



FACULDADE CÁSPER LÍBERO
RELAÇÕES PÚBLICAS

BEATRIZ CIVIDANES
BRUNNA FREITAS
LARISSA MAITAN
LUIZA FRETES
MARIANA GOLDONI
PAULA MORAIS
RENATA TANZA

PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA EF INTERCÂMBIO
Cliente: EF Intercâmbio

São Paulo

2019

BEATRIZ CIVIDANES
BRUNNA FREITAS
LARISSA MAITAN
LUIZA FRETES
MARIANA GOLDONI
PAULA MORAIS
RENATA TANZA

PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA EF INTERCÂMBIO

Cliente: EF Intercâmbio

Qualificação total referente ao trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Cásper Líbero como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas

Orientadora: Prof^a. Dra^a Carolina Frazon Terra

São Paulo

2019

Dedicamos nosso trabalho aos nossos pais,
pilares da nossa formação como ser humano.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos nossa orientadora Carolina Frazon Terra, Pós-Doutoranda e Professora de Oficinas e Seminários de Atualização da Faculdade Cásper Líbero, pela dedicação quanto à nossa formação e apoio para o desenvolvimento deste projeto acadêmico. Agradecemos também as nossas famílias, que sempre se demonstraram compreensivos durante a produção deste trabalho de graduação e ao nosso cliente por aceitar o desafio proposto.

RESUMO

Este projeto teve como objetivo identificar e trazer soluções às deficiências que ocorrem na comunicação interna da EF Intercâmbio no Brasil. Foi realizado um diagnóstico apoiado em pesquisa bibliográfica e de campo, métodos que caracterizam a estratégia de relações públicas para obtenção de indicadores. Os resultados apontaram quais os pontos críticos da empresa. Após análise de resultados, a agência experimental Farol Comunicação desenvolveu um projeto que visou solucionar tais dificuldades e trazer melhorias para a organização como um todo.

Palavras-chave: Funcionários; Comunicação Interna; EF; Engajamento; Intercâmbio;

ABSTRACT

This academic paper aimed to identify and bring solutions to the difficulties that EF Intercâmbio's has in its internal communication in Brazil. A diagnosis was carried out based on bibliographic and field research, methods that characterize public relations strategy to obtain indicators. The results pointed out the critical facts of the company. After the results' analysis, the experimental agency Farol Comunicação developed an action project that focused on solving these difficulties and bring improvements to the whole organization.

Keywords: Employees; Internal Communication; EF; Engagement; Exchange;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Linha do Tempo	15
Figura 1 - Organograma do time	23
Gráfico 1 - Taxa de crescimento do PIB - 2003 a 2017.....	28
Gráfico 2 - Crescimento: expectativa para o desempenho do PIB em 2018	30
Quadro 1 - STB	42
Quadro 2 - Experimento	43
Quadro 3 - Egali	43
Quadro 4 - Central Intercâmbio	43
Quadro 5 - Kaplan	44
Quadro 6 - Mystery Shopper	44
Gráfico 3 - 3 - Questionário interno (Quais as características a seguir você enxerga em você mesmo?).....	54
Gráfico 4 - 4 - Questionário interno (Quais as características a seguir você considera parte da cultura da empresa?)	55
Gráfico 5 - 5 - Questionário interno (O que você acha da comunicação da EF com os funcionários?).....	56
Gráfico 6 - 6 - Questionário interno (Você acha que o seu discurso sobre a EF fora do horário de trabalho impacta no posicionamento da marca no mercado?)	57
Quadro 7 - Tabela SWOT - EF Intercâmbio	61
Figura 2 - Key visual do novo credo	74
Figura 3 - Layout do Workplace	75
Figura 4 - Adesivo com novo valor da EF	75
Figura 5 - Template do e-mail marketing.....	76
Quadro 8 - Orçamento - ação um.....	76
Figura 6 - Key Visual do Papo Expresso com CEO	81
Quadro 9 - Orçamento - ação dois	81
Quadro 10 - Dinâmica Ensino-Aprendizagem	82
Figura 7 - Brinde do EF Day	88
Figura 8 - Identidade Visual.....	88
Figura 9 - Carta "Sabe ou Não Sabe"	89
Quadro 11 - Orçamento - ação 3 (minigame 1).....	89
Quadro 12 - Orçamento - ação 3 (minigame 2).....	90
Quadro 13 - Orçamento - ação 3 (minigame 3).....	90
Quadro 14 - Orçamento - ação 3 (minigame 4).....	90
Quadro 15 - Campanhas para 2020 divididas por dia	96
Quadro 16 - Campanhas para 2020 divididas por mês	97
Figura 10 - Exemplo: Dia do Livro	99
Quadro 17 - Orçamento - ação quatro	99
Figura 11 - Key Visual do mentoring	102
Quadro 18 - Orçamento - ação cinco	103

Figura 12 - Template do Cristiane Explica	107
Quadro 19 - Orçamento - ação seis	107
Quadro 20 - Tabela de métricas	110
Quadro 21 - Orçamento geral.....	110
Quadro 22 - Cronograma 1º Semestre.....	110
Quadro 23 - Cronograma 2º Semestre.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 24 - Cronograma 3º Semestre.....	Erro! Indicador não definido.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA	11
2	ESCOLHA E BRIEFING DO CLIENTE	14
2.1	DADOS CADASTRAIS	14
2.2	HISTÓRIA	14
2.2.1	Linha do Tempo.....	15
2.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA.....	17
2.3.1	Públicos Estratégicos	17
2.3.2	Produtos e Serviços	18
2.3.2.1	Certificações	21
2.3.3	Comunicação	22
2.4	PERFIL ORGANIZACIONAL	24
2.4.1	Princípios Organizacionais	24
2.4.2	Cultura Organizacional	24
2.4.3	Percepção da organização	25
2.4.4	Responsabilidade Social	25
2.5	DESAFIO DA COMUNICAÇÃO	27
3	ANÁLISE DE MACROAMBIENTE	28
4	ANÁLISE DE MACROAMBIENTE..... Erro! Indicador não definido.	
4.1	ECONÔMICA	28
4.2	DEMOGRÁFICA	31
4.3	SOCIOCULTURAL	34
4.4	TECNOLÓGICA	36
5	ANÁLISE SETORIAL.....	40
6	ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA	42
6.1	CONCORRENTES DIRETOS	42
6.1.1	STB	42
6.1.2	Experimento.....	42
6.1.3	Egali.....	43
6.1.4	Central de Intercâmbio.....	43
6.1.5	Kaplan	43
6.1.6	<i>Mystery Shopper</i>	44
6.2	CONCORRENTES INDIRETOS.....	45
6.2.1	Escolas de idiomas	45
6.2.2	Aplicativos para aprender idiomas	45
6.2.3	Agências de turismo	46
6.2.4	Educação no exterior	46
6.2.5	Professores particulares	46
7	MAPEAMENTO DE PÚBLICOS	48
8	PROJETO DE PESQUISA.....	50
9	SWOT E DIAGNÓSTICO	61

9.1	ESCOLHA DO MODELO CONCEITUAL	61
9.2	DIAGNÓSTICO	63
10	PLANEJAMENTO DE AÇÕES	65
10.1	GRUPO UM: CULTURA	67
10.1.1	AÇÃO 1: INFLUENCIANDO A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO ...	68
10.1.2	AÇÃO 2: PAPO EXPRESSO COM CEO	77
10.1.3	AÇÃO TRÊS: EF DAY	81
10.2	GRUPO DOIS: ENGAJAMENTO	90
10.2.1	EVENTOS HUMANIZADOS	92
10.3	PROGRAMA DE <i>MENTORING</i>	99
10.4	CEO EXPLICA	103
10.5	MENSURAÇÃO DE RESULTADOS	107
10.6	ORÇAMENTO GERAL	110
10.7	CRONOGRAMA SEMESTRAL	110
11	RECOMENDAÇÕES	112
12	CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
	REFERÊNCIAS	117
	APÊNDICE A — Instrumento de Coleta	122

1 INTRODUÇÃO E APRESENTAÇÃO DA AGÊNCIA

O profissional de relações públicas é o responsável por criar ou manter uma boa relação entre a empresa e os públicos que ela alcança ou deseja alcançar, resultando em experiências para todos. Machado (2018) define como:

“um termo polissêmico, que se refere tanto ao processo, à função, à atividade, quanto ao profissional e à profissão responsável pela gestão da comunicação nas/das organizações e pela administração dos relacionamentos com os públicos por meio de ações e estratégias planejadas.”

Pode-se concluir que o relações-públicas constrói, promove e protege marcas envolvendo públicos por meio de histórias ancoradas na essência da marca. Engana-se quem pensa que o papel do RP se restringe a sugerir pautas e enviar materiais aos jornalistas. Essas ações são de suma importância, mas como parte de uma ação mais ampla. A profissão é muito mais do que ações, é estratégica, tática e operacional.

Para teóricos como Kunsch, Grunig, Ferrari e França, esse profissional é o responsável por fazer com que o público queira se identificar com uma marca, seja de maneira instantânea ou de forma a crescer ao longo do tempo. É ele quem busca equilibrar os interesses das entidades, corporações, instituições e dos públicos, negociando mediante processos de comunicação específicos desenhados a partir da interpretação do cenário posto.

Kunsch (2009) define que profissão pode ser composta por diversas responsabilidades, como:

- **PLANEJAMENTO:** realizar planejamento digital, definição de mensagens-chaves, consultoria de comunicação estratégica;
- **CONTEÚDO:** sugerir pautas e produção de conteúdo para publicações e postagens;
- **DIAGNÓSTICOS:** analisar e propor um diagnóstico de comunicação interna e externa;
- **CAMPANHAS E COMUNICAÇÃO INTERNA:** cooperar na criação e desenvolvimento de campanhas internas e institucionais e sugerir a produção de ações interativas entre funcionários;
- **EVENTOS:** oferecer suporte na produção de um relatório pós-evento;

- **MENSURAÇÃO DE RESULTADOS:** avaliar, por meio de pesquisas, a satisfação dos canais de comunicação interna, externa e pesquisa de imagem/reputação.

Atualmente vivemos em um mundo cada vez mais conectado e complexo e, por isso, as marcas devem repensar a maneira pela qual se aproximam e dialogam com seus públicos.

As relações públicas cumprem este papel: é a disciplina que lidera os processos de engajamento, lembrando que o cliente está sempre no centro, sabendo como dialogar com cada um deles.

Por isso, neste TCC, pretendemos mostrar que as relações públicas são ferramenta estratégica, tática e operacional e podem atuar efetivamente em diversas áreas.

Apresentação da agência

A Farol Comunicação é uma agência experimental de Relações Públicas criada na Faculdade Cásper Líbero, em 2016, por quatro amigas: Beatriz Cividanes, Brunna Freitas, Mariana Goldoni e Renata Tanza. Com o passar dos anos, a agência encontrou espaço para crescer um pouco mais, agregando mais três membros: Larissa Maitan, Luiza Fretes e Paula Morais.

Hoje ela é formada por sete mulheres com diferentes características, mas com o propósito de caminhar focando sempre em ser excelente em tudo o que fazemos em comum.

Temos como missão propor soluções de comunicação para nossos clientes, de forma criativa, consistente e adequada, levando em conta o contexto que o cliente está inserido e suas necessidades, podendo agregar valor aos seus negócios, potencializando o crescimento das operações e visando promover um melhor relacionamento da empresa com seus *stakeholders*¹, por meio da geração de um conteúdo relevante.

A Farol entende que seus clientes precisam ser o centro de seu total empenho. Toda e qualquer estratégia é feita de acordo com o que o cliente deseja, com seus valores e sua cultura. Entendemos que as relações podem mudar as

¹público-alvo

percepções das pessoas e influenciar seus comportamentos e levamos essa responsabilidade muito a sério.

Aquilo que nos guia não é apenas a perseverança e a seriedade na entrega de resultados, mas é aquilo que desejamos para sermos mais do que uma agência, sermos verdadeiros parceiros que merecem a confiança que os clientes esperam e merecem.

Por isso, sempre agimos de acordo com os seguintes valores:

- Comprometimento
- Inovação
- Transparência
- Integridade
- Excelência

Nossa visão é mostrar ao mundo o quão próximos todos estão das Relações Públicas. É dialogar e compartilhar valores, com base nos princípios de RP, levando em conta como o mundo está mais conectado, rápido e complexo. Ao cumprir esse papel de liderar os processos de engajamento e ampliar a efetividade da comunicação do cliente com seus públicos, saberemos que nosso trabalho está sendo feito corretamente.

2 ESCOLHA E BRIEFING DO CLIENTE

Enquanto procurávamos por um cliente, pensávamos em algo que impactasse positivamente a vida das pessoas. A educação é uma pauta muito frequente na vida em sociedade e a EF Intercâmbio foi escolhida por se adequar ao que buscamos desde o início. Trata-se de uma escola de intercâmbio com o intuito de abrir as portas do mundo por meio da educação.

Espalhada ao redor do globo, a EF impacta a vida de milhares de pessoas ao longo do ano proporcionando a experiência da vivência fora do país, agregando no ensino educacional de outros idiomas e também cultural, já que leva os jovens ao contato direto com diferentes culturas.

Com isso, vimos uma grande oportunidade na elaboração do nosso Trabalho de Conclusão de Curso, pois sabemos que será uma relação benéfica para ambos os lados. Eles terão uma consultoria para auxiliá-los e nós teremos um desafio sabendo que, no fim, poderemos ver concretizações do nosso trabalho.

2.1 DADOS CADASTRAIS

Nome fantasia: EF Education First

Fundador: Bertil Hult

Funcionamento: Segunda a quinta das 9h às 20h;

Sexta das 9h às 18h; e aos

Sábados das 10h às 15h.

Endereço: Av. Brigadeiro Luís Antônio, 4701

Contato: 55(11) 2122-9000

Segmento: Intercâmbio/Viagem

2.2 HISTÓRIA

No começo dos anos 1960, o sueco Bertil Hult fez sua primeira viagem para a Inglaterra. Por ser disléxico, Hult tinha dificuldade com o aprendizado em sala de aula e, percebeu que o aprendizado de novas línguas não precisava ser feito da maneira tradicional. Então, criou a Europeiska Ferieskolan em 1965.

Apelidada de EF, o programa foi uma ideia pioneira de ensino em todo o mundo, com o objetivo de conciliar viagens e o aprendizado de novos idiomas. Atualmente, a EF tem como base priorizar o aprendizado na prática.

Presente há 50 anos no mercado, detém 612 escritórios espalhados por 114 países ou regiões e mais de 52.000 funcionários em todos os continentes. No Brasil, a organização está presente há mais de 30 anos².

2.2.1 Linha do Tempo – FAZER UMA LINHA DO TEMPO EM UMA PÁGINA SÓ

Tabela 1 - Linha do Tempo

EF Intercâmbio	
1965	Criação da Europeiska Ferieskolan, pelo sueco Bertil Hult, para acompanhar alguns estudantes do ensino médio em uma viagem para o Reino Unido, cujo o objetivo era aprender inglês.
1967	O programa Estudo de Idiomas no Exterior da EF rapidamente se expande para diversos países
1971	A EF abre um instituto em Hastings, Inglaterra, para ensinar Inglês de Negócios intensivamente para profissionais suecos, e depois abre filial nos EUA, França, Alemanha e Espanha
1978	O primeiro campus internacional da EF é aberto em Cambridge, na Inglaterra.
1983	É desenvolvido o primeiro programa de aprendizado na prática para professores de ensino médio norte-americanos e seus estudantes, o "Viaje com a EF
1988	A EF se torna a escola de idiomas oficial dos Jogos Olímpicos de Seul, na Coreia, em 1988.

²Informações retiradas do site oficial da EF Intercâmbio: <https://www.ef.com.br/>

1989

O programa “EF Au Pair” é criado

1990

A sigla EF passa a significar “Education First” (Educação Primeiro) ao invés de Europeiska Ferieskolan, refletindo a evolução da organização e o logotipo é modificado pelo designer Paul Rand.

1993

A EF é a primeira escola de língua estrangeira com permissão para abrir em Xangai.

1995

Apple firma parceria com a EF para colaborar com o ensino do idioma com a ajuda de seus computadores.

1997

É lançado o “Englishtown.com”, que logo se torna a maior escola de idiomas do mundo.

2000

A EF começa a investir em educação superior, tanto no ensino médio quanto em nível universitário.

2003

A EF se torna associada com a Escola de Gestão Arthur D. Little, depois renomeada para Hult International Business School.

2005

Nova metodologia de ensino é aplicada: a “EF Efekta Learning System”.

2008

A EF inaugura a EF Academy em Nova Iorque, a primeira escola integral de ensino médio a oferecer programas preparatórios para a faculdade em um ambiente de internato de prestígio. Posteriormente, a EF abre um campus em Oxford e Torbay, na Inglaterra. Bertil Hult anuncia sua aposentadoria e seu filho Philip Hult se torna o novo presidente da EF.

2011

É lançado o primeiro ranking mundial de inglês em geral, o “Índice EF de Proficiência em Inglês (EF EPI)”.

2013

A EF e a Aliança das Civilizações das Nações Unidas se unem para produzirem um programa escolar de verão para estudantes em todo o mundo.

2014

É lançado o “EF Standard English Test”, a primeira avaliação gratuita online de habilidade linguística

2018

A EF se torna a patrocinadora oficial da “EF Education First Pro Cycling”

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA

A EF Intercâmbio é uma organização de capital fechado de médio porte (60 funcionários), dividida entre uma matriz em São Paulo e filiais nos estados de Curitiba (PR), Campinas (SP) e Rio de Janeiro (RJ). Há, também, representantes presentes em Belo Horizonte (MG), Botucatu (SP), Campo Grande (MS), Criciúma (SC), Salvador (BA), Ribeirão Preto (SP), São José do Rio Preto (SP), São José dos Campos (SP), São Luís (MA) e Alphaville (SP).

A organização é dividida da seguinte forma: um funcionário responsável pelo resultado de todas as lojas, um apenas pelo canal de lojas e um outro pelo canal de representantes, além de ter um gerente de produto encarregado por toda equipe em São Paulo, responsável pelas vendas na cidade e no país.

2.3.1 Públicos Estratégicos

A EF não tem restrição de idade, proficiência na língua e/ou situação financeira, querendo alcançar todo o mercado. Por isso, oferece milhares de cursos com objetivos distintos para que alcance clientes com os mais diversos propósitos, faixa etária e conhecimento do idioma, com professores e escolas com qualificação superior dentro do mercado.

O contato com os públicos é feito por meio de e-mail marketing, telefone/celular, produção de conteúdo que traga engajamento nas redes sociais e atualização do blog, links e páginas oficiais da organização.

2.3.2 Produtos e Serviços

A EF Intercâmbio oferece diversos cursos em suas escolas, em 52 destinos e 11 idiomas, cada qual com seu foco e seu público, mas com o mesmo objetivo de fornecer mais do que uma experiência de aprendizado. Os programas desenvolvidos foram baseados em pesquisas com a Universidade de Cambridge, e são divididos da seguinte forma:

Idiomas no Exterior para Adolescentes e Jovens: programas de intercâmbio para jovens entre 13 anos até a sua formação do Ensino Médio (entre 17 e 18 anos). O curso dura de duas até 24 semanas e poder ser realizado tanto individual como em grupo - o programa em grupo é formado por alunos brasileiros, que são assessorados por um representante da EF que os acompanha durante o curso. Os modelos de cursos são:

- Curso EF Básico: 20 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;
- Curso EF Geral: 26 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;
- Curso EF Intensivo: 32 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;
- Preparação para Exames: 32 aulas por semana com foco na preparação para a realização de um exame de proficiência, podendo ser Cambridge English, IELTS (*International English Language Testing System*); TOEFL (*Test of English as a Foreign Language*); TOEIC (*Test of English for International Communication*); TKT (*Teaching Knowledge Test*); DELF (*Diplôme d'Études en Langue Française*); DALF (*Diplôme Approfondi de Langue Française*); DFP (*Diplôme de français professionnel*); DELE (*Diploma de Español como Lengua Extranjera*); SIELE (*Sistema Internacional de Evaluación de la Lengua Espanhola*); DSEN (*Diploma Superior de Español de Los Negocios*); DIEN (*Diploma Intermedio de Español de Los Negocios*); TestDaF (*Teste de Alemão como Língua Estrangeira*); Goethe-Zertifikat (*Certificado do Goethe-Institut que provê capacidade de alemão de alto nível*); CILS (*Certificazione di Italiano come Lingua Straniera*); CELI (*Certificato di*

Conoscenza della Lingua Italiana); HSK (*Teste de Proficiência em Chinês*); JLPT (*Avaliação de Proficiência na Língua Japonesa*)

Idiomas no Exterior para Universitários e adultos: programas para jovens entre 18 e 24 anos, com diversos cursos individuais e duração de 2 a até 52 semanas. Os modelos de curso nesse programa são:

- Curso EF Básico: 20 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;
- Curso EF Geral: 26 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;
- Curso EF Intensivo: 32 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;
- Preparação para Exames: 32 aulas por semana com foco na preparação para a realização de um exame de proficiência, podendo ser Cambridge English, IELTS, TOEFL, TOEIC, TKT, DELF, DALF, DFP, DELE & SIELE, DSEN & DIEN, TestDaF, Goethe-Zertifikat, CILS e CELI, HSK e JLPT.;
- Cursos para carreira: 32 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local e vocabulário voltado para a vida profissional, podendo ser Inglês para Negócios, EF Career Plus, estágio não remunerado e voluntariado.

Idiomas no Exterior de Longa Duração para Jovens, Universitários e Adultos: programa para estudantes a partir de 16 anos, com cursos de 6, 9 ou 11 meses, com datas pré-definidas ao longo do ano. O programa oferece os seguintes modelos de cursos:

- EF Programa Geral: 26 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;
- EF Programa Intensivo: 32 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;
- Preparação para Exames: 32 aulas por semana com foco na preparação para a realização de um exame de proficiência, podendo ser Cambridge

English, IELTS, TOEFL, TOEIC, TKT, DELF, DALF, DFP, DELE & SIELE, DSEN & DIEN, TestDaF, Goethe-Zertifikat, CILS e CELI, HSK e JLPT.;

- Programa Ano Multilinguístico: 26 ou 32 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local podendo ser feito em 2 ou 3 destinos em que há escola EF.

- EF Advanced Diplomas: 32 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma e em uma área acadêmica ou profissional. As opções de curso variam entre Fashion & Design, Media & Art, International Affairs e Hotel & Tourism. Durante esse período, é possível que o aluno realize estágio não remunerado e trabalhos voluntários.

- EF Preparação Universitária: 30 ou 32 aulas por semana com foco na preparação no ingresso do aluno em um curso superior de uma universidade do exterior.

- Programa Pre-Master's & Pre-MBA: 30 ou 32 aulas com foco na preparação no ingresso do aluno em uma pós-graduação no exterior.

- Idiomas no exterior para Adultos, Profissionais e Executivos: desenvolvido para adultos e profissionais a partir de 25 anos, com diferentes cursos de duração entre duas e 52 semanas, potencializa a carreira global com um curso de idiomas personalizado no exterior. Os modelos de cursos são:

- EF Geral: 26 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;

- EF Intensivo: 32 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;

- EF *Summer* (Verão): 20 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local;

- EF *Mini-Group*: 32 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local em grupos de conversação com até 10 alunos.

- EF Inglês para negócios: 32 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma local e vocabulário de negócios também;

- EF Preparação para exames: 32 aulas por semana com foco na preparação para a realização de um exame de proficiência, podendo ser Cambridge English, IELTS, TOEFL, TOEIC, TKT, DELF, DALF, DFP, DELE & SIELE, DSEN & DIEN, TestDaF, Goethe-Zertifikat, CILS e CELI, HSK e JLPT.;

- Programa Pre-Master's & Pre-MBA: 30 ou 32 aulas focadas na preparação para ingresso do aluno em uma pós-graduação no exterior.
- EF *Advanced* Diplomas: 32 aulas por semana com foco no aprendizado do idioma e em uma área acadêmica ou profissional. As opções de curso variam entre *Fashion & Design*, *Media & Art*, *International Affairs* e *Hotel & Tourism*. Durante esse período, é possível que o aluno realize estágio não remunerado e trabalhos voluntários.

Cursos para executivos: dentro do programa para adultos, profissionais e executivos, este curso é totalmente personalizado para profissionais com pouca disponibilidade de tempo e objetivos específicos. Para adultos a partir de 25 anos, com duração entre duas e 52 semanas. Os modelos de cursos são:

- *EF Executive Private*: 40 aulas particulares por semana desenvolvidas a partir das necessidades do aluno;
- *EF Executive Premium*: 40 aulas por semana, sendo alguns particulares e outras em grupos reduzidos com foco no aprendizado do idioma local;
- *EF Executive & Professional Group*: 32 aulas por semana em grupos reduzidos com foco no aprendizado do idioma local;
- Cursos para empresas: 30 ou 40 aulas com aulas desenvolvidas a partir das necessidades das organizações, podendo ser em algumas das escolas *Executive* da EF ou na própria empresa.

A EF também promove passeios e viagens exclusivas em todas as escolas para seus alunos. Tais atividades externas podem ser adquiridas antes ou durante o programa e com pagamento em moeda EF, que varia de acordo com a moeda local.

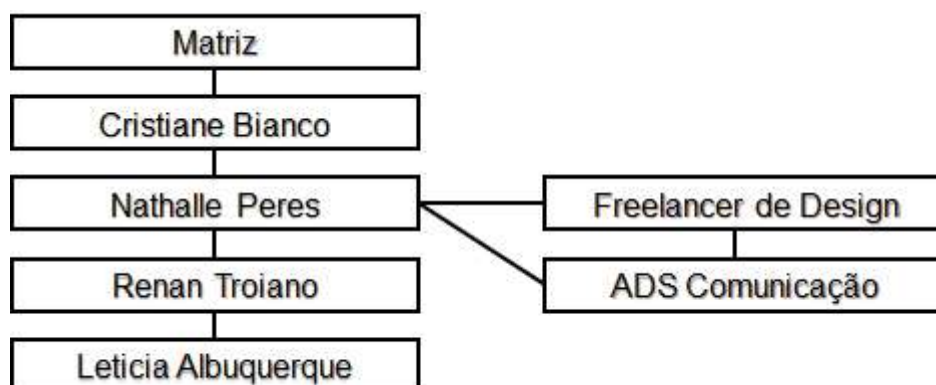
Cada produto da organização tem como responsável um gerente alocado em São Paulo, com um time dedicado a cada programa específico. Desta forma, as demais filiais respondem diretamente ao gerente de seu produto. Jacques Freitas é o funcionário da matriz responsável pela infraestrutura da loja, envio de materiais e vendas.

2.3.2.1 Certificações

- O Campus Internacional de Idioma EF em Auckland é membro do “English New Zealand” e segue seu padrão de qualidade além de cumprir com os requisitos exigidos pelo NZQA;
- O *Independent Schools Inspectorate* (ISI) é o órgão de supervisão educacional aprovado e autorizado pelo UK Home Office para submeter estudantes internacionais à aplicação do Tier 4 no Points Based System;
- Os *campi* internacionais de idiomas EF em Londres, Cambridge, Brighton, Oxford, Manchester, Bristol, Eastbourne e Bournemouth são credenciados pelo British Council;
- Os *campi* Internacionais de Idiomas EF da Inglaterra são membros do English UK;
- A EF Dublin é reconhecida pela ACELS, um serviço que mensura a qualidade no ensino da língua inglesa na Irlanda;
- Os *campi* internacionais de idiomas EF nos Estados Unidos são credenciados pelo ACCET;
- Os *campi* Internacionais de Idiomas EF nos EUA são membros do English USA.
- A EF Vancouver e Toronto são certificadas pelo Languages Canada;
- Os Campus Internacionais de Idiomas EF em Cambridge, St. Julian’s, Cidade do Cabo, Paris, Nice, Madri, Bacelona, Málaga, Roma, Berlim, Munique e Tóquio são credenciados pelo EAQUALS;
- Os Centros Internacionais de Idiomas EF na Austrália são certificados pela Australian Skills Quality Authority (ASQA), sob CRICOS 01070M e endossados pelo NEAS;

2.3.3 Comunicação

Figura 1 - Organograma do time (descrição dos cargos abaixo)



Fonte: EF Intercâmbio

A área de Comunicação & *Marketing* (figura 2), composta pelos funcionários Nathalle Peres, Renan Troiano e Leticia Albuquerque, tem como função dar andamento nas ações de Relações Públicas, anúncios, campanha de fidelidade, campanha de embaixadores, além de produzir conteúdo para as redes sociais e o blog da EF, promover feiras e eventos e assessorar o contato com ex-alunos e professores.

- Nathalle Peres, Gerente de Marketing, é a responsável pelo planejamento de comunicação da organização, respondendo diretamente para a CEO, Cristiane Bianco. Ela é encarregada também pelo desenvolvimento das ações de Relações Públicas e pelos Ads (Anúncios da EF).
- O coordenador Renan Troiano é responsável pelas campanhas de comunicação, eventos e feiras de intercâmbio, qualificações e contato com professores, ex-alunos e universidades.
- A estagiária Leticia Albuquerque é responsável pelo desenvolvimento dos conteúdos das mídias sociais e o blog da EF, Campanha de fidelidade, campanha do programa de *Ambassador*³ e avaliações do Google.

Para desenvolver outras atividades, o departamento de comunicação conta com alguns apoios descritos abaixo:

³Programa de fidelidade para ex-alunos que oferece diversos prêmios, descontos em passagens e intercâmbios para qualquer destino EF em troca de atividades vinculadas à empresa, como por exemplo, divulgação da empresa nas redes sociais, ajuda em eventos e indicações de futuros alunos.

- *Freelancer de Design*, que auxilia esporadicamente com as demandas visuais e gráficas, contratado em momentos específicos para solicitações emergenciais;
- Agência ADS Comunicação para desenvolver ações de RP, especificamente na área de Assessoria de Imprensa;
- Áreas de apoio localizadas no México, Suíça e Inglaterra como pontos de apoio para solicitações de design e campanhas internas.

A comunicação interna tem o “*Weekly News*”, sistema de contato interno, distribuído pela sede, contendo as notícias mais relevantes sobre a organização, e um jornal impresso, entregue a cada três meses a todos os colaboradores, que conta todas as novidades da organização pelo mundo.

Já a comunicação voltada para o público externo mantém o foco nas vendas e em cumprir a nova estratégia de fortalecer a EF na região Sudeste vire o polo central entre as lojas e representantes localizados em outros lugares do Brasil.

2.4 PERFIL ORGANIZACIONAL

2.4.1 Princípios Organizacionais

Missão: Abrir o mundo por meio da educação e dar confiança e liberdade para pessoas de todas as idades e nacionalidades.

Visão: Contribuir positivamente para o mundo a partir de parcerias, suportes e pesquisas para melhorar o modelo de ensino.

Valor: Combinar o aprendizado do idioma e troca de culturas com viagens educacionais com o objetivo de oferecer programas que não sejam somente sonhos, mas também oportunidades internacionais.

Além disso, a organização espera que seus funcionários tenham como crença alguns valores como: “nada é impossível, tenha atitude”, paixão e *killer instinct*, além de atenção para os detalhes, inovação e criatividade.

2.4.2 Cultura Organizacional

Os funcionários da EF Intercâmbio estão na faixa etária de 18 a 30 anos, visto que a mentalidade é a necessidade de serem o reflexo de seus próprios clientes,

além de apaixonados por educação e viagens. Autodenominada com uma cultura de *startup*, os funcionários passam a visão de um trabalho ágil e “mão na massa”.

A hierarquia bem definida da empresa não impede que exista uma participação de todos os funcionários. O tratamento interno entre colaboradores e empregados próprios da EF é horizontal, sendo que todos os funcionários têm livre acesso para contato direto com a matriz com líderes e diretores facilmente alcançáveis. Este contato com a matriz pode ser feito por e-mail, incentivando a troca de conhecimento e a comunicação interna. A organização promove dois encontros anuais globais: *kick off* para todos os gerentes e *kick off* de *marketing* para gerentes.

2.4.3 Percepção da organização

De acordo com a BELTA, a Associação Brasileira de Agência de Intercâmbio (Lima, 2018), o mercado brasileiro de educação internacional cresceu 20,46% em 2018. Isso ocorreu mesmo em um ano de crise econômica e de instabilidade política. A pesquisa também demonstrou que os destinos mais procurados foram Canadá, EUA, Reino Unido, Irlanda, Austrália e Malta.

A análise mostrou também que os cursos de idiomas, em primeiro lugar de língua inglesa, são os mais procurados seguido de cursos de idiomas com trabalho temporário e cursos de férias para adolescentes (período de julho e janeiro).

Outro dado relevante é que as pessoas acima dos 40 anos estão fazendo mais intercâmbios. Entre os aspectos que levam o estudante a optar por um destino estão: câmbio favorável, ser um país anglofalante, e que o local tenha qualidade de vida, respectivamente.

Por estar inserida neste contexto, a organização constatou que apesar do País estar em crise, o segmento continua crescendo.

2.4.4 Responsabilidade Social

Como ações de responsabilidade social, destacam-se:

- *EF Global Classroom Foundation (Nepal)*

Após o terremoto que devastou o centro de Nepal em 2015, a cidade ficou destruída e, com esse desastre, diversas escolas foram severamente afetadas

também. A EF decidiu ajudar na reconstrução das instituições de ensino e construir uma nova escola no local mais atingido pela catástrofe natural.

- *EF EdTech:*

Projeto de pesquisa conjunta entre EF e a Apple, tem como objetivo melhorar a forma de aprendizado pela tecnologia. As equipes estão presentes em Xangai, Londres e Boston e são compostas por engenheiros de softwares, designers, linguistas e cineastas.

Após tais pesquisas, foi desenvolvido o “EF Índice de Proficiência em Inglês”, *ranking* abrangente de países classificados pelas competências de adultos no idioma e o “EF SET”, o primeiro teste online de inglês detalhado, padronizado e gratuito em todo o mundo.

Essas pesquisas contêm a contribuição de algumas das melhores universidades do mundo, como a Universidade de Cambridge, Escola de Graduação em Educação da Universidade de Harvard, Escola de Linguagens Estrangeiras da Universidade de Pequim, a Faculdade de Linguagens Estrangeiras e Estudos de Área da Universidade Estadual Lomonosov Moscow, Universidade de São Paulo e a Universidade de Tóquio.

- *Hult Prize:*

Sendo classificado como um dos maiores motores do empreendedorismo para causas sociais, o *Hult Prize Foundation* é um desafio para estudantes e universitários baseado na criação de uma empresa sustentável e com engajamento social. Jovens de mais de 100 países ficam responsáveis por trabalharem juntos, construindo equipes, novos projetos e apresentá-los com o objetivo de ganhar o prêmio de um milhão de dólares para o projeto acontecer de verdade.

- EF & Olimpíadas

Desde o ano de 1988, o trabalho conjunto da EF e Olimpíadas trabalha com o objetivo de projetar e entregar diversas soluções educacionais tanto nos Jogos Olímpicos como também nos Paraolímpicos. A EF tem como responsabilidade providenciar testes online de idiomas para voluntários dos Jogos e ensinar idiomas para os profissionais do Comitê Organizacional.

A EF tem uma *Ambassador* olímpica, Deedee Trotter, velocista e campeã olímpica norte-americana, que viaja ao redor do mundo realizando palestras

inspiradoras a respeito de liderança, perseverança e como quebrar barreiras, em nome da EF.

2.5 DESAFIO DA COMUNICAÇÃO

O desafio encontrado pela Agência Farol, junto com a área de comunicação da EF Intercâmbio, é o trabalho na comunicação interna da marca.

A Comunicação Interna é “todo o conjunto de esforços voltados a fluxos, redes formal e informal, canais e ferramentas de comunicação que estabelecem as interações entre a organização e seus empregados” (CERANTOLA, 2016, p.216). Ele entende a Comunicação Interna em duas dimensões: humana, ligada às interações entre as pessoas, e econômica e de negócios, referente às pretensões de negócios das organizações.

Os veículos e canais de comunicação formalizam e incorporam o discurso das organizações, fazendo com que ela se torne mais eficaz e horizontal entre os funcionários, já que a informação é disponibilizada para todos. Segundo Paraventi (2011), eles são “meios de a organização unificar o discurso, a identidade e fortalecer seus relacionamentos com vistas a alcançar uma imagem institucional fortalecida e vínculos duradouros” (PARAVENTI, 2011, p.196).

Devido à presença dos celulares e mídias sociais digitais no dia a dia das pessoas, entendemos que não é diferente com os funcionários. As comunicações feitas “dentro” da empresa acabam sendo, algumas vezes, repassadas para fora. Por isso, para Carramenha, Cappellano e Mansi (2016):

"não há mais espaço para dizer que existe uma comunicação que seja efetivamente interna: ou seja, que fique limitada aos muros (físicos ou imaginários) da própria organização. O empregado é, sempre foi, e mais do que nunca permanecerá sendo um cidadão do mundo, pertencente a um ambiente muito mais amplo do que o de sua vivência corporativa. (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2016, p. 53).

De acordo com o que foi alinhado com o cliente, vamos entender quais as necessidades da comunicação interna na EF. Para isso fizemos análises macroambiental, setorial, de concorrentes, análise SWOT, diagnóstico e um plano de ações para estas deficiências, que podem ser vistas a seguir.

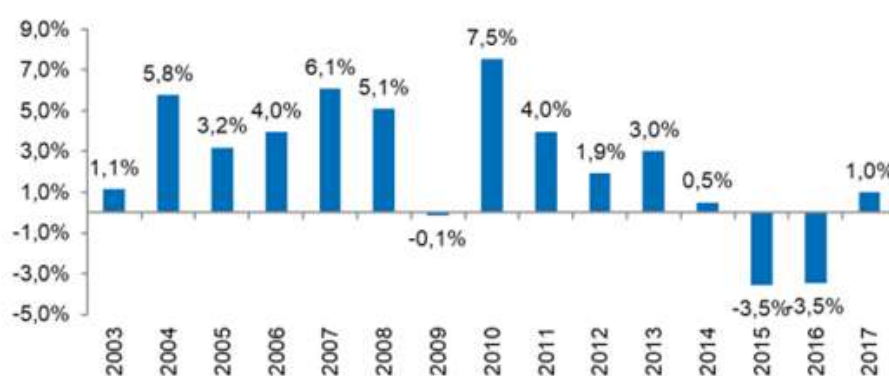
3 ANÁLISE DE MACROAMBIENTE

De acordo com Kunsch (2009), para traçar qualquer estratégia, é necessário observar o ambiente, verificar tendências e prever impactos dessas tendências nas atividades da organização, ou seja, manter uma análise permanente, em que se pense as possibilidades de ações administrativas para cada uma das oportunidades e ameaças vindas desses ambientes.

3.1 ECONÔMICA

Os anos 2000 foram marcados por um grande crescimento econômico no Brasil. Prova disso é a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro, índice é responsável por calcular a soma de todos os bens e serviços produzidos em um país em determinado período. Dessa forma, o PIB está diretamente relacionado ao poder de consumo de uma população, uma vez que, quanto mais as pessoas compram, mais bens são produzidos e maior o resultado do PIB. Outros fatores de grande influência no resultado desse índice e movimentam a economia de um país são: salários e juros; investimentos por parte das empresas; gastos do governo e exportações.

Gráfico 1 - Taxa de crescimento do PIB - 2003 a 2017



Fonte: (BRASIL, 2018, p. 9)

De acordo com o livro O Crescimento da Economia Brasileira (BRASIL, 2018, p. 9), conforme mostrado acima, o Brasil viveu uma época de avanço econômico entre os anos 2003 e 2008, cuja média de crescimento ficou em 4,2%. O bom

desempenho no setor econômico se deu por diversos fatores, como redução da taxa de desemprego no Brasil.

O ambiente externo também contribuiu para o desenvolvimento na época, uma vez que muitos países desenvolvidos estavam em situação favorável para a economia. Como resultado, países exportadores, como o Brasil, puderam aproveitar tal cenário para aumentar seus preços e suas vendas. Ainda de acordo com o mesmo levantamento, nos anos seguintes, o país viveu um período de desaceleração influenciado pela crise de 2008.

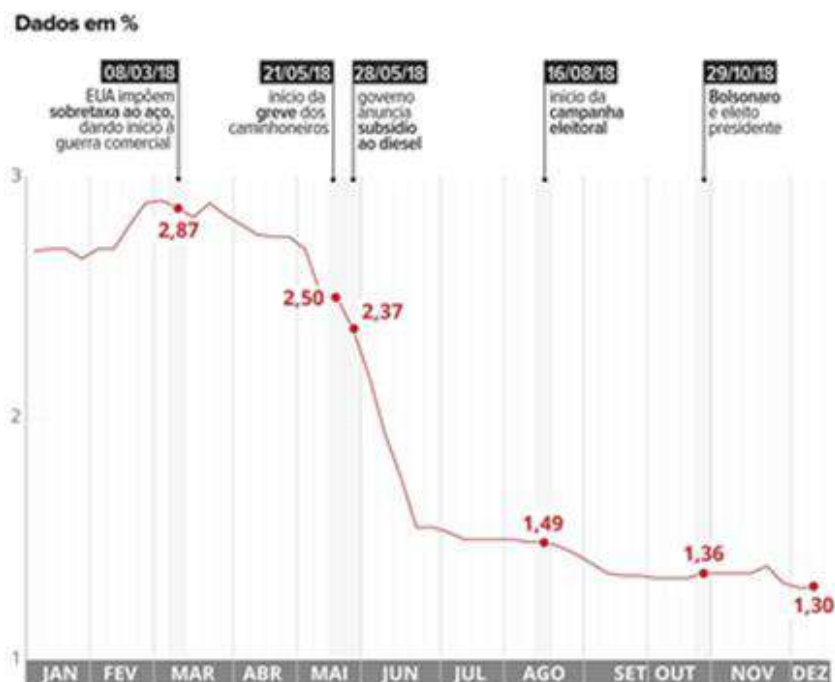
No entanto, os desequilíbrios na economia se acumulavam. As medidas de controle de preço não eram suficientes, fazendo com que a inflação crescesse e o superávit primário (resultado de todas as receitas e despesas do governo) diminuísse. Outra redução importante foi a da produtividade da economia, resultando em más perspectivas de crescimento futuro.

O biênio 2015-2016 foi marcado por uma das maiores recessões da história econômica do Brasil. No cenário institucional, os avanços da Operação Lava- Jato causaram grandes impactos nos setores da construção civil e de óleo e gás, assim como a incerteza do cenário político também afetou negativamente o ambiente econômico brasileiro (BRASIL, 2018, p. 12-13).

Já em 2017, o Brasil conseguiu retomar de forma tímida seu desenvolvimento econômico, alcançando crescimento de 1% do PIB.

Em 2018, as expectativas eram boas para o desenvolvimento econômico brasileiro, porém, tais perspectivas foram mudando ao passo que a economia mostrava um ritmo cada vez mais fraco. Um dos grandes motivos era a incerteza em relação à política do país devido às eleições e a dúvida de quais seriam as medidas tomadas pelo novo governo em relação ao setor em questão. Sendo assim, o PIB encerrou o ano com somente 1,1% de crescimento, mesma taxa do ano anterior.

Gráfico 2 - Crescimento: expectativa para o desempenho do PIB em 2018



Fonte: RETROSPECTIVA..., 2018

Durante este período, o país passou por um aumento dos preços da gasolina e do diesel, que acabou ocasionando a greve de caminhoneiros, afetando a produção e o PIB. Na bolsa, o Ibovespa, principal índice da bolsa brasileira, terminou o ano pressionado pela desaceleração da economia mundial devido à tensão comercial entre China e EUA.

Conseqüentemente, o ano de 2019 começou com certa lentidão na economia brasileira, sobretudo no primeiro trimestre. Os indicadores relacionados à indústria e ao comércio comprovam tal ritmo, uma vez que mostram somente números que recuperam as perdas do fim de 2018, mas que não indicam forte aceleração econômica.

Para os analistas do setor, o crescimento do PIB ficará próximo de 2% em 2019 e a projeção poderá se complicar ainda mais caso a Reforma da Previdência não seja realizada de forma adequada. Dessa forma, a economia brasileira deverá se manter em ritmo lento nos próximos anos.

É possível perceber que as prioridades de algumas famílias brasileiras, apesar de gastarem com educação, não é necessariamente com um estudo à

distância, o que pode prejudicar o mercado de intercâmbio como um todo, principalmente pela instabilidade do dólar.

3.2 DEMOGRÁFICA

O mercado de intercâmbio no Brasil cresceu nos últimos anos, porém, existia um pré-conceito de que viajar para o exterior para aprender uma nova língua era superficial e que apenas pessoas com alto poder aquisitivo tinham tais oportunidades, mas este cenário está mudando. Com crédito facilitado, os estudantes aproveitam para aprender inglês e progredir na carreira.

Como mostrado anteriormente, a pesquisa da BELTA (Lima, 2018) mostra que 302 mil estudantes brasileiros embarcaram como intercambistas em 2018, o que significa um crescimento de 20,4% no mercado de intercâmbio.

Outra pesquisa realizada pelo website *eDreams*⁴ (2018) mostra que o aprimoramento profissional também é altamente visado: em menos de 5 anos, o perfil das pessoas que mais viajaram foram as mulheres, com o objetivo de adquirir conhecimento para conseguir uma melhor colocação no mercado de trabalho. Tal aperfeiçoamento também inclui a busca por mestrados e doutorados, além de cursos que são acompanhados de trabalho temporário.

Ainda de acordo com a pesquisa da BELTA (Lima, 2018), foi citado que três a cada dez intercambistas viajam logo após a conclusão do primeiro grau. Em 2015, a contagem de intercambistas nessa idade era de 40,2 mil e, em 2017, quase dobrou para 90,9 mil, mostrando que os jovens aproveitam esse período para viver uma nova cultura, criar independência, amadurecer e aprender ou aprimorar um idioma.

A BELTA (Lima, 2018) ainda traçou o perfil dos intercambistas brasileiros, considerando o mercado, os destinos, faixa etária e uma comparação entre cariocas e paulistanos. A análise trouxe que mais de um bilhão de dólares foi investido nos últimos seis anos em intercâmbio apenas no Brasil, sendo 60% desse investimento apenas brasileiros que desejam estudar fora. A grande maioria dos estudantes (73%) tem até 17 anos.

Além disso, o levantamento mostrou que o Canadá é o país mais procurado pelos estudantes do Brasil para aprender inglês, sendo este o favorito dos

⁴Portal de vendas de passagens para Europa

paulistanos, e a Espanha para aprender espanhol, o terceiro lugar para os cariocas. Veja mais detalhes abaixo.

Infográfico 1 - O perfil dos intercambistas brasileiros



Fonte: BELTA, 2015

Sobre etnia, o Ministério do Turismo ou órgãos ligados ao turismo, não conseguem quantificar o número de pessoas negras que viajam, mas se sabe que a porcentagem de negros é bem menor do que brancos. A Revista Trip responde que não há dados para testar isso, mas as dificuldades de um negro em ser aceito em uma casa hospedeira, faculdade ou escola, são maiores (DIAS, 2017).

O índice de intercambistas brasileiros está crescendo exponencialmente nos últimos anos. A possibilidade de aprender uma língua *in loco* é muito avaliada pela população brasileira, sem distinguir idade ou patamar que se encontra, seja em uma escola ou dentro de uma organização.

Pudemos observar que a EF colabora com as formas de pagamento de seus alunos, colocando algumas opções para cada vez mais simplificar a adesão, são eles: 10% de desconto para pagamento à vista, opções de cursos no exterior + acomodação com até 25% OFF, pagamento com preços FIXOS em reais, parcelamento em até 12 vezes sem juros e sem entrada e promoções sazonais⁵.

Dessa maneira, a escola tenta levar o maior número de alunos com preços e maneiras que se tornem cada vez mais acessíveis para seu público e que um maior número de pessoas tenha essa oportunidade, tentando reverter o cenário econômico descrito anteriormente.

3.3 SOCIOCULTURAL

O ambiente sociocultural afeta diretamente em como a empresa deve traçar sua estratégia, pois depende da cultura de cada região. Em países como o Brasil, há uma grande diversidade cultural e nem sempre o que funciona no Sul pode funcionar no Nordeste, por exemplo.

Para um melhor resultado, é necessário entender como um país/região age e reage ao mercado, nas preferências, percepções de valor, demanda, processo de compra do público, entre outros.

A cultura do intercâmbio começou na década de 60, com entidades sem fins lucrativos, como o Rotary Club, e o conceito inicial era a troca de experiências e cultura dos países, justamente no curso *de High School*. A partir dos anos 70, as

⁵Fonte: Agência Farol Comunicação e EF Intercâmbio (2019)

grandes empresas passaram a exigir que seus funcionários falassem outras línguas, principalmente inglês e espanhol, e daí surgiram os cursos de idiomas.

Segundo Manolita Correia Lima (2018), responsável pela pesquisa da BELTA citada anteriormente, a crise tem impacto na decisão e nos investimentos que isso implica. No entanto, os brasileiros procuram investir no currículo e, neste momento, estudar fora é uma grande oportunidade.

Dessa forma, fica claro que devido à cobrança das empresas em relação a isso, houve um aumento significativo desse segmento, já que atualmente um dos principais motivos de tal viagem passa a ser a educação, junto com a troca de experiências.

Outro motivo que impactou o segmento foi a globalização. A partir dos anos 90, as viagens de intercâmbio se popularizaram e se tornaram uma das principais formas de tornar a globalização algo natural e positivo, principalmente por reduzir as diferenças culturais e preparar as pessoas para as novas realidades globais.

As novas descobertas relacionadas aos sistemas organizacionais, de produção e corporativos, transformaram totalmente a maneira que o sistema produtivo, as relações comerciais e o trabalho são entendidos atualmente. Tal aproximação entre os países, e também pelo avanço na comunicação entre eles, fortalece propósitos e a interatividade em diversos segmentos do mercado.

Um dos gatilhos para essa aproximação de pessoas, informações e hábitos foi o avanço significativo da tecnologia durante os últimos anos. As novas formas de comunicação, cada vez mais rápidas e eficientes, permitiram que praticamente todas as partes do mundo pudessem trocar informações e experiências, aumentando assim o interesse pela cultura alheia e pela troca de vivências. Esse avanço também acarreta diversas mudanças de hábitos, transformações culturais e no modo como a sociedade se atualiza.

Entender a cultura local é uma necessidade para a empresa determinar a melhor estratégia para se posicionar, acompanhando as tendências de mercado, para sempre ter os melhores resultados

A EF se mostra preocupada com a integração e convivência de todas as nacionalidades, garantindo que apenas uma porcentagem de alunos de cada país, vá para os destinos. Além disso, nas casas de família em que os intercambistas ficam hospedados, priorizam sempre a mistura de idiomas, fazendo com que não

tenham pessoas que falem a mesma língua na mesma casa, essa é uma forma de garantir o aprendizado da língua nativa do país escolhido e garantir a integração entre eles.

3.4 TECNOLÓGICA

Em 1965, o engenheiro americano Gordon Earl Moore publicou na revista *Electronics Magazine* o que ditou a velocidade dos avanços no processamento de dados que é vigente até hoje. Os crescentes avanços tecnológicos, segundo Adolpho (2011), são mecanismos de comunicação e interação que podem fortalecer relacionamentos pessoais e empresariais, os quais favorecem o surgimento de novas ferramentas de comercialização de produtos – principalmente online.

O sucesso das mídias digitais lançou tendência na maneira em que a sociedade se comporta e consome conteúdos: cada vez mais as pessoas começaram a investir tempo e dinheiro significativo utilizando aparelhos e dispositivos digitais. Esse fato ocasionou mudanças nos hábitos da população, incitando a necessidade de organizações se firmarem a esse meio eletrônico; sendo preciso, assim, que elas conseguissem se promover no ambiente em que as pessoas estavam cada vez mais presentes.

O grande aliado das organizações nesse sentido têm sido o *marketing* digital, essencial para a comunicação com os clientes e *stakeholders*, principalmente por serem os responsáveis por potencializar os resultados de mercado. Odgen e Crescistilli (2007) afirmam que essa nova maneira de comercializar tem como objetivo estreitar relacionamentos e pode realizar novos e atualizados tipos de comunicação de maneira mais rápida e eficiente.

Para Adolpho (2011, p. 619), uma empresa ou marca pode ter alterações de sua percepção perante o mercado, caso não esteja atenta aos sinais que transmitem. Este é o motivo para que as empresas busquem cada vez mais ferramentas - e pessoas - que possuam tal habilidade de fazer publicidade na internet, garantindo a consolidação da marca no mercado.

Levando em conta esse contexto, os influenciadores digitais – como Silva e Tessarolo (2016) afirmam – são os indivíduos que têm popularidade suficiente para, em seus perfis nas mídias digitais, conseguir se destacar e ter a capacidade de mobilizar seus seguidores, seja lançando tendências e conteúdos exclusivos,

pautando comportamentos ou formando opiniões. Eles conseguem, em um ambiente digital e próprio, provocar o modo de vida de milhares de outras pessoas ao seu redor de uma forma espontânea.

Além disso, segundo Karhawi (2016, p. 39), os influenciadores digitais têm redefinido as práticas e dinâmicas dos mercados contemporâneos ao se consolidarem como figuras de destaque no ambiente digital.

Os influenciadores são contratados para divulgar marcas, serviços e produtos; promovem os negócios e se tornam aliados das grandes corporações, principalmente do *marketing*. São os novos profissionais que estão surgindo no mercado e moldam a maneira em que se fazem negócios.

Para Dreyer (2017), como mecanismos de prosperidade de uma marca, é possível identificar quem são os influenciadores digitais que apresentam relação com o negócio da empresa e, com base nisso, planejar ações de comunicação com eles.

O conceito de *marketing* digital, entretanto, não cresceu graças aos influenciadores. Para Ogden e Crescitelli (2007) o *marketing* pode ser entendido como uma ciência que inspeciona, avalia, investiga e explora mercados. Para Boone e Kurtz (1998) o *marketing* caracteriza-se como um procedimento de troca no qual duas ou mais partes barganham algo de valor com o intuito de satisfazer necessidades recíprocas.

Kotler (2006) afirma que o objetivo do *marketing* é analisar e compreender o cliente de maneira eficaz para que o produto ou serviço se venda sozinho e seja apropriado e satisfatório para o consumidor.

O autor ainda complementa dizendo que em um cenário mundial como esse que vive em constantes transformações, o consumidor e os meios de comunicação são forças essenciais para os negócios, ou seja, o *marketing* digital passa a ser um elemento de fundamental importância para o sucesso das organizações devido ao fato de ter a capacidade de estreitar os relacionamentos entre os consumidores e as organizações.

O processo de *marketing* é indispensável para as empresas, sendo composto por uma série de atividades e fundamentalmente baseado nas relações de troca. Conforme as mudanças no mercado, as estratégias de *marketing* precisam se

aprimorar e se adaptar ao ambiente que estão fundamentando, desafiando as empresas cada vez mais.

De acordo com Turchi (2012), é nesse contexto que há o surgimento do *marketing* digital: ferramentas capazes de disseminar informações, com linguagem informal, múltiplos relacionamentos e característica fluida, passando as informações para os clientes de maneira prática e ágil.

Para não tornar o *marketing* digital obsoleto, em meio a uma concorrência acirrada, o diferencial tornou-se novamente essencial para a competição de mercado, buscando a aproximação com o cliente, consolidando a marca e buscando construir uma boa imagem. É neste momento em que as redes sociais surgiram como um mecanismo capaz de auxiliar de forma efetiva o alcance desses objetivos organizacionais.

As informações compartilhadas por meio dos influenciadores fazem com que as ações das empresas alcancem cada vez mais pessoas, principalmente quando a marca consegue encontrar o influenciador ideal para promovê-la; aquele em que os públicos se convergem.

Para Faria e Marinho (2017, p. 4-5), “[a] consequente possibilidade de ganho financeiro causada pelo reconhecimento público do produtor de conteúdo como um influenciador tornou-se uma estratégia mercadológica para as marcas”. Quando o consumidor segue o perfil dos influenciadores digitais com os quais se identifica, e que ajudam a formar seus conceitos próprios de estilo de vida, começa a confiar na publicidade feita por eles e tende a realizar a compra do serviço ou produto que oferecem.

O *marketing* digital é, atualmente, uma importante área nas empresas e a EF não se exclui deste contexto. É de extrema importância que a organização identifique o seu público alvo para direcionar as diferentes comunicações buscando efetividade no momento de falar com a sociedade.

A estratégia de utilizar um influenciador como um meio de agir no *marketing* digital é válida no cenário de intercâmbios e cursos no exterior. Com isso, é possível transmitir experiências vivenciadas através dos influenciadores nas redes sociais, trazendo uma realidade ainda mais concreta sobre os serviços da EF.

4 ANÁLISE SETORIAL

Como já dito anteriormente, o mercado de turismo e intercâmbio está mudando constantemente. A mesma pesquisa da BELTA (Lima, 2018) ainda mostra que o brasileiro investe em média de 10 mil dólares em viagens com o fim educacional, 12% a mais do que os anos anteriores.

Segundo Maura Leão (2019), presidente da BELTA, o aumento do valor médio investido é justificado pela maior procura por programas de longa duração, levando em consideração que os jovens estão mais maduros em busca de cursos de nível superior e oportunidades de trabalho.

A pesquisa também mostra informações sobre o que é mais procurado pelos estudantes. Os cursos de idioma mantiveram o ritmo e permanecem representando o programa mais realizado pelos brasileiros e logo a frente vem o trabalho temporário e pacote de férias para adolescentes.

Os dados revelaram que a busca por mestrado e doutorado apareceu, pela primeira vez, entre os dez programas mais procurados pela primeira vez na pesquisa e uma certa queda ter sido registrada nos programas de ensino médio. Seguindo também outras tendências do mercado, os destinos com a possibilidade de estudar e trabalhar, como Malta, está entre os mais escolhidos pelos estudantes.

Outro público-tendência em 2019 é composto por jovens, recém-formados em universidades (entre 22 e 26 anos), e que buscam uma formação profissional por meio de cursos no exterior, principalmente por experiências que podem agregar valor ao currículo.

Um dado da pesquisa mostra que um modelo de intercâmbio cultural que vem ganhando ainda mais espaço no mercado é voltado para o público da terceira idade. De acordo com dados divulgados pela Experimento, pessoas com 60 anos ou mais representam apenas 5% do total de vendas, porém o investimento nesse modelo é válido. É possível identificar como uma ótima oportunidade para as empresas, pois é uma população com uma situação econômica mais estável.

O levantamento também traz informações para o setor de intercâmbio sobre a procura por idiomas além de inglês e espanhol. Outras línguas como alemão, italiano, francês, japonês e mandarim apareceram entre as mais procuradas. Isso

pode ser justificado pelo fato de o brasileiro buscar cada vez mais um diferencial para agregar o currículo e ter mais chances no mercado de trabalho.

Além disso, representando uma forte voz no mercado do turismo com mais de 163 milhões de avaliações e com 21,5 milhões de opiniões de viajantes de 29 países, uma pesquisa encomendada pela Booking.com (Machado, 2018) previu nove tendências para o ano de 2019 para o mercado de turismo.

A primeira tendência identificada foi que os viajantes buscam aprendizados durante a sua viagem, não excluindo o momento de diversão e descontração. A companhia aposta no aumento do desejo do aprendizado de uma nova habilidade durante a viagem. Cerca de 68% dos pesquisados consideram fazer intercâmbios culturais, seguido de voluntariado com 54% e experiência profissional no exterior com 52%.

O mercado já observou que os fatores “viagens” e “experiências” estiveram atrelados ao decorrer do ano de 2018, e a partir das estimativas, essa tendência, provavelmente, irá se aprofundar ainda mais em 2019. Todavia, a pesquisa aponta que 60% atribui mais valor às experiências do que para bens materiais.

Com o crescimento do setor de intercâmbio no Brasil, as empresas do ramo estão buscando diferenciais no momento de oferecer o serviço ao consumidor. A EF já oferece mais idiomas, além de inglês e espanhol, o que acompanha o resultado da pesquisa da BELTA.

Outra visão diferente que a EF tem é sobre a experiência, pois oferecem não apenas cursos de línguas, mas também diversas atividades extracurriculares com foco cultural.

5 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA

Para analisar o cenário do segmento de intercâmbios, realizamos uma análise de concorrentes da EF para entender como outras organizações estão posicionados e identificar melhorias que poderão ser implementadas em um plano de ações.

5.1 CONCORRENTES DIRETOS

Nesse momento, a análise terá foco nas agências de intercâmbio que são concorrentes diretos da escola EF. Analisamos as mídias sociais para tal comparação e consideramos que todas são concorrentes por apresentarem cursos para público teen, curso de férias, *High School*, extensões universitárias, *AuPair* e oportunidade de trabalhar temporariamente.

5.1.1 STB

A STB é uma agência de intercâmbio fundada em 1971 com o objetivo de oferecer a jovens e adultos a oportunidade de ingresso em renomadas instituições de ensino internacionais. A agência inclui em seu portfólio: venda de passagens aéreas, seguro viagem internacional, cartão - Carteira Mundial do Estudante, assim como a parceria com diversas instituições ao redor do mundo. Seus produtos são voltados ao público de 13 a 35 anos com diferentes focos, como estudo e profissionalismo.

Análise das redes sociais:

Quadro 1 – STB

INSERIR TABELA STB DO EXCEL

Fonte: <https://www.stb.com.br> (2019)

5.1.2 Experimento

Fundada no Brasil em 1964, a Experimento é uma agência pioneira na promoção da educação internacional. A agência foi a primeira em oferecer o estilo “*host family*” em que estudantes vivem com uma família estrangeira e são expostos de uma forma diferente à cultura e ao idioma.

Análise das redes sociais:

Quadro 2 - Experimento
INSERIR TABELA EXPERIMENTO DO EXCEL

Fonte: <https://www.experimento.com.br> (2019)

5.1.3 Egali

A Egali é uma empresa nova no segmento da educação. Foi criada em 2007 e em 12 anos já está presente em todos os estados do país, com 180 unidades próprias pelo mundo. O objetivo da empresa é atuar no segmento da educação, oferecendo cursos que auxiliem no aprendizado dos interessados.

Análise das redes sociais:

Quadro 3 – Egali
INSERIR TABELA EXCEL EGALI
Fonte: <https://www.egali.com.br> (2019)

5.1.4 Central de Intercâmbio

Celso Garcia e Victor Baseggio, são os fundadores da Central Intercâmbio em 1988, já atendendo o interesse de meio milhão de brasileiros com viagens de estudos e trabalho e lazer.

Percebendo a demanda em viagens de formatura para o público adolescente, criaram a Amaze, objetivando embarcar com o viajante do começo ao fim e ampliar seus horizontes, criando um novo jeito de aprender uma língua e viajar aprendendo.

Análise das redes sociais:

Quadro 4 - Central Intercâmbio
TABELA CI
Fonte: <https://www.ci.com.br> (2019)

5.1.5 Kaplan

A Kaplan atua no mercado de educação desde 1938, mas há pouco tempo começou a vender seus cursos no Brasil. Anteriormente, os cursos eram comercializados por agências de intercâmbio. A Kaplan tem como objetivo oferecer programas em suas escolas próprias ao redor do mundo, sendo em 37 destinos diferentes.

Análise das redes sociais:

Quadro 5 – Kaplan

TABELA EXCEL KAPLAN

Fonte: <https://www.kaplaninternational.com/br> (2019)

Terminados os concorrentes diretos, a agência Farol optou por fazer uma visita como cliente oculta em cada um dos players acima relacionados, excetuando-se a Kaplan, sem loja física no Brasil.

5.1.6 **Mystery Shopper**

O *mystery shopper* ou “cliente oculto” é uma metodologia utilizada em empresas para avaliar os principais pontos da organização, sem que os colaboradores estejam cientes que estão sendo observados.

O cliente oculto é uma pessoa que irá avaliar anonimamente a experiência que os clientes da marca têm, bem como o atendimento, os processos internos e o local físico. Nós da agência Farol nos dividimos e visitamos os principais concorrentes seguindo um roteiro pré-aprovado pelo cliente. Para esse método seguimos o seguinte roteiro:

Destino acordado: Austrália

Quando: janeiro de 2020

O que: Curso de 1 mês

Quadro 6 - Mystery Shopper
INSERIR TABELA MYSTERY

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

5.2 CONCORRENTES INDIRETOS

Nesta análise de concorrentes, devemos considerar também concorrentes indiretos, ou seja, outros meios em que pessoas buscam aprender a língua de um outro país e viajar para conhecer uma nova cultura. Elencamos alguns possíveis concorrentes e iremos especificar individualmente.

5.2.1 Escolas de idiomas

A necessidade de dominar uma língua estrangeira faz com que muitas pessoas busquem uma escola de idiomas. Cada vez mais pessoas estão propícias a investir seu tempo e seu dinheiro neste modo de aprendizado. Dessa forma, escolas de idiomas são fundadas ou filiais são abertas em diversas localidades, podendo ser grandes, conhecidas e renomadas no mercado, ou menores, como as de bairro.

Os critérios utilizados para escolher uma escola de idiomas são: localização, custo-benefício, estrutura da escola, quantidade de alunos por sala, horários e entrega de certificados. Identificamos como um concorrente indireto, pois mesmo não vendendo um pacote de viagem, o intuito é o mesmo, ensinar uma nova língua.

5.2.2 Aplicativos para aprender idiomas

Um dos fatores que as pessoas consideram na atualidade, é a mobilidade e a facilidade que os *smartphones*. As agências de turismo oferecem pacotes de viagens. Os serviços vendidos basicamente são: auxílio na escolha do destino, compra de passagens, reservas de hotéis, compra de tickets para parques e atrações, aluguel de carros, traslados e grupos de excursão, com guia e roteiro previamente traçado.

As agências não são responsáveis pelo aprendizado de uma língua durante o período de viagem, como também não precisam prestar serviços após a viagem comprada.

Identificamos agências de viagens como concorrentes, pois apesar de não oferecerem a oportunidade de aprendizado de uma língua, oferecem ao cliente uma experiência internacional e a possibilidade de imigração.

e aparelhos proporcionam para seus usuários. Consegue-se fazer tudo, até mesmo aprender uma nova língua. Para isso, estão disponíveis alguns aplicativos para iOS e Android que tem como objetivo lecionar a língua para quem ainda não tem o domínio ou aprimorar aqueles que já estudaram anteriormente.

Os aplicativos são interativos e testam seu nível de conhecimento, direcionando tarefas de acordo com proficiência. Os aplicativos são os mais diversos, existem alguns pagos e outros gratuitos, com professores online ou somente com exercícios interativos. Esses aplicativos, ainda que prometam oferecer um determinado grau de aprendizado, após um período, não são tão efetivos como aulas presenciais.

5.2.3 Agências de turismo

As agências de turismo oferecem pacotes de viagens. Os serviços vendidos basicamente são: auxílio na escolha do destino, compra de passagens, reservas de hotéis, compra de *tickets* para parques e atrações, aluguel de carros, traslados e grupos de excursão, com guia e roteiro previamente traçado.

As agências não são responsáveis pelo aprendizado de uma língua durante o período de viagem, como também não tem a responsabilidade de prestar serviços após a viagem comprada.

Identificamos agências de viagens como concorrentes, pois apesar de não oferecerem a oportunidade de aprendizado de uma língua, oferecem ao cliente uma experiência internacional e a possibilidade de imigração.

5.2.4 Educação no exterior

Assim como agências de intercâmbio, realizam uma assessoria ao aluno que deseja cursar uma pós-graduação, MBA e especializações no exterior, existe a possibilidade de o futuro aluno identificar maneiras de estudar no exterior sozinho, ou seja, sem o auxílio de uma agência. As agências exercem um papel de mediador, o qual ajuda durante o processo com o intuito de facilitar o ingresso do intercambista no local desejado e dão suporte também nas demais necessidades, como procura de dormitórios, casas de famílias, passagens e aprovação de visto.

5.2.5 Professores particulares

Professores particulares, quando solicitados, oferecem aos seus alunos a oportunidade de aprender uma nova língua sem outras pessoas e em sua própria residência ou outro local a ser combinado. Essa facilidade atrai diversas pessoas, pois a mobilidade e a atenção individual se tornam benefícios. Um quesito a ser considerado, é que o valor-hora de um professor particular pode ser maior que escolas de idiomas costumam cobrar.

6 MAPEAMENTO DE PÚBLICOS

O Mapeamento dos Públicos possibilita a identificação das pessoas que são os principais focos de uma empresa e como a organização precisa se relacionar com elas.

A forma como utilizamos os conceitos para mapear os principais públicos nos possibilitou uma maneira lógica de como estreitar o relacionamento com cada um. De acordo com o autor, a classificação dos públicos depende dos seguintes tópicos, de acordo com Fábio França (2003, p. 15):

1. Identificar e listar todos os públicos de interesse da organização.
2. Determinar o tipo de relação existente entre organização/públicos.
3. Definir qual é o objetivo do relacionamento empresarial com esses públicos a partir da natureza da relação.
4. Determinar quais são as expectativas da organização nessa relação.
5. Indicar com precisão qual é o nível de envolvimento da organização com os públicos; esse envolvimento pode existir em nível elevado ou não existir.
6. Explicitar o nível de participação desses públicos na organização e a duração dessa relação; em outras palavras, especificar o grau de interação e de interdependência entre as partes: total, parcial, permanente, sazonal, ocasional.
7. Explicar qual o nível de importância (prioridade) desses públicos.
8. Fechar a cadeia da relação determinando quais as expectativas dos públicos escolhidos diante da organização, que não pode ignorar o que os públicos pensam sobre ela.
9. Definir, tendo por fundamento os dados acima, quais são os públicos prioritários para a organização, ou seja, os essenciais para o desenvolvimento e a manutenção de seus negócios.

O autor ainda classifica os públicos como essenciais (aqueles dos quais a organização tem dependência para sua existência e permanência), que se dividem em duas categorias, os essenciais constitutivos (necessários para a instituição) e os não constitutivos (auxiliando em sua manutenção). Os públicos não essenciais não interferem no processo produtivo do negócio. E ainda existem os de interferência, não essenciais, mas que interferem (de forma positiva ou negativa) na divulgação da imagem e reputação de uma empresa.

Levando em consideração que as ações são focadas para o público interno, a divisão foi feita da seguinte maneira:

- a. **Essenciais constitutivos:** funcionários na base do organograma (estágios, vendedores e atendimento) da EF Intercâmbio; sendo eles o foco de toda a análise, pesquisa e aplicação de ações, fundamentais para a constituição, manutenção, estrutura, sobrevivência e execução das atividades-fim;
- b. **Essenciais não constitutivos:** líderes, gestores e coordenadores. Podem definir como será feita a comunicação interna, além de aprovar as ações, auxiliando na manutenção;
- c. **Não essenciais:** todos os funcionários do *Au Pair* e da *EF English Live*, já que tem uma cultura organizacional diferente, apesar de fazerem parte do mesmo grupo;
- d. **Públicos de interferência:** ex-funcionários que saíram da empresa descontentes com seu antigo trabalho e formam opiniões que podem interferir no julgamento de outros funcionários.⁶

⁶Como apenas os funcionários são considerados durante todo o planejamento, ex-alunos insatisfeitos não foram considerados como interferência, uma vez que estes não mudam a percepção interna da organização.

7 PROJETO DE PESQUISA

Introdução

Para melhor avaliar os problemas de comunicação do cliente, além das fraquezas e ameaças analisadas na matriz SWOT, o grupo decidiu produzir e aplicar uma pesquisa quantitativa para o público interno.

De acordo com Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa é uma modalidade de pesquisa que atua sobre um problema humano ou social, baseada no teste de uma teoria. Esta pesquisa se preocupa com a quantificação dos dados, comprovando a validade de uma teoria a partir de análises estatísticas.

Ainda de acordo com o autor, a base da informação neste tipo de pesquisa são os dados, que, nos métodos quantitativos, são classificados em:

- Dados primários: obtidos no campo da pesquisa, diretamente com as fontes originais de informação (sujeitos respondentes e/ou entrevistados);
- Dados secundários: dados já processados, normalmente vindos de pesquisas oficiais e/ou outras fontes credenciadas (Knechtel, 2014, p. 93).

Tendo esta teoria como base, os dados primários já foram previamente apresentados neste trabalho, com informações sobre o setor de intercâmbio, o ambiente inserido, assim como dados do cliente e de seus públicos, sendo assim, necessária a análise de dados secundários para que fundamentassem um futuro planejamento de ações, que será apresentada a frente.

Problema de Pesquisa

Como a comunicação interna impacta os funcionários da EF?

Objetivo principal

Devido a necessidade de compreender se o discurso da empresa está alinhado com os funcionários, a pesquisa teve como principal objetivo conhecer a opinião dos funcionários sobre a comunicação interna da EF e identificar se esta pode ser mais eficaz com a ajuda da área de comunicação, para que, desta forma, a área pudesse realizar o processo de adequação dos discursos.

Objetivos específicos

Para dar continuidade no trabalho, foram definidos alguns objetivos específicos para essa pesquisa:

- a. Entender se os funcionários da organização conhecem os valores organizacionais;
- b. Verificar se os funcionários se identificam com os valores organizacionais;
- c. Observar se os valores organizacionais fazem parte do discurso dos funcionários;
- d. Levantar a avaliação dos funcionários sobre a comunicação interna;
- e. Conhecer os canais de comunicação interna utilizados pelos funcionários;

Hipóteses

Para obter as respostas dos objetivos apresentados acima, foram levantadas as seguintes hipóteses primárias e secundárias:

Primárias

- A comunicação interna não é eficaz para transmitir os valores da organização, o que pode impactar na imagem que os funcionários transmitem sobre empresa por meio de seus discursos e, conseqüentemente, impactando na imagem da EF Intercâmbio;
- A comunicação interna é essencial para o engajamento entre a empresa e seus funcionários, e está sendo usada apenas como instrumento, por isso não é capaz de engajar seus funcionários;
- A falta de informação por parte da comunicação interna faz com que os funcionários não conheçam os valores e a cultura organizacional, gerando uma divergência entre os discursos;
- Por causa da falta de treinamentos iniciais na organização, os funcionários não têm interesse em aprender sobre ela, uma vez que já se sentem familiarizados com o ambiente de trabalho, o que causa desalinhamento nos discursos;
- A cultura organizacional acaba sendo apenas absorvida por meio dos valores compartilhados, o que faz com que os funcionários não estejam inteiramente engajados.

Secundárias

- A comunicação interna influencia nos discursos dos funcionários, mas o discurso está fraco porque a comunicação não está sendo eficiente;
- A comunicação interna não está sendo eficiente em conscientizar os funcionários sobre os atributos e informações gerais da empresa, o que causa ruído e falta de alinhamento no discurso dos funcionários;
- Apenas o e-mail é utilizado para a comunicação interna, o que dificulta na hora de transmitir avisos, promoções e novidades em escalas nacionais;
- A comunicação interpessoal é muito presente na organização, no entanto, não está sendo usada atualmente como um atributo positivo, causando ruído nos discursos dos funcionários;
- Mesmo que os valores dos funcionários da EF não sejam os mesmos da organização, estes não se interessam em aprender sobre a empresa que trabalham, fator que poderia ser estimulado pela comunicação interna.

Metodologia

De acordo com os conceitos de pesquisa de Duarte e Barros (2014), será realizado o modelo de pesquisa de investigação aplicada, focando na Pesquisa Estratégica em RP - utilizada para planejamentos, identificação de cenários e problemas, determinação de objetivos e estabelecimento da estratégia geral e contato com os públicos.

Para realizar essa pesquisa, optamos pelo método quantitativo. Como o universo de pesquisa é composto pelos 60 funcionários da EF, decidimos realizar uma pesquisa inicialmente censitária, mas por causa da baixa adesão (38 funcionários), passou a ser amostral, com uma margem de erro de 5% e grau de confiança de 70%.

Descrição da Coleta

Para a aplicação desta pesquisa, utilizaremos como ferramenta um questionário, aplicado remotamente pela plataforma Survey Monkey e será enviado no e-mail corporativo de todos os funcionários da EF pelo próprio setor de comunicação da empresa. A pesquisa foi aplicada para todos os funcionários, com idades entre 18 e 30 anos, homens e mulheres de diferentes classes sociais. O

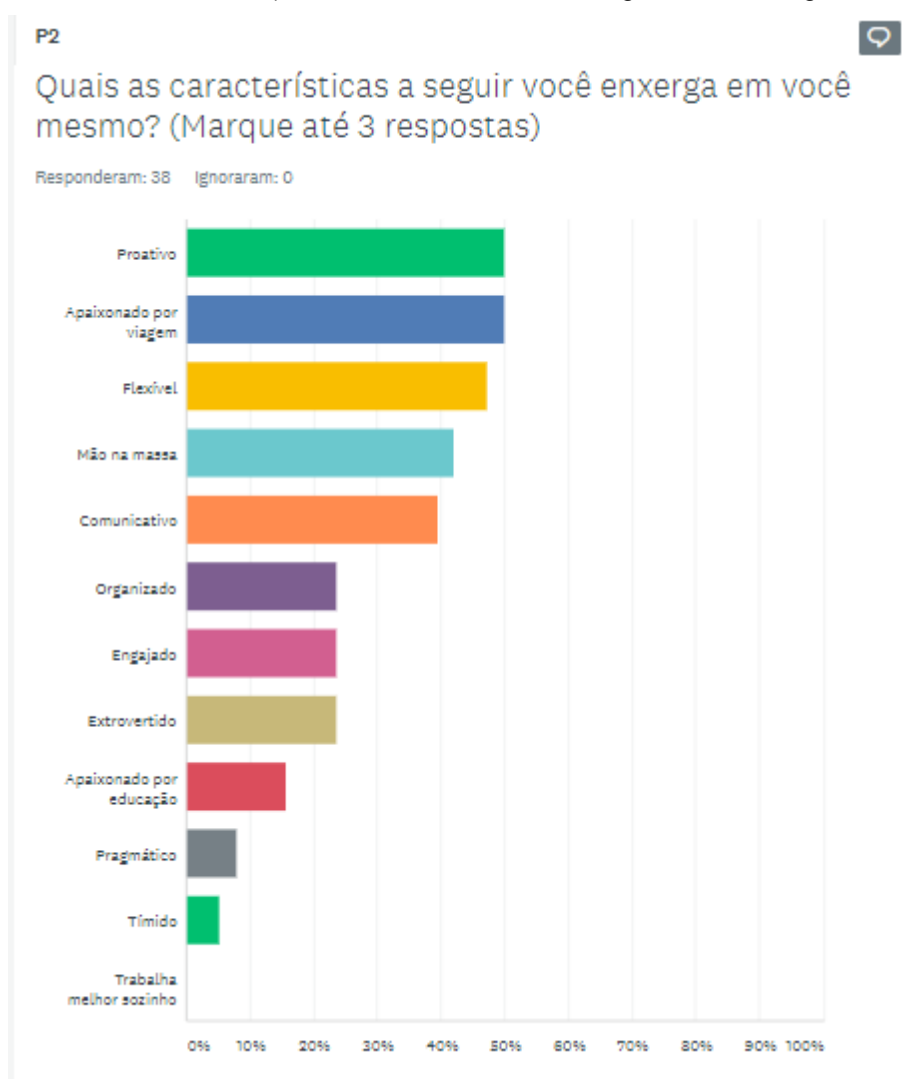
método foi anônimo. O questionário completo encontra-se anexado nos apêndices do trabalho.

Tabulação

Com a análise dos dados adquiridos ao longo da pesquisa, é possível observar características presentes no perfil dos funcionários da EF, definidas por eles mesmos. Foram disponibilizadas 13 questões de múltipla escolha com campos abertos para respostas de opinião. A seguir, é possível encontrar alguns destaques de respostas.

Uma das primeiras questões respondidas foi sobre como os funcionários se auto avaliam e, as respostas mostraram que os funcionários consideram que as três características essenciais são: proatividade, paixão por viagem e flexibilidade, respectivamente.

Gráfico 3 - Questionário interno (Quais as características a seguir você enxerga em você mesmo?)

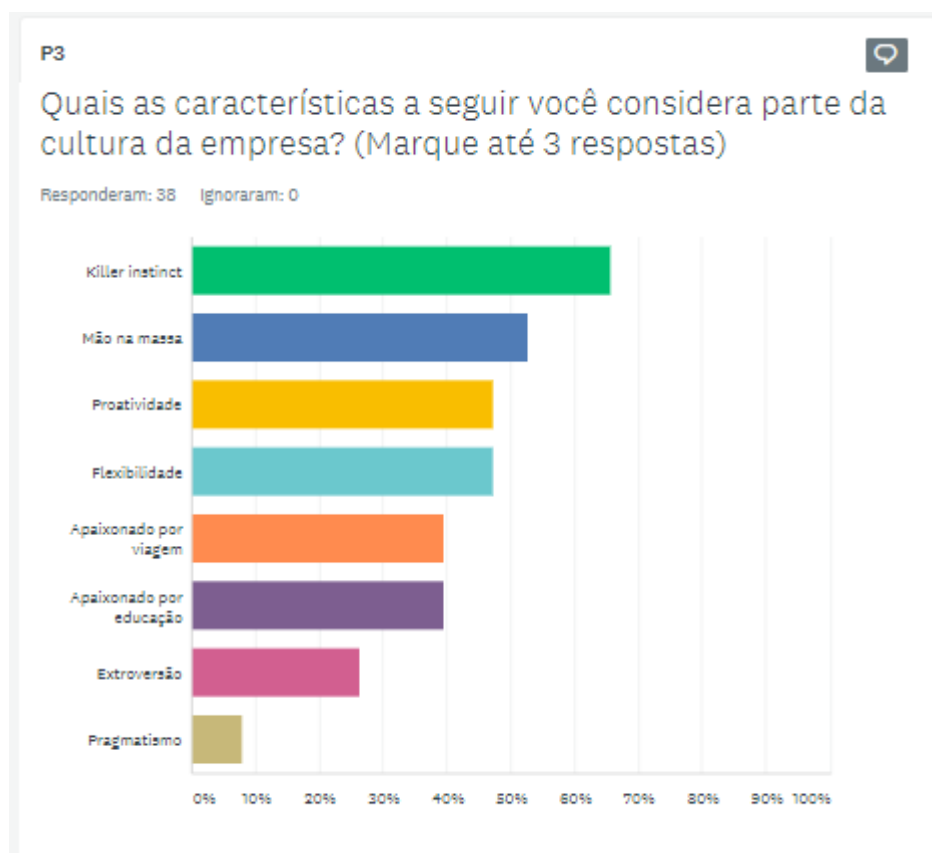


Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Já quando questionados sobre quais características fazem parte e são mais importantes para a empresa, as respostas mais votadas foram: *killer instinct*⁷ e mão na massa. Apesar disso, não é possível dizer que essas qualidades são as mesmas consideradas mais significativas na personalidade de seus funcionários, já que estes classificaram paixão por viagem e flexibilidade como as principais características que enxergam neles mesmos.

⁷Vontade de fazer as coisas da melhor maneira que pode ser feita

Gráfico 4 - Questionário interno (Quais as características a seguir você considera parte da cultura da empresa?)



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Em outra questão, a comunicação interna da empresa é considerada regular para ruim pela maioria dos funcionários, somando 54% das opiniões, além de ter sido apurado que mais da metade dos funcionários gostariam de receber conteúdos relacionados à organização semanalmente por e-mail.

O fator que chamou mais atenção durante a análise foi que uma pessoa utilizou a caixa opcional de respostas para escrever que considera a comunicação péssima, comprovando novamente a hipótese apresentada anteriormente.

Gráfico 5 - Questionário interno (O que você acha da comunicação da EF com os funcionários?)



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Além disso, foi confirmado que a comunicação interna influencia diretamente no discurso que os funcionários transmitem sobre a empresa, impactando na sua imagem corporativa e comercial. Os colaboradores realmente acreditam que o discurso fora do horário de trabalho pode influenciar no posicionamento da marca.

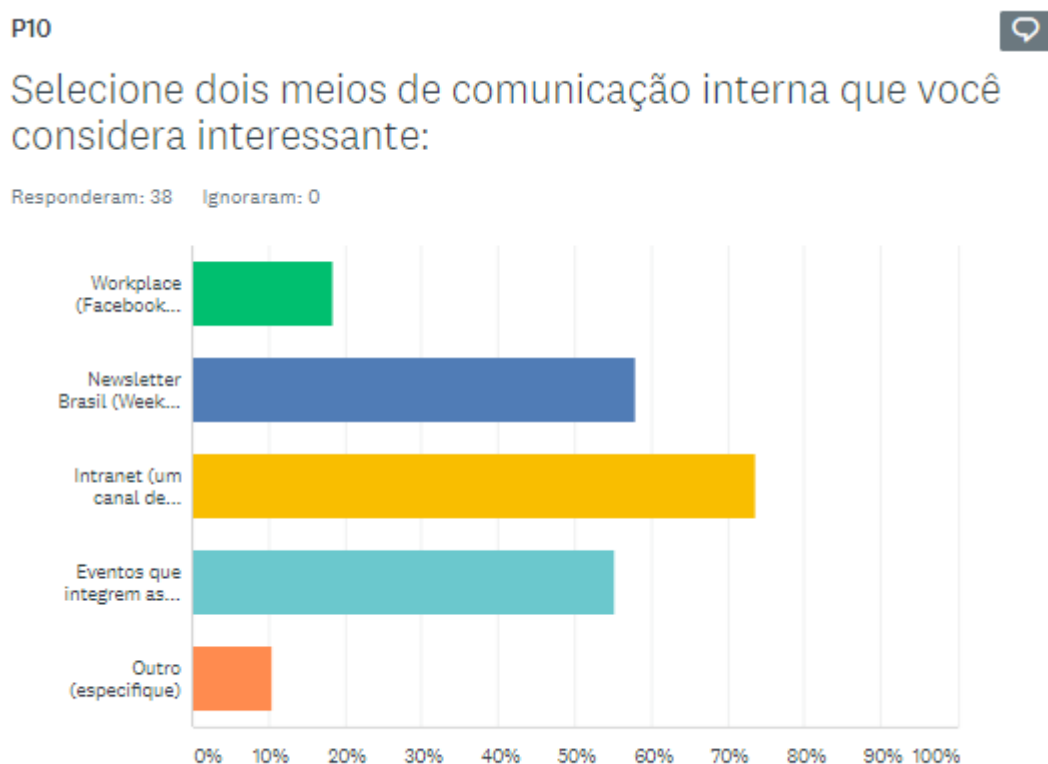
Gráfico 6 - Questionário interno (Você acha que o seu discurso sobre a EF fora do horário de trabalho impacta no posicionamento da marca no mercado?)



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

A hipótese levantada de que o e-mail é o canal mais utilizado entre os funcionários foi refutada, já que boa parte dos respondentes consideram as conversas com os gerentes o meio mais eficiente de transmissão de conteúdo e valores. Apesar disso, um dos funcionários reclamou sobre esse tipo de conversa: “os líderes de equipe nem sempre transmitem os valores da empresa”.

Gráfico 7 - Questionário interno (Selecione dois meios de comunicação interna que você considera interessante:)



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Os resultados mostraram que as conversas com os líderes e gerentes incentiva essa troca de informações. Assim como reuniões de integração com as outras áreas da empresa.

Ainda sobre esse tema, alguns dos funcionários avaliaram anonimamente que as informações sobre EF Brasil em comparação com outros escritórios da EF são muito superficiais, além da falta de posicionamento da organização em relação às novidades no País.

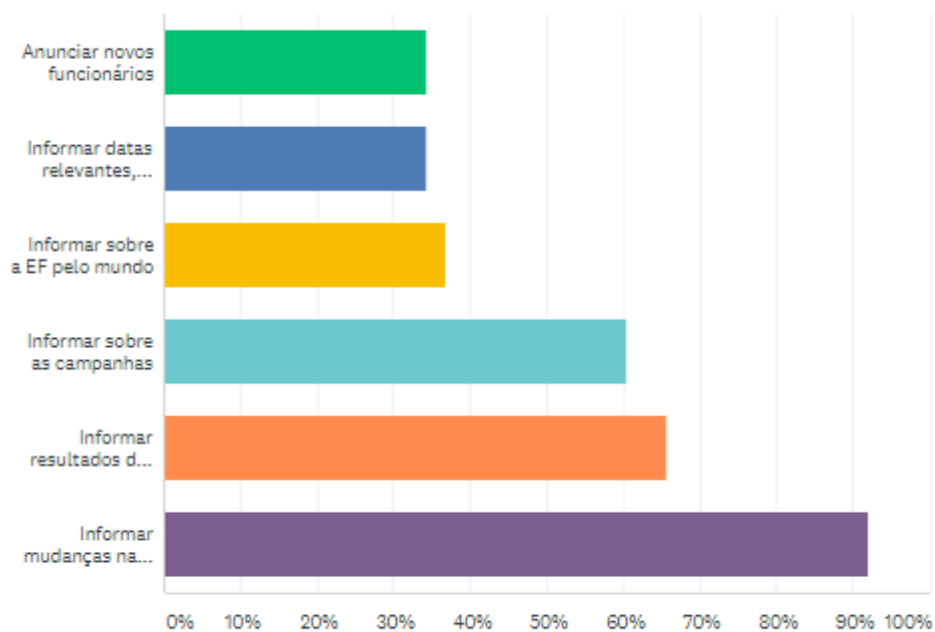
Gráfico 8 - Questionário interno (Quais assuntos você considera indispensáveis na comunicação interna da EF?)

P8



Quais assuntos você considera indispensáveis na comunicação interna da EF? (Marcar até 3 respostas)

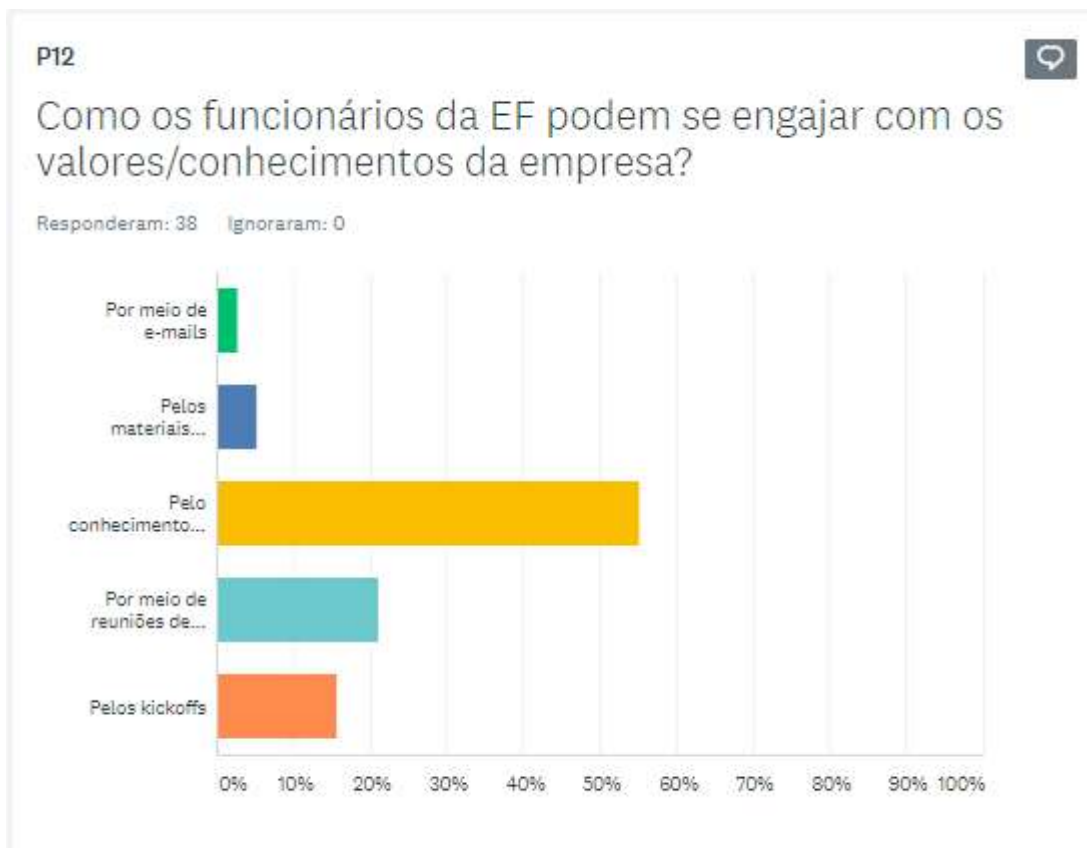
Responderam: 38 Ignoraram: 0



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Por causa dessa forte comunicação interpessoal, a maioria dos funcionários elegeu a Intranet como outro meio de comunicação que poderia ser implantado na organização, além de uma *newsletter* que foque apenas nos resultados do Brasil.

Gráfico 9 - Questionário interno (Como os funcionários da EF podem se engajar com os valores/conhecimentos da empresa?)



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Por fim, um fator que chamou a atenção é que os funcionários não gostariam de receber tais conteúdos por e-mails, apesar deste ser um dos canais escolhidos para receber os comunicados internos e outras informações, como salientado anteriormente.

8 SWOT E DIAGNÓSTICO

Realizar o diagnóstico de uma instituição é um método frequentemente utilizado por comunicadores, já que possibilita uma visão integral do estudo a ser iniciado. De acordo com Kunsch (2009), é por meio de um diagnóstico que é possível enxergar as fragilidades e potencialidades de uma organização, tendo uma melhor elaboração de um plano de ações que possa suprir as necessidades encontradas após tal análise.

8.1 ESCOLHA DO MODELO CONCEITUAL

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão difundida no meio empresarial para o estudo do ambiente interno e externo da companhia por meio da identificação e análise dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças às quais ela está exposta. O método se mostra eficaz na identificação dos fatores que influenciam no funcionamento da organização, fornecendo informações bastante úteis no processo de planejamento estratégico.

Para o trabalho, foi escolhido o modelo de análise SWOT que está no Artigo “RP e a opinião que gera relacionamentos – pesquisa, empirismo e outras estratégias” de Luiz Alberto de Farias e Vânia Penafieri (2011). A escolha deste modelo se deve ao fato de ser mais específico, deixando explícito os prós e contras mais relevantes encontrados durante as análises e pesquisa.

Apresentação dos dados:

Na análise a seguir, os pontos positivos e negativos mais relevantes encontrados:

Quadro 7 - Tabela SWOT - EF Intercâmbio

INSERIR TABELA EXCEL SWOT

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

O cruzamento da análise SWOT foi feito na própria tabela. Seguimos o seguinte pensamento:

- Para encontrar qual o resultado entre Forças X Oportunidades: Diferencial Institucional;
- Para encontrar qual o resultado entre Forças X Ameaças: Aproveitamento externo;
- Para encontrar qual o resultado entre Oportunidades X Fraquezas: Aprimoramento interno;
- Para encontrar qual o resultado entre Ameaças X Fraquezas: Risco Máximo.

Apesar de todo o conteúdo pesquisado e analisado, como a maior fraqueza foi percebida no âmbito interno, o resultado irá focar em quesitos e detalhes que podem ser utilizados na comunicação dentro da organização.

No entanto, por meio das análises, foi possível perceber que, no ambiente externo, o mercado de intercâmbio está em constante crescimento e mudança, e que, apesar de ser uma empresa bem consolidada neste meio, a EF Intercâmbio, por não ter um público-alvo caracterizado, enfrenta certas dificuldades na hora de realizar ações e planos de estratégia de vendas, muitas vezes não acompanhando o ritmo do mercado.

Este fator também é intensificado porque os diferenciais da EF são pouco trabalhados e enfatizados pelos funcionários no momento de venda do produto. Quando o *mystery shopper* (tópico 5.1.6.) foi realizado pela agência, percebeu-se que diversos atributos não são mencionados pelo vendedor no momento da compra, o que prejudica na hora de justificar o valor mais alto que a EF oferece em relação aos seus concorrentes diretos.

Além disso, junto com a pesquisa realizada pela agência, foi comprovado que a comunicação interna muitas vezes não é eficiente, o que causa um desalinhamento no discurso dos funcionários.

Apesar de o público em questão se mostrar interessado em conhecer e se engajar mais com os conteúdos internos da EF, notou-se que tal hábito não faz parte da cultura organizacional da empresa. Prova disso foi a não adesão total (63%) na hora de responder a pesquisa, sendo necessária a insistência dos gestores até alcançar o resultado mínimo para sua tabulação.

8.2 DIAGNÓSTICO

Segundo Nassar (2013, p.43), os funcionários de uma empresa constituem um importante canal de comunicação com o público externo, por isso a importância de comunicá-los sobre o local em que trabalham.

Ao modular a pesquisa, tínhamos como objetivo descobrir se os funcionários eram alinhados com aquilo que a empresa gostaria de transmitir, seja por meio de seus valores organizacionais ou por práticas internas. As perguntas foram pensadas tendo como base esse objetivo, bem como outros específicos voltados para questões mais aprofundadas.

Durante a pesquisa, diversas hipóteses levantadas puderam ser comprovadas, como o fato de a comunicação interna não conseguir transmitir os valores organizacionais, que por sua vez, acabam sendo compartilhados pelos gerentes e por meio de conversas informais entre os times.

Tal hipótese pode ser confirmada pelo fato de que “mão na massa” aparece somente em quarto lugar entre as características que os funcionários mais enxergam neles mesmos. Ou seja, apesar de ser um valor essencial para a organização, tal aspecto não aparece entre as três principais características presentes na personalidade dos funcionários.

Já a hipótese de que os funcionários não se interessam em conhecer mais sobre a organização foi contestada, à medida em que a maioria dos funcionários diz se importar em conhecer os valores e os conteúdos da EF, apenas não são estimulados pelas áreas dentro da empresa. Essa falta de estímulo também pode ser comprovada por não existir um alinhamento documentado entre as partes internas, uma vez que as respostas dos funcionários trouxeram insights de por onde gostariam de ser informados, com qual conteúdo e periodicidade.

No entanto, uma das hipóteses pensadas pela agência de que os funcionários não consideravam a comunicação interpessoal uma qualidade positiva da organização foi refutada, já que estes consideram as reuniões com os gerentes uma das maneiras mais eficazes de transmissão de valores e de informações. Dessa forma, é possível concluir que as reuniões interpessoais fazem parte da cultura da empresa, e que não devem ser interpretadas como algo negativo, apenas não estão sendo utilizadas em sua maior potência.

Ainda assim, a maioria (68,4%) aceitaria receber semanalmente comunicados internos por e-mails. Nestes comunicados, quase todos os funcionários (92,1%) gostariam de receber informações sobre as mudanças organizacionais, além de resultados de vendas (65,7%) e campanhas gerais de engajamento interno, como Outubro Rosa (60,5%).

Os resultados também surpreenderam ao apontar que grande parte dos times priorizam a integração com os outros braços da EF, algo que não foi levantado pela agência nas hipóteses.

Os problemas de comunicação apresentados, então, mostram a necessidade de uma reestruturação da comunicação interna da EF, focando no aprimoramento do conteúdo e na maneira que as informações e valores são transmitidos, assim como na integração, unificação e fortalecimento do relacionamento entre os funcionários. Como consequência, o engajamento do público interno aumentará, influenciando no posicionamento e percepção da marca pelos públicos externos. Para tanto, será desenvolvido um planejamento estratégico de ações a fim de melhorar este quesito da empresa.

9 PLANEJAMENTO DE AÇÕES

O atual mercado exige das organizações maneiras eficazes de se comunicar com seus funcionários. Se a comunicação interna não for eficiente, as consequências são negativas para todo o negócio. A tarefa da comunicação interna é mais do que informar, é atrair e envolver, sendo um processo de interação com o objetivo de compartilhar informações e tornar o conhecimento comum. Pode ser considerado:

“[...] um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo (COSTA, 2010, p.86)

Seguindo a linha de pensamento da Rhodia (KUNSCH 2003, p. 154), deve ser considerada uma ferramenta estratégica para a compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências entre todos os níveis. Afinal,

“se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível”. (KUNSCH, M. M. (2003, p. 59). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus).

Considerando tais pensamentos como base e os apontamentos do diagnóstico da pesquisa interna, a principal falha percebida pela agência dentro da organização é a falta de conhecimento e informação por parte dos funcionários com relação à missão, visão e valor da organização, e como elas devem ser implantadas no cotidiano de suas ações.

Esse comportamento, já presente na cultura organizacional da EF Intercâmbio, dificulta alcançar os objetivos desejados pela empresa, uma vez que os funcionários não estão alinhados com os pilares do negócio e nem entre si.

Partindo deste ponto, elaboramos um projeto com ações internas de relações públicas, de curto a médio prazo, que podem reverter tal cenário, sendo o foco a integração entre a empresa e seus funcionários, sendo dividido em dois grupos com focos diferentes.

O primeiro grupo tem como foco disseminar a mudança comportamental e cultural para todos os funcionários da empresa, pautando a fixação dos pilares, retenção de conteúdo e entendimento do que foi implementado.

O segundo tem como objetivo fomentar o engajamento dos funcionários com as diretrizes estabelecidas pela empresa, fazendo com que os pilares sejam intrínsecos na cultura organizacional.

Objetivo geral

Com os dois grupos, queremos que os funcionários alterem a percepção que têm da EF Intercâmbio, mostrando que a organização é engajada com causas sociais, com aprofundamento de carreira e, principalmente, um ambiente com uma cultura organizacional que visa o bem-estar de seus integrantes.

Justificativa

A EF Intercâmbio tem uma grande rotatividade de funcionários. Enquanto reunimos informações para o *briefing*, foi percebido que apenas os líderes ficam mais de dois anos na empresa, o que sugere um descontentamento geral com a empresa por parte dos funcionários subordinados.

Por isso, queremos que eles sintam que a organização é um ambiente agradável e tenham o desejo de permanecer onde trabalham. A melhor maneira de fazer isso é engajando-os internamente, sendo possível apenas por uma mudança cultural da EF.

Estratégia

A mudança organizacional não será feita em curto prazo, já que se trata muito mais do que a apresentação de novas ideias, e sim o engajamento dos funcionários com o que será proposto. Por isso, a estratégia utilizada é justamente um planejamento de ações de comunicação interna, liderado pelo próprio time de comunicação, para que as ações sejam absorvidas de maneira gradativa e efetiva.

Todas as ações terão o mesmo público: os funcionários da EF Intercâmbio. A mensuração, orçamento e cronograma se encontra depois da apresentação de cada ação.

9.1 GRUPO UM: CULTURA

Como foi previsto na pesquisa e comprovado no diagnóstico, os funcionários da EF entendem que a comunicação interna serve apenas como um instrumento de repasse de conteúdos globais.

A primeira parte é pautada na alteração da percepção dos funcionários em relação à empresa e como ela se comunica, com o objetivo de buscar mais engajamento, compromisso e produtividade por parte desses integrantes.

Objetivo geral

O foco é a mudança comportamental dos funcionários e engajar os funcionários nas ações propostas pela organização, entendendo que os pilares e as informações que recebem de seus líderes são necessários para um trabalho cotidiano bem executado.

Metas, métricas e indicadores

A sigla KPI representa a junção das três primeiras letras das palavras *Key Performance Indicator*, que pode ser entendido como indicador chave de desempenho. De acordo com Parmenter (2007), os KPIs podem ser representados pela combinação de um ou mais indicadores, sendo um conjunto de medidas focadas nos aspectos mais críticos para o desempenho satisfatório e atingimento dos objetivos organizacionais.

Os indicadores devem estar relacionados diretamente com o objetivo da(s) ação(ões). Com o objetivo já traçado, iremos mensurar a mudança de comportamento por meio de indicadores driver (esforço), que monitoram a causa antes do efeito e caracterizam-se pela possibilidade de alterar o curso para o alcance de um resultado. Esses indicadores são pertinentes e específicos a cada cargo da estrutura organizacional, permitindo rápidos planos de ação para eventuais correções.

Para tal, serão medidos quantos funcionários estão se engajando com as ações propostas e, depois de seis meses, pesquisas de opinião para indicar se os líderes perceberam mudanças em seus times depois das propostas.

Metas:

- Fazer com que 50% de todos os funcionários se engajem com as mudanças na cultura organizacional em seis meses;
- Em três meses, identificar que 30% de todos os funcionários saibam a nova identidade da EF Intercâmbio;
- Em um ano, perceber mudanças nos valores compartilhados de todos os funcionários.

9.1.1 AÇÃO 1: INFLUENCIANDO A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO**Apresentação da ação**

A primeira ação será a mudança nos costumes da empresa. Para isso, alinhado com a área de comunicação e de Recursos Humanos, a CEO deverá identificar e capacitar as pessoas para serem os verdadeiros embaixadores internos, que irão propagar a adesão às mudanças, colocando as ações iniciais em prática.

Esse grupo será o primeiro a efetuar a transição desejada, fazendo com que as diretrizes traçadas passem a ser internalizadas e futuramente disseminadas na cultura organizacional.

Para que a mudança sugerida seja constante, a organização também precisa inovar seus métodos de comunicação entre os funcionários, otimizando a forma que trabalham e interagem. Por isso, é necessária a inclusão de novas ferramentas online no ambiente de trabalho.

Justificativa

A cultura organizacional impacta o clima, a produtividade e a percepção das pessoas em relação à organização.

Por meio de pesquisa realizada junto aos funcionários da EF, foi diagnosticado que 86,8% dos funcionários acreditam que seus discursos podem influenciar na percepção da marca.

Como foi visto, os funcionários não tem um canal único de comunicação, fazendo com que o discurso se perca e, conseqüentemente, causando desalinhamento entre os próprios empregados.

Analisando os dados, verificamos que por meio da melhora da comunicação interna, podemos alcançar a mudança comportamental desejada e melhorar a visão que tanto os funcionários quanto outros *stakeholders* têm da organização.

Estratégia

É importante que os funcionários não sejam tomados de surpresa e se deparem com algo que não se identifiquem. Realizar uma comunicação eficiente desde o início da mudança é garantir tempo hábil de assimilação e aceitação da nova realidade, possibilitando a contribuição de todos.

Por isso, existe a necessidade da criação de um grupo formado por embaixadores de cada área que irá liderar as futuras mudanças da organização e, assim, alcançando o objetivo de mudança comportamental dentro da organização.

Objetivo

O foco da ação é fazer com que os funcionários compreendam os pilares da organização e conectem-se a ela. A partir disso, conseguir mudar a atual cultura existente da empresa por meio de uma melhora na comunicação entre todos os setores, áreas e funcionários.

Metas

- Fazer com que os funcionários se engajem em pelo menos 70% de todas as próximas atividades propostas;
- Workplace: fazer com que todos os líderes postem uma vez por semana por três meses novidades de sua área;
- Workplace: índice de engajamento⁸ ser de 40% depois de três meses;

Desenvolvimento

A área de comunicação, junto com a CEO e a área de Recursos Humanos, irão escolher funcionários de cada área interna para a criação de um grupo matriz, responsáveis pelo incentivo das mudanças, trabalhando como embaixadores

⁸a taxa será calculada a partir da fórmula criada para o Facebook: (compartilhamento + comentários + reações) x100 / quantidade de funcionários no grupo

internos. Tais colaboradores deverão transmitir, de maneira alinhada e transparente os pilares da empresa, as ações que ocorrerão e o esperado de cada pessoa.

A partir da missão, visão e valor que já foram construídos pela EF Intercâmbio, o grupo matriz deverá criar um credo institucional, que irá guiar todas as futuras diretrizes do negócio.

Eles serão os responsáveis pela apresentação e implementação do que a empresa valoriza e qual o comportamento esperado de cada um, para que possam tomar decisões alinhadas com os valores organizacionais.

Esse novo conteúdo será divulgado, inicialmente, por meio de e-mails e apresentada uma nova identidade visual interna (adesivos nos escritórios). Além disso, o grupo comandará *workshops*, palestras e outras iniciativas que serão detalhadas no grupo dois.

Após a divulgação das mudanças dos pilares empresariais, no último trimestre de 2019, a agência deverá orçar os valores para dar início ao processo burocrático (assinaturas, cadastros e senhas, por exemplo) de aquisição do Workplace, uma plataforma que visa trazer conectividade no ambiente corporativo.

O canal será utilizado para assuntos internos e foi desenvolvido pelo Facebook. A ferramenta tem a interface da rede social já conhecida, mas voltada para o ambiente corporativo. O Workplace permite que você crie uma conta separada da sua conta pessoal do Facebook para interagir com colegas de trabalho.

Ele tem como objetivo fazer com que o conteúdo transmitido tenha alcance igualitário, para que não haja divergência entre o que é passado para cada área, além de engajar os funcionários para as futuras atividades internas que serão propostas. A ferramenta também funcionará como um canal para que o funcionário se sinta ouvido pela organização.

Em entrevista para a Agência EFE, Julien Codorniou (2018), diretor de criação do Workplace, explicou que essa plataforma tem a ambição de mudar a forma de trabalhar das empresas, de dar voz a todos, de oferecer aos funcionários, inclusive os que até então não tinham um e-mail corporativo, as mesmas ferramentas de comunicação que usam em sua vida privada.

Com sua aprovação, o grupo matriz irá inaugurar a plataforma com publicações sobre o credo, as mudanças na identidade visual interna e metas que já foram alcançadas pelos seus próprios times.

Baseado nos conteúdos que os funcionários mais desejam receber, serão criados três tipos de grupos diferentes:

- a. Grupo com os seus próprios times, para que eles possam se comunicar entre si;
- b. Grupo EF Intercâmbio do Brasil, que irá contemplar todos os funcionários, e irá comunicar sobre as metas alcançadas, novidades da empresa no Brasil, entrada e saída de integrantes das equipes e outros assuntos como aniversariantes do mês;
- c. Grupo onde só os funcionários do grupo matriz irão publicar, junto com o time de RH, as novidades da organização, como iniciativas humanizadas e eventos internos (ação quatro);

Depois da introdução da ferramenta, o grupo e as duas áreas envolvidas irão explicar qual tipo de conteúdo pode e não pode ser compartilhado. As áreas envolvidas deverão orientar os líderes de áreas a publicarem no Workplace durante o primeiro mês, além de precisarem incentivar o uso desde seu início para toda sua equipe. A novidade será ressaltada no Papo Expresso com CEO (vide tópico 9.1.2).

Entendendo a necessidade de integrar os funcionários entre si, duas semanas após o uso da ferramenta, também iremos apresentar uma campanha de conteúdo para dentro do Workplace.

Denominada de “conte sua história”, a equipe de comunicação irá coletar dados e depoimentos de funcionários que já conseguiram resolver problemas internos de maneira criativa e diferenciada. Após o recolhimento dessas informações, o time irá convidar algumas pessoas para gravarem um vídeo em até 40 segundos ou fazer uma publicação e explicar a experiência que tiveram.

Antes de compartilhar com os outros funcionários, os discursos serão revisados e alinhados com o time de comunicação, para que todos sigam a modelo de **pitch**⁹ escolhido e não acabem virando apenas um depoimento desinteressante.

O foco deve ser a troca de experiências entre os funcionários de maneira direta e clara, fazendo com que conheçam mais sobre os talentos internos e valorizando todas as áreas da organização. A divulgação desse tipo de conteúdo irá fazer com que os colaboradores possam encontrar soluções com outras pessoas ou

⁹apresentação rápida de um produto ou um negócio, com a intenção de “vender” a ideia para investidores, clientes, sócios ou parceiros

até mesmo se inspirar no que foi compartilhado para resolver um problema no setor que atua.

O modelo escolhido será o *pitch* (escrito ou falado) em forma de questionamento, que consiste em uma pergunta e resposta, uma vez que esse método funciona melhor do que apenas afirmações – quando existe a necessidade de conquistar os outros. Se a resposta para a pergunta tem um argumento forte, logo a própria conclusão da pessoa que responde ao questionamento tende a conquistar os outros. Isso torna a persuasão mais interna e passiva.

Caso a escolha seja por vídeos *pitches* serão gravados pelo próprio time de comunicação, sendo que o funcionário deverá apenas contar rapidamente sobre o problema e a solução encontrada.

O primeiro vídeo irá dar início à campanha, incentivando todos os outros funcionários da organização a também fazerem parte dessa primeira ação interna do Workplace. Todo mês, então, deverá ter pelo menos uma mensagem de algum funcionário, explicando sua história e o porquê da gravação desse vídeo.

A postagem do vídeo será feita pela própria equipe, e deverá conter uma legenda que fale o nome do funcionário, seu cargo, sua área e explique de maneira sucinta o problema encontrado por ele. Deverá constar que a pessoa está disponível para sanar eventuais dúvidas e também ajudar a solucionar problemas de outras áreas.

Importante ressaltar que a solução dos problemas não deve ser específica da área com dificuldade, e sim entender que o funcionário está aberto para compartilhar sua expertise no assunto que comentou no *pitch*.

Antes da publicação do primeiro vídeo, o time deverá fazer um post no Workplace contando um pouco o que será a ação e já convidando os funcionários a participarem.

Com a publicação dos primeiros vídeos no Workplace, acreditamos que isso irá despertar o interesse de outros funcionários para também participarem da ação e gravarem seus próprios depoimentos. Caso desejem, deverão contatar o time de comunicação, explicando qual foi o problema e a solução.

Se optarem pela opção por escrita, o funcionário deverá explicar em até 20 linhas, seguindo um modelo de *pitch* escrito determinado pela equipe de comunicação. Após o envio do texto para o time, ele será aprovado e o próprio

detentor da história poderá publicar, também explicando que está disponível para contato.

Peças

1. Roteiro do pitch: Sejam bem-vindos, colegas! Essa é a primeira edição do que iremos chamar de “Conte sua história”. Mas afinal, o que é isso? O projeto “Conte sua história” será um vídeo curtinho de até 40 segundos, que se tornará um espaço para podermos compartilhar nossas histórias e depoimentos, junto a maneiras criativas de resolve-los. O objetivo será sempre levarmos de forma clara e objetiva ideias para nossos colegas, tornando o ambiente mais interativo, com diversas trocas de experiências. Bom, esse momento é totalmente dedicado e idealizado para nós, os funcionários. Espero que seja um momento de muitas trocas e aprendizados. Nos vemos logo, quem será o próximo? Até já. Modelo para participação:

1. Nome:
2. Cargo:
3. Ano de entrada:
4. Problema:
5. Solução:

2. *Key Visual* do novo credo:

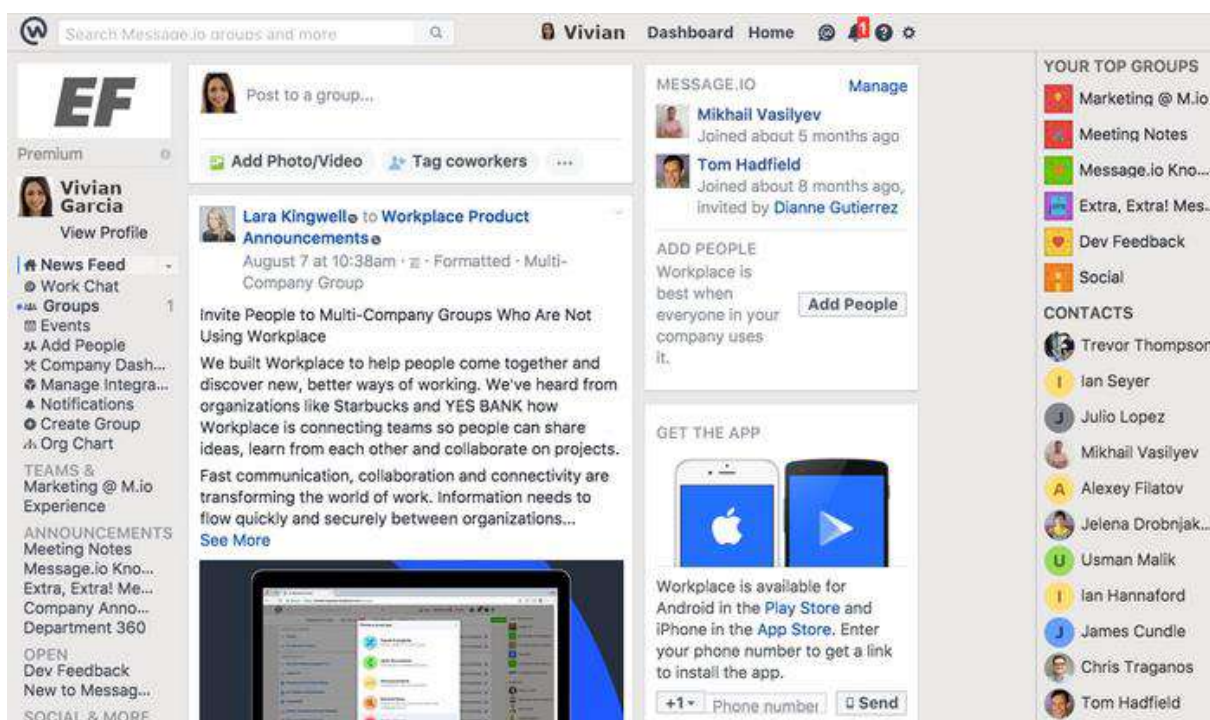
Figura 2 - Key visual do novo credo



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

1. *Layout* do Workplace

Figura 3 - Layout do Workplace



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

1. Adesivos com os valores da EF

Figura 4 - Adesivo com novo valor da EF



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

2. Novo e-mail *marketing* contendo o novo credo institucional

Figura 5 - Template do e-mail marketing



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Orçamento

Quadro 8 - Orçamento - ação um

INFLUENCIANDO A MUDANÇA DE COMPORTAMENTO	Fornecedor	Quantidade	Valor unitário	Valor Final
Credo Institucional	Criação interna (EF intercâmbio)	Não se aplica	Sem custo	Sem custo
Workplace (versão Essencial)	Workplace by Facebook	Não se aplica	Sem custo	Sem custo
E-mail <i>marketing</i>	Criação interna (EF	Não se	Sem custo	Sem

	intercâmbio)	aplica		custo
Adesivos com valores da EF	Fran Adesivos	5 un	R\$ 74,90	R\$ 374,50
Pitch	Produção interna (EF intercâmbio)	Não se aplica	Sem custo	Sem custo
Valor total:				R\$ 374,50

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

9.1.2 AÇÃO 2: PAPO EXPRESSO COM CEO

Apresentação da ação

Como dito anteriormente, a EF Intercâmbio é uma empresa que preza pela horizontalidade dos negócios, o que faz com que a hierarquia proposta seja apenas uma formalidade de reportes das áreas, mas que não exclui a intenção e vontade de funcionários trocarem informações, independentemente de seu nível hierárquico.

Outras empresas que também têm esse tipo de cultura já encontraram uma maneira de fazer com que os funcionários se conectem entre si e com seus líderes, sendo feito por meio de rodas de conversas com gestores e CEOs.

Por isso, a ação proposta será um envolvimento de todas as partes com o Cristiane Bianco, CEO da EF Intercâmbio, promovendo cafés da manhã mensais com o intuito de discutir tópicos que possam incentivar a troca de experiências profissionais, levantando pontos que podem ser melhorados e outros assuntos que visam a integração entre os trabalhadores.

Justificativa

Durante a pesquisa realizada com os funcionários da EF, foi percebido que grande parte do conteúdo que a organização quer transmitir é aceito pelos colaboradores por meio das conversas com os gestores – 44,7% acredita que essa é a maneira mais efetiva de comunicar tais conteúdos.

Queremos que os funcionários se engajem com o que a organização quer transmitir e, por isso, vamos institucionalizar o meio de comunicação que eles já consideram ser o mais eficiente para a troca de informações entre todas as partes.

Estratégia

Além de já ser um valor compartilhado entre os funcionários, institucionalizar as conversas com os gerentes (no caso, CEO) irá fazer com que o conteúdo transmitido nos cafés da manhã seja mais alinhado e transparente. Esse será o pontapé inicial para que se sintam motivados às mudanças.

Essa estratégia adotada irá evitar trocas de informações desnecessárias ou ruídos/rumores entre os funcionários, deixando-os mais conectados com os objetivos e pilares essenciais da empresa.

Tal prática não irá substituir as reuniões que já têm com seus líderes de área, apenas irá fazer com que o conteúdo seja transmitido de maneira igual e simultânea para os funcionários.

Objetivo

Nessa ação, queremos que os funcionários se sintam integrados entre si e ouvidos pelo principal líder da organização, estando alinhados com as novidades da EF Intercâmbio, com os valores e com os objetivos da empresa.

Como a ação ocorrerá mensalmente, a ideia é que os funcionários se sintam à vontade para expor suas ideias e insatisfações com a organização diretamente com a pessoa mais importante da empresa.

Também queremos que a ação seja essencial para a troca de conhecimento e experiências entre os funcionários, o que irá incentivá-los a crescer como profissionais humanizados e, conseqüentemente, engaja-los em todas as causas da empresa.

Meta

Fazer com que a média de participação espontânea seja de 80% dos funcionários durante seis meses.

Desenvolvimento

A equipe de comunicação deverá agendar, junto com a CEO, o melhor dia para que o Papo Expresso com Cristiane Bianco ocorra, devendo também montar as pautas do bate-papo.

Depois disso, a própria CEO irá fazer uma publicação no Workplace explicando a nova iniciativa e quando será o primeiro café da manhã. A publicação deverá ser aprovada pela área de comunicação antes de ser postada.

O texto postado deverá contemplar o objetivo do papo, periodicidade e quem poderá participar. Idealmente, o Papo Expresso com a CEO ocorrerá sempre nas últimas segundas-feiras do mês, sendo que a primeira será no mês de abril. A primeira vez deverá ser mandatória, mas depois os funcionários serão apenas incentivados a participar.

Após tais definições, a área de comunicação deverá organizar o evento, contratar uma empresa especializada em *brunches* e café da manhã para a realização da ação. Também deverá organizar o espaço para a realização do evento, sendo pré-definido como a cobertura do prédio. Caso seja necessário, também deverá ser alugada cadeiras e mesas de uma empresa de eventos.

No primeiro encontro, a Cristiane irá explicar um pouco sobre as pequenas alterações internas que já estão ocorrendo, irá falar um pouco sobre as próximas ações, como o EF Day (vide tópico 9.1.3.) e as outras do segundo grupo, além de explicar, mais uma vez, a necessidade do Workplace. O primeiro café será a inauguração e representará a efetivação física das mudanças.

Depois do primeiro bate-papo, a CEO deverá fazer uma segunda publicação no Workplace (também alinhada com a área de comunicação) contando os principais pontos levantados pelos funcionários e quais as mudanças imediatas que serão feitas em relação ao que foi conversado.

Uma semana depois do evento, será realizada uma pesquisa de opinião com os funcionários que participaram do café da manhã para avaliar e decidir o que pode ser melhorado para as outras edições.

Como o primeiro café será apenas de introdução, entendemos que esse será o momento para que os funcionários deixem suas reclamações sobre o que estão sentindo e deem sugestões do que pode ser melhorado no dia a dia do trabalho. Por isso, entendemos que é necessário que haja um alinhamento de pauta para os futuros cafés, fazendo com que ele seja abordado da melhor maneira possível.

Então, na segunda-feira anterior à reunião, a comunicação interna está encarregada de enviar à todos os funcionários um e-mail, pedindo para que lhes respondam o que gostariam de comentar no próximo café, sejam desafios do trabalho, conquistas e metas alcançadas pelo time ou até mesmo propor novas ideias para a organização.

Escolhemos que a comunicação de definição de pauta seja por e-mail e não por Workplace para que os funcionários se sintam mais abertos para colocarem aquilo que desejam discutir e não sejam influenciados pelos outros funcionários por meio de comentários na publicação, uma vez que as respostas serão direcionadas apenas para o time de comunicação.

Peça

1. Roteiro de Cristiane no Primeiro Papo Expresso: Apresentação Bom dia! Quero apresentar um novo projeto que iremos, a partir de hoje, implementar em nosso escritório. Como sabemos, as pessoas são as principais ferramentas para o sucesso de uma empresa, pois elas fazem um trabalho melhor e se sentem mais confiantes quando o diálogo se torna um processo constante, principalmente quando vem de cima para baixo. Esse projeto ajudará a nos mantermos engajados e motivados, com uma manhã repleta de trocas e aprendizados. Uma vez ao mês, iremos nos reunir para conversarmos e trocarmos experiências, e é claro, tomar um delicioso café da manhã. Esse projeto foi idealizado e colocado em prática com muito carinho. Espero que gostem e seja um momento de aprendizado. Neste espaço teremos a oportunidade de abordar pontos que acreditamos merecer melhorias e uma atenção maior no nosso dia-dia e também, assuntos que sejam de interesse para todos dentro da empresa. Essa é mais uma das novidades que estão surgindo para nos ajudar. Assim como já nos foi apresentado, o Workplace, será uma ferramenta muito utilizada por nós, onde iremos nos comunicar, publicarmos assuntos que achamos interessante compartilharmos com nossos colegas, trazendo um aspecto mais informal e interativo. Além do apresentado, ao longo dos dias iremos apresentar novidades, como por exemplo novos eventos internos e dinâmicas, tudo a fim de tornar o nosso ambiente de trabalho, cada vez mais completo e do agrado

de todos. Por enquanto é isso, vocês podem fazer perguntas, tirar dúvidas ou enviar sugestões, estou sempre à disposição. Agradeço muito a presença e atenção de todos!

2. Poster do Papo Expresso

Figura 6 - Key Visual do Papo Expresso com CEO



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Orçamento

Quadro 9 - Orçamento - ação dois

Papo expresso com a CEO	Fornecedor	Quantidade	Valor	Valor Final
Café da manhã	Maria Café Buffet	50 pax	R\$15,00	R\$ 750,00
Valor total:				R\$ 9.000,00

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

9.1.3 AÇÃO TRÊS: EF DAY

Apresentação

Atualmente, notamos que uma das principais razões para que um ambiente corporativo seja engajado e produtivo é a boa integração entre os funcionários e o alinhamento entre os processos de cada área. Como vimos na pesquisa, a comunicação interna influencia diretamente nisso.

Por este motivo, sugerimos a realização do EF Day, ação que consiste em uma série de jogos corporativos criada com o intuito de fixar os valores e pilares essenciais da empresa, além de integrar as equipes.

Justificativa

Conforme Rodrigues (2016), no Brasil, os jogos corporativos tiveram início no meio dos anos 1980, depois da crise do Petróleo de 1979. O mundo percebeu que os executivos não sabiam planejar saídas de crise e não percebiam o cenário em que estavam inseridos na época.

Uma das saídas encontradas para reverter essa situação foram os jogos corporativos, que auxiliam na construção e formação do sentimento de pertencimento, desenvolvendo o trabalho em equipe, criando sinergia entre as equipes e conectando ao propósito de alcançar e se engajar com os objetivos da empresa. A experiência faz com que o conteúdo seja mais fixado pelos participantes, sendo a porta ideal para instaurar as mudanças que estamos propondo na primeira ação para a EF Intercâmbio.

Além disso, Brotto (2002) determina uma dinâmica de ensino-aprendizagem para os jogos cooperativos:

Quadro 10 - Dinâmica Ensino-Aprendizagem

Ação	Incentivando e valorizando a inclusão de todos, respeitando as diferentes possibilidades de participação.
Reflexão	Criando um clima de cumplicidade entre os praticantes, incentivando-os a refletir sobre as possibilidades de modificar o Jogo, na perspectiva de melhorar a participação, o prazer e a aprendizagem de todos.
Transformação	Ajudando a sustentar a disposição para dialogar, decidir em consenso, experimentar as mudanças propostas e integrar no Jogo, as transformações desejadas.

Fonte: Brotto (2002)

O comunicólogo apresenta que, apesar de funcionarem de maneira conectada, apoia-se na interdependência das três dimensões. Uma das

características mais fortes é a previsibilidade dos resultados, por ser uma estrutura de tomadas de decisões, com diversos parâmetros e possibilidades de escolha previamente estruturados para gerar os aprendizados esperados.

Estratégia

Conforme será explicado no desenvolvimento, definir a lógica, regras e inteligência do jogo, estabelecer a duração ideal, testar o jogo e garantir os resultados esperados, criar o design do material do participante e dos jurados, construir elementos para analogias e definir os aprendizados esperados são as etapas necessárias para que o objetivo do EF Day seja alcançada.

Como o foco da primeira versão do evento é fazer com que os pilares e o novo credo sejam fixados pelos funcionários, assim como a história da EF Intercâmbio e EF Brasil, acreditamos que trabalhar esses conteúdos seja a melhor escolha para alcançar nossos objetivos de aprendizado e fixação.

A explicação de como cada jogo irá funcionar pode ser encontrada em desenvolvimento.

Objetivo

Com a proposta apresentada, visamos clarear os propósitos em equipe e construir objetivos comuns aos do funcionário e da organização, despertar e potencializar talentos e dons pessoais, estabelecer ações cooperativas baseadas no respeito e confiança mútua, sustentar a comunicação aberta, assumir corresponsabilidade pelo processo e resultados, manter um ambiente de satisfação e prazer, focalizar em virtudes e qualidades, além de encontrar equilíbrio e flexibilidade durante o ambiente de trabalho. Essa ação também terá como foco criar um ciclo de aprendizagem experiencial.

Metas

- Fazer com que 80% dos funcionários participem das atividades do dia.
- Estimular para que 50% dos participantes publiquem no Workplace sobre as atividades durante o EF Day com o uso de hashtags

Desenvolvimento

Em meados de fevereiro, a equipe de comunicação convidará todos os funcionários da EF Intercâmbio para uma reunião especial que será realizada no início de março, e que irá dar continuidade às novidades propostas para o ano – como a maior parte dos funcionários da organização são funcionários de venda, é de extrema importância que todos os convites sejam feitos com antecipação, para que consigam organizar a própria agenda e não percam seus clientes.

Nessa reunião, o grupo matriz, com a participação da CEO, irá apresentar o EF Day, o mais novo evento interno que irá integrar times e áreas da organização, informando sobre as atividades que irão ocorrer no evento.

Posteriormente, a equipe de comunicação irá divulgar no Workplace maiores detalhes sobre o evento, como datas, horários, cronogramas, brindes e o prêmio. Apesar de ser incentivado, o evento não será obrigatório, o que significa que todos aqueles que desejarem participar deverão inscrever seus nomes e e-mails em um Google Planilhas, que ficará aberto até um dia antes do evento. Também serão feitos anúncios semanais lembrando os funcionários do evento, do porquê devem se inscrever e participar.

No dia anterior ao evento, após o horário de trabalho, o escritório deverá estar totalmente caracterizado com a proposta das atividades, remetendo à jogos, viagens e educação. Esse serviço será feito pelo grupo matriz junto com o time da comunicação, que não participarão como atuantes nos jogos, mas sim como júri e suporte.

Para o dia do evento, deverá ser contratado um buffet especializado em *finger foods* e bebidas, com o cardápio previamente escolhido pelo comitê organizador.

O evento ocorrerá em uma sexta-feira de março, das 16h até às 18h, e serão distribuídos brindes (copo personalizado com nome do funcionário e o valor da EF) de participação para todos os funcionários. Neste dia, no início do expediente, o grupo matriz e a comunicação irão dividir os times, intercalando os funcionários de cada área por meio de sorteio.

Após a divisão, os times serão divulgados em um mural fixo no Workplace às 14h, que contará também como placar online para a contagem de pontos após cada *minigame*. A regra do torneio será a soma de pontos obtidos em cada atividade. O time que obtiver a maior pontuação ganhará duas semanas de estudo no destino que desejar.

O evento ocorrerá no próprio escritório, sendo que será dividido em quatro minigames, com duração de no máximo 30 minutos cada, dividido em quatro fases. Os games serão distribuídos pelos dois andares de estacionamento.

Antes de dar início as atividades, serão explicadas as regras do jogo, incluindo o tempo máximo de cada atividade. Os jogadores não poderão pedir informações para o grupo matriz e nem para o time de comunicação, e também não poderão consultar seus celulares durante a partida e, caso o façam, receberão uma punição -1 ponto para cada um que utilizar. Apesar disso, irão poder utilizar o celular entre os intervalos dos jogos, sendo que serão incentivados a publicar fotos durante e depois da atividade no Workplace, utilizando a hashtag #EFDay.

Cronograma

- 14h: divulgação dos times no *Workplace*
- 15h30 - 16h: início das reuniões de times + entrega dos brindes
- 16h -18h: início das atividades e explicação das regras.
- 16h -16h30: Minigame 1: O que você levaria para seu intercâmbio?
 - O time deverá montar uma mala dos valores: o que você levaria para seu intercâmbio? Cada peça de roupa contará um dos pilares da EF Intercâmbio, possuindo um peso específico. A mala possuirá um peso máximo, que não deverá ser ultrapassado. Ganha aquele que conseguir alcançar o limite e colocar todos os valores da EF Intercâmbio na mala. O primeiro colocado ganha quinze pontos, o segundo dez, o terceiro cinco e o quarto não ganha.
- Objetivo do minigame: fazer com que os funcionários consigam acertar os valores da organização e que percebam o quão importante é levar tais pilares em suas atividades.
- 16h30 – 17h: Minigame 2: Sabe ou não sabe?
 - Esta atividade contará com uma série de 30 perguntas sobre a EF Intercâmbio, misturando os conteúdos em serviços e produtos oferecidos, história institucional da EF e o novo Credo, que foi apresentado anteriormente. Os participantes serão divididos em filas para que toquem uma campainha posta em uma mesa caso queiram responder à pergunta. Cada pergunta irá valer um ponto, sendo somado automaticamente nos pontos da primeira atividade. Caso o participante erre, ele não perderá ponto, mas dará

sua chance de resposta ao time adversário. Caso o oponente acerte, ganhará o ponto. Caso perca, a pergunta será descartada.

■ **Objetivo do minigame:** fazer com que os funcionários testem seus conhecimentos sobre a organização e consigam fixar ainda mais o Credo.

o 17h – 17h30: Minigame 3: *Act for your life*

■ As atividades deverão ser de inversão de papéis. Como cada participante de cada time será de uma equipe, todos deverão trocar seus papéis na empresa e precisarão resolver um problema, que foi desenvolvido pela equipe matriz. O integrante que for da área de vendas, por exemplo, deverá resolver um problema da área financeira, sendo que essa troca irá passar por todas as áreas da organização. Aqueles que conseguirem chegar mais perto do resultado esperado e proposto pelo grupo, ganhará 15 pontos, enquanto o segundo colocado ganhará dez, o terceiro cinco e o quarto não ganhará nada. Caso haja um empate, o comitê irá propor mais um desafio ultimato sobre a área de comunicação e, quem conseguir resolver em menos tempo, ganha a prova. Durante a prova, a pessoa que estará “atuando” como o outro funcionário poderá fazer apenas uma pergunta para o outro integrante que faz parte da área que o funcionário está resolvendo o problema. No exemplo, o funcionário de vendas poderá fazer uma única questão para o financeiro que fará parte da sua equipe. Caso não haja ninguém da área na equipe, o integrante poderá questionar o grupo matriz.

■ **Objetivo do minigame:** fazer com que todos os funcionários percebam o quão importante é a troca de informações entre as equipes e como eles devem incrementar esse tipo de rotina no cotidiano do trabalho. Além disso, é criar a percepção da importância do alinhamento entre as equipes para as solucionar problemas assertivamente.

o 17h30 – 18h: Minigame 4: Quem sou eu?

■ Considerando que, a este ponto, provavelmente o vencedor já estará definido pela soma de pontos, a última atividade não irá ser tão efetiva quanto as outras para que os integrantes retenham tantas informações. Por isso, a última atividade será apenas sobre conhecimentos dos produtos e serviços oferecidos, fazendo com que todos os funcionários conheçam sobre, incentivando-os a falar sobre tais produtos para outras pessoas de seu

convívio. Para que ocorra dessa maneira, eles serão inseridos em uma situação que devem vender algum produto de maneira informal para algum amigo hipotético (que irá ser representado pelo integrante de vendas do grupo), mas esse amigo não irá saber o destino, tendo que acertar o produto e o local que o integrante está oferecendo. Tal local e produto serão definidos por sorteio para o time, e será colocado na testa do funcionário de vendas. Enquanto tentam acertar a resposta, o integrante de vendas deverá fazer uma série de perguntas que só podem ser respondidas com “sim” ou “não” pelo seu time. O time que conseguir acertar mais rápido ganhará 15 pontos, o segundo mais rápido dez pontos, o terceiro cinco pontos e o quarto não ganhará nada. Caso ocorra um empate final, esse desafio será repetido entre os dois times empatados.

■ **Objetivo do minigame:** Como mais de 80% dos funcionários acreditam que seu discurso sobre a organização onde trabalham impacta diretamente o ambiente externo, é necessário que aquilo que desejam passar sobre a empresa esteja alinhado. Por isso, o objetivo principal da última atividade é fazer com que se tornem verdadeiros porta-vozes da empresa, sabendo tudo que oferece.

- 18h: anúncio do time vencedor e escolha do local que desejam estudar por duas semanas.
- 18h10 – 21h: happy hour.
- 21h: encerramento e agradecimento pela presença de todos.
- 21h10 – 22h: organização do escritório por parte do grupo matriz e equipe de comunicação para sua estrutura original.

Peças

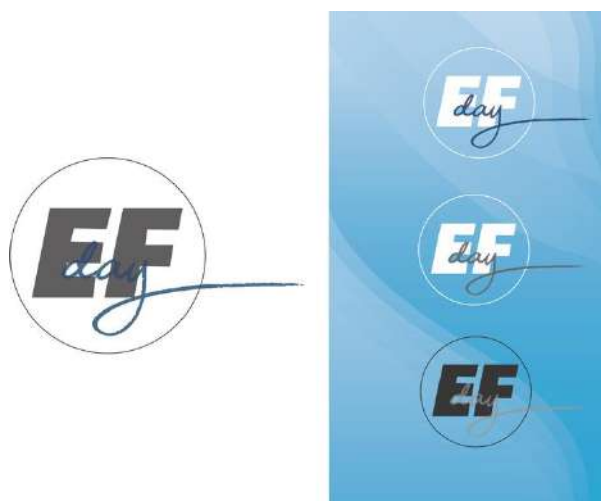
1. Identidade do EF Day

Figura 7 - Brinde do EF Day



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Figura 8 - Identidade Visual



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Figura 9 - Carta "Sabe ou Não Sabe"



Fonte: Agência Farol Comunicação

Orçamentos

Quadro 11 - Orçamento - ação 3 (minigame 1)

Minigame: O QUE VOCÊ LEVARIA PARA O SEU INTERCÂMBIO?	Fornecedor	Quantidade	Valor unitário	Valor Final
Buffet Volante	Comidinhas & CIA	60 pax	R\$ 50,00	R\$ 3.000,00
Mochila EF	EF	10 un	Sem custo	Sem custo
Peças de roupas em placa PVC de tamanhos diferentes	Wall Stickers	60 un	R\$ 30,00	R\$ 1.800,00
Valores da EF em placa PVC	Wall Stickers	60 un	R\$ 5,00	R\$ 300,00
Valor total:				R\$ 5.100,00

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Quadro 12 - Orçamento - ação 3 (minigame 2)

Minigame: SABE OU NÃO SABE?	Fornecedor	Quantidade	Valor unitário	Valor Final
Ficha de palco com perguntas	Produção interna (EF intercâmbio)	1	Sem custo	Sem custo
Campainha	Lojas Americanas	1	R\$ 12,00	R\$ 12,00
Valor total:				R\$ 12,00

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Quadro 13 - Orçamento - ação 3 (minigame 3)

Minigame: ACT OF YOUR LIFE	Fornecedor	Quantidade	Valor unitário	Valor Final
Problemas impressos em papel couche	City Copy	10	R\$ 2,50	R\$ 25,00
Valor total:				R\$ 25,00

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Quadro 14 - Orçamento - ação 3 (minigame 4)

Minigame: QUEM SOU EU?	Fornecedor	Quantidade	Valor unitário	Valor Final
Urna de acrílico transparente	Americanas	1	R\$ 35,00	R\$ 35,00
Destinos escritos em papel	Produção interna (EF intercâmbio)	10	Sem custo	Sem custo
Valor total:				R\$ 35,00

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

9.2 GRUPO DOIS: ENGAJAMENTO

Como já demonstramos, as pessoas são ferramentas fundamentais para o sucesso de uma organização. Apenas mostrar os conteúdos que devem ser absorvidos e utilizados em seu dia a dia de trabalho, não é o único recurso que a empresa deve usar para engajar seus funcionários. Por isso, um dos grandes desafios do mercado atual é encontrar métodos que sejam efetivos para alcançar este objetivo.

O engajamento não é apenas um sentimento de que o local de trabalho é agradável, e sim quanto o funcionário consegue ser produtivo.

As pessoas engajadas demonstram um melhor desempenho e os setores a qual fazem parte geram melhores resultados (Bakker & Leiter, 2010). Um estudo patrocinado pela 99jobs junto com outras empresas no Brasil (2018) mostrou que comprometimento, alinhamento de valores e motivação podem representar o significado de engajamento.

Em entrevista concedida ao portal Harvard Business Review, a CEO da Carrer Center, Karin Parodi (2015), disse que engajar é promover a sustentabilidade dos resultados e isso se consegue em função do alto índice de energia, comprometimento, resiliência, entusiasmo e busca por desafios.

Parodi ainda pondera que o conjunto destes elementos leva o profissional a sentir-se realizado e feliz.

Para a consultoria Mercer, o engajamento é um estado no qual o funcionário possui forte interesse no sucesso da própria empresa e está motivado para fazer com o objetivo da organização seja alcançado, disposto a ultrapassar as barreiras exigidas pelo seu cargo.

É importante ressaltar que existe uma diferença entre engajado e motivado:

"engajamento é bastante diferente de motivação, embora muitas vezes os dois termos sejam usados como sinônimos. A motivação é, antes de tudo, promovida por fatores internos, pessoais e intransferíveis. Já o engajamento é guiado pela motivação interna, assim como pela paixão, pelo entusiasmo, pelo senso de realização e por outros fatores externos que ajustam a satisfação das pessoas frente aos seus desafios concretos de trabalho". (CAPPELLANO, CARRAMENHA e MANSI, 2013, p. 122).

Por isso, os funcionários que se sentem engajados em relação ao seu trabalho respondem com maior satisfação pessoal, não mostram intenção em deixar a organização, aparentam boa saúde mental e apresentam comportamento proativo, iniciativa pessoal e motivação para aprender.

As organizações já compreendem a nova realidade de que é preciso mudar o significado de trabalho.

Objetivo geral

Em continuidade ao que foi dado início no primeiro grupo, o objetivo da segunda é fazer com que os funcionários se engajem não só com o que foi apresentado, mas com as novas campanhas e atividades que possam motivá-los internamente.

O foco é fazer com que se sintam felizes com o ambiente de trabalho e que entendam que a empresa é humanizada e se importa com o crescimento de cada funcionário, o que irá engaja-los em suas atividades e, conseqüentemente, gerar melhores resultados.

Tomando essa linha de raciocínio como frente de nossas ações, entendemos que o segundo grupo irá focar no engajamento dos funcionários da EF Intercâmbio.

Todas as ações propostas têm por objetivo virarem parte da cultura empresarial.

Metas, métricas e indicadores

Assim como no primeiro grupo, as ações dessa segunda parte serão medidas por meio de indicadores drivers, uma vez que desejamos identificar o curso das estratégias pensadas ao longo do tempo, encaminhando para o resultado esperado.

Metas:

- Identificar que, no mínimo, 70% dos funcionários tenham uma resposta positiva sobre as atividades propostas até ano fiscal de 2021¹⁰.
- Mudar a percepção de comunicação interna de regular para boa para, pelo menos, 50% dos funcionários em seis meses.

9.2.1 EVENTOS HUMANIZADOS

Apresentação

Para fazer com que os funcionários se engajem com a empresa, é necessário fazê-los com que se sintam conectados com aquilo que ela acredita e propõe para seus ambientes interno e externo. Existe a necessidade de mostrar para os funcionários da organização todo o valor que a EF Intercâmbio pode oferecer, sendo eles maiores do que o credo já institucionalizado – é a necessidade de ser positivo perante aos colaboradores.

As práticas humanizadas têm como propósito os processos de interação que possibilitam aos indivíduos adquirirem características próprias do convívio social

¹⁰O ano fiscal da EF Intercâmbio se inicia em outubro e acaba em setembro do ano seguinte. Durante a elaboração do trabalho, o ano fiscal de 2020 foi iniciado, mas as ações deverão ser até setembro de 2020, ou seja, início do ano fiscal de 2021 da organização.

humano capazes de transformar o contexto em que se inserem e suas próprias realidades.

Tal ação vai além da ideia de tornar-se mais humano pela participação nas diferentes instâncias culturais e seus ritos (famílias, por exemplo) de forma coesa (Hobson et al., 2018). Para alcançar o propósito de trazer discussões essenciais em pauta, é preciso que o tema se torne central nas organizações, em diferentes espaços sociais no ambiente de trabalho e em suas práticas laborais.

Por isso, a ação consiste em uma série de iniciativas mensais – que irão se alterar ao fator sazonal – que irão discutir e trocar informações de temas sociais necessários para o desenvolvimento do funcionário, conectando-o a seus colegas de trabalho, às causas sociais e à própria organização. Essas iniciativas serão eventos, workshops ministrados pelos funcionários e Organizações Não-Governamentais (ONGs) parcerias e rodas de discussões.

Justificativa

De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (Brasil, 1990), o limite máximo de jornada de trabalho de um funcionário é de 44 horas semanais. Um ano, que tem aproximadamente 52 semanas, tem o total de 8.760 horas. Isso significa que em um ano, uma pessoa passa 2.288 horas dentro de seu local de trabalho, ou seja, mais de 26% de seu ano é ambientado em seu emprego.

Estruturalmente, as organizações humanas são compreendidas como espaços de execução de tarefas com discursos alinhados entre o que ela deseja passar e os funcionários. Como a EF Intercâmbio acredita que seus funcionários são reflexos de seus alunos, cidadãos que compreendem a importância de levantar e questionar questões globais, compreendemos que o local onde passam mais de ¼ de seu ano deve ser onde se sentem à vontade para discutir assuntos que façam parte de seu cotidiano.

Pensando nisso, acreditamos que as iniciativas internas que podem trazer em pauta questões sociais são de extrema importância para a conexão entre os valores pessoais do funcionário e aquilo que a EF Intercâmbio acredita que deve fazer parte de seu *core value*.

Estratégia

A criação e estruturação de eventos que celebram a diversidade, a integração e coloca em pauta questões sociais faz com que os funcionários sintam que estão em um local que pensa na sociedade como um coletivo e que se preocupa em discutir assuntos essenciais para o crescimento humanizado de um profissional.

Esses eventos auxiliam do amadurecimento da organização como um todo, gerando um ciclo positivo de estímulo entre as equipes, melhorando a relação entre as equipes e fortalecem os laços entre os colegas.

A ideia de fazer tais eventos também faz com que os funcionários se exponham e sintam-se livres para comentar o que pensam, integrando e discutindo ainda mais qual seu verdadeiro papel como cidadão global e funcionário EF.

Com a estratégia de adotar as práticas de tais eventos, todos terão a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver a empatia, o que ajuda os trabalhadores na hora de aceitar os desafios que serão impostos em seu cotidiano, tendo ele relação direta com os temas discutidos nos encontros ou não.

Objetivo

A ação foi pensada com o propósito de levantar questões essenciais para a humanização de uma empresa, mostrando que a organização não exclui temas importantes da sociedade do ambiente de trabalho.

Como resultado, queremos que os funcionários sintam livres para discutir e expor suas ideias sobre os tópicos que serão abordados, mostrando que a empatia é um dos valores essenciais para o crescimento dos negócios da EF Intercâmbio, o que irá motivar ainda mais os funcionários e fazer com que conheçam como seus colegas pensam e agem.

Metas

- Fazer com que 70% dos funcionários estejam presentes nos eventos durante todo o ano fiscal
- Identificar que 50% dos participantes se engajem com os temas e discutam durante o momento de fala

Desenvolvimento

As ações devem seguir um cronograma sazonal com as datas importantes ao longo do ano que tenham relação direta com causas sociais (diversidade e saúde, por exemplo) e que possam ser trazidas em pauta para os eventos. Os temas serão escolhidos de acordo com a sazonalidade.

A equipe de comunicação irá entrar em contato com ONGs e outras instituições que gostariam de comentar sobre os assuntos relacionados às causas do mês referente, mas também deixará em aberto para os próprios funcionários da EF Intercâmbio, de maneira voluntária, caso queiram ministrar algum dos eventos/*workshops* que serão apresentados.

A abertura para a participação da execução por parte dos funcionários será feita pelo Workplace, na primeira semana do mês, explicando o tema, a maneira como o conteúdo será abordado e quantas pessoas serão necessárias para a ação.

Assim que definido o formato e as pessoas que irão participar, a equipe de comunicação irá fazer uma segunda publicação no Workplace explicando quem irá ministrar a iniciativa (caso tenha uma instituição relacionada, também deverá explicar o que fazem e quem idealizou), o porquê está sendo discutido aquele tema específico no mês referente e que depois de cada evento estará aberta uma roda de discussão do que foi pautado.

Os eventos serão sempre realizados na última semana do mês, podendo ter duração de um a três dias, dependendo do conteúdo e serão sempre no ambiente interno do escritório, variando entre a garagem e o *rooftop* do prédio.

Nessa publicação, também será importante lembrar que qualquer comentário que possa ser considerado ofensa, preconceito, homofobia ou outros tópicos que firam a conduta e a ética da empresa não serão permitidos no evento, sujeito à expulsão do local e possível demissão do funcionário.

Na segunda-feira após cada evento, a comunicação irá fazer uma terceira publicação no Workplace resumindo o que aconteceu, com fotos, depoimentos e pontos principais que foram discutidos durante o que foi apresentado.

Além disso, também serão criadas datas específicas de campanhas que não tenham relação direta com o mês temático, mas que podem ser incorporadas nas causas humanitárias da EF, o que irá fazer com que os funcionários se engajem ainda mais com os temas sociais em questão.

Peças

1. O calendário proposto é:

Quadro 15 - Campanhas para 2020 divididas por dia

Mês	Dia	Ação
Janeiro	1 - Ano Novo	Post WorkPlace
Janeiro	6 - Dia da Gratidão	Post WorkPlace
Fevereiro	25 - Carnaval	Post WorkPlace
Março	8 - Dia Internacional da Mulher	Post WorkPlace + palestra
Março	15 - Dia Mundial do Consumidor	Post WorkPlace
Março	20 - Dia Internacional da Felicidade	Post WorkPlace (interação com o público - poste um momento de felicidade no trabalho)
Março	21 - Dia Internacional Contra a Discriminação Racial	Post WorkPlace
Abril	12 - Páscoa	Post WorkPlace + brindes chocolate
Abril	22 - Dia do Planeta Terra	Post WorkPlace
Abril	24 - Dia do Agente de Viagem	Post WorkPlace
Abril	28 - Dia da Educação	Post WorkPlace
Maio	5 - Dia da Língua Portuguesa	Post WorkPlace
Maio	5 - Dia Nacional das Comunicações	Post WorkPlace
Maio	8 - Dia Nacional do Turismo	Post WorkPlace
Maio	10 - Dia das Mães	Post WorkPlace (interação com o público - compartilhe algo que se orgulha da sua mãe)
Maio	13 - Dia da Fraternidade	Post WorkPlace
Maio	15 - Dia Internacional da Família	Post WorkPlace (interação com o público - poste uma foto com quem você considera família)
Maio	21 - Dia da Língua Nacional	Post WorkPlace
Maio	22 - Dia do Abraço	Post WorkPlace (abraçe seus colegas)
Maio	27 - Dia Nacional da Mata Atlântica	Post WorkPlace
Junho	1 - Semana Mundial do Meio Ambiente	Posts WokrPlace + campanhas conscientização
Junho	5 - Dia Mundial do Meio Ambiente	Post WorkPlace
Junho	5 - Dia Nacional da Reciclagem	Post WorkPlace
Junho	8 - Dia Mundial dos Oceanos	Post WorkPlace
Junho	12 - Dia Dos Namorados	Post WorkPlace

Junho	13 - Dia do Turista	Post WorkPlace
Junho	20 - Dia do Amigo	Post WorkPlace (interação com o público - poste foto com seus amigos)
Julho	6 - Dia Nacional dos Profissionais de Educação	Post WorkPlace
Agosto	9 - Dia dos Pais	Post WorkPlace (interação com o público - compartilhe um momento único com seu pai)
Agosto	11 - Dia do Estudante	Post WorkPlace
Agosto	22 - Dia do Folclore	Post WorkPlace
Setembro	8 - Dia Mundial da Alfabetização	Post WorkPlace
Setembro	21 - Dia da Árvore	Post WorkPlace + cada intercâmbio fechado nesse dia, a EF irá plantar uma árvore plantam uma árvore
Setembro	30 - Dia Da Secretária	Post WorkPlace - enaltecendo a profissão
Outubro	1 - Dia do Vendedor	Post WorkPlace - enaltecendo a profissão
Outubro	2 - Dia Mundial do Sorriso	Post WorkPlace
Outubro	12 - Dia das Crianças	Post WorkPlace
Outubro	29 - Dia Nacional do Livro	Post WorkPlace + doação de um livro que irá à uma instituição carente
Outubro	31 - Halloween	Post WorkPlace + ação pros funcionários
Novembro	12 - Dia do Diretor de Escola	Post WorkPlace
Novembro	17 - Dia Internacional dos Estudantes	Post WorkPlace
Novembro	20 - Dia Nacional das Consciência Negra	Post WorkPlace
Dezembro	25 - Natal	Post WorkPlace

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Quadro 16 - Campanhas para 2020 divididas por mês

Mês	Campanha	Ação (todas contemplarão publicações no Workplace)
Janeiro	Janeiro Branco - Saúde Mental	Palestra sobre o tema + debate sobre o tema, incentivando para que não seja tabu
Fevereiro	Mês da Educação	Trabalho voluntário em escolas públicas durante todo o mês
Março	Mês da Mulher	Palestra/aula sobre feminismo + debate sobre a importância da luta das mulheres
Abril	Mês para incentivo à doação de sangue	Parceria com o Hospital Santa Maggiore para doação de sangue durante uma semana no escritório + cartilha sobre sua importância

		+ arrecadação para recursos hospitalares
Maio	Mês para conscientização de assédio	Aula experimental de defesa pessoal + palestra sobre o que pode ser considerado assédio em diversos locais (foco: trabalho)
Junho	Mês LGBTQ+	Palestras com ONGs sobre diversidade + entrega de cartilha contra assédio + dicas de como ajudar pessoas da comunidade que estão em momentos de dificuldade + debate sobre o tema
Julho	Mês da Saúde	Campanhas sobre as doenças e vacinação da gripe + exame médico grátis + cartilha de como se prevenir durante a próxima estação
Agosto	Mês do Agasalho	Reunião de roupas de inverno durante o mês + ia de voluntário com ONGs e pessoas em situações de rua da região do escritório de entrega de agasalho
Setembro	Setembro amarelo - Combate ao suicídio	Palestras com psicólogos + workshop de como identificar alguma pessoa que esteja em um momento de dificuldade + cartilha explicando sobre doenças psicológicas
Outubro	Outubro Rosa - Câncer de Mama	Palestra com mulheres que estão em tratamento + conscientização da necessidade do exame de mama + postos para ensino do autoexame
Novembro	Novembro Azul - Câncer de Próstata	Palestras ministradas por médicos e pacientes explicando a importância dos exames
Dezembro	Dezembro Vermelho - HIV e outras DSTs	Palestras de conscientização + entrega de camisinhas + teste grátis para aqueles que desejarem + debate sobre o tema, incentivando para que não seja tabu

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

2. Poster dos Eventos

Figura 10 - Exemplo: Dia do Livro



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Orçamento

Quadro 17 - Orçamento - ação quatro

Eventos internos humanizados	Fornecedor	Quantidade	Valor unitário	Valor Final
Palestrante convidados e ONGs	Diversos	12 meses	R\$ 500,00	R\$ 6.000,00
Valor total:				R\$ 6.000,00

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

9.3 PROGRAMA DE *MENTORING*

Apresentação

Aproximar funcionários de diferentes cargos e áreas, e incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional destas pessoas faz com que elas se sintam cada vez mais parte da empresa e dessa forma, pensem em realmente criar uma

carreira sólida dentro dela. Por este motivo, os programas de mentoria vêm crescendo em diversas organizações.

O mentoring, consiste em encontros periódicos entre profissionais de diferentes *cargos*, onde ambos trocam experiências sobre diversos aspectos de suas rotinas de trabalho e também percepções particulares sobre suas equipes, desafios e relacionamentos profissionais, sempre focando na evolução da carreira de quem está sendo mentorado.

Sendo assim, ação “Programa de *Mentoring*” se baseia neste processo, no qual líderes (diretores e gerentes) da EF Intercâmbio se colocarão, voluntariamente, à disposição para funcionários de cargos inferiores interessados em ter um mentor durante um período específico.

Justificativa

O *mentoring* é uma ferramenta efetiva de aprendizagem e desenvolvimento profissional que vêm sendo cada vez mais utilizada em empresas de diversos segmentos.

Atualmente, muitas companhias têm processos consolidados de aprendizagem, inclusive modelos de Universidade Corporativa (Stur, 2017). Isso só mostra o quanto funcionários engajados e em constante aprendizado podem melhorar não apenas seus próprios resultados, mas também os da empresa onde trabalham (Santos, 2016)

Estratégia

Assim como na cultura da própria EF, onde acredita-se que a troca de experiências nas viagens é essencial para a aprendizagem de seus alunos, traremos o Programa de *Mentoring* para dentro da rotina da empresa com o mesmo intuito, ou seja, a troca de experiências entre o mentor e o mentorado visando desenvolvimento e aprendizagem, focando na construção de uma carreira bem sucedida.

Objetivo

O objetivo desta ação é fazer com que os potenciais líderes da EF tenham cada vez mais interesse em construir carreiras sólidas dentro da empresa, criando uma visão mais ampla de liderança e vontade de desenvolver novas pessoas.

Meta

- Fazer com que 10% dos funcionários sintam a vontade de serem mentorados e permaneçam no “curso” durante todo o tempo.

Desenvolvimento

Para iniciarmos a ação, conversaremos com todos os líderes (diretores e gerentes) da empresa e verificaremos quais deles estão dispostos a realizar sessões de mentoria com os funcionários que se interessarem pelo programa.

Após definirmos no mínimo cinco líderes para serem mentores, enviaremos um Survey Monkey à todos os analistas sêniores da EF pedindo que aqueles que demonstrarem vontade de participar do processo, se inscrevam (limitaremos o número de vagas de acordo com o número de líderes disponíveis) e citem pelos menos duas opções de mentores com quem gostariam de trabalhar.

Enquanto esta etapa acontece, estaremos alinhando com a InTree Consultoria responsável todos os pontos de atenção para as futuras reuniões com os participantes do programa.

Após esse processo, representantes da InTree, realizarão no dia 5/10/2020 uma reunião inicial para apresentação do projeto aos mentores (kick-off). Neste momento serão identificados os temas e conteúdos a serem trabalhados nos encontros futuros (tanto individuais, quanto nos coletivos). Ainda no kick-off, serão definidas todas as duplas para que o Programa de Mentoring aconteça.

Depois do alinhamento, anunciaremos as datas de início e fim dos encontros entre os participantes (11/5 a 9/9). Apesar do período definido, os encontros terão datas, horários e formato livres, deixando os participantes confortáveis para desenvolver algo que vá além do trabalho deles e que seja proveitoso.

Ao mesmo tempo, a consultoria também realizará encontros individuais com os mentores nos quais serão discutidas as temáticas particulares das reuniões de cada um, além de serem elaboradas atividades e trabalhos para o desenvolvimento de habilidades e competências dos mentorados.

Além disso, serão feitos três encontros coletivos (englobando mentores e mentorados) durante toda a ação: um no início, um durante e o final. Todos com o

mesmo objetivo: tratar assuntos comuns ao grupo e levantar pautas que podem ser aproveitadas nas reuniões individuais de todos os participantes.

Por fim, após uma semana do fim do período de reuniões entre mentores e mentorados e também após a última reunião coletiva, realizaremos um *feedback* presencial com todos os mentorados e enviaremos uma pesquisa à cada participante do programa para que possamos ter documentadas todas as opiniões sobre o processo completo de mentoria.

As pesquisas serão diferentes para mentores e mentorados e tabuladas pelo RH em conjunto com a comunicação interna.

Peça

1. Logo do *mentoring*

Figura 11 - Key Visual do mentoring



Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Orçamento

Quadro 18 - Orçamento - ação cinco

Mentoring	Fornecedor	Quantidade	Valor unitário	Valor Final
Reunião de <i>kick-off</i>	InTree Consultoria em Comunicação	1	R\$ 1.380,00	R\$ 1.380,00
Encontros Individuais	InTree Consultoria em Comunicação	6	R\$ 920,00	R\$ 5.520,00
Encontros coletivos	InTree Consultoria em Comunicação	3	R\$ 2.300,00	R\$ 6.900,00
Valor total:				R\$ 13.800,00

Fonte: Os autores (2019)

9.4 CEO EXPLICA

Apresentação

Para que todas as outras ações ocorram da maneira que são esperadas, é necessária a criação de uma quarta ação apenas de conteúdos da EF Brasil, que contemple temas de negócios e novidades da organização de maneira efetiva para todos os funcionários. Queremos que eles se engajem com aquilo que é transmitido, sem a característica de uma newsletter.

Por isso, será enviado um e-mail direto da Cristiane Bianco contando, de maneira sucinta, os principais acontecimentos nos últimos 15 dias. O conteúdo será escrito apenas em formato de texto e, se necessário, imagens que remetem ao tema. Este modelo foi escolhido por trazer a ideia de proximidade da CEO com os funcionários e mostrando a relevância que o assunto tem para a organização no Brasil.

Justificativa

Atualmente os colaboradores recebem uma *newsletter* semanal da EF Global, contando de maneira rasa sobre as novidades de todas as unidades da corporação. Mas, durante a pesquisa interna, percebemos uma grande adesão dos funcionários em receber conteúdos apenas do Brasil de maneira periódica sobre a própria organização - mais de 90% assinalaram que gostariam de receber e-mails internos que os atualizem de maneira igualitária o que está acontecendo na empresa.

Estratégia

Acreditamos que para os funcionários se engajarem com o conteúdo que será enviado, é necessário que o e-mail seja enviado pela própria CEO e sem um formato tradicional de newsletter. Uma vez que o e-mail seja enviado pela pessoa mais importante da organização, mais pessoas irão se impactar pelo que está sendo transmitido e, assim, terá uma maior taxa de abertura.

Além disso, a escolha de não ser uma *newsletter* tradicional se deve ao fato da necessidade de diferenciar da newsletter enviada pelo global, que conta as novidades da organização em geral. Como queremos dar mais foco no conteúdo Brasil, e conseguir contar todos os detalhes de maneira concisa e direta, o e-mail terá mais adesão do que uma *newsletter* tradicional.

Por fim, a estratégia do próprio envio do e-mail é para que o conteúdo dele não interfira nas outras ações, fazendo com que os temas consigam ser abordados das melhores maneiras diante o cenário que estão inseridos. Como o e-mail será direto e conciso, acreditamos que seja a melhor escolha para contar as novidades - ao contrário do Papo Expresso com CEO, por exemplo, que trará as notícias de maneira mais macro e com as pautas pré-definidas pelos próprios funcionários.

Objetivo

Os próprios funcionários sentiram a necessidade de uma *newsletter* por sentirem que não recebem a quantidade de conteúdo suficiente sobre a organização no Brasil, apenas aquilo que é passado no global. Levando isso em consideração, o objetivo principal da ação é fazer com que os empregados saibam sobre a EF Brasil de maneira igualitária, alinhada e transparente, o que irá evitar ruídos na comunicação entre as áreas e seus integrantes.

Metas

- Fazer com que 70% dos funcionários abram o primeiro e-mail do CEO no dia enviado e que a taxa de abertura permaneça sendo 70% por seis meses¹¹.

Desenvolvimento

¹¹Para medir a taxa de abertura, os e-mails serão disparados por plataformas como a Salesforce e Mailchimp, que mostram a porcentagem correta de e-mails abertos.

Após a inauguração de todas as ações, a comunicação irá reunir todas as novidades e compilar em um e-mail em *template* explicando o que ocorreu nos últimos meses, o porquê de as mudanças organizacionais e quais serão os próximos passos. Esse conteúdo irá inaugurar a ação.

Depois do envio, outras informações serão recolhidas toda sexta-feira pelo horário da manhã, em uma reunião com os líderes de cada área. Nessa reunião, os funcionários selecionados deverão trazer os destaques que desejam que sejam incluídos no e-mail.

Essa reunião não poderá abordar temas gerais do RH (como aniversariantes, novas contratações, entre outros) e nem das outras áreas, uma vez que tais conteúdos serão postados pela própria equipe no Workplace. A ação é voltada para assuntos diretos e temas que são importantes de serem compartilhados por e-mail. São eles: metas alcançadas, necessidades específicas ou outras informações das áreas. Caso contrário, o funcionário é encorajado a publicar na rede social (vide tópico 9.1.1.).

Depois da criação do texto, ele será enviado para a CEO fazer suas alterações e deixá-lo com sua identidade textual, fazendo com que ele realmente seja feito e aprovado pela Cristiane. Duas semanas depois do primeiro Papo Expresso, a executiva enviará esse conteúdo para todos, explicando que semanalmente irá enviar um e-mail contando as novidades da organização e informações úteis para o cotidiano dos funcionários.

O formato do e-mail será simples, não assemelhando-se a um e-mail *marketing*, mas escrito em um tom mais divertido e dinâmico, podendo utilizar trocadilhos e imagens, sem perder a seriedade do assunto. Dessa maneira, os funcionários podem interagir ainda mais com o que está sendo transmitido.

Ao final de cada e-mail, existirá uma parte voltada ao “EFilósofo”, onde a CEO irá colocar uma frase marcante que pode ser levada como lema durante a semana, podendo ser uma citação de algum lugar, alguém ou criada por ela mesma.

O “EFilósofo” é aberto para que todos os funcionários enviem suas próprias frases, podendo ser motivacionais, aspiracionais ou apenas lúdicas em qualquer idioma. Não serão aceitas frases com palavras de baixo calão e nem que remetam a algum grupo de minoria de maneira pejorativa.

Peças

1. Escopo do primeiro e-mail:

Bom dia! Hoje estou trazendo mais uma das novidades deste novo ciclo que estamos formando, o Cristiane Explica. Vou explicar um pouco desse novo projeto para vocês. Periodicamente serão enviados por mim, e-mails com as novidades da EF Brasil, abordando assuntos necessários para um melhor convívio dentro de nosso escritório, além de coisas novas que já aconteceram e o que ainda está por vir. Nosso objetivo é mantê-los sempre informados. Ao final de cada e-mail teremos o campo “EFilosofo”, onde teremos sempre uma frase marcante que poderá ser levada como lema da semana, nesse espaço, vocês estão convidados a me ajudar, aos que se sentirem à vontade, podem enviar suas frases, em qualquer língua - mas sempre respeitando as boas práticas – que iremos selecionar uma por semana e aparecerão ao final do e-mail. Contamos com a colaboração de todos! Caso haja dúvidas, entrem em contato comigo. Obrigada pela atenção de sempre. Com carinho, Cristiane.

2. *Layout* do e-mail

Figura 12 - Template do Cristiane Explica

BATE PAPO COM A CEO



OII! TUDO BEM?

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exercitatio ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse mole.



ACONTECIMENTO 1

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wamsed diam nonummy nibh euismod .

ACONTECIMENTO 2

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wamsed diam nonummy nibh euismod .



Até a próxima!
Nome da CEO

EF

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

Orçamento

Quadro 19 - Orçamento - ação seis

CEO explica	Fornecedor	Quantidade	Valor unitário	Valor Final
Newsletter	Produção interna (EF intercâmbio)	12 (mensal)	Sem custo	Sem custo
Valor total:				Sem custo

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

9.5 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

O processo de estruturação de um planejamento de ações acontece por conta do cenário mapeado e o diagnóstico realizado. O objetivo geral é desenhado com base nas necessidades identificadas anteriormente.

Apresentar resultado é imprescindível para as áreas que utilizam ações estratégicas, que podem mostrar os resultados alcançados pela área e que conseguem demonstrar que investimentos (de tempo e dinheiro) nessa área são necessárias ao negócio. A mensuração de resultados é uma etapa importante em todo o processo de planejamento, e ganhou relevância na área acadêmica e no mercado.

A mensuração corresponde a mais uma etapa da função de avaliação. Grunig (2005) utiliza medição como seu sinônimo. A mensuração em comunicação irá adotar indicadores que possam produzir dados como informações preliminares à avaliação.

Avaliação é o mecanismo que visa medir efetividade das ações. Consistem em identificar o impacto das decisões afeitas ao processo. [...] O controle é um instrumento de verificação entre o que está previsto e o que está efetivamente ocorrendo. [...] Envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa seguir seu curso apropriado". (GALERANI, 2006, p. 386 e 387).

Podemos estabelecer uma relação entre os termos controle, mensuração e avaliação para gerenciamento da estratégia, que necessitará de instrumentos de controle, os quais, somando-se à mensuração, irão subsidiar o trabalho de avaliação.

Para que isso ocorra, é necessária a utilização de métodos de avaliação para medir se aquilo que foi proposto alcançou o objetivo esboçado no plano. Por tratar de comunicação interna, as ações serão medidas pelo modelo de Yardistik, ou Régua de Efetividade de Lindenmann, que consiste em uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional pode seguir se quiser medir a efetividade em comunicação. (Lindenmann, 1993 p.7).

Para as ações, iremos utilizar os três níveis propostos:

1. **Nível 1:** Avalia produtos (*outputs*), considerado nível básico por obter meio de contagem ou medição de inserções na mídia, eventos, publicações institucionais, mídia espontânea e análise de conteúdo.

2. **Nível 2:** Avalia a compreensão e retenção das mensagens pelos *stakeholders* da organização, sendo de nível intermediário por exigir emprego de técnicas mais sofisticadas de coleta de dados tanto de caráter quantitativo quanto qualitativo, como *focus group*, entrevistas em profundidade e pesquisas com grupos de audiência.

3. **Nível 3:** Avalia os resultados do trabalho de RP por meio da mudança de opinião, comportamento e atitude por parte dos públicos, utilizando pesquisas experimentais análise de conteúdo, análise psicográfica, auditoria de comunicação, entre outras maneiras.

A partir disso, todas as ações serão irão trazer resultados de nível básico, uma vez que o plano, sendo produzido de maneira tática e operacional, deverá trazer respostas imediatas dos funcionários ao que foi proposto.

Os resultados da primeira ação serão medidos nos três níveis, já que o foco é justamente analisar os impactos na cultura organizacional e como ela pode ser alterada com os incentivos planejados.

Papo Expresso com CEO também será analisado nas três fases, de maneira que precisa trazer resultados que podem ser observados em todos os aspectos propostos (avaliação do evento, retenção do conteúdo discutido no dia e mudança de atitude dos funcionários entre si).

Os resultados no EF Day, por outro lado, serão medidos apenas em nível básico, por se tratar de um evento com respostas imediatas.

Os Eventos Humanizados são focados na mudança comportamental dos funcionários em relação ao conteúdo, fazendo com que se sintam mais livres para discutir o que está em pauta, então será analisada no nível intermediário por avaliar se as mensagens transmitidas foram compreendidas, mas também na fase básica no sentido de produção e imersão nos eventos.

Os resultados da ação de *mentoring* serão analisados nas três fases da régua de efetividade: na básica pelo número de pessoas que estão participando ativamente, intermediária para entender dados qualitativos da compreensão de que a EF é uma organização focada no crescimento de seus funcionários e avançada uma vez que o programa deverá mudar a atitude do funcionário em relação ao que foi apresentado, além de diminuir o *turnover* da empresa.

Por fim, a ação CEO Explica será medida apenas em nível básico e intermediário, já que os resultados devem ser medidos de maneira quantitativa, como abertura de e-mails, e qualitativa, com a retenção do conteúdo apresentado.

Para que fique mais fácil a compreensão de cada ação e o que será analisado em cada fase, assim como suas métricas e indicadores, uma planilha foi criada detalhando as medidas feitas.

Quadro 20 - Tabela de métricas
TABELA MÉTRICA EXCEL

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

9.6 ORÇAMENTO GERAL

Quadro 21 - Orçamento geral

Ação	Valor
Influenciando a mudança de comportamento	R\$ 374,50
EF DAY	R\$ 7.272,00
Copos personalizados (EF DAY)	R\$ 1.200,00
Happy Hour (EF DAY)	R\$ 900,00
Papo expresso com a CEO	R\$ 9.000
Eventos internos humanizados	R\$ 6.000,00
<i>Mentoring</i>	R\$ 13.800,00
Cris explica	-
Budget real dado para a agência:	R\$ 40.000,00
Valor total:	R\$ 38.546,50

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

9.7 CRONOGRAMA SEMESTRAL

Quadro 22 - Cronograma 1º Semestre
INSERIR TABELA CRONOGRAMA GERAL

Fonte: Agência Farol Comunicação (2019)

10 RECOMENDAÇÕES

Durante a ação EF Day (item 9.1.3), recomendamos que o time vencedor tenha a oportunidade de realizar um curso de curta duração em uma das escolas EF, dessa forma teriam a oportunidade de conhecer melhor o produto com que trabalham e valorizar a marca.

Além disso, com base nos resultados da pesquisa empírica aplicada durante este trabalho acadêmico, identificamos uma ação que atribuiria melhorias em relação ao engajamento dos funcionários com a organização. Esta ação é uma recomendação da Agência Farol para longo prazo.

Sugerimos a criação e o desenvolvimento do aplicativo “ASK.EF”, que funcionaria como um atendimento ao cliente, mas de maneira interna e anônima, para que se sintam à vontade para expor suas ideias e/ou reclamações.

O pensamento de criar um meio de comunicação para os colaboradores veio da necessidade de fazer com que eles expusessem o que pensam sobre trabalho e produtos com o objetivo de tornar a EF um local de trabalho mais agradável e fortalecer a ideia de que funcionários são os verdadeiros porta-vozes da marca.

O aplicativo deverá ser criado por um desenvolvedor contratado e, em parceria com a área de TI, uma senha dinâmica seria gerada e utilizada como login, garantindo o anonimato. A eficácia da ferramenta se daria com a produção de quatro abas:

- Sugestões: o funcionário entrará nessa aba para que dê sugestões para melhorar o ambiente de trabalho e, também, atividades externas;
- Dúvidas: esse espaço será para eventuais dúvidas sobre os produtos e/ou sobre políticas e ações internas;
- Reclamações: este espaço é especial para a pessoa que está insatisfeita, seja com o que está ocorrendo internamente, ou com algum produto.
- Denúncias.

As mensagens recebidas iriam para uma consultoria externa e seriam respondidas quando possível.

Por meio de um estudo e pesquisa no site “Quanto custa um app”, identificamos que a criação desta ação seria aproximadamente R\$52.000,00 e sua

mensuração se daria pela quantidade de download realizados e quantidade de mensagens recebidas por mês.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste projeto foi mostrar como as Relações Públicas são uma ferramenta estratégica, tática e operacional essencial para a criação, manutenção e melhoria da relação entre empresa e seus públicos.

O desenvolvimento do trabalho baseou-se na análise da organização, de seus públicos, do macroambiente, além do setor em que a empresa está inserida e de seus concorrentes.

Foram analisados os pontos críticos, identificados por meio da ferramenta SWOT, tornando claro e preciso os problemas de comunicação interna que o cliente detém. A Agência Farol Comunicações decidiu produzir e aplicar pesquisa quantitativa para o público interno, focando no impacto que a comunicação interna causa nos funcionários da EF Intercâmbio.

O objetivo principal foi conhecer a opinião desse público sobre a comunicação interna presente na organização e identificar se esta poderia ser mais eficaz. Alguns objetivos específicos foram estabelecidos: entender se os funcionários da EF Intercâmbio conhecem e se identificam com os valores organizacionais e se tais valores fazem parte de seus discursos; levantar a avaliação dos funcionários sobre a comunicação interna e conhecer os canais de comunicação utilizados por eles.

A Farol Comunicação levantou as hipóteses que poderiam estar impactando na deficiência da comunicação interna da empresa. Por meio da pesquisa aplicada, tais hipóteses foram confirmadas ou refutadas.

Dentre as principais foi refutada o fato de que os funcionários não têm interesse em aprender sobre a organização em que trabalham. O que ocorre é a falta de estímulo por parte da empresa para que isso seja desenvolvido e faça parte do cotidiano desse público. Além disso, a comunicação interpessoal é utilizada como atributo positivo na empresa, fator que considerávamos apenas como agravador nos ruídos das mensagens transmitidas.

Também foi refutada a hipótese de que somente os e-mails são utilizados como ferramenta interna, uma vez que as conversas internas com os gerentes ajudam na deficiência do uso de outras ferramentas.

Por outro lado, todas as outras hipóteses foram confirmadas. Como prevíamos, a comunicação interna influencia no comportamento e discurso dos

funcionários e não está sendo eficaz para transmitir os valores da organização, o que gera um impacto na imagem que os funcionários transmitem sobre a empresa por meio de seus discursos, dando a impressão que a EF Intercâmbio não é transparente para seus públicos externos.

Somado a isso, foi possível confirmar também que, apesar da comunicação interna ser essencial para o engajamento dos funcionários, a organização tem como hábito usá-la somente como instrumento, sendo insuficiente no quesito integração e envolvimento de seus integrantes para com a empresa. A falta de informação por parte da comunicação interna, de fato, faz com que os funcionários não conheçam os valores e a cultura organizacional, gerando uma divergência entre os discursos.

Também foi comprovado que não existem treinamentos iniciais na organização para conseguir integrar os novos funcionários, não incentivando o interesse desde o início da caminhada de trabalho de cada colaborador, podendo causar desalinhamento nos discursos.

No decorrer da realização da pesquisa, nos deparamos com a falta de interesse dos integrantes da EF Intercâmbio em participar do projeto, não havendo uma adesão rápida e expressiva. Tal fato confirmou que a comunicação interna não tem feito parte do cotidiano dos funcionários e deve ser melhorada.

Por fim, os problemas identificados mostraram a necessidade de uma reestruturação na comunicação interna da EF Intercâmbio.

Definindo políticas que visem a uma maior integração entre colaboradores e a empresa, com o uso de diferentes ferramentas de comunicação bem como a implantação de outros programas importantes no crescimento de cada colaborador, que estimule a prática de uma conduta reta, desenvolvimento de criatividade, conhecimento, pesquisa e etc., favorecendo a satisfação pessoal refletindo em um desempenho profissional de excelência.

Para tanto, foi desenvolvido projeto de planejamento estratégico de ações voltado para o público alvo a fim de aumentar o engajamento dos funcionários e, conseqüentemente, melhorar o posicionamento da marca perante o público externo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luiz Augusto Pereira de. **O avanço tecnológico implica mudança cultural.. Canal Tech.** [S.l.] 6 março 2016. Disponível em: <https://canaltech.com.br/mercado/o-avanco-tecnologico-implica-mudanca-cultural-59131/>. Acesso em: 1 Mai. 2019.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTERCÂMBIO - BELTA. **Associação Brasileira de Agências de Intercâmbio (Belta) revela pesquisa anual com cerca de 5 mil estudantes e 500 agências.** BELTA. São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www.belta.org.br>. Acesso em: 30 Out. 2019.
- BAKKER, A; LEITER, M. P. **Where to go from here: integration and future research on work engagement.** New York: Psychology Press, 2010, p. 181-196.
- BRASIL. **Constituição.** República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 18 Set. 2019.
- BROTTO, Fábio. **Jogos cooperativos: o jogo e o esporte como um exercício de convivência.** Santos: Projeto Cooperação, 2002.
- CAMARGO, M. D. **Plano de desenvolvimento organizacional a partir do mapeamento de competências individuais.** Curitiba: UFPR, 2013.
- COSTA, D. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** 1. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2010.
- DREYER, Bianca M. **Relações Públicas Na Contemporaneidade: Contexto, Modelos E Estratégias.** São Paulo: Summus, 2017.
- EDUARDO, Santos. **Engajamento e motivação. Administradores.** 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/engajamento-e-motivacao>. Acesso em: 1 Out. 2019.
- FARIAS, Luiz Alberto de; PENAFIERI, Vânia. **RP e a opinião que gera relacionamentos: pesquisa, empirismo e outras estratégias.** São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/expocom/EX24-0823-1.pdf>. Acesso em: 16 Mai. 2019.
- FUNCIÓNÁRIOS engajados elevam em 20% a rentabilidade da empresa. **MundoRH.** São Paulo, 2017. Disponível em:

<https://www.mundorh.com.br/funcionarios-engajados-elevam-em-20-a-rentabilidade-da-empresa/>. Acesso em: 1 Mai. 2019.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Sistema de indicadores**, f. 14. 2018.

GALERANI, G.S.M. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília: Embrapa, 2006.

GRUNIG, James E. **Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de Relações Públicas**. Ano 2. ed. Organicom, 2005, p. 46-69.

GRUNIG, James E.. **Guia de pesquisa e medição para elaborar e avaliar uma função excelente de Relações Públicas..** Ano 2, N. 2. ed. 2005, p. 46 - 69.

HEWITT, Aon. **Tendências globais de engajamento dos funcionários**. 2013. 32 p.

HOBSON, Nicholas M. et al.. **The psychology of rituals: an integrative review and process-based framework**. *Personality and Social Psychology Review*. v. 22, n. 3. ed. Thousand Oaks, 2018, p. 260-284.

HOBSON, Nicholas M. **The psychology of rituals: an integrative review and process-based framework**: *Personality and Social Psychology Review*. n. 3. ed. 2018, p. 260-284.

IBMEC. **A GLOBALIZAÇÃO e seus efeitos no mercado de trabalho.**: [S.l.]. 5 fev. 2019. Disponível em: <https://www.ibmec.br/noticias/globalizacao-e-seus-efeitos-no-mercado-de-trabalho> . Acesso em: 1 Mai. 2019.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

KUNSCH, Margarida M. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

KUNSCH, Margarida M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 59 p.

KUNSCH, Margarida M. **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA, B. **Pesquisa Selo Belta. Associação Brasileira de Agências de Intercâmbio (Belta)**. Brasil, 2018. Disponível em: <http://www.belta.org.br/pela->

primeira-vez-brasil-ultrapassa-302-mil-estudantes-no-exterior-revela-pesquisa-da-belta/. Acesso em: 18 Set. 2019.

MARINHO, M. H. **Os youtubers brilham na tela dos jovens brasileiros. Mas, e na sua estratégia?**. 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/2MB2pOV>>. Acesso em: 14 Mai. 2019.

MCKEE, Annie. **Ser feliz no trabalho faz diferença**. 2018. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/felicidade-engajamento/>. Acesso em: 7 Out. 2019.

MCKEE, Annie. **Ser feliz no trabalho faz diferença**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/felicidade-engajamento/>. Acesso em: 1 Mai. 2019.

MERCADO de intercâmbio se renova e atrai estudantes mesmo frente à alta do dólar. **IG**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://ultimosegundo.ig.com.br/educacao/2019-06-08/mercado-de-intercambio-se-renova-e-atrai-estudantes-mesmo-frente-a-alta-do-dolar.html>. Acesso em: 11 Set. 2019.

MIGUELES, Carmem; ZANINI, Tulio. **A liderança baseada em valores: Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Ensevier, 2010.

MIGUELES, Carmem; ZANINI, Tulio. **A liderança baseada em valores: Caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Ensevier, 2010.

NASSAR, Paulo. **Reconhecimento que gera valor**. São Paulo: Aberje, 2013.

NOGUEIRA, Manuela. Tudo sobre intercâmbio. **Veja São Paulo**, São Paulo, 01 junho 2017. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/cidades/intercambio-dicas/>. Acesso em: 1 Mai. 2019.

O MAIOR estudo sobre engajamento de colaboradores do Brasil. **Panorama Engajamento Brasil**. 2018. 4 p. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/40093/1528119196Analise_Panorama_Engajamento_Brasil.pdf. Acesso em: 1 Out. 2019.

PARMENTER, David. **Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs**. 2. ed. Estados Unidos da América: John Wiley Trade, f. 320, 2010.

REVISTA Exame. São Paulo, abril, 29 Abr. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/empresas-mais-ricas-tem-funcionarios-mais-engajados-e-vice-versa/>. Acesso em: 30 Out. 2019.

RODRIGUES, Vitor. **Jogos Corporativos: O que é e como utilizar em seus treinamentos**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/jogos-corporativos-o-que-%C3%A9-e-como-utilizar-em-seus-vitor-rodrigues/>. Acesso em: 30 Out. 2019.

SALOMÃO, Karin. **Empresas que enriquecem têm funcionários mais engajados – e vice-versa**: Entre os fatores que mais contribuem para deixar as equipes satisfeitas estão as recompensas, identificação com a liderança e oportunidades de carreira. **EXAME**. São Paulo, 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/empresas-mais-ricas-tem-funcionarios-mais-engajados-e-vice-versa/>. Acesso em: 1 Mai. 2019.

SANTOS, L; CANÊO, L. **Contribuições do Diagnóstico Organizacional para o Planejamento de intervenções em Psicologia Organizacional em uma empresa do ramo metalúrgico**: CONGRESSO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. Bauru, 2009. Dissertação () - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, 2009.

SCHAUFELI, W. B; SALANOVA, M. **Enhancing work engagement through the management of human resources**. 2008, p. 380-402.

SILVA, GILSON RODRIGUES DA; MELO, HILDEGARDO P ARAÚJO DE; SOUSA, ROSSANA GUERRA DE. **A Proteção do Anonimato e a Eficácia do Compliance: Um Estudo Experimental Sobre a Influência do Canal de Denúncia Anônima na Comunicação de Problemas de Compliance no Brasil**. **Congress Soup**. São Paulo, 2016. 2016 p. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos162016/50.pdf>. Acesso em: 1 Mai. 2019.

SILVA, Gilson Rodrigues da; MELO, Hildergado Pedro Araújo de; SOUSA, Rossana Guerra de. **Proteção do Anonimato e a Eficácia do Compliance**: Um Estudo Experimental Sobre a Influência do Canal de Denúncia Anônima na Comunicação de Problemas de Compliance no Brasil. 2016. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos162016/50.pdf>. Acesso em: 30 Out. 2019.

STAUT, Bernardo . **Os smartphones estão dominando o mundo**. Brasil, 2012. Disponível em: <https://hypescience.com/os-smartphones-estao-dominando-o-mundo/>. Acesso em: 30 Out. 2019.

STUR, Daniel. **Mentoring como ferramenta de fortalecimento empresarial. Administradores**. 2017. Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/mentoring-como-ferramenta-de-fortalecimento-empresarial>. Acesso em: 30 Out. 2019.

TEIXEIRA, S. **Gestão das organizações**. 1998. Disponível em: . Acesso em: 30 Out. 2019.

TENDENCIAS Globais de Engajamento dos Funcionários. **AON HEWITT**. 2013. 32 p. Disponível em: <https://www.aon.com/brasil/consulting/engajamento.jsp>. Acesso em: 1 Mai. 2019.

TENDÊNCIAS Globais de Engajamento dos Funcionários. Disponível em: <https://www.aon.com/brasil/consulting/engajamento.jsp>. Acesso em: 30 Out. 2019.

THE INDIVIDUAL in the changing working life. In: SCHAUFELI, W. B; & SALANOVA, M.. **Enhancing work engagement through the management of human resources**. In K. Näswall. Cambridge University Press: J. Hellgren; M. Sverke , 2008, p. 380-402.

YAMAOKA, Juliana. Funcionários engajados elevam em 20% a rentabilidade da empresa. **Mundo RH**, São Paulo, 16 out 2017. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/funcionarios-engajados-elevam-em-20-a-rentabilidade-da-empresa/>. Acesso em: 30 Out. 2019.

APÊNDICE A — Instrumento de Coleta

1. Como você descreveria a EF?
 - A. Uma empresa moderna/descontraída
 - B. Uma empresa boa de trabalhar
 - C. Uma empresa inovadora
 - D. Uma empresa que gosta de desafios
 - E. Uma empresa reconhecida no mercado

2. Quais as características a seguir você enxerga em você mesmo? (Marque até 3 respostas)

- A. Proativo
- B. Pragmático
- C. Organizado
- D. Tímido
- E. Apaixonado por viagem
- F. Engajado
- G. Apaixonado por educação
- H. Comunicativo
- I. Mão na massa
- J. Trabalha melhor sozinho
- K. Flexível
- L. Extrovertido

3. Quais as características a seguir você considera parte da cultura da empresa? (Marque até 3 respostas)

- A. Pró ativo
- B. Pragmático
- C. Apaixonado por viagem
- D. Apaixonado por educação
- E. Mão na massa

- F. Killer instinct
- G. Flexível
- H. Extrovertido

4. O que você acha da comunicação da EF com os funcionários?

- A. Ótima
- B. Boa
- C. Regular
- D. Ruim
- E. Péssima

Justifique (optativo):

5. Você acha que o seu discurso sobre a EF fora do horário de trabalho impacta no posicionamento da marca no mercado?

- A. Sim
- B. Talvez
- C. Não

5. Para você, qual o canal de comunicação interna mais eficiente?

- A. E-mail enviado pelo global (weekly news)
- B. Jornal trimestral global
- C. Conversas com gerentes
- D. Kickoff - encontros anuais
- E. Call semanal com a matriz

6. Você gostaria de receber mais comunicados internos?

- A. Sim, semanalmente
- B. Sim, quinzenalmente
- C. Sim, mensalmente
- D. Sim, trimestralmente
- E. Não tenho interesse

8. O que você considera mais importante ter na comunicação interna da EF?
(Marcar até 3 respostas)

- A. Anunciar novos funcionários
- B. Informar datas relevantes, como Kickoff
- C. Informar mudanças na organização
- D. Informar resultados de vendas
- E. Informar sobre a EF pelo mundo
- F. Informar sobre as campanhas

9. O que você gostaria de ver na comunicação interna, além dos itens listados acima?

Justifique (aberta):

10. Selecione dois meios de comunicação interna que você considera interessante:

- A. Workplace (Facebook interno para funcionários)
- B. Newsletter Brasil (Weekly news apenas com informações da EF Brasil);
- C. Intranet (um canal de comunicação que reúne diversos dados da empresa e informações enviadas por email)
- D. Eventos que integrem as frentes da EF Brasil (EF Au Pair e EF Intercâmbio)
- E. Outra (aberta):

11. Em sua visão, qual público a EF deveria concentrar seus esforços e investir?

- A. Adolescentes na escola
- B. Jovens universitários
- C. Adultos

D. Idosos

12. Como os funcionários da EF podem se engajar com os valores/conhecimentos da empresa?

- A. Por meio de e-mails
- B. Pelos materiais fornecidos no início da jornada de trabalho (ex: Blue Book)
- C. Pelo conhecimento transmitido pelos líderes/gerentes das equipes
- D. Por meio de reuniões de integração com RH
- E. Pelos kickoffs

13. Gostaria de adicionar mais algum comentário? - opcional
(Acrescentar um campo para resposta)