ficar na cama elástica ou piscina de bolinhas	Escorregador e cama elástica são os mais atrativos. Mas os pais gostam muito das brincadeiras e da imaginação do contato com as funcionárias.	Cama elástica é o principal, mas o envolvimento com as crianças na casinha e dos heróis com os meninos ajudam a entreter e se envolver com as crianças.	Gosta muito da cama elástica, por ser divertido e seguro e melhor de interagir e conversar com a criança

PERGUNTA 5: Qual sua opinião sobre a forma como interagimos com as crianças que estão sob nossos cuidados? Acredita que há algo que possa ser melhorado?					
F1 (BOULEVARD)	F2 (BOULEVARD)	F3 (BOULEVARD)	F4 (BAURU SHOPPING)	F5 (BAURU SHOPPING)	F6 (BAURU SHOPPING)
. Acredita que a atenção dada seja um ponto forte, pois crianças adoram quando são mimadas.	Está bom a forma como interagimos.	O objetivo é fazer as crianças sorrirem, ter cuidado na cama elástica mas é necessário estimular a imaginação da criança.	O contato com as crianças pode ser interrompido pelos pais, quando eles entram. Isso faz com que só olhem e corta o contato direto da funcionária com a criança.	Gosta da forma como se interagem, e acredita que o maior objetivo é estimular a criança a brincar, que é o principal, e não somente olhar.	Gosta de brincar com todos os tipos de criança e as fazer sorrir, é a melhor parte. Acredita que está muito bom do jeito que está.

PERGUNTA 6: Sobre o relacionamento com os pais, poderia fazer alguma sugestão de melhoria?					
F1 (BOULEVARD)	F2 (BOULEVARD)	F3 (BOULEVARD)	F4 (BAURU SHOPPING)	F5 (BAURU SHOPPING)	F6 (BAURU SHOPPING)
O relacionamento se baseia em como as funcionárias tratam os seus filhos. Quanto melhor tratamos, mais satisfeitos eles ficam.	Gosta dos pais que participam das brincadeiras, mas no final de semana, o pai não tem que entrar e ficar somente sentado, e sim interagir com o filho.	Gosta quando os pais entram na loja e nos brincados com o filho. Quando o movimento esta tranquilo, possa entrar mais que um responsável acima de 18 anos, para não perder clientes fiéis.	Um “bom dia”, “boa tarde”, “boa noite”, “como vai?”, “como esta?” são bons modos de agir, e é fundamental ter um bom vocabulário em relação à criança e aos pais.	Gosta quando os pais entram na loja para brincar com as crianças, mostra como brincamos e nos interagimos, fazendo com que eles fiquem satisfeito.	Chamar os pais para entrar é bom se a loja estiver vazia. Acredita que quando está lotada, melhor que só entre os pais de bebês, que precisam de mais atenção.

Podemos observar que, na primeira pergunta, quatro das seis funcionárias falaram que a limpeza e a organização da loja estão de maneira adequada, mas duas colaboradoras do Bauru Shopping acreditam que uma tabela seria fundamental para melhorar a organização e limpeza e a melhor distribuição de atividades. Por isso, foi implantado no manual, dentro das normas da empresa para as funcionárias, que é preciso manter a organização e limpeza da loja sempre.

Na segunda pergunta, referente à ação de fidelização, somente uma das seis funcionárias acredita que está bom do jeito que se encontra, com apenas o cartão fidelidade. Porém, as outras cinco funcionárias de ambos os shoppings acreditam que seria importante ter mais descontos, minutos a mais para clientes fiéis, aniversariantes e alguns prêmios. Essas opções serão analisadas pela proprietária da empresa e, se adequadas, serão inseridas o mais breve possível.

Na terceira pergunta, referente às colaboradoras que ficam no caixa, das quatro que responderam somente uma afirmou que se sente bem em ficar na posição de caixa. As outras três funcionárias afirmaram que sentem dificuldades com os pais, que acabam ficando bravos ou sendo grossos. Isso colaborou com a construção do manual de conduta, pois nele encontra-se uma parte em que ajuda a estabelecer uma conversa com o cliente, como fazer a abordagem com o pai e o que este espera da nossa equipe.

Na quarta pergunta, colocando em questão qual é a atividade que na opinião delas chama mais a atenção, todas colocaram que a cama elástica é um atrativo muito grande das lojas. Porém, cinco também colocaram em pauta que os brinquedos pedagógicos ajudam a entreter e ter mais contato com a criança.

Na quinta pergunta, somente uma das seis acredita que está bom da forma como se interagem. As outras cinco afirmam que o maior objetivo é entreter as crianças, e que o foco principal da loja é o brincar e não somente olhar. Portanto, isso colaborou muito para a construção do manual, pois no capítulo em que falamos o que a criança espera da empresa, fez com que as “tias do pula” soubessem exatamente o que tem que ser feito com as crianças, e ajudou a contribuir com ações que entretivessem o público infantil.

Na sexta pergunta, sobre o relacionamento com os pais, podemos observar que cinco das seis funcionárias responderam que os pais tem que entrar na loja para brincar com as crianças, e que alguns quando entram acabam atrapalhando o próprio filho, mas para não deixarem de entrar. Porém, se entrarem, que brinquem

com os filhos. Elas comentaram também que é bom eles entrarem para ver como as colaboradoras interagem com as crianças, conseguindo assim passar confiança e credibilidade. Essa pergunta foi muito importante para a construção do manual, pois nas normas da empresa para os pais, foi estabelecido que será permitido um responsável acima de dezoito anos por criança. E também ajudou muito na construção do capítulo do manual que trata do que o pai espera da empresa, como eles se sentem, e como devemos agir com eles.

As respostas das funcionárias foram de suma importância para a construção do manual de conduta e de muitas ideias que serão avaliadas pela proprietária para serem realizadas com um possível sucesso e satisfação total das funcionárias, dos clientes e da organização. Podemos observar que, quando o questionário foi aplicado, elas já se sentiram mais engajadas e envolvidas com a empresa.

### 3.4 DESENVOLVIMENTO DO MANUAL DE CONDUTA

O Manual de Conduta foi desenvolvido com a fundamentação teórica utilizada sobre ética em ambientes organizacionais de Varella (2002) para a produção e escrita. O processo de gestão de pessoas de Chiavenato (2008), a fundamentação teórica de comunicação organizacional e comunicação interna também contribuiu no desenvolvimento do manual de conduta. Isso ajudou a organização dirigida com informações sobre normas que já eram utilizadas dentro da empresa, principalmente para as colaboradoras. Foi feita também uma entrevista com as funcionárias para podermos dar voz a elas e ouvir opiniões a fim de melhorar a qualidade de atendimento e o engajamento delas dentro da empresa, conforme os princípios de gestão de pessoas e ética profissional, vistos na fundamentação teórica.

Para a produção visual do manual, contamos com a participação de um designer para criar e desenvolver a sua diagramação, que terá 20 cm x 20 cm de dimensão e será impresso em papel couché. Ele terá uma apresentação, colorida, mas que transmite, ao mesmo tempo, seriedade para as funcionárias.

O objetivo de criar esse manual desta forma foi dar oportunidade de participação às colaboradoras, a fim de que seja aceito e praticado para melhorar a comunicação interna na empresa.

O manual pretende estimular as funcionárias para se sentirem à vontade de conversar com o empregador, estimulando-as a ser parte da equipe Pula Brasil.

O produto será apresentado às funcionárias através de uma reunião informal marcada pela proprietária da empresa, em um horário fora do expediente, sendo um dia para as funcionárias do Bauru Shopping e outro para as funcionárias do Boulevard. Serão entregues dois exemplares em cada loja, e no momento em que a proprietária explicar o manual, elas poderão ir folheando e observando-o.

A disponibilização do mesmo será da seguinte maneira: os dois manuais ficarão em cada loja para a consulta das funcionárias. Caso entre uma nova colaboradora, ela poderá levar o manual para casa e “estudá-lo” depois da entrevista, e qualquer dúvida poderá ser tirada com a proprietária.

O estímulo para a consulta do manual desenvolvido será constante, como conversas frequentes entre a proprietária e as funcionárias. Para não deixá-lo esquecido, ele ficará em cima do balcão em um lugar visível para elas, e qualquer tipo de dúvida poderá ser tirada com a ajuda do manual.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica a fim de desenvolver e criar o manual de conduta para as colaboradoras da empresa Pula Brasil Recreação Infantil. O objetivo geral de criar e desenvolver o manual de conduta foi concluído, e o material foi desenvolvido e criado a partir das pesquisas e da participação das colaboradoras.

Os resultados obtidos para a conclusão do trabalho, em relação aos objetivos específicos foram:

Alcançar o alvo das pesquisas, que são as funcionárias da empresa, visando sempre melhorar a qualidade no atendimento e o seu interesse. Esse objetivo foi alcançado.

Estimular as colaboradoras para que se sintam à vontade de conversar com a empregadora de maneira civilizada e com respeito, em qualquer situação em que precisar. Com a pesquisa qualitativa realizada, conseguimos estimulá-las a serem mais participativas.

Engajar as funcionárias e fazê-las desenvolver um comprometimento e um vínculo com a empresa, não para resolver a rotatividade, mas sim para envolvê-las no meio em que trabalham. Através da aplicação do questionário, as funcionárias se mostraram mais engajadas com a empresa e conseguiram passar a sua opinião à proprietária. Sendo mantido na empresa com um exemplar em cada loja em um local de visível tato para as funcionárias.

Melhorar o rendimento de trabalho dos funcionários, esclarecer as dúvidas principais, fazendo com que eles se sintam estimulados no serviço. Assim que as funcionárias terminaram de responder as questões, a maioria das dúvidas foram esclarecidas pela proprietária, e conseqüentemente o rendimento no âmbito profissional foi melhorado.

Desenvolver um instrumento de comunicação que irá auxiliar as funcionárias da empresa com o seu funcionamento. O manual de conduta foi desenvolvido e criado e está presente nas lojas para o auxílio às funcionárias.

Levantar pesquisas bibliográficas, redigir e apresentar o produto e o trabalho, esse objetivo foi alcançado.

Os conhecimentos adquiridos com a elaboração do manual foram de extrema importância para podermos concluir que toda organização precisa ter um manual de

conduta para que os funcionários adquiram o conhecimento total onde estiverem trabalhando.

Esperamos que esse trabalho de conclusão de curso, contribua para a área de comunicação e entre a colaboradora e a organização e para que haja comunicação interna, bem-estar social e profissional, e também o bem-estar do ser humano, para que ele se sinta realizado e feliz no que realmente faz.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARRUDA, M. C. C. **Código de Ética: um instrumento que adiciona valor**. São Paulo: Negócio, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO. Por que investir em Comunicação Interna. São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://abracom.org.br/arquivos/CCO\\_final.pdf](http://abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2015.
- BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí: In House, 2013.
- CAVALCANTE, S. M. **Gestão da Comunicação Organizacional: Conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. 2008. 66 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial e de Pessoas). Universidade Potiguar, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, João Pessoa, 2008. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/monografias/MONOGRRAFIA%20Shirley%20Cavalcante%20PDF.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2015.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed., São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008a.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2008b.
- ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. (Orgs.). **Por Dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champgnat, 2009.
- FRANÇA, F.; FREITAS, S. G. **Manual da Qualidade em Projetos de Comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2015.

GESTÃO Estratégica da Identidade Organizacional. **ABERJE**, 2011. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/servicos\\_cursos\\_detalhes.asp?id=197](http://www.aberje.com.br/servicos_cursos_detalhes.asp?id=197)>. Acesso em: 18 nov. 2014.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000400008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901995000400008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 23 maio 2015.

KUNSCH, M. M. K. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5. ed. ed. rev. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ZAIMA, G. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT: com ênfase em pessoas, equipes e liderança. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Orgs.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002. v. 1. p. 403-422.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

O QUE DEVE ter no manual de conduta de uma empresa? **Administradores**, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/o-que-deve-ter-no-manual-de-conduta-de-uma-empresa/35851/>>. Acesso em: 20 abr 2015.

PIERRE, M. C. A. **Pesquisa Social: questionário**. Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2008.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial / Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

RIBEIRO, L. **A Magia da Comunicação**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

TESCH, R. **Qualitative research: analysis types and software tools**. Reino Unido: RoutledgeFalmer, 1990.

VARELLA, J. M. Nome do artigo. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Orgs.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002. v. 1. p. 127-x.

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Gente, 2006. Disponível em: <[http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao\\_de\\_pessoas.pdf](http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2015.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Questionário aplicado às funcionárias da empresa Pula Brasil Recreação Infantil para a colaboração da construção do Manual de Conduta:

**1ª Pergunta:**

Em relação à limpeza e organização da loja, o que você mudaria ou melhoraria para o desenvolvimento?

**2ª Pergunta:**

Tem alguma ideia de ação para fidelização de clientes? Se sim, qual? Dê sua opinião.

**3ª Pergunta:**

Para a funcionária que fica no caixa: qual a sua maior dificuldade?

**4ª Pergunta:**

Qual atividade ou característica da loja te chama mais atenção e por quê?

**5ª Pergunta:**

Qual sua opinião sobre a forma como interagimos com as crianças que estão sob nossos cuidados? Acredita que há algo que possa ser melhorado?

**6ª Pergunta:**

Sobre o relacionamento com os pais, poderia fazer alguma sugestão de melhoria?

## ANEXO – AUTORIZAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA

UNIVERSIDADE DO SAGRADO  
CORACÃO



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMPRESA PULA BRASIL RECREAÇÃO INFANTIL e ELABORAÇÃO DE UM PRODUTO

**Pesquisador:** FERNANDA TEREZINHA DE ALMEIDA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 44448115.4.0000.5502

**Instituição Proponente:** Universidade do Sagrado Coração - Bauru - SP

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.083.104

**Data da Relatoria:** 26/05/2015

#### Apresentação do Projeto:

contém os documentos pertinentes

#### Objetivo da Pesquisa:

Desenvolver e criar o manual de conduta e engajamento destinado aos colaboradores.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

não há riscos relevantes e os benefícios podem ser oportunos na dinâmica da empresa

#### Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Em verdade, não se trata de uma investigação científica. Como bem diz o objetivo, irá se elaborar um manual de conduta.

#### Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

o TCLE é mínimo em seu conteúdo, mas garante a liberdade do participante e dá-lhe alguma informação sobre o que vai ocorrer.

#### Recomendações:

nada em especial no contexto da proposta

#### Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

aprovado dentro da condição da atividade não científica.

**Endereço:** Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

**Bairro:** Rua Irmã Arminda Nº 10-50

**CEP:** 17.011-160

**UF:** SP

**Município:** BAURU

**Telefone:** (14)2107-7051

**E-mail:** prppg@usc.br

UNIVERSIDADE DO SAGRADO  
CORAÇÃO



Continuação do Parecer: 1.083.104

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

BAURU, 27 de Maio de 2015

---

**Assinado por:**

**Marcos da Cunha Lopes Virmond  
(Coordenador)**

**Endereço:** Pró-Reitoria de Pesquisa e Pos-Graduação

**Bairro:** Rua Irmã Arminda Nº 10-50

**CEP:** 17.011-160

**UF:** SP

**Município:** BAURU

**Telefone:** (14)2107-7051

**E-mail:** prppg@usc.br