



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

***ENDOMARKETING: DIAGNÓSTICO DOS PROGRAMAS E AÇÕES
DESENVOLVIDOS PARA O PÚBLICO INTERNO DA SÃO PAULO
ALPARGARTAS S.A.***

ANNA KARINA SILVA SOARES

Campina Grande - 2008

ANNA KARINA SILVA SOARES

***ENDOMARKETING: DIAGNÓSTICO DOS PROGRAMAS E AÇÕES
DESENVOLVIDOS PARA O PÚBLICO INTERNO DA SÃO PAULO
ALPARGARTAS S.A.***

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. MSc. Verônica Macário de Oliveira

Campina Grande - 2008

**ENDOMARKETING: DIAGNÓSTICO DOS PROGRAMAS E AÇÕES
DESENVOLVIDOS PARA O PÚBLICO INTERNO DA SÃO PAULO
ALPARGARTAS S.A.**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data de Aprovação: 29/ 05 / 2008.

COMISSÃO EXAMINADORA:

Profa. Msc. Verônica Macário de Oliveira
Orientadora

Prof. Msc. Dárcon Sousa
Professor Examinador

Prof. Patrício Henrique de Vasconcelos
Professor Examinador

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Anna Karina Silva Soares
Aluna

Msc. Verônica Macário de Oliveira
Professora Orientadora

Msc. Eliane Ferreira Martins
Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2008

REGULAMENTAÇÃO

O Estágio Curricular é objeto da Lei Federal no. 6.494/77, regulamentada pelo Decreto no. 87.494/82 e modificada pela lei no. 8.859/94, tendo obrigatoriedade no Curso de Administração pela Resolução no. 02/93 do Conselho Federal de Educação.

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais que são meus anjos da guarda
aqui neste plano terrestre
me apoiando, protegendo e me dando forças
para enfrentar todas as dificuldades,
mas principalmente, as coisas boas
que a vida me proporciona a cada instante.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que é minha fonte iluminadora, proporcionando-me coragem e força de vontade para enfrentar essa longa caminhada.

Aos meus queridos pais, fonte inesgotável de garra e perseverança, a quem tenho plena e total convicção que sem suas atuantes presenças junto a mim, não seria essa pessoa íntegra que sou.

A toda a minha família que ao longo de toda a minha vida tem se preocupado e me dado força em todos os momentos.

Agradeço ainda as pessoas que colaboraram direto ou indiretamente para a realização deste trabalho, ora respondendo aos questionários, ora me dando dicas e sugestões de abordagens.

Aos meus colegas de trabalho que contribuíram de forma direta, ou até mesmo indireta, para que eu pudesse alcançar pleno sucesso, tanto na vida acadêmica, como na minha vida profissional.

À professora-orientadora, Verônica Macário, que com toda a sua sabedoria e luz própria me encorajou e me mostrou como vencer todos os obstáculos que se mostraram presentes por durante todo esse período dessa caminhada final.

Enfim, a todos os demais professores e funcionários da UFCG, bem como aos colegas de sala, que se fizeram presentes durante todo esse período de minha vida acadêmica, que de alguma maneira contribuíram para o meu sucesso futuro.

A todos, muito obrigada!

**“A Vida é um Mosaico
MARAVILHOSO”**

*valores humanos, a expressão dos sentimentos, a
motivação, a comunicação, o aprendizado, resolução
de problemas, negociação ganha-ganha,
o convívio em grupo...*

Fela Moscovici

RESUMO

SILVA SOARES, A. K. ***Endomarketing: Diagnóstico dos Programas e Ações Desenvolvidos para o público interno da São Paulo Alpargatas S.A.***, 78 folhas Relatório de estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração). UFCG/CH/UAAC. Campina Grande, Paraíba, 2008.

Com o mercado empresarial cada vez mais competitivo, onde as informações fluem de maneira rápida e disseminante, as empresas precisam estar atentas ao fator humano, pois ele é diretamente responsável pela geração dos resultados da organização; e pensando nisso as empresas atentas com a necessidade de integrar colaborador e empresas estão investindo em programas e ações que possibilitem tal integração, aos quais se dá o nome de *Endomarketing*, que são programas e ações voltados para a capacitação, integração e melhoria da Qualidade de Vida desempenhada para o público interno das organizações. O presente estudo foi desenvolvido na São Paulo Alpargatas, unidade de Campina Grande, indústria do ramo calçadista, atualmente fabricante das sandálias Havaianas. Neste estudo exploratório e descritivo foi utilizado como instrumento de coleta de informações a aplicação de um questionário, junto aos colaboradores da mão-de-obra indireta, com o intuito de diagnosticar as ações desenvolvidas pela organização. Os primeiros resultados da investigação identificam um bom conhecimento e participação dos colaboradores nos programas, porém alguns pontos precisam ser aprimorados pela organização para que abranja um maior número de colaboradores, em todos os níveis organizacionais, e que os resultados sejam refletidos positivamente para a organização e para uma maior satisfação do colaborador.

Palavras chaves: *Endomarketing*, colaborador, programas, ações.

ABSTRACT

SILVA SOARES, A. K. *Endomarketing: Diagnosis of the Programs and Actions Developed for the internal public of São Paulo Alpargatas S.A.* 78 p. Report of Supervised Period of training (Bacharelado in Administration) – Federal University of Campina Grande, 2008.

With the enterprise market each more competitive time, where the information flow in fast and disseminated way, the companies need to be intent to the human factor, therefore it is directly responsible for the generation of the results of the organization; e thinking about this the companies worried with the necessity to integrate collaborator and companies are investing in programs and actions that make possible such integration, which if of the o name of Endomarketing, that are programs and actions come back toward the qualification, integration and improvement of the Quality of Life played for the internal public of the organizations. The present study she was developed in the São Paulo Alpargatas, unit of Campina Grande, industry of the footwear branch, currently manufacturer of the Havaianas sandals. In this exploratory and descriptive study the application of a questionnaire was used as instrument of collection of information, next to the collaborators of the indirect man power, with intention to diagnosis the actions developed for the organization. The first results of the inquiry identify to a good knowledge and participation of the collaborators in the programs, however some points need to be improved by the organization so that it encloses a bigger number of collaborators, in all the organization levels, and that the results are reflected positively for the organization and a bigger satisfaction of the collaborator.

Keywords: *Endomarketing*, collaborator, programs, actions.

LISTA DE TABELA

TABELA 1 – Tempo de empresa.....	44
TABELA 2 – Grau de conhecimentos dos Programas de <i>Endomarketing</i>	45
TABELA 3 – Definição dos programas de <i>Endomarketing</i>	46
TABELA 4 – Programas de <i>Endomarketing</i> mais conhecidos.....	47
TABELA 5 – Participação nos Programas de <i>Endomarketing</i>	48
TABELA 6 – Melhoria para a organização em face dos programas de <i>Endomarketing</i>	49
TABELA 7 – Motivação para participar dos Programas de <i>Endomarketing</i>	50
TABELA 8 – Incentivos do superior para participar dos Programas de <i>Endomarketing</i>	52
TABELA 9 – Incentivos de participação para todos os níveis organizacionais.....	53
TABELA 10 – Capacitação de desenvolvimento de acordo com os objetivos pessoais e organizacionais.....	55
TABELA 11 – Busca pelo bem-estar, satisfação e motivação das pessoas.....	56
TABELA 12 – Clima Organizacional.....	58
TABELA 13 – Disponibilidade dos responsáveis pelos Programas.....	59
TABELA 14 – Empenho do RH.....	61
TABELA 15 – Você apoiaria o desenvolvimento de Programas de <i>Endomarketing</i>	62
TABELA 16 – Divulgação dos resultados obtidos.....	63
TABELA 17 – Programas que apresentam melhores resultados para a organização.....	64
TABELA 18 – Orgulho em trabalhar e integrar a organização.....	65

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Fundamentos do <i>Endomarketing</i>	26
QUADRO 2 – Escala de Likert	36
QUADRO 3 – Procedimentos para Análise dos Dados da Pesquisa.....	37
QUADRO 4 – Marcas e Produtos da São Paulo Alpargatas.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Tempo de empresa.....	44
GRÁFICO 2 – Grau de Conhecimento dos Programas de <i>Endomarketing</i>	45
GRÁFICO 3 – Definição dos programas de <i>Endomarketing</i>	46
GRÁFICO 4 – Melhoria na Organização em face dos Programas de <i>Endomarketing</i>	50
GRÁFICO 5 – Motivação para participação nos programas de <i>Endomarketing</i>	51
GRÁFICO 6 – Incentivos do superior para participar dos Programas de <i>Endomarketing</i>	52
GRÁFICO 7 – Incentivos de participação para todos os níveis organizacionais.....	54
GRÁFICO 8 – Capacitação e desenvolvimento de acordo com os objetivos pessoais e organizacionais.....	55
GRÁFICO 9 – Busca pelo bem-estar, satisfação e motivação das pessoas.....	57
GRÁFICO 10 – Clima Organizacional.....	58
GRÁFICO 11 – Disponibilidade dos responsáveis pelos Programas.....	60
GRÁFICO 12 – Empenho do RH.....	61
GRÁFICO 13 – Você apoiaria o desenvolvimento de programas de <i>Endomarketing</i>	62
GRÁFICO 14 – Divulgação dos resultados obtidos.....	63
GRÁFICO 15 - Orgulho em trabalhar e integrar a organização.....	66

LISTA DE SIGLAS

B2E – *Business-to-employees* – O negócio apresentado para os funcionários

ERM – *Employee relationship management* – Gestão do relacionamento com os funcionários.

SPASA – São Paulo Alpargatas S.A

SESI – Serviço Social da Indústria.

LISTA DE FÓRMULAS

Média-Ponderada

$$\bar{X} = \frac{\sum (f \cdot p)}{n}$$

Desvio-Padrão (δ)

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

Coefficiente de Variação

$$CV = \frac{\delta}{\bar{X}}$$

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Justificativas.....	19
1.2 Objetivo geral	19
1.3 Objetivos específicos.....	19
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Definições e Conceitos de <i>Marketing</i>	20
2.2 <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	21
2.3 Definição de valor e satisfação para o cliente.....	22
2.4 <i>Endomarketing</i>	24
2.4.1 Objetivos do <i>Endomarketing</i>	25
2.4.2 Projetos de <i>Endomarketing</i>	27
2.4.3 Planejamento e implantação do Programa de <i>Endomarketing</i>	28
2.5 Comunicação Interna.....	29
2.6 Clima Organizacional.....	30
2.7 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).....	31
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1 Classificação da Pesquisa.....	34
3.2 Universo e Amostra.....	35
3.3 Mecanismo de Coleta de Dados.....	35
3.4 Tratamento e Análise dos Dados.....	36
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
4.1 Caracterização do ambiente da Pesquisa.....	38
4.2 A Empresa.....	38
4.3 Ações de <i>Endomarketing</i> desenvolvidas pela São Paulo Alpargatas.....	41
4.4 A Pesquisa.....	43
4.4.1 Tempo de Empresa.....	43
4.4.2 Grau de Conhecimento dos Programas de <i>Endomarketing</i>	44
4.4.3 Definição dos programas de <i>Endomarketing</i>	46
4.4.4 Programas de <i>Endomarketing</i> mais conhecidos.....	47
4.4.5 Participação nos Programas de <i>Endomarketing</i>	48
4.4.6 Melhoria na Organização em face dos Programas de <i>Endomarketing</i>	49

4.4.7	Motivação para participação nos programas de <i>Endomarketing</i>	50
4.4.8	Incentivos do superior para participar dos Programas de <i>Endomarketing</i>	51
4.4.9	Incentivos de participação para todos os níveis organizacionais.....	53
4.4.10	Capacitação e desenvolvimento de acordo com os objetivos pessoais e organizacionais.....	54
4.4.11	Busca pelo bem-estar, satisfação e motivação das pessoas.....	56
4.4.12	Clima Organizacional.....	57
4.4.13	Disponibilidade dos responsáveis os Programas.....	59
4.4.14	Empenho do RH.....	60
4.4.15	Você apoiaria o desenvolvimento de programas de <i>Endomarketing</i>	61
4.4.16	Divulgação dos resultados obtidos.....	62
4.4.17	Programas que apresentam melhores resultados para a organização.....	64
4.4.18	Orgulho em trabalhar e integrar a organização.....	65
	CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
	APÊNDICE A – Pesquisa	74

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRETO, Iná Futino, **Avaliação de resultados de ações de Marketing de relacionamento** / Iná futino Barreto - São Paulo, 2007, 200p.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- CASADO, T.; LIMONGI-FRANÇA, A. C; ARELLANO, E.B. et alii. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CAVEDON, Neusa Rolita. As representações sociais dos universitários sobre o trabalho. In: **Anais do 23.º ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 19 a 22 de setembro de 1999.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**: edição compacta. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CROSBY, Philip B. **Qualidade sem lágrimas**. 4. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- DEJOURS, C. - **A Loucura do Trabalho**. Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo: São Paulo, 1985.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2ª ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1991.
- GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 4ª ed. São Paulo: Futura, 1998.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: a Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAYES, Bob E. **Medindo a satisfação do cliente**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2003.
- INTRANET, São Paulo Alpargatas, acessado em 20 de Março de 2008.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, Quézia de Alcântara Guimarães. **A importância da Comunicação interna nas Organizações**. Disponível em <<http://www.universia.com.br/html/materia/materia-bahja.html>> . Acesso em 20 de Dez. 2007.

LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: Conceitos e Técnicas para Administradores**. 3ª ed. São Paulo: Alínea, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos e BARROS, Jose Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Pearson / Prentice Hall, 2001.

SUZIN, Leandro José. **Endomarketing: um estudo de caso na Gerência de Análise de Crédito do Banco do Brasil**. 2003. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

TAVARES, Fernanda Pereira. **Cadernos de Pesquisas em administração**, São Paulo, v.1, n.3, p.67-77, 2ºsem/96<<http://www.dci.ufscar.br/infodoc/grupo10/ref.htm>> Acessado em 27 de janeiro de 2008

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: After Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Capital intelectual, um futuro que já chegou**. <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA21B.htm>>Acessado em 27 de janeiro de 2008

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho na gestão da qualidade total: um estudo de caso na empresa WEG MOTORES**, em Jaraguá do Sul, SC. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina.

1. INTRODUÇÃO

Com o mundo das organizações empresariais cada vez mais competitivos, no qual as empresas buscam profissionais cada vez mais qualificados, é papel da empresa criar métodos que aprimorem as suas qualificações bem como estabelecer meios para manter esse Capital Intelectual dentro da organização. Para isso as empresas estão implantando programas e ações voltados para o seu público interno, denominadas ações de Endomarketing, que visam fazer dos colaboradores os maiores “marqueteiros” da organização, aumentando o seu comprometimento com a empresa, no intuito de que o funcionário irá crescer junto com os objetivos da organização. Nesta perspectiva em que o colaborador passa a ser visto como parte integrante da organização, Brum (1998) comenta que “Hoje, no Brasil, podemos ver empresários dispostos a vender ações a funcionários, dividir lucros, pagar prêmios e desenvolver os mais diversos programas de incentivos e de benefícios, na ânsia por uma maior produtividade”.

No entanto, não basta apenas definir como comunicar essa nova imagem das organizações preocupadas e empenhadas em alinhar os objetivos organizacionais com os pessoais dos colaboradores, e preciso criar hábitos e atitudes, que reflitam os seus interesses, seu modo de ser, os seus valores, sua forma de atuar nos negócios, sempre agregada com os valores e objetivos em comum.

Os programas de Endomarketing não podem ser vistos apenas como ferramentas para as empresas atingirem seus objetivos, devem ter como proposta ajudar as pessoas a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho onde, em tese, passam pelo menos um terço de suas vidas, é importante também proporcionar a valorização do indivíduo dentro do seu grupo, fazendo com que os colaboradores e suas famílias se sintam parte integrante da organização, para isso existe na empresa programas de integração entre família e empresa. É preciso ter em mente que a satisfação/motivação com que estes realizam suas atividades reflete diretamente na qualidade dos produtos e serviços prestados, o que conseqüentemente vai refletir na satisfação ou não do cliente final. Outro ponto de destaque é a participação dos colaboradores no que diz respeito a expressar suas opiniões sobre os processos da empresa, ouvir os colaboradores que estão diretamente relacionada a realização dos processos pode ajudar a ter uma visão mais realista, e o reconhecimento através deste tipo de ação pode ser

muito gratificante para os colaboradores. “Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização” (Gronroos, 2003, p. 409).

Diante desta realidade esta pesquisa visa diagnosticar os programas de Endomarketing desenvolvidos para os funcionários da São Paulo Alpargatas S.A. unidade de Campina Grande-PB, através de um questionário que buscou avaliar o grau de conhecimento, participação e satisfação dos funcionários da Alpargatas em relação aos programas oferecidos, ou seja, analisar se as ações desenvolvidas pela empresa estão atingido os seus objetivos e fazendo com que o colaborador se sinta parte integrante da organização.

Para que a organização obtenha êxito e alcance os seus objetivos e metas, é de fundamental importância a existência de programas e ações organizacionais que estimulem seus colaboradores a desenvolverem suas habilidades para que se sintam motivados e partes integrantes da organização, são os denominados programas de Endomarketing. O atual ambiente de negócios exige uma orientação estratégica das empresas voltadas para o mercado, daí a importância dos programas de Endomarketing. Kotler (2006) define Marketing Interno como “a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes”, o autor segue enfatizando a importância do endomarketing ao afirmar que as ações de marketing dentro da empresa são tão importantes quanto às ações de marketing voltadas para fora da empresa – se não mais importantes,

Neste sentido, a Alpargatas realiza diversas ações de *Endomarketing*, e esta Pesquisa se justifica pela necessidade de se diagnosticar o nível de conhecimento, participação e satisfação dos colaboradores quanto aos programas desenvolvidos. Também servirá como base para verificar se os objetivos dos programas estão sendo alcançados, ou seja, se os investimentos por parte da empresa estão chegando aos colaboradores como planejado pelos gestores.

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é diagnosticar os programas de *Endomarketing* desenvolvidos para o público interno da São Paulo Alpargatas S. A., enfatizando os seguintes objetivos específicos: Identificar o nível de conhecimento dos colaboradores em relação aos programas desenvolvidos dentro da organização; Caracterizar a satisfação dos funcionários dentro das premissas do *Endomarketing*, Verificar na percepção

dos colaboradores quanto à participação de todos os setores nos Programas e ações de *Endomarketing*; Propor ações de melhorias nos programas de *Endomarketing* para aumentar o desempenho e a satisfação dos funcionários.

Quanto ao desenvolvimento deste Relatório de Pesquisa, contemplou-se cinco capítulos, organizados seguindo a ordem seqüencial abaixo descrita.

Capítulo 1 – Introdução – introduz o leitor no fenômeno de estudo, identificando o problema da pesquisa. Estão descritos também os objetivos e a justificativa do trabalho, além da estrutura de todo o relatório.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica – é realizada uma revisão bibliográfica, posicionando inicialmente o tema *Endomarketing*, com premissas do *Marketing*, Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

Capítulo 3 – Aspectos Metodológicos – são apresentados o método e o ferramental utilizado na execução da pesquisa de campo.

Capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados – encontram-se a caracterização do ambiente da pesquisa, bem como os resultados da aplicação com a interpretação dos mesmos.

Capítulo 5 – Considerações Finais – são apresentadas as conclusões gerais da pesquisa realizada, bem como algumas propostas para a empresa e sugestões para pesquisas futuras.

Como etapa final, apresenta-se as referências bibliográficas e os apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definições e Conceitos de *Marketing*

A Associação Americana de *Marketing* (*American Association Marketing – AMA*) define *Marketing* como uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (KOTLER, 2006).

Kotler (2000) também define *Marketing* como um processo social por meio do quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros, e que a Administração de *Marketing* é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Desta forma, observa-se que o foco principal do *Marketing* é o cliente, portanto respeitá-lo e procurar satisfazê-lo é importante. Para haver qualidade total como um diferencial de *Marketing*, é necessário que a satisfação do cliente interno e externo esteja na dedicação e no esforço e não apenas na realização final do produto e/ou serviço. Os valores mais importantes para os clientes são aqueles que lhes proporcionam maior satisfação, portanto estes devem ser os elementos orientadores da estratégia de marketing das empresas, tanto para os clientes externos como os internos.

Sendo assim, pode-se afirmar que *Marketing* é o processo de agregar valor ao serviço ou produto ofertado, é através dele que a empresa cria um vínculo e a fidelização com o cliente, criando uma necessidade e superando a expectativa que o cliente tinha ao adquirir o produto ou serviço, devendo, portanto, haver um relacionamento entre empresa e clientes, o qual permita uma troca que satisfaça ambas as partes envolvidas, tornando o cliente indispensável para a organização e a organização para o cliente.

2.2 *Marketing* de Relacionamento

O conceito de *Marketing* de Relacionamento surgiu na década de 1990 por uma necessidade do mercado em reformular a relação cliente-empresa. O motivo para o surgimento deste segmento do *Marketing* ocorreu em face da intensidade e rapidez com que emergiam as informações da redução das fronteiras e do fato do consumidor estar exposto diversos produtos de marca e qualidade diferentes, provocando o aumento da concorrência e, ocasionando assim, a necessidade de se criar e manter um cliente, no intuito de fazer sua marca superior frente às concorrentes e tornar o cliente fiel.

Gordon (1998) define *Marketing* de Relacionamento como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores para os clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Através do *Marketing* de Relacionamento a empresa capta informações de seus clientes, o que facilita a criação e o desenvolvimento de valor para eles através de produtos personalizados e adequados às suas necessidades. O *Marketing* de relacionamento permite uma antecipação da percepção da necessidade do cliente, proporcionando maior fidelização e minimizando a possibilidade de troca de fornecedor.

Entre os benefícios específicos do *Marketing* de Relacionamento recebidos pelo cliente estão: os de confiança, os sociais e os de tratamento especial. Desta forma, na medida em que um consumidor se sentir seguro com o recebimento contínuo de produtos e serviços com qualidade da empresa da qual é cliente, dificilmente tenderá a romper o contato com a organização e, ao mesmo tempo, com um relacionamento estreitado com os membros da organização, estes passarão a se tornar mais do que consumidores, adquirindo o escopo de amigos confidentes. Por último, conhecendo-se as necessidades de um cliente, é possível oferecer-lhe tratamento diferenciado, tornando-o mais íntimo da organização e mais satisfeito e, assim, alcançar a sua fidelização.

Vavra (1993) divulgou uma pesquisa feita por grupos e organizações como a Associação Americana de *Marketing* entre outras, a respeito da importância da manutenção dos clientes atuais, obtendo a seguinte conclusão:

- ❖ 65% dos negócios das empresas vêm mantendo clientes satisfeitos;
- ❖ Custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um atual;

- ❖ Uma empresa que perde por dia um cliente que gasta U\$ 50 por semana sofrerá uma redução de vendas de U\$ 1.000.000 no ano seguinte;
- ❖ 91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas.

O marketing de relacionamento envolve cultivar o tipo certo de relacionamento com o grupo certo (KOTLER, p. 16, 2006), a fim de maximizar a criação, comunicação e entrega de valor para os clientes e, desse modo, satisfazer as suas expectativas.

2.3 Definição de valor e satisfação para o cliente

O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam em relação a determinado produto ou serviço e a satisfação está relacionada ao grau de prazer ou desapontamento que resulta da comparação entre o que o cliente esperava do produto e o que ele realmente proporcionou. Se o desempenho da empresa alcançar a expectativa, o cliente ficará satisfeito, se não alcançar, o cliente ficará insatisfeito, e se exceder às expectativas o cliente ficará encantado. Nesse último caso o resultado é o alto grau de fidelização e o surgimento de novos clientes.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 142) “satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”.

A satisfação dos clientes não é uma opção, é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. A alta administração necessita liderar o processo para a busca contínua da satisfação do cliente, seja ele interno ou externo. Segundo Crosby (1999), para isso é indispensável compreender as seguintes verdades incontestáveis:

- Os relacionamentos de uma organização representam sua alma, a qualidade seu esqueleto e as finanças seu sangue. O objetivo principal de qualquer organização é a satisfação de seus clientes. Sem seus clientes a organização não tem propósito, alias, nem existirá por muito tempo;

- A satisfação dos clientes e a habilidade da empresa de obter lucros são variáveis interdependentes. Os lucros são vitais, porque, como o sangue que transporta os nutrientes que alimentam nosso corpo, permitirão realizar o objetivo de satisfazer os clientes. Ao mesmo tempo os lucros são os resultados da eficiência com que a organização atende os requisitos e expectativas de seus clientes;
- Para satisfazer o cliente é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades. Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumprir esses requisitos, sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso exigirá a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para entender os requisitos e as percepções do cliente;
- As necessidades dos clientes mudam e evoluem constantemente. A organização necessita antecipar-se a essas mudanças para ter vantagens competitivas. Os investimentos nessas atividades produzirão retornos substanciais, mas é importante que a Administração entenda que os retornos mais importantes virão, quase sempre, a médio e a longo prazo;
- O cliente forma sua percepção de uma organização em base a diversidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas e os produtos e serviços dessa organização. Todas as pessoas que integram a organização fazem alguma coisa para cumprir com os requisitos dos clientes, e por tanto influenciam sua satisfação, começando, é claro, pela alta administração. Ela, particularmente, tem a responsabilidade de conscientizar a todos da importância de cumprir com os requisitos e assegurar que todos entendam como seu trabalho contribui para a satisfação do cliente. Quando todos estejam conscientizados, então a organização poderá ter a certeza de possuir uma cultura orientada ao cliente. Com o máximo retorno dos recursos investidos nos esforços de medir e analisar o nível de satisfação do cliente.

A ISO 9000:2000 apresenta quatro aspectos fundamentais da satisfação dos clientes, sendo elas: a liderança do processo para a busca da satisfação do cliente; a obtenção de dados úteis e confiáveis; a análise dos dados para obter informações que fundamentem a estratégia

de melhoria da qualidade; a adoção de ações que efetivamente melhorem continuamente a satisfação dos clientes.

No atual cenário econômico, em que o consumidor está exposto a diversos produtos, a atração e a fidelização do cliente torna-se um grande desafio para a organização. A função principal da empresa não é mais produzir e vender, mas satisfazer à clientela, consultando-a antes de produzir qualquer coisa, através de estudos de mercado e com base nessa consulta, caso seja favorável, oferecer-lhe produtos/serviços de qualidade e valor, para que os consumidores voltem a comprar e a falar bem da empresa e de seus produtos.

2.4 Endomarketing

A palavra *Endomarketing* tem sua origem na composição do prefixo grego “*endon*”, que significa movimento para dentro, com a palavra inglesa *Marketing*, que não tem tradução exata em língua portuguesa, mas é muito conceituada por diversos autores nacionais e estrangeiros.

Ações gerenciadas de *marketing* eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das de terceiro setor. Observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. (BEKIN 2004, p. 47)

Cerqueira (1994) define *Endomarketing* como projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- Estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;

- A melhoria do relacionamento interpessoal;
- O estabelecimento da administração participativa;
- A implantação de ações gerenciais preventivas.

Endomarketing é, portanto, *marketing* para uso no ambiente interno das organizações. É uma das mais novas áreas da administração que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional. É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos. Surgem como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado, buscando "vender" a meta e os objetivos da organização para os funcionários, tornando-o aliado no negócio, responsável pelo sucesso da organização e igualmente preocupado com o seu desempenho.

Para alcançar o comprometimento de todos os colaboradores é necessário disseminar os valores e objetivos da empresa entre seus colaboradores; levá-los a assumir compromisso com estes valores e incentivá-los, delegando tarefas e transformando gerentes em líderes. Como resultado há um clima de confiança, de aumento de produtividade e de qualidade máxima em sua área de atuação.

O *Endomarketing* propicia um ambiente interno favorável nas organizações, que busca estabelecer uma comunicação integrada visando melhorias, tanto na produtividade pessoal, como na qualidade de vida geral do colaborador dentro da organização, o que vai refletir consequentemente na qualidade do produto ou serviço prestado.

2.4.1 Objetivos do *Endomarketing*

O *Endomarketing* tem como objetivo a valorização das pessoas através do estímulo e a motivação das pessoas para o trabalho. Suas ações estão voltadas para atingir uma interação entre todos os setores e colaboradores da empresa a fim de alcançar os objetivos da organização aliado a satisfação do colaborador. A função da organização com objetivo de se manter no mercado não pode está focada apenas na produção de bens ou serviços, mas também satisfação, aquisição e retenção de clientes, na realização de atividades que levem os colaboradores a se orgulharem de fazer parte da organização e com isso queiram trabalhar com ela, pois o colaborador motivado os resultados alcançados por ele vai refletir diretamente na qualidade dos produtos e/ou serviços prestados.

As pessoas dentro da organização possuem necessidades muito específicas, e o objetivo do *Endomarketing* é atingir essas necessidades, fazendo com que o colaborador se sinta parte integrante da organização, motivando as pessoas, através de uma comunicação eficiente. Sendo exemplos de valores para os empregados o estabelecimento de uma clara, ideologia corporativa, o relacionamento gerentes/subordinados, a flexibilidade, a satisfação com o trabalho realizado, os benefícios e uma remuneração competitiva.

Bekin (2004) apresenta o *Endomarketing* numa visão geral, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1: *Endomarketing* como praticá-lo

Fundamentos do <i>Endomarketing</i>	
Definição	Ações gerenciadas de Marketing dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.
Conceito	Um processo cujo foco é alinhar sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade.
Objetivo	Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.
Função	Integrar a noção de cliente e seus valores – aplicando-se recursos de B2E, ERM, nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Fonte: Adaptado de BEKIN (1995)

O Marketing Interno está relacionado às ações de treinamento ou qualificação dos colaboradores da empresa visando um melhor serviço para consumidor final. Com este objetivo o marketing interno pode utilizar-se do *Endomarketing*.

Marketing Interno é o conjunto de métodos e técnicas que, postos em prática em uma determinada ordem, permitirão à empresa aumentar seu nível de efetividade, em interesse de seus clientes e de seus próprios colaboradores. (Levionnois, 1991, pág. 9).

Endomarketing consiste em ações de *Marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. (Bekin, 1995, pág. 2).

Brum (1994) afirmar que “Comunicação Interna, *Marketing* Interno ou *Endomarketing* podem ser definidos como um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”.

2.4.2 Projetos de *Endomarketing*

Na perspectiva de Cerqueira (1994) projetos de *Endomarketing* “são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento da organização”, com o intuito de apresentar na prática os valores culturais, a manutenção do Clima Organizacional favorável ao bom desempenho das tarefas, bem como a valorização das pessoas, maior produtividade e qualidade com menor custo, a busca pela otimização da comunicação interna, dos relacionamentos interpessoais, para enfim, conseguiu-se uma administração participativa e preventiva, na qual o colaborador se sinta parte integrante da organização. Cerqueira (1994) apresenta a seguinte tipologia de projetos:

- Projetos de Difusão Cultural – determinação da prática dos valores culturais;
- Projetos de Desenvolvimento Cultural – consolidação da cultura estabelecida;
- Projetos de Segurança Cultural – identificação de que a base cultural está sendo desenvolvida como estabelecida;
- Projetos Suplementares de RH – ligação com a área de recursos humanos;
- Projetos Avançados – implantação de políticos motivacionais e materiais.

2.4.3 Planejamento e implantação do Programa de *Endomarketing*

Para a implantação de projetos de *Endomarketing* é preciso definir com clareza os objetivos organizacionais pretendidos, ter referência sobre os pontos que se deseja atingir, e o quanto esses pontos estão adequados ao perfil do RH da organização, uma vez que o objetivo

maior do Endomarketing é ser um instrumento de mudança e motivação eficaz para o alcance dos objetivos. Segundo Cerqueira (1994), as áreas de planejamento e ação comumente envolvidas quando da implantação de um projeto de Endomarketing são:

- Estabelecimento de objetivos;
- Análise de Relacionamentos e Comunicações;
- Planejamento de Ações;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Motivação, Participação e Premiação;
- Medição de Resultados, Reavaliações, Aprimoramentos.

Quanto à implantação de projetos de *Endomarketing*, Cerqueira (1994) classifica como:

- Projetos sistemáticos – busca a valorização do ser humano;
- Projetos de Irradiação Cultural – disseminação e expansão;
- Projeto de Cúpula – operacionalizado pelos diretores da empresa;
- Projetos de Linha Gerencial – otimização da comunicação os níveis intermediários de chefias;
- Projetos de base – desenvolvidos pelos níveis inferiores de chefia em conjunto com seus colaboradores.

2.5 Comunicação Interna

A comunicação interna é um fator estratégico para o sucesso das organizações, sendo fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto aos seus públicos. Integra os funcionários aos

objetivos da empresa e quando bem feita é um fator de motivação e satisfação dos colaboradores, evita a “rádio-peão” e facilita a relação empresa - colaborador, porque o mesmo se sente como parte integrante da organização.

Nesta perspectiva Leite (2006, p.45) define Comunicação interna como sendo:

As interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro da empresa ou instituição. Também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

Já a Comunicação Empresarial para Pimenta (2002), é caracterizada como a junção de todas as atividades de comunicação da empresa, sendo uma atividade multidisciplinar relacionada a métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, acessória, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. Ainda relata que a Comunicação é direcionada tanto ao público externo quanto ao público interno das organizações e que dentro da empresa a comunicação auxilia a definição de metas e objetivo, possibilitando assim a integração e equilíbrio entre seus componentes.

Na concepção de Casado (2002), o processo de comunicação empresarial possui três funções:

1. Produção e controle: função vinculada aos processos de trabalho, destinada à execução, monitoramento, controle e avaliação dos trabalhos;
2. Inovação: função relacionada às necessidades organizacionais de comunicação de mudanças tais como alterações em processos ou procedimentos;
3. Meios de realização do trabalho: função que se destina à socialização dos membros da organização.

As redes de comunicação constituem os canais por onde passa a informação. Caracterizam-se como redes formais e informais. As primeiras geralmente veiculam conteúdos técnico-administrativos e costumam ser centralizadas e verticais, obedecendo às diretrizes da organização. Já as redes informais, fluem por meios informais em qualquer direção da empresa, sem, necessariamente, ter que obedecer a níveis de autoridade.

Num programa de comunicação interna é necessário levar em conta a clareza, objetividade e o foco do que se quer comunicar, bem como criar mecanismos de controle para checar se o que foi comunicado pelo emissor foi perfeitamente entendido pelos receptores, de modo a evitar distorções e confusões em todo o grupo de funcionários, pois para a Comunicação Interna seja eficiente e tenha credibilidade com os funcionários, as informações devem ser passadas de forma segura e clara, sendo necessário levar em conta a clareza, a objetividade e o foco do que se quer comunicar, bem como público que se deseja atingir, levando em consideração que dentro de uma organização existem pessoas de diferentes níveis educacionais.

2.6 Clima Organizacional

Segundo Dejours (1992) clima organizacional, ambiente organizacional ou ambiente de trabalho, é o ambiente de trabalho, o palco onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. É através do trabalho que o homem participa das relações sociais e transfere os seus anseios infantis e a sua história afetiva.

Ao conceituar clima organizacional há uma necessidade de diferenciação em relação a outros conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere às descrições coletivas do ambiente da organização, enquanto que o clima psicológico, às vezes usado como sinônimo é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais pois é visto como global da organização, não podendo ser decomposto.

Para Cavedon (1994), “se os trabalhadores forem aceitos como agentes da organização, portadores de uma personalidade madura e lhes for permitido expressar suas necessidades, bem como concretizá-las, o seu ambiente será sadio, predisposto ao crescimento, tanto organizacional quanto pessoal”.

Vários são os conceitos encontrados sobre clima organizacional. O Clima Organizacional de uma organização pode ser medido através da aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional, que é um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

A aplicação desse tipo de pesquisa é importante porque cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no Clima e orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

Chiavenato (2004) define Clima Organizacional como o ambiente psicológico existente na organização em decorrência do estado emocional das pessoas, estando ligada ao moral e a satisfação das necessidades dos participantes, envolvendo fatores estruturais de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de fatores sociais, como atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados pela organização. Tem influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e a satisfação do trabalho, podendo ser alterado pelas seguintes dimensões: Estrutura Organizacional, Responsabilidade, Riscos, Recompensas, Calor e apoio, Conflitos.

O desenvolvimento de programas e ações de *Endomarketing* propicia um Clima Organizacional favorável ao bom desempenho do colaborador, visto que busca uma melhor relação entre a empresa e o colaborador, tenta integrar a família ao ambiente de trabalho, e favorece o desenvolvimento intelectual e conseqüentemente o profissional, tornando o colaborador apto a desenvolver novas funções, pois os mesmos são implantados pela organização de uma forma que atinja as dimensões citadas por Chiavenato, com intuito de mantê-las de uma forma que o trabalho possa ser sempre positivo para o colaborador e para a organização.

2.7 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

O termo QVT possui diversas abordagens, pois é um tema bastante debatido e pesquisado, e sua conceituação varia conforme os elementos que se julga ser mais relevantes para que haja efetivamente Qualidade de Vida no Trabalho.

Para Fernandes (1996, p. 43), não existe uma definição consensual sobre a expressão Qualidade de Vida no Trabalho, porém, nos diferentes enfoques, observa-se algo comum voltada para a “conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações, ou seja, ao mesmo tempo em que melhora a satisfação do trabalhador, melhora a produtividade da empresa.” Para a mesma pesquisadora, no Brasil o advento de programas de Qualidade Total

pode ter despertado o interesse sobre o assunto, em função da abertura de mercado para a importação de produtos estrangeiros.

Vieira & Hanashiro (1990 *apud* VIEIRA, 1996) conceituam a Qualidade de Vida no Trabalho como a melhoria nas condições de trabalho, envolvendo variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais na tentativa de humanização do trabalho e de amenizar os conflitos entre o capital e o trabalho. Este conceito combina o atendimento de necessidades e aspirações humanas, embasado na idéia de humanização do trabalho e responsabilidade social da organização.

Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho é vista como um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seus colaboradores, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhora da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o colaborador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento.

O trabalho pode ser visto como parte inseparável da vida humana e a qualidade de vida influenciam ou é influenciada por vários aspectos da vida dentro e fora do trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho existe quando os membros de uma organização são capazes de satisfazer necessidades pessoais importantes através de sua vivência na mesma, o que engloba, portanto, a preocupação com o efeito do trabalho nas pessoas, com a eficácia da organização e com a idéia da participação dos colaboradores na solução de problemas e tomada de decisões.

Com base nas colocações apresentadas percebe-se que as condições que melhorariam a Qualidade de Vida no Trabalho são abordadas de forma a contemplarem os seguintes aspectos: salário adequado e satisfatório; segurança e saúde no trabalho (condições físicas de trabalho que reduzam ao mínimo o risco de doenças ocupacionais e acidentes do trabalho); desenvolvimento das capacidades humanas; autonomia no trabalho; múltiplas habilidades; informação e perspectivas de crescimento profissional; crescimento profissional com espaço para o desenvolvimento das potencialidades do colaborador; integração social e senso comunitário dentro das organizações; respeito à individualidade de cada colaborador; tratamento justo; e espaço de vida no trabalho e fora dele.

Desta forma, constata-se que as ações e programas de *Endomarketing* implantadas nas empresas estão em consonância com os objetivos de melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho, pois percebe-se as necessidades de melhoria tanto pessoais quanto organizacionais e com aplicação desses programas busca-se diminuir os impactos que possam refletir na baixa Qualidade de Vida.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentadas às etapas do trabalho que resultaram na pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos inerentes à construção do mesmo.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa é uma atividade focada para a solução de determinado problema existente, onde se utiliza o emprego de procedimentos científicos, que auxiliam e norteiam o rumo a ser seguido. Classificamos com Pesquisa participante, pois a coleta de dados foi feita por um integrante da organização, ou seja, o pesquisador está inserido na organização. Para Oliveira (1997, p.117), “a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compressões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano”.

Esta pesquisa é um Estudo de Caso do tipo quantitativo, na qual se traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las e montam-se gráficos para melhor explicação, e possui natureza exploratória e descritiva, visando proporcionar maior familiaridade com o problema pesquisado de modo a torná-lo explícito.

Para Gil (1991, p. 58), o estudo de caso, "é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento". Logo, por ser desenvolvido totalmente dentro de uma empresa e procurando generalizar alguns resultados, este estudo é caracterizado como um estudo de caso, que permite a análise em detalhamento dos Programas e ações de Endomarketing desenvolvidos na São Paulo Alpargatas S.A.

Para a efetivação deste estudo, inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica para levantar temas e tipos de abordagens que já foram trabalhados por diversos estudiosos, assimilando conceitos e explorando aspectos já publicados. Uma pesquisa de campo foi realizada para coletar dados na São Paulo Alpargatas, Fábrica 22, situada em Campina Grande – PB, tendo sido aplicado um questionário estruturado.

3.2 Universo e Amostra

O universo da amostra foi formado por todos os colaboradores mensalistas da fábrica 22, da São Paulo Alpargatas, situada em Campina Grande. Entende-se como mensalistas a mão-de-obra indireta, ou seja, os funcionários ligados a parte burocrática, os quais não fazem parte do processo produtivo. Atualmente esse número é composto de 205 colaboradores, e como amostra utilizou-se 30 funcionários, utilizando o critério da acessibilidade.

Para Sâmara e Barros (1997, p. 73) “universo são todas as pessoas que detêm a informação que está sendo procurada”. E para Marconi e Lakatos (1990, p. 43) “a amostra é um subconjunto do universo, sendo n o número de elementos da amostra”.

3.3 Mecanismo de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada com aplicação de questionários aos colaboradores mensalistas, entregue aleatoriamente entre os diversos setores da fábrica, de acordo com Vergara (2004) questionário é caracterizado pela apresentação escrita de uma série de questões ao respondente. Ainda de acordo com esta autora, o mesmo pode ser configurado em duas versões de perguntas: aberta ou fechada. Onde na primeira o entrevistado tem livre arbítrio para estipular suas respostas em relação aos questionamentos e na segunda, o respondente escolhe a opção que julgar mais condizente com sua resposta pessoal diante de alternativas pré-estabelecidas na folha de preenchimento. O questionário aplicado constava de 18 questões, 15 foram analisadas de acordo com a escala de Likert, e 3 os o respondente poderia marcar mais de uma alternativa, sendo analisada por percentagem.

Através do questionário pode-se verificar a visão dos colaboradores em relação aos programas de Endomarketing desenvolvidos dentro da organização, bem como o seu conhecimento, participação e a abrangência dos mesmos.

Como instrumento de medição utilizou-se a escala do tipo Likert de 1 a 5, pois, segundo Hayes (2003), a vantagem de usar o formulário tipo Likert está refletida na variabilidade resultante da escala. Com a dimensão da Qualidade representada no questionário, permite-se que os colaboradores/clientes se expressem em termos de grau das opiniões acerca do Produto ou Serviço recebido, em vez de restringi-los a uma simples

resposta tipo sim ou não, o método consiste no cálculo da média ponderada para cada item e medidas de variação das respostas dos entrevistados.

O questionário da pesquisa do tipo Likert foi elaborado com cinco alternativas de respostas, conforme quadro 2, onde o funcionário marcava: (1) Não aplicável, quando o entrevistado discordava totalmente da afirmativa; (2) Pouco aplicável, quando o entrevistado era desfavorável a afirmativa; (3) Indeciso, quando o entrevistado não tinha certeza da aplicação em relação a afirmativa e (4) Muito aplicável, quando concordava com a afirmativa; (5) Totalmente aplicável, quando o entrevistado concordava completamente com a afirmativa. Em seguida, os dados coletados foram inseridos numa planilha de banco de dados (Excel, versão 2002).

Quadro 2: Escala de Likert utilizada na pesquisa

Escala de Likert	Significado	Classificação das respostas
1	Não aplicável	Desfavorável ao enunciado
2	Pouco aplicável	Desfavorável ao enunciado
3	Indeciso	Neutro ao enunciado
4	Muito aplicável	Favorável ao enunciado
5	Totalmente aplicável	Favorável ao enunciado

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

O objetivo do tratamento e análise dos dados é descrever, interpretar, categorizar e explicar os dados coletados, de maneira que esses venham a responder às questões formuladas no estudo. Assim, a análise consiste em uma recombinação das evidências coletadas (YIN, 2001), para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais propostos no estudo. Pode-se dizer que esse é um processo dinâmico, porque a coleta e análise dos dados ocorrem quase que simultaneamente, ou seja, à medida que está sendo feita à coleta fazem-se interpretações parciais que auxiliam a análise posterior dos dados.

No tratamento dos dados coletados foi realizada uma análise de estatística descritiva por meio de métodos numéricos, utilizando medidas de posição, uma vez que o tratamento da escala de Likert consiste no cálculo da média ponderada para cada item de cada dimensão e medidas de variação das respostas dos entrevistados, utilizando-se o coeficiente de variação (CV) que é interpretado como a variabilidade percentual dos dados em relação à média. Desta forma, quanto menor o CV mais homogêneo é o conjunto de dados (Quadro 3). Com esse direcionamento é possível comparar o grau de concordância entre os itens que compõem cada dimensão, entre as dimensões e o resultado geral (SAMARA; BARROS, 2001). Também foram levados em consideração a percepção do pesquisador decorrente da observação não-participante.

Quadro 3: Procedimentos para análise dos dados da pesquisa.

Média Ponderada	Significado	Coeficiente de Variação (CV)	Homogeneidade dos dados
1	Desfavorável ao enunciado	$\leq 30\%$ $> 30\%$	Dados homogêneos Dados não homogêneos
2	Desfavorável ao enunciado	$\leq 30\%$ $> 30\%$	Dados homogêneos Dados não homogêneos
3	Neutro/Indeciso	$\leq 30\%$ $> 30\%$	Dados homogêneos Dados não homogêneos
4	Favorável ao enunciado	$\leq 30\%$ $> 30\%$	Dados homogêneos Dados não homogêneos
5	Favorável ao enunciado	$\leq 30\%$ $> 30\%$	Dados homogêneos Dados não homogêneos

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do ambiente da Pesquisa

O ambiente da pesquisa se caracteriza como uma Indústria do setor calçadista, fabricante das famosas sandálias Havaianas, a qual situa-se na Rua Assis Chateaubriand, 4324 – Distrito Industrial – Campina Grande - PB.

4.2 A Empresa

A São Paulo Alpargatas iniciou suas atividades em abril de 1907, é um grupo brasileiro formado por várias empresas de segmentos diferentes do mercado, que possui várias marcas e fabrica seus produtos em diversas cidades do país. A empresa é detentora das seguintes marcas:

Produtos	Marcas
Sandálias	Havaianas
	Dupé
Artigos Esportivos	Mizuno
	Rainha
	Topper
	Bamba
	Conga
	Kichute
	Sete Léguas
Varejo	Megashop
	Timberland
Têxteis industriais	Locomotiva
	Nigh & Day

Quadro 4: Produtos e Marcas da São Paulo Alpargatas S.A

No início de 1960 chegaram ao Brasil as “Sandálias Japonesas”, trazidas do Japão, despertando interesse no consumidor local, e em 1962 surge às Havaianas, um produto bom e barato, que tinha como slogan “não deforma, não solta a tira, não tem cheiro”. No ano de 1985 a “BESA”, que produzia as Sandálias Japonesas “DUPÉ” aqui em Campina Grande foi vendida a São Paulo Alpargatas, marcando a chegada da Companhia à cidade. Para SPASA, houve várias vantagens, pois, além de já existir uma fábrica instalada para produção de Havaianas, existiam outros atrativos tais como: a disponibilidade de mão-de-obra no mercado e incentivos fiscais oferecidos pelo Governo. Hoje sua produção concentra-se apenas em Havaianas, chegando a um volume diário de 550.000 pares, e a um faturamento mensal de aproximadamente 15.500.000 pares, sendo a unidade mais lucrativa e rentável para a companhia, é responsável por 50% do faturamento da empresa. É uma empresa de Sociedade Anônima de Capital Aberto, onde o maior acionista é o Grupo Camargo Correa, em 2007 a organização comemorou 100 anos de fundação. Atualmente seu *portfólio* é formado por 12 marcas e centenas de produtos que incluem tênis, chuteiras, sandálias, sapatos e roupas. Com fábricas espalhadas por diversos estados brasileiros, sendo a maior delas em Campina Grande, que atualmente fabrica as sandálias havaianas e conta com um quadro de aproximadamente 7.000 funcionários.

Nos últimos anos, a São Paulo Alpargatas, transformou a marca Havaianas em um dos maiores referenciais do Brasil no setor de exportação, e já distribuiu para mais 80 países, estando entre as 4 principais marcas do país e entre as 12 da América Latina. No ano em que foi criada só produzia um modelo, a tradicional, atualmente criou-se um leque de variedade para atender a todos os gostos e classes sócias, investiram em embalagens, novos designs e display para exposição, com um grande investimento em pontos de vendas, passou a focar o consumidor através de comerciais com estrelas de TV em momentos da vida cotidiana. No mercado mundial a distribuição iniciou com a América Latina e seguiu para a França, onde foi sucesso no verão de Paris, atualmente é distribuído para as grandes lojas e butiques sofisticadas, seu preço pode chegar a 10 vezes mais o valor que é vendido no Brasil;

Como resultado a Havaianas tornou-se uma marca de sandálias global, que atinge a todos os níveis sociais, está presente em mais de 80 países, e em parceria com grandes marcas acabou se tornando objeto de desejo em todas as partes do mundo.

Para manter essa história de sucesso a organização investe em programas de *Endomarketing*, cujo objetivo é manter a motivação e capacitar o colaborador para o melhor

desempenho das suas atividades. Sendo assim, essa pesquisa propõe avaliar os programas de Endomarketing desenvolvidos dentro da organização.

A visão, missão e valores da organização são bem definidos e expostos em quadros espalhados pela fábrica, conta também há uma política de Endomarketing bem definida, as quais as ações são desempenhadas dentro de todas as unidades fabris e abrange todos os colaboradores. Abaixo vemos a Missão, Visão e Valores apresentados pela organização:

- **Missão**

Construindo o nosso futuro

Desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade e rentabilidade de classe mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental.

- **Visão**

Ser uma empresa global de marcas desejadas em artigos esportivos, calçados e têxteis industriais.

- **Valores**

Princípios que nos guiam

- Ética – Integridade, honestidade, transparência e atitude na aplicação das políticas internas e cumprimento das leis.
- Respeito às pessoas – Compreende desde a qualidade dos relacionamentos, e investimento no desenvolvimento das pessoas, o reconhecimento pelo desempenho profissional até o respeito ao meio ambiente.
- Inovação – Antecipação de tendências e aplicações de tecnologia na gestão de pessoas, processos, produtos e serviços focados em modernidade gerando alta competitividade e ganho de *market share*.

- Satisfação dos consumidores – Obtenção de fidelidade dos nossos consumidores à nossa marca, por meio da aplicação do valor “inovação”, garantia de qualidade dos produtos e serviços e entendimento dos seus desejos.
- Comprometimento - Compromisso com os objetivos e formas de trabalhar da empresa, responsabilidade com o controle das despesas e custos e determinação na obtenção de resultados.

4.3 Ações de *Endomarketing* desenvolvidas pela São Paulo Alpargatas

Esta pesquisa se propôs a fazer um diagnóstico sobre as ações de *Endomarketing* desenvolvidas pela empresa, na visão dos seus colaboradores, o qual é o público alvo de todas as ações, os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente nos setores, e fazem parte da mão-de-obra indireta. Através do questionário aplicado buscou-se identificar o grau de conhecimento, a abrangência e o nível de satisfação dos mesmos com tais ações, identificando e possivelmente sugerindo alguns pontos que possam ser melhorados.

Abaixo são apresentados os programas e ações de *Endomarketing* que são desempenhadas pela São Paulo Alpargatas, fábrica 22, unidade de Campina Grande:

- **Programa de Incentivos ao Estudo** – Estimula os funcionários a elevarem sua qualificação em diversos níveis: Idiomas, Graduação, Pós-graduação e MBA, o incentivo varia de acordo com o curso, e pode chegar a 60% do valor do mesmo.
- **PPR (Programa de Participação de Resultados)** – Remunera os funcionários a partir do alcance de metas pré-estabelecidas. Todo colaborador mensalista tem suas metas individuais planejadas no início do ano, e ao final é feita análise e determina o valor do prêmio pago, podendo chegar a 200% do salário do funcionário.
- **Destaques** – Reconhece as contribuições dos funcionários com abrangência no que tange: Comunidade e Meio Ambiente, Segurança e Saúde, Pessoas e Excelência e Qualidade. O evento é realizado anualmente e premia colaboradores que se destacaram em todos os setores da organização, e que foram indicados por companheiros de trabalho.

- **Reconhecimento por Tempo de Serviço** – Valoriza o tempo de contribuição dos funcionários. Trimestralmente é realizado na fábrica um evento, onde os colaboradores que estão completando 15, 20 ou 25 anos de empresa são homenageados, com entrega de brindes e um *coofebreak* para os convidados.
- **Projeto Educacional “Caminhar e Aprender”** – Visa à alfabetização de adultos (funcionários) direcionando os conhecimentos para a empresa, qualificando-os, diante do avanço tecnológico. Busca resgatar o exercício pleno da cidadania, esse programa é desenvolvido em parceria com o SESI.
- **Ciranda de Idéias** – Premia os funcionários, estagiários e prestadores de serviço que apresentam sugestões que resultem em melhorias e economias para a empresa, o valor do prêmio pago é calculado a partir da economia anual da empresa ao implantar a idéia sugerida.
- **PAE (Programa Alpargatas de Ergonomia)** – Visa à adequação das condições de trabalho seguida de uma campanha educativa e preventiva para o combate das doenças ocupacionais.
- **Projeto de Fisioterapia (Pausa Ativa)** – Através da prática de ginástica compensatória, os funcionários adquirem resistência e alívio das tensões ocasionadas pelo esforço repetitivo. A Pausa Ativa é realizada uma vez durante o expediente, e conta com o auxílio de fisioterapeutas e multiplicadores voluntários, que são treinados para a correta execução dos exercícios.
- **Pesquisa de Clima Organizacional** – Através da aplicação de um questionário, mensura-se o nível de satisfação dos funcionários no que se refere a: cooperação e adesão, segurança do trabalho/ meio ambiente, condições de trabalho, remuneração, habilidade de supervisão, igualdade de tratamento, desenvolvimento dos recursos humanos, imagem da empresa, orientação para o desenvolvimento profissional, estilo de supervisão, comunicação, qualidade e produtividade e qualidade de vida. Essa pesquisa é realizada de 4 em 4 anos, por uma Consultoria contratada pela empresa, e todos os funcionários do Grupo respondem ao questionários.

- **Plano de Aposentadoria** – Complementa a renda dos funcionários quando aposentados e afastados das atividades.
- **Treinamento e Desenvolvimento** – Visa à capacitação e o aprimoramento dos funcionários para o exercício das funções, proporcionando por cursos, workshops, feiras, convenções, palestras, etc. A empresa disponibiliza um espaço com uma infraestrutura dedicada a realizações destas atividades, o Centro de Capacitação e Desenvolvimento (CCD) fica situado em João Pessoa e atende os colaboradores da unidade de Campina Grande, Santa Rita, João Pessoa e Natal.
- **Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente** – Objetiva proporcionar um local de trabalho onde haja controle dos níveis de risco que possam causar ou contribuir para doenças, acidente ou outros efeitos adversos aos funcionários, prestadores de serviços contratados e clientes.
- **DNA (Descobrimo Nossa Alpargatas)** – Programa que apresenta a fábrica aos familiares dos funcionários. Uma vez por mês um grupo de colaboradores é sorteado para levar dois familiares a passarem uma manhã conhecendo o processo de fabricação.

4.4 A Pesquisa

Neste capítulo são demonstrados os resultados alcançados com a aplicação da pesquisa, para que se tenha uma visão mais específica dos colaboradores estudados acerca dos programas de endomarketing desenvolvidos pela empresa em estudo.

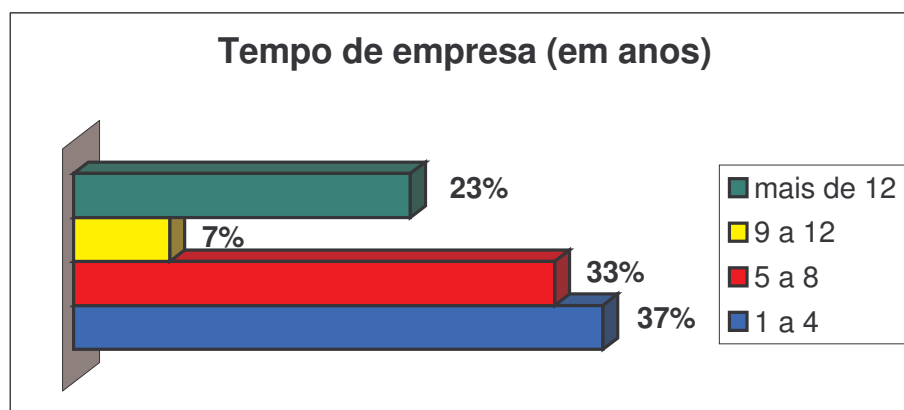
4.4.1 Tempo de Empresa

De acordo com os dados levantados observa-se que 70% dos entrevistados possui de 1 a 8 anos de empresa, ou seja, a maioria dos respondentes possuem menos de 8 anos na empresa, conforme dados da Tabela 1. (GRÁFICO 1)

Tabela 1: Tempo de Empresa.

Tempo de empresa	Entrevistados	%
1 a 4	11	37%
5 a 8	10	33%
9 a 12	2	7%
Mais de 12	7	23%
Total	30	100,00%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 1 – Tempo de empresa

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Esses números podem representar uma rotatividade ou instabilidade, bem como pode caracterizar que nos últimos anos a empresa cresceu muito, e essa mão-de-obra surgiu da necessidade da organização.

4.4.2 Grau de Conhecimento dos Programas de *Endomarketing*

A variável apresentada a seguir buscou identificar o grau de conhecimento quanto ao desenvolvimento de ações e programas de *Endomarketing* pela empresa, ou seja, se os mesmo têm conhecimento em relação ao que a empresa oferece para a sua integração com a organização e para o seu desenvolvimento profissional. A tabela 2 apresenta a Escala de Likert, o que corresponde à concordância dos pesquisados em relação ao enunciado da

questão, o que indica que os mesmos têm conhecimento das ações que a empresa desenvolve voltados para o seu desenvolvimento profissional. Vejamos:

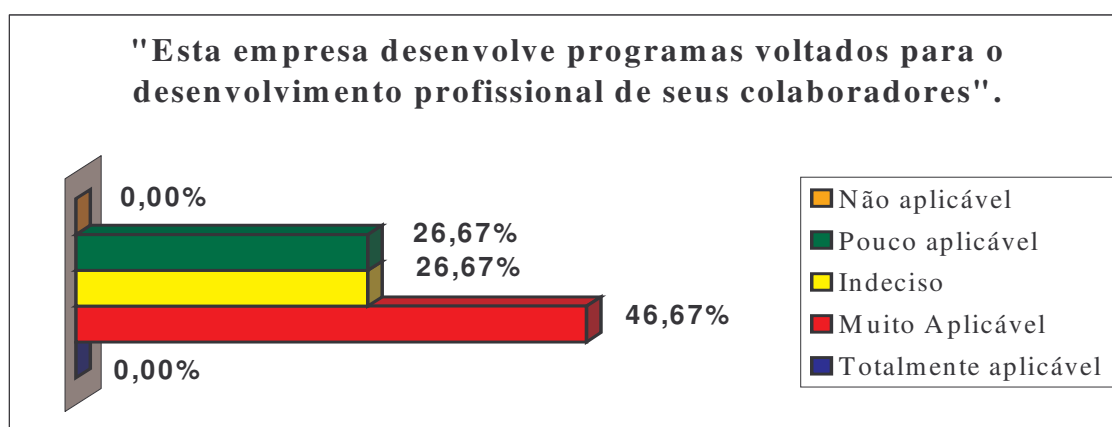
Tabela 2: Grau de Conhecimento dos Programas de *Endomarketing*

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	0	0,00%	5			
Muito Aplicável	14	46,67%	4			
Indeciso	8	26,67%	3			
Pouco aplicável	8	26,67%	2			
Não aplicável	0	0,00%	1			
TOTAL	30	100%		3,2	0,742781	23,21

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Graficamente verifica-se que 46,67 % dos pesquisados responderam muito aplicável, ou seja, tem conhecimento das ações e programas desenvolvidos e confirmam esse conhecimento com uma afirmativa positiva, e nenhum empregado respondeu que não existe esse tipo de ação por parte da empresa, ou seja, os Programas são divulgados e os colaboradores têm conhecimento sobre o desenvolvimento dentro da organização.

Gráfico 2 - Grau de Conhecimento dos Programas de *Endomarketing*



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

4.4.3 Definição dos programas de *Endomarketing*

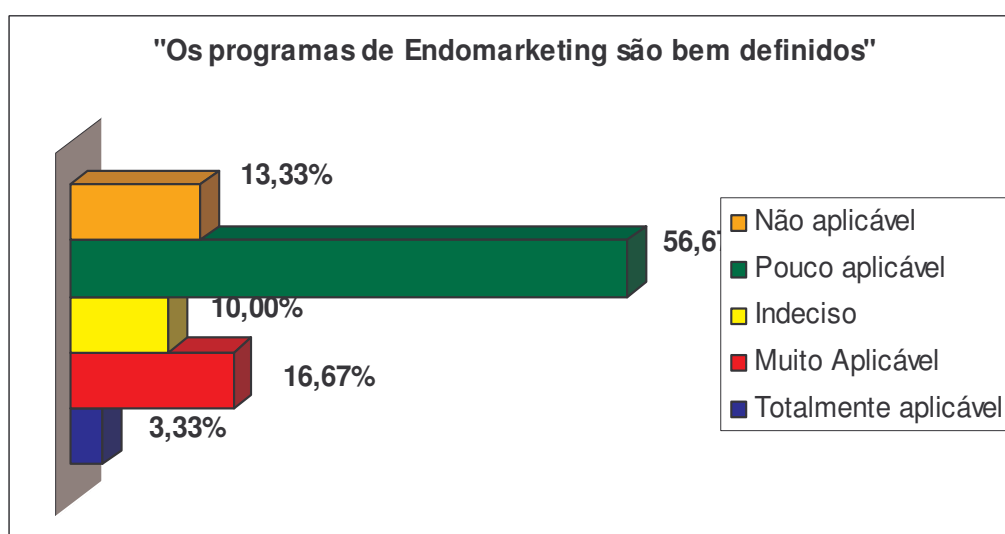
Foi perguntando se os programas de *Endomarketing* são bem definidos pela organização, 70% dos respondentes afirmaram negativamente entre não aplicável e pouco aplicável, e apenas 3,33%, ou seja, um respondente afirmou ser totalmente aplicável, esse resultado pode mostrar a falta de definição dos programas, objetivos específicos e bem definidos, bem como uma falta de planejamento para atingir o público alvo. O CV foi de 43,22% o que torna os dados não confiáveis. Vejamos:

Tabela 3: Definição dos programas de *Endomarketing*

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	1	3,33%	5			
Muito Aplicável	5	16,67%	4			
Indeciso	3	10,00%	3			
Pouco aplicável	17	56,67%	2			
Não aplicável	4	13,33%	1			
TOTAL	30	100%		2,4	1,037238	43,22

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 3 – Definição dos programas de *Endomarketing*



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

4.4.4 Programas de *Endomarketing* mais conhecidos

Este quesito trata-se de uma questão de múltipla escolha, na qual os colaboradores poderiam marcar mais de uma alternativa, de acordo com o conhecimento que os mesmos têm dos programas desenvolvidos. De acordo com os dados da Tabela 3, percebe-se que os programas com maior conhecimento dentro da organização foram o Programas de Participação nos Resultados (PPR), o DNA (Descobrimo Nossa Alpargatas) e o Ciranda de Idéia, constatando-se através da observação não-participante que esses três programas são os que tem maior participação por parte dos colaboradores como também maior divulgação por parte da empresa. O programa menos conhecido é a Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente, no qual apenas 27% dos respondentes afirmaram conhecê-lo.

Tabela 4: Programas de *Endomarketing* mais conhecidos

Programas mais conhecidos na empresa	Entrevistados	%
Programa de Incentivos ao Estudo	28	93%
Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente	8	27%
PPR (Programa de Participação de Resultados)	30	100%
DNA (Descobrimo nossa Alpargatas)	30	100%
Reconhecimento por Tempo de Serviço	29	97%
Projeto Educacional “Caminhar e Aprender”	17	57%
Destaques	25	83%
Ciranda de Idéias	30	100%
Plano de Aposentadoria	23	77%
Treinamento e Desenvolvimento	29	97%
Pesquisa de Clima Organizacional	24	80%
Projeto de Fisioterapia (Pausa Ativa)	27	90%
PAE (Programa Alpargatas de Ergonomia)	9	30%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

4.4.5 Participação nos Programas de Endomarketing

Esta questão buscou identificar quais dos programas e ações desenvolvidos pela empresa, o colaborador pesquisado já participou, trata-se também de uma questão de múltipla escolha. Observou-se que no programa PPR (Programa de Participação de Resultados) todos os colaboradores entrevistados já participaram ou participam dele, 27 colaboradores, ou 90% já participaram do programa de Treinamento e Desenvolvimento; 57%, ou seja, mais da metade dos respondentes já participaram Destaque e do Ciranda de idéias. E os Programas Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente e PAE (Programa Alpargatas de Ergonomia), apresentaram os menores índices de participação, ambos com 7% das respostas dos entrevistados. A seguir apresenta-se o quadro geral:

Tabela 5: Participação nos Programas de Endomarketing

Quais programas você já participou?	Entrevistados	%
Programa de Incentivos ao Estudo	17	57%
Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente	2	7%
PPR (Programa de Participação de Resultados).	30	100%
DNA (Descobrimos nossas Alpargatas)	13	43%
Reconhecimento por Tempo de Serviço	3	10%
Projeto Educacional "Caminhar e Aprender"	6	20%
Destaques	17	57%
Ciranda de Idéias	17	57%
Plano de Aposentadoria	12	40%
Treinamento e Desenvolvimento	27	90%
Pesquisa de Clima Organizacional	15	50%
Projeto de Fisioterapia (Pausa Ativa)	15	50%
PAE (Programa Alpargatas de Ergonomia)	2	7%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

4.4.6 Melhoria na Organização em face dos Programas de *Endomarketing*

Foi perguntado se o entrevistado acredita que os programas desenvolvidos apresentam alguma melhoria para a organização. Essa informação é importante, pois através dela tem-se conhecimento sobre a visão do colaborador sobre as melhorias que os programas podem trazer para a organização, e mostra se os mesmos têm conhecimento que esses programas são voltados para o desenvolvimento e melhoria organizacional e pessoal do colaborador.

As respostas apresentaram média ponderada de 3,02, aproximando-se do escore de indeciso na Escala de Likert, e o coeficiente de variação é de 28,90%, o que permite concluir que os dados coletados são homogêneos. Desta forma, pode-se afirmar que os entrevistados estão indecisos quanto ao fato de que os programas de *endomarketing* trazem melhoria para a organização, esse resultado pode estar refletindo uma falta de conhecimento sobre os benefícios de se implantar programas desta natureza dentro da organização, tornando necessário para a empresa desenvolver ações de conscientização acerca da importância dos programas para desenvolvimento e melhoria organizacional e pessoal do colaborador.

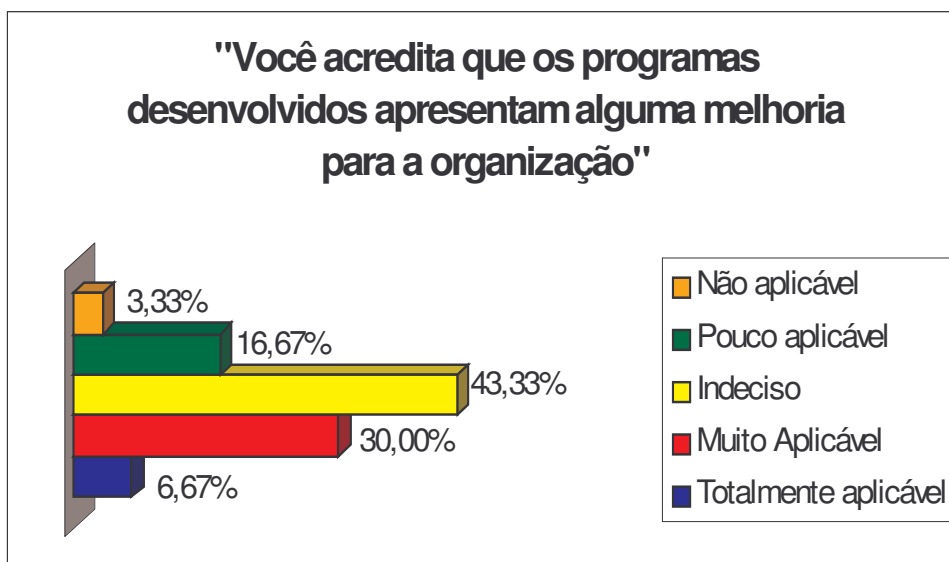
Tabela 6: Melhoria na Organização em face dos Programas de *Endomarketing*

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	2	6,67%	5			
Muito Aplicável	9	30,00%	4			
Indeciso	13	43,33%	3			
Pouco aplicável	5	16,67%	2			
Não aplicável	1	3,33%	1			
TOTAL	30	100%		3,02	0,924755	28,90

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 4 - Melhoria na Organização em face dos Programas de *Endomarketing*

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

**4.4.7 Motivação para participação nos programas de Endomarketing**

Este item buscou identificar se os colaboradores se sentem motivados a participar dos programas oferecidos.

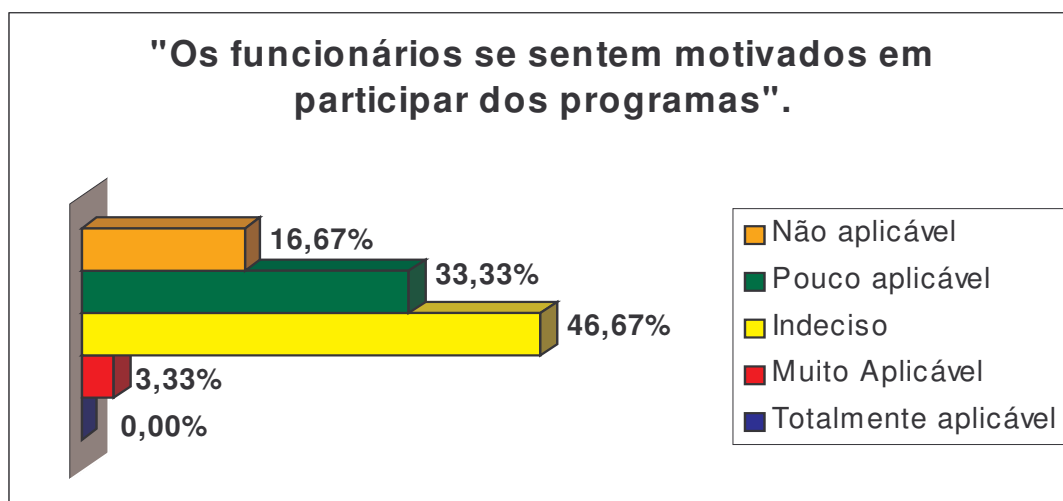
Tabela 7: Motivação para participação nos programas de *Endomarketing*

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	0	0	5			
Muito Aplicável	1	3,33%	4			
Indeciso	14	46,67%	3			
Pouco aplicável	10	33,33%	2			
Não aplicável	5	16,67%	1			
TOTAL	30	100%		2,4	0,808717	34,17

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Neste caso, a média ponderada 2,4 se aproxima do pouco aplicável, porém o CV é alto, o que significa que há uma maior dispersão das respostas em torno da média.

Gráfico 5 - Motivação para participação nos programas de *Endomarketing*



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Com os dados apresentados pôde-se verificar que 46,67% dos colaboradores estão indecisos quanto à questão, nenhum colaborador discordou totalmente da afirmativa. Esse resultado pode ser reflexo da falta de comunicação, ou mesmo de metas bem definidas em relação ao objetivo dos programas. A falta de motivação dentro da organização precisa ser analisada com mais ênfase pelo RH, pois profissionais desmotivados acaba refletindo na qualidade dos produtos e/ou serviços prestados. E o resultado de 46,67% estarem indecisos é reflexo da falta de motivação, pois é um fator que pode ser direcionado, ou a pessoa se sente motivado ao seu desenvolvimento e qualificação profissional dentro da empresa, ou não, sendo assim é imprescindível que a empresa pesquisa esse resultado mais detalhadamente para não refletir no alcance dos seus objetivos.

4.4.8 Incentivos do superior para participar dos Programas de *Endomarketing*

O incentivo para participar dos programas por parte do superior imediato é de fundamental importância para o colaborador receber *feedback* sobre o seu desempenho e se sentir mais motivado, e principalmente se empenhar no desempenho profissional. Se a

empresa disponibiliza tais programas é dever do superior incentivar a participação dos colaboradores, visto que os mesmos existem para uma maior integração entre empresa - colaborador, e que a participação nos programas de endomarketing visam criar maior vínculo entre as partes e tornar o colaborador mais motivados a adquirir novos conhecimentos, o que irá se refletir diretamente na qualidade dos seus serviços.

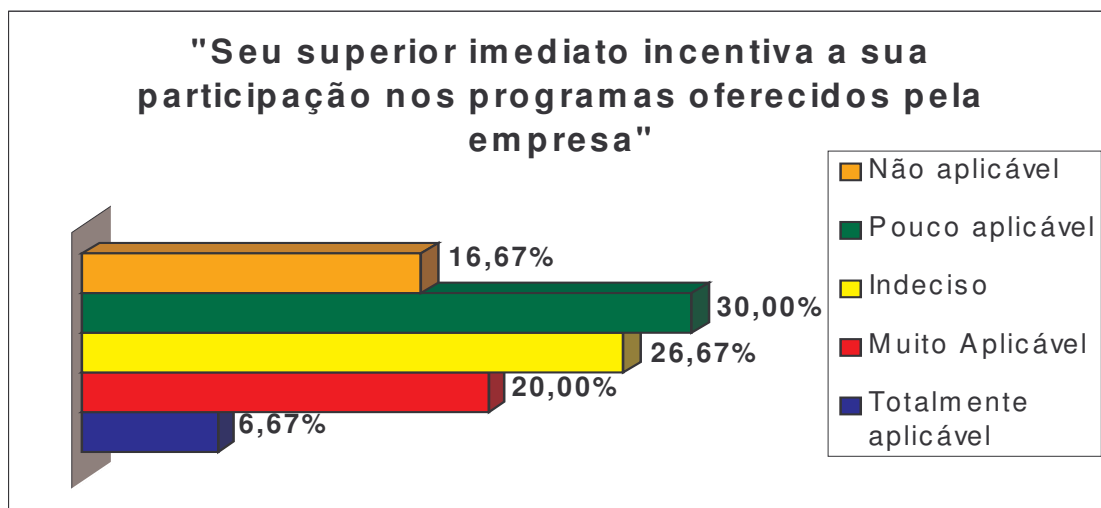
De acordo com o gráfico, percebe-se que 36,67% estão concordando negativamente com a questão, é que 26,67% ficaram indeciso quanto ao posicionamento do seu superior, ou seja, aproximadamente 64% dos respondentes estão insatisfeito com o incentivo dos seus superiores. Esse resultado pode refletir a falta de comunicação entre superior e subordinado ou mesmo a falta de iniciativa dos superiores ao instigar uma maior integração entre empresa e colaborador. Lembrando que o superior é o maior responsável pela participação efetiva e uma maior integração entre o colaborador e a empresa, pois ele é o elo de comunicação entre RH, empresa e colaborador. Vejamos o resultado:

Tabela 8: Incentivos do superior para participar dos Programas de *Endomarketing*

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	2	6,67%	5			
Muito Aplicável	6	20,00%	4			
Indeciso	8	26,67%	3			
Pouco aplicável	9	30,00%	2			
Não aplicável	5	16,67%	1			
TOTAL	30	100%		2,7	1,178836	43,66

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 6 - Incentivos do superior para participar dos Programas de Endomarketing



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

4.4.9 Incentivos de participação para todos os níveis organizacionais

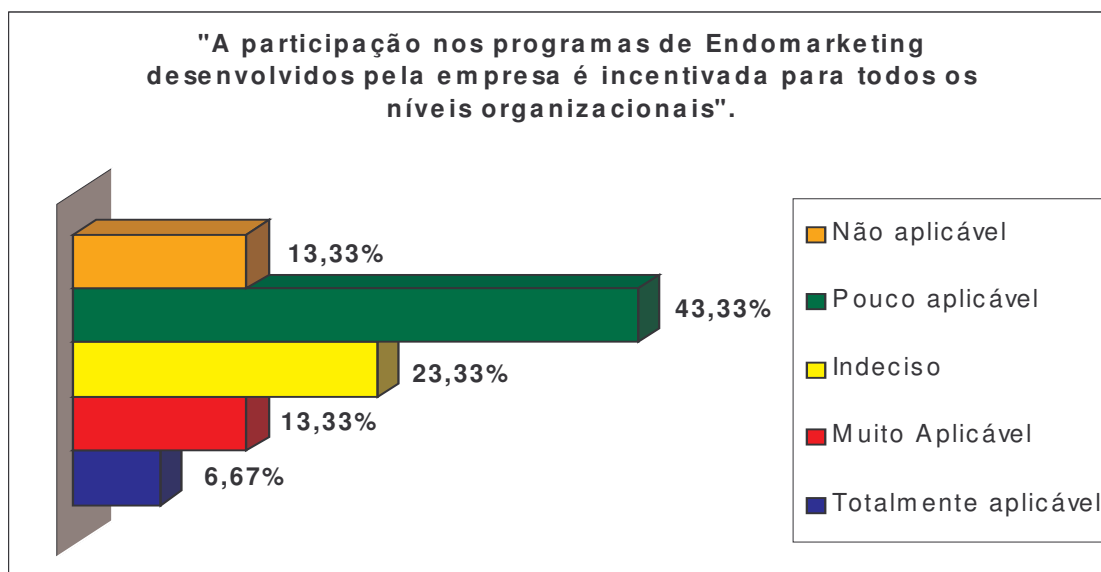
A participação nos programas que desenvolva a capacidade produtiva e intelectual do colaborador deve ser incentivada em todos os níveis organizacionais, no intuito de se enxergar os processos como um todo, ou seja, capacitar e incentivar todos os níveis a se sentirem parte integrante da organização, sem distinção de cargos. Neste sentido, a opinião dos colaboradores em relação à participação de todos os níveis organizacionais nos programas desenvolvidos estão apresentadas na tabela 9.

Tabela 9: Incentivos de participação para todos os níveis organizacionais

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	2	6,67%	5			
Muito Aplicável	4	13,33%	4			
Indeciso	7	23,33%	3			
Pouco aplicável	13	43,33%	2			
Não aplicável	4	13,33%	1			
TOTAL	30	100%		2,6	1,104328	43,03

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Com um Coeficiente de Variação de 43,03%, os dados coletados não são homogêneos, verificando uma certa heterogeneidade nas respostas, o que pode mostrar uma insatisfação em relação ao incentivo nas participações dos programas, e pode significar também um certo favorecimento por parte dos gestores com determinados colaboradores, pois 56,66% dos respondentes responderam negativamente à questão, ao marcarem não aplicável e pouco aplicável, esse resultado é negativo para a organização, pois pode significar que está havendo favorecimento com determinados colaboradores, e esse fato não deve ocorrer dentro da organização, visto que todos fazem parte da mesma empresa e trabalham para um objetivo comum.

Gráfico 7 - Incentivos de participação para todos os níveis organizacionais

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

4.4.10 Capacitação e desenvolvimento de acordo com os objetivos pessoais e organizacionais

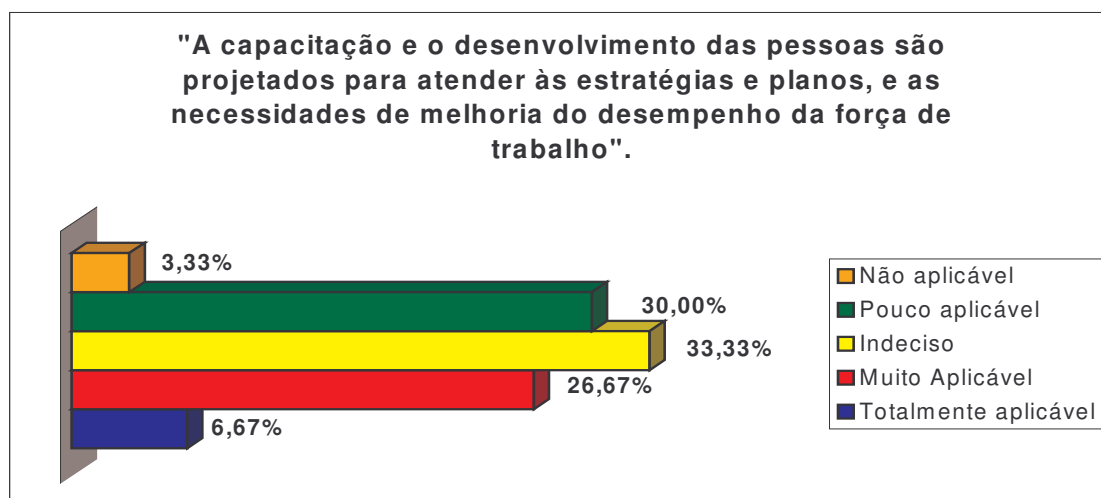
A capacitação e o desenvolvimento do colaborador na empresa devem ser planejados de acordo com a sua necessidade pessoal e organizacional, pois com os mercados cada vez mais concorridos, profissionais qualificados e aptos ao bom desempenho das funções torna-se um diferencial para a organização. Em relação a este questionamento, apenas 33,33% dos entrevistados responderam negativamente a questão, a média ponderada foi 3 e o CV foi de 32,95%. Os dados coletados possibilitam concluir que há uma indecisão quanto ao enunciado da questão o qual afirmava que “A capacitação e o desenvolvimento das pessoas são projetados para atender às estratégias e planos, e as necessidades de melhoria do desempenho da força de trabalho”.

Tabela 10: Capacitação e desenvolvimento de acordo com os objetivos pessoais e organizacionais

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	2	6,67%	5			
Muito Aplicável	8	26,67%	4			
Indeciso	10	33,33%	3			
Pouco aplicável	9	30,00%	2			
Não aplicável	1	3,33%	1			
TOTAL	30	100%		3	0,999425	32,95

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 8 - Capacitação e desenvolvimento de acordo com os objetivos pessoais e organizacionais



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Embora o maior motivador para que uma pessoa continue seus estudos e procure cada vez mais o seu desenvolvimento profissional através de cursos de aperfeiçoamento, por exemplo, deva ser ela mesma, a empresa que deseja ser cada vez mais competitiva e inovadora também deve procurar seus colaboradores para a busca de melhor aperfeiçoamento através de um programa de incentivo à Educação.

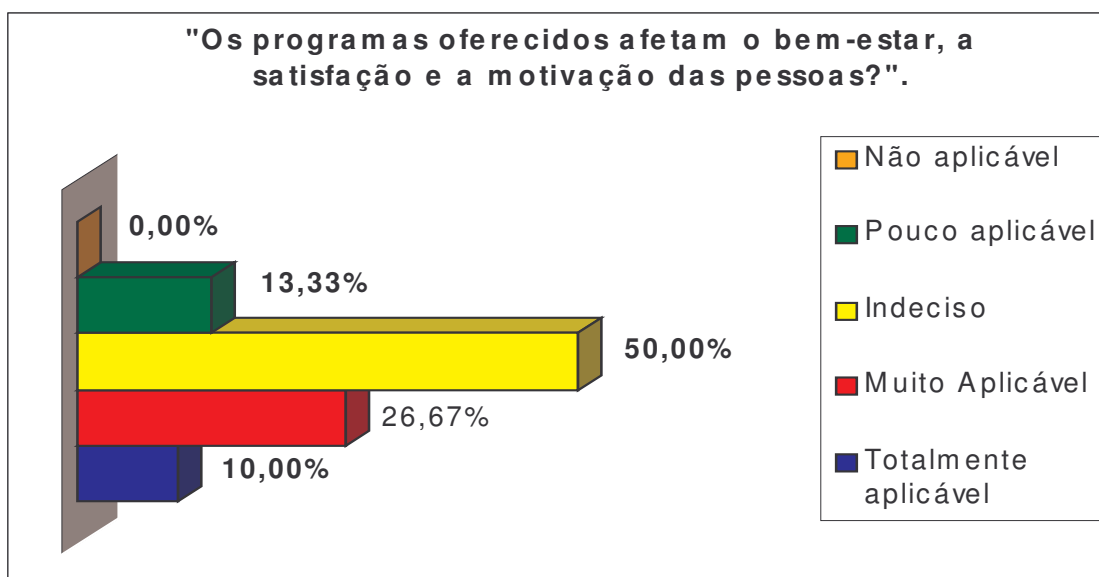
4.4.11 Busca pelo bem-estar, satisfação e motivação das pessoas

Os programas de endomarketing devem ser desenvolvidos para buscar o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, pois as empresas devem ter consciência que o colaborador passa boa parte do seu tempo dentro da empresa, se dedicando e fazendo com que a mesma alcance os seus objetivos. Nesta questão perguntou-se se os programas favorecem o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, a média ponderada foi de 3,33 valor aproximado do escore 3 na Escala de Likert, o qual corresponde a indecisão dos pesquisados em relação ao enunciado da afirmativa, o coeficiente de variação em torno da média indicou baixa dispersão nas respostas, apresentando 25,33% como resultado. Esse resultado pode ser interpretado como uma falta de definição, acerca dos programas que busca os resultados pesquisados.

Tabela 11: Busca pelo bem-estar, satisfação e motivação das pessoas.

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	3	10,00%	5			
Muito Aplicável	8	26,67%	4			
Indeciso	15	50,00%	3			
Pouco aplicável	4	13,33%	2			
Não aplicável	0	0,00%	1			
TOTAL	30	100%		3,33	0,844182	25,33

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 9 - Busca pelo bem-estar, satisfação e motivação das pessoas

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

4.4.12 Clima Organizacional

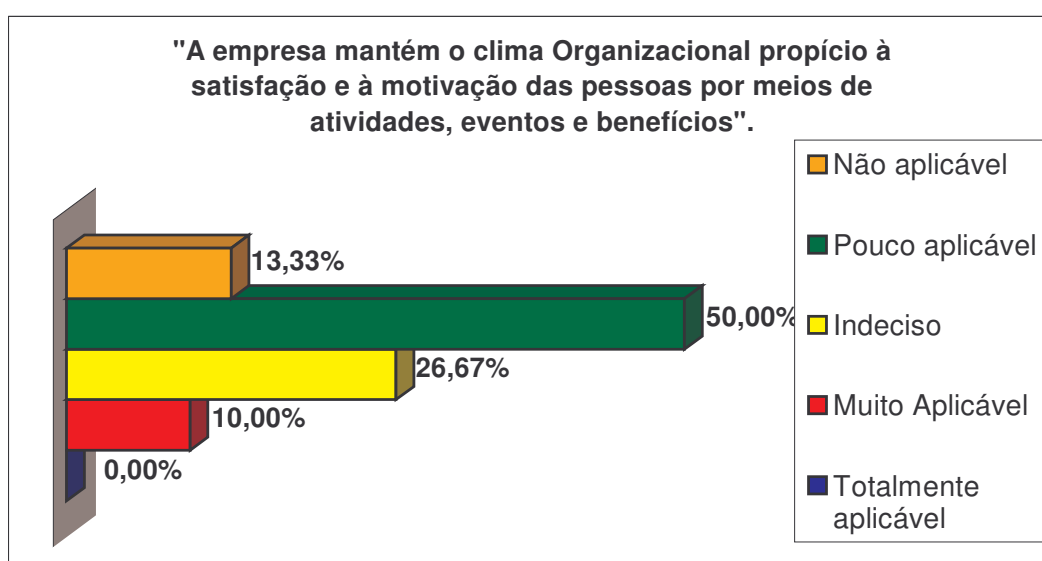
Para que o colaborador se sinta motivado e parte integrante da organização é importante um Clima Organizacional propício ao bom desempenho de suas atribuições. Esta questão continha a seguinte afirmativa: "a empresa mantém o clima organizacional propício à satisfação e à motivação das pessoas por meios de atividades, eventos e benefícios". Na opinião da maioria dos pesquisados, 63,33%, não há um clima organizacional propício ao bom relacionamento entre todos dentro da organização. A média ponderada foi de 2,3 e o CV 36,18%.

Tabela 12: Clima Organizacional

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	0	0,00%	5			
Muito Aplicável	3	10,00%	4			
Indeciso	8	26,67%	3			
Pouco aplicável	15	50,00%	2			
Não aplicável	4	13,33%	1			
TOTAL	30	100%		2,3	0,844182	36,18

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Esse clima pode e deve ser favorecido através de eventos e ações que aproxime todos os colaboradores, não havendo por parte de nenhum superior favorecimentos, e/ou tratamento diferenciados. Todos devem sentir-se importantes para que a organização alcance os seus objetivos, pois o colaborador, ao se sentir valorizado, executa melhor suas funções. A seguir apresenta-se graficamente os resultados obtidos.

Gráfico 10: Clima Organizacional

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

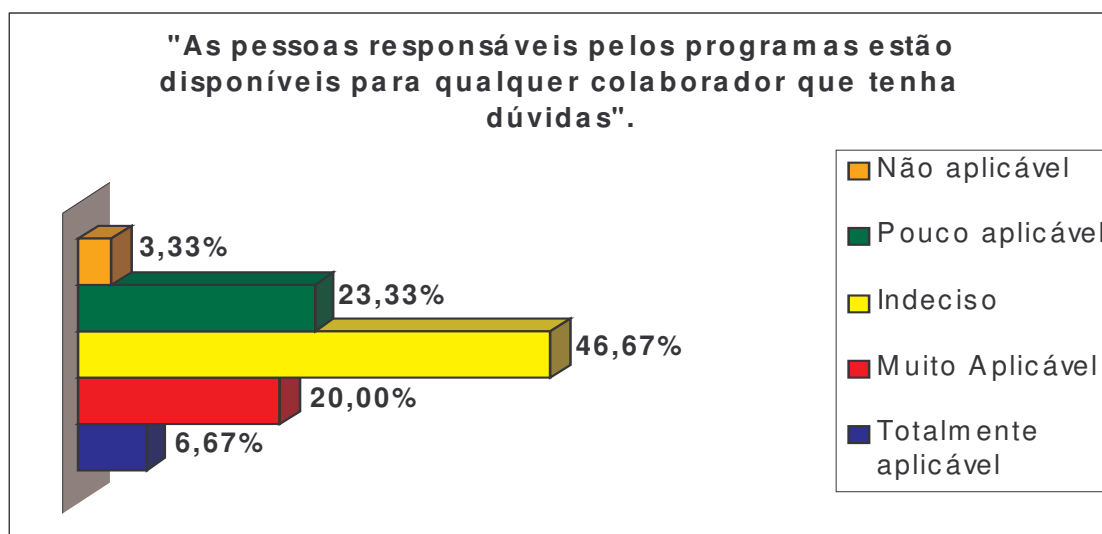
4.4.13 Disponibilidade dos responsáveis pelos Programas

Para o sucesso dos programas de Endomarketing é imprescindível que as pessoas responsáveis pela implantação estejam sempre disponíveis para auxiliar, tirar dúvidas, divulgar os resultados e manter uma busca constante pelo aprimoramento dos programas, ressaltando a importância de se manter disponível a ouvir a opinião dos participantes, tendo em vista que ao ouvi-los pode surgir a oportunidade de novas idéias, que possam melhorar ou até surgir novos programas. A opinião dos participantes, quanto à disponibilidade dos responsáveis pelos programas em ouvir-los e orienta-los, se reflete nos dados da tabela 13. A média ponderada é de 3,03 aproximando-se do escore da indecisão, e o CV é de 30,59%. De acordo com os dados apresentados, observou-se que não há um consenso entre os entrevistados sobre a disponibilidade dos responsáveis pelos programas de endomarketing da Alpargatas para esclarecer as dúvidas dos seus colaboradores.

Tabela 13: Disponibilidade dos responsáveis pelos Programas

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	2	6,67%	5			
Muito Aplicável	6	20,00%	4			
Indeciso	14	46,67%	3			
Pouco aplicável	7	23,33%	2			
Não aplicável	1	3,33%	1			
TOTAL	30	100%		3,03	0,927857	30,59

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 11: Disponibilidade dos responsáveis pelos Programas

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

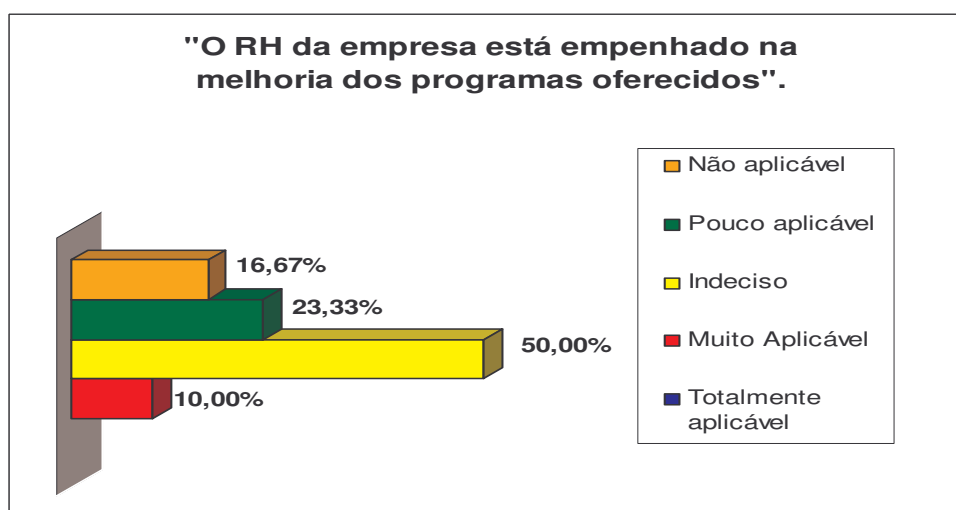
4.4.14 Empenho do RH

Foi perguntando aos respondentes se o RH estava empenhado na melhoria dos Programas oferecidos, o resultado mostrou que apenas 10% concordaram positivamente com a afirmativa, enquanto que 40% responderam entre pouco aplicável e não aplicável, e 50% dos respondentes estavam em dúvida, respondendo mais ou menos aplicável. O CV foi de 35,51%, o que permite concluir que os dados não são homogêneos. Com este resultado pode-se dizer que o RH da organização precisa rever as suas ações, pois ele é de fundamental importância para a implantação, acompanhamento e melhoria dos programas. Vejamos o quadro explicativo:

Tabela 14: Empenho do RH

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	0	0%	5			
Muito Aplicável	3	10,00%	4			
Indeciso	15	50,00%	3			
Pouco aplicável	7	23,33%	2			
Não aplicável	5	16,67%	1			
TOTAL	30	100%		2,5	0,899553	35,51

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 12: Empenho do RH

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

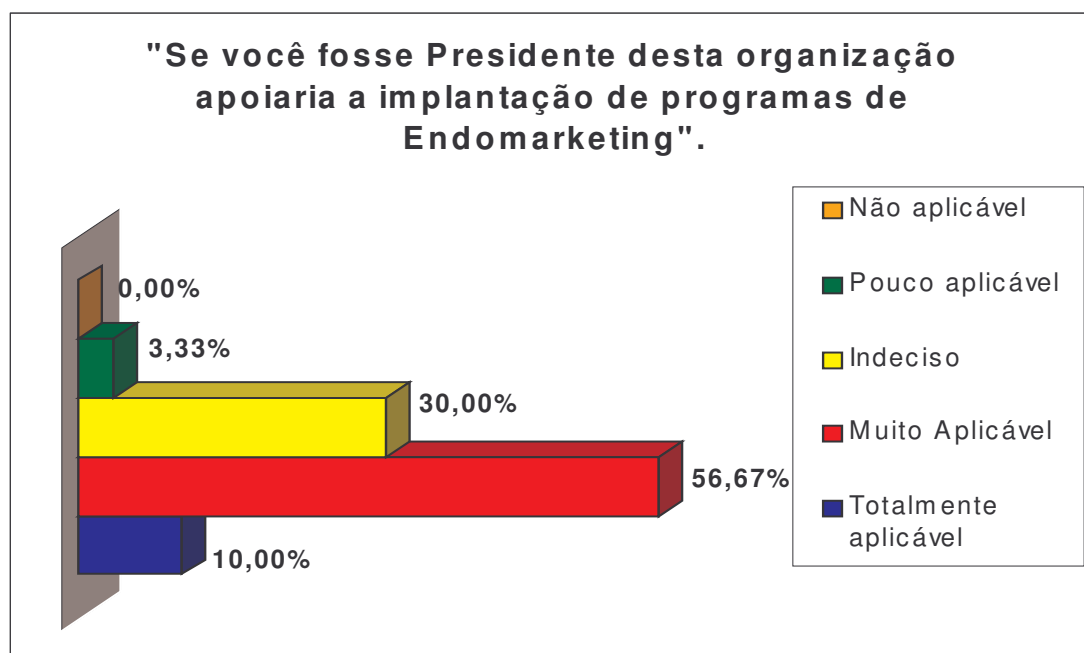
4.4.15 Você apoiaria o desenvolvimento de programas de *Endomarketing*

A importância em se desenvolver programas de *Endomarketing* nas empresas parece já estar inserida nos estilos de gestão dos colaboradores, pois ao responder a afirmativa que questionava se você na posição de presidente da organização apoiaria o desenvolvimento de programas de *Endomarketing*, tiveram-se respostas totalmente positivas, onde aproximadamente 67% dos colaboradores afirmavam apoiar tais ações. A seguir apresenta-se a tabela 15 para melhor visualização e interpretação dos dados. A média ponderada foi de 3,7 e o coeficiente de variação de 18,52%, permitindo concluir a consistência e a homogeneidade dos dados apresentados.

Tabela 15: Você apoiaria o desenvolvimento de programas de *Endomarketing*

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	3	10,00%	5			
Muito Aplicável	17	56,67%	4			
Indeciso	9	30,00%	3			
Pouco aplicável	1	3,33%	2			
Não aplicável	0	0,00%	1			
TOTAL	30	100%		3,7	0,69149	18,52

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 13: Você apoiaria o desenvolvimento de programas de *Endomarketing*

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

4.4.16 Divulgação dos resultados obtidos

A divulgação dos resultados obtidos com a implantação dos programas, bem como índice de participantes é importante e deve ser vista como um ponto positivo para o clima organizacional e a comunicação interna da empresa, pois esses resultados divulgados evitam especulações e comentários que possam afetar o desenvolvimento dos programas, visto que, os colaboradores precisam e devem ser informados sobre os benefícios e os resultados

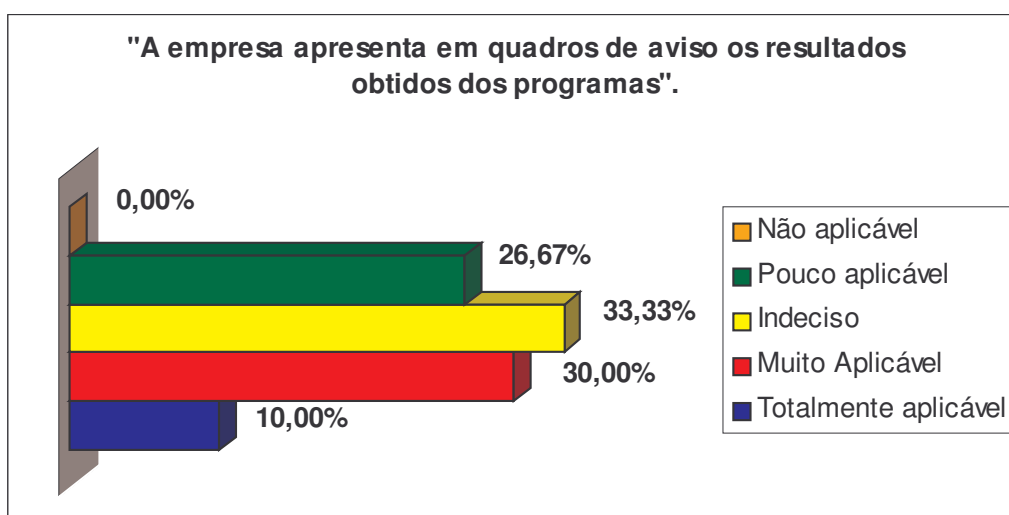
alcançados pelos programas. A média ponderada foi de 3,2 e o CV foi 30,04%. Esses dados demonstram a indecisão dos funcionários pesquisados sobre a divulgação em quadros de aviso dos resultados obtidos pelos programas de *Endomarketing*.

Tabela 16: Divulgação dos resultados obtidos

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	3	10,00%	5			
Muito Aplicável	9	30,00%	4			
Indeciso	10	33,33%	3			
Pouco aplicável	8	26,67%	2			
Não aplicável	0	0,00%	1			
TOTAL	30	100%		3,2	0,971431	30,04

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 14: Divulgação dos resultados obtidos



Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

4.4.17 Programas que apresentam melhores resultados para a organização

A opinião dos colaboradores também é importante, pois a organização tem a oportunidade de saber o que pode ser melhorado e quais os programas que resultam em melhores resultados para a empresa na opinião do colaborador, o que dar a oportunidade da empresa melhorar em alguns pontos ou até mesmo retirar determinados programas que não está dando resultados esperados e não está havendo uma boa participação dos colaboradores. Vejamos a opinião dos colaboradores quando questionou-se quais os programas que apresentavam melhores resultados para a organização:

Tabela 17: Programas que apresentam melhores resultados para a organização

Programas que apresentam melhores resultados para a organização	N	%
Programa de Incentivos ao Estudo	24	80%
Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente	5	17%
PPR (Programa de Participação de Resultados)	30	100%
DNA(Descobrimo nossa Alpargatas)	11	37%
Reconhecimento por Tempo de Serviço	8	27%
Projeto Educacional “Caminhar e Aprender”	14	47%
Destaques	6	20%
Ciranda de Idéias	21	70%
Plano de Aposentadoria	12	40%
Treinamento e Desenvolvimento	25	83%
Pesquisa de Clima Organizacional	6	20%
Projeto de Fisioterapia (Pausa Ativa)	15	50%
PAE (Programa Alpargatas de Ergonomia)	2	7%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

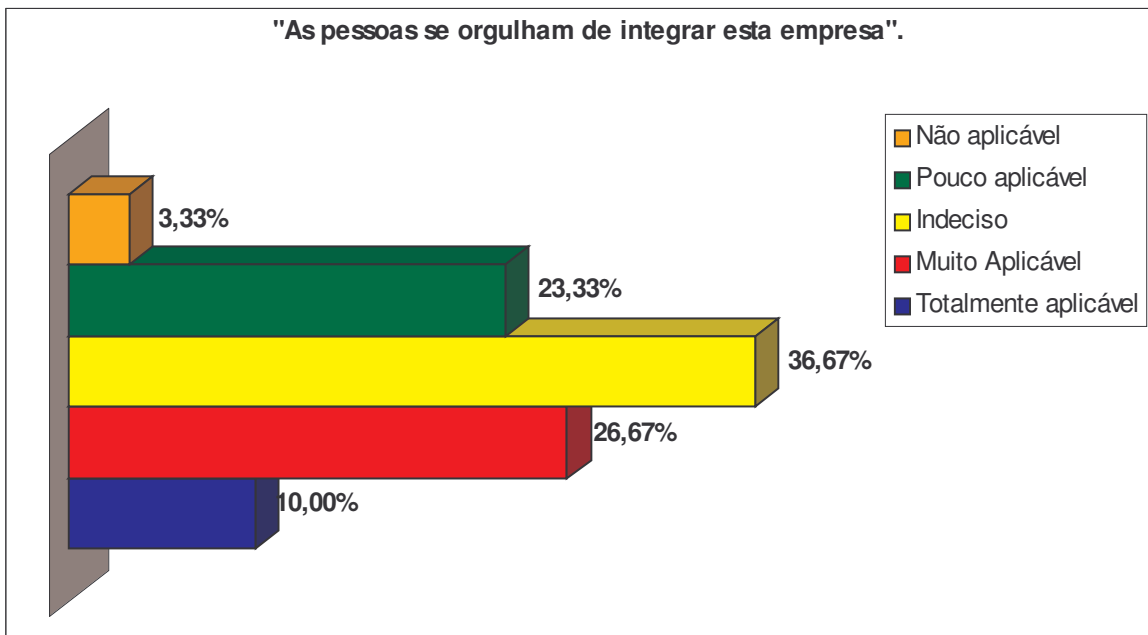
4.4.18 Orgulho em trabalhar e integrar a organização

Para finalizar a pesquisa verificou-se a opinião dos colaboradores questionados quanto a sentir orgulho em trabalhar e integrar a organização. Esse questionamento é importante, pois dar a oportunidade de verificar possíveis falhas no processo de administração dos Recursos Humanos da organização, uma vez que a mesma precisa reconhecer que para alcançar os seus objetivos eles precisam da dedicação e empenho dos seus colaboradores. A tabela 16 apresenta os resultados obtidos na pesquisa.

Tabela 18: Orgulho em trabalhar e integrar a organização

Resposta	Entrevistados	%	(p)	Média Ponderada	δ	Coefficiente de variação (CV)
Totalmente aplicável	3	3,33%	5			
Muito Aplicável	8	20,00%	4			
Indeciso	11	50,00%	3			
Pouco aplicável	7	23,33%	2			
Não aplicável	1	3,33%	1			
TOTAL	30	100%		3,00	0,850287	28,66

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Gráfico 15: Orgulho em trabalhar e integrar a organização

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Os resultados obtidos com esta questão mostrou um equilíbrio de opiniões, com um Coeficiente de Variação de 28,66%, o que caracteriza os dados homogêneos. Neste quesito 36,67% dos entrevistados responderam indecisos, e os demais resultados estão equilibrados entre a afirmação e a discordância.

Esse fato pode significar desmotivação e através desta pesquisa a empresa tem a oportunidade de analisar o que possa estar afetando a satisfação, dando também a oportunidade de se rever o tipo de gestão e como a empresa está enxergando os seus colaboradores, se como membros da organização, indispensáveis para o seu sucesso, ou se os vê apenas como mão-de-obra que desempenha funções específicas e que não precisa ser valorizada e aprimorada para cada vez mais desempenhar tarefas que agreguem valor aos produtos/serviços, pois para que o produto ofertado, no caso estudado as sandálias Havaianas cheguem aos seus clientes finais com a qualidade esperada, criando e agregando valor ao produto, tendo em mente que o seu cliente interno também é importante para essa satisfação, e que o fato de trabalhar na organização seja fator de orgulho para o colaborador e seus familiares.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório focalizou o tema, relativamente novo, *Endomarketing*, por esse motivo dificultou o desenvolvimento das bases teóricas, porém é um tema que vem ganhando espaço nas organizações que pretendem encarar a globalização, a modernização do mercado atual e a manutenção do seu capital intelectual.

Os Programas de *Endomarketing* desenvolvidos nas organizações tem como objetivo integrar o colaborador ao ambiente de trabalho, sincronizar os objetivos pessoais com os organizacionais, a fim de que haja um equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, e capacitá-lo para seu desenvolvimento profissional e conseqüentemente melhores resultados operacionais.

O objetivo da realização desta pesquisa na São Paulo Alpargatas foi fazer um diagnóstico da situação atual dos programas e ações de *Endomarketing* realizados dentro da organização. Focalizando o conhecimento e a participação dos colaboradores.

No que se refere aos resultados, 73 % dos pesquisados tem conhecimento sobre os programas desenvolvidos pela empresa, esse dado mostra que a política de *Endomarketing* está sendo divulgada de uma maneira positiva, e se fazendo chegar a grande parcela dos colaboradores. Desses dados pode-se concluir também que por ser um tema relativamente novo, muitos dos colaboradores quando questionados sobre ações de *Endomarketing*, não tivessem o verdadeiro conhecimento sobre o assunto.

Quando se questionou os programas que os colaboradores pesquisados conheciam, 3 dos 13 programas de endomarketing oferecidos aos seus colaboradores apareceram com 100% das respostas, ou seja, todos os respondentes afirmaram ter conhecimento sobre tais programas, são eles Programas de Participação nos Resultados (PPR), o DNA (Descobrimo Nossa Alpargatas) e o Ciranda de Idéia.

Destes programas com maiores índices de conhecimento e de participação, destacam-se o fato de dois deles (Ciranda de Idéias e o PPR), ter como ponto de motivação o fator financeiro, pois dependendo das suas idéias, ações e desempenho no decorrer do ano, ele pode receber premiações e recompensas financeiras.

Em relação à motivação dos colaboradores em participar dos programas, percebe-se um direcionamento negativo, pois 50% responderam negativamente, 47% indecisos, e apenas um colaborador respondeu que a afirmativa era muito aplicável, esse é um ponto que deve servir de base para novos estudos, pois se a empresa oferece programas em diversas áreas, tais como: integração familiar, capacitação e desenvolvimento profissional, ações para melhorar a Qualidade de vida dentro da organização, cabe a organização rever todos os pontos envolvidos neste processo, verificando o que possa está afetando a não motivação, bem como novas metas de abrangência e expansão dos programas, pois a motivação implica diretamente no aumento do desempenho dos colaboradores, onde colaborador motivado e satisfeito com o trabalho que executa possui uma capacidade muito maior de criatividade, eficácia e, por conseqüência, aumenta sua produtividade a qualidade de seu trabalho.

Outro ponto negativo foi o resultado das questões que analisou o incentivo por parte dos superiores, e de forma igualitária para todos os níveis hierárquicos, onde a maioria dos pesquisados responderam negativamente, mostrando que o tipo de gestão dos seus superiores deixa a desejar quanto ao tratamento igualitário entre os subordinados, e na falta de incentivo para os mesmos participarem dos programas. Outro ponto que precisa ser trabalhado é a disponibilidade dos responsáveis pela implantação dos programas, que devem estar disponíveis para o acesso as informações que os colaboradores julgarem necessárias.

Os resultados sobre a capacitação e o desenvolvimento serem projetadas de forma que atendam as necessidades pessoais e organizacionais, mostraram uma heterogeneidade, o que mostra um conflito de opiniões, significando que os colaboradores podem não estar recebendo as devidas informações, sobre a necessidade em se desenvolver determinados pontos e aspectos profissionais.

O clima organizacional e a comunicação Interna precisam ser vista como essencial para as organizações que pretendem se manter ativa no mercado altamente competitivo, pois profissionais que trabalham com um Clima desfavorável, e sem receber informações e *feedback* sobre o seu desempenho tendem a se mostrar apático, e acaba por prejudicar o seu desempenho, tendo assim maior prejudicada a organização. As informações sobre os resultados alcançados pelos programas obteve respostas positivas, o que mostra que a empresa sabe como aprimorar o processo de Comunicação dentro da empresa, cabe a ela identificar as possíveis falhas que possam estar afetando os demais processos de Comunicação da empresa.

O grande número de colaboradores que responderam em diferentes questões que se sentem “indecisos” quanto ao questionamento pode ser analisado como uma afirmativa negativa, pois o colaborador não tem uma opinião formada sua real situação em relação aos programas desenvolvidos pela empresa, é interessante que a organização reveja esses pontos e analise o que pode está refletindo neste resultado, pois os programas precisam ser desenvolvidos e aplicados de uma forma que se faça entender e satisfaça à todos os colaboradores, visto que a falta de motivação reflete diretamente na qualidade dos trabalho do colaborador.

Após todos os questionamentos, 37% dos colaborador responderam que sentem orgulho em integrar a organização, e 27% não se sentem orgulhosos, contudo, o colaborador precisa ter em mente que a empresa deve oferecer programas que favoreçam a relação colaborador – empresa, mas nesta pesquisa concluímos que a empresa oferece um número bom de programas e em diversas áreas, porém o colaborador precisa participar mais ativamente das mesmas, não devendo visar apenas as que lhe proporcionam algum retorno financeiro, como também todos os que possam melhorar a sua qualidade de vida no geral, lembrando que a capacitação, o desenvolvimento intelectual e o crescimento profissional deve ser uma busca constante do colaborador, não devendo assim esperar apenas pelas oportunidades oferecidas pela empresa.

Como base nos resultados da pesquisa, se propõe um conjunto de intervenções que podem ser aplicadas, visando uma maior abrangência dos programas, e podem atenuar as dificuldades no que tange a sua aplicação, como segue:

- ◆ Reestudar e reestruturar as Políticas de aplicação dos Programas de Endomarketing, divulgando-as e se fazendo chegar ao público alvo;
- ◆ Treinar e orientar os superiores sobre a importância da participação de todos os colaboradores nos programas, visto que, a organização deve ser vista como um sistema, onde o fluxo de informações e desenvolvimento intelectual deve ocorrer com qualidade em todos os setores;
- ◆ Treinar as chefias para dar *feedback* aos colaboradores, além de procurar criar um ambiente de trabalho amistoso e flexível entre chefias e subordinados;

-
- ◆ Desenvolver um plano de treinamento/capacitação que beneficie todos os setores e níveis hierárquicos, visto que a capacitação e o incentivo à educação não devem encarados como atividades geradoras de custos, e sim de qualificação da mão – de - obra e conseqüentemente melhores resultados para o alcance dos objetivos da organização;
 - ◆ Aprimorar um sistema de Comunicação Interna que atinja à todos;
 - ◆ Desenvolver junto aos colaboradores o conceito de cliente interno, a importância que o mesmo tem para a organização e que os mesmo são diretamente responsáveis pela qualidade dos produtos;
 - ◆ Dar maior ênfase aos programas que buscam o bem estar físico dos colaboradores, visto que são os programas com os menores índices de participação, e levando em consideração que o bem estar físico é fundamental para a boa execução das tarefas e da Qualidade de Vida do trabalhador;
 - ◆ Reuniões de *Brainstorming*, periodicamente, para discutir com os participantes o que pode ser melhorado sobre cada programa;

Sendo assim, fica aqui registrado como sugestão para novos estudos a realização de uma nova pesquisa com uma amostra maior, com os colaboradores da mão – de – obra direta, pois os mesmos podem ter opiniões diferentes dos colaboradores aqui pesquisados.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO
ALUNO: ANNA KARINA SILVA SOARES

PESQUISA DE CONHECIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DE
ENDOMARKETING
QUESTIONÁRIO

Prezado colaborador,

Esta pesquisa possui uma série de afirmativas sobre diversos temas que após analisadas vão expressar aspectos da atual política de *Endomarketing* desenvolvida por esta empresa, e tem como objetivo identificar os pontos positivos dos programas e diagnosticar os pontos que precisam ser melhorados. Os dados aqui coletados servirão como base para obtenção do diploma de bacharel em Administração de Empresas, na Universidade Federal de Campina Grande - UFCEG, sua opinião será de extrema importância para o êxito da pesquisa, e os dados aqui apresentados serão utilizados para fins meramente científicos e serão mantidos em total sigilo.

Instruções para Preenchimento:

- Leia com atenção cada afirmativa e expresse a sua opinião, de acordo com a tabela apresentada. Por favor, procure não deixar questões sem resposta, pois a qualidade dos resultados obtidos dependerá do seu desempenho em responder com precisão e sinceridade;
- As questões 3, 4 e 15 podem ser marcadas mais de uma alternativa, visto que as mesmas vão expressar sua opinião sobre diversos itens.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO

1 – “Há quantos anos você trabalha na empresa”.

- 1 a 4 anos 5 a 8 anos 9 a 12 anos
 Mais de 12 anos

2 – “Esta empresa desenvolve programas voltados para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores”.

- (5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
 (2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

3 – “Dos Programas citados abaixo, marque um "x" todos os que você tem conhecimento dentro desta empresa”.

Programa de Incentivos ao Estudo	
V-O-C-E (Plano Estratégico de Pessoas)	
Projeto de Desenvolvimento Operacional comportamentais.	
PPR (Programa de Participação de Resultados) estabelecidas.	
Destaques	
Reconhecimento por Tempo de Serviço	
Projeto Educacional “Caminhar e Aprender”	
Ciranda de Idéias	
PAE (Programa Alpargatas de Ergonomia)	
Projeto de Fisioterapia (Pausa Ativa)	
Pesquisa de Clima Organizacional	
Plano de Aposentadoria	

Treinamento e Desenvolvimento	
Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente contratados e clientes.	
DNA (Descobrimo Nossa Alpargatas)	

4 – “Dos programas citados abaixo qual você já participou ou participa.”.

Programa de Incentivos ao Estudo	
V-O-C-E (Plano Estratégico de Pessoas)	
Projeto de Desenvolvimento Operacional comportamentais.	
PPR (Programa de Participação de Resultados) estabelecidas.	
Destaques	
Reconhecimento por Tempo de Serviço	
Projeto Educacional “Caminhar e aprender”	
Ciranda de Idéias	
PAE (Programa Alpargatas de Ergonomia)	
Projeto de Fisioterapia (Pausa Ativa)	
Pesquisa de Clima organizacional	
Plano de Aposentadoria	
Treinamento e Desenvolvimento	
Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente contratados e clientes.	
DNA (Descobrimo Nossa Alpargatas)	

5- “Você acredita que os programas desenvolvidos apresentam alguma melhoria para a organização.”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso

(2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

6 – “Os funcionários se sentem motivados em participar dos programas”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
(2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

7 – “Seu superior imediato incentiva a sua participação nos programas oferecidos pela empresa”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
(2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

8 – “A participação nos programas de *Endomarketing* desenvolvidos pela empresa é incentivada para todos os níveis organizacionais”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
(2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

9 – “A capacitação e o desenvolvimento das pessoas são projetados para atender às estratégias e planos, e as necessidades de melhoria do desempenho da força de trabalho”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
(2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

10 – “Os programas oferecidos afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas?”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
(2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

11 – “A empresa mantém o clima Organizacional propício à satisfação e à motivação das pessoas por meios de atividades, eventos e benefícios”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
 (2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

12 – “As pessoas responsáveis pelos programas estão disponíveis para qualquer colaborador que tenha dúvidas”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
 (2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

13 – “Se você fosse Presidente desta organização apoiaria a implantação de programas de *Endomarketing*”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
 (2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

14 – “A empresa apresenta em quadros de aviso os resultados obtidos dos programas”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
 (2) Pouco aplicável (1) Não aplicável

15 – “Dos Programas citados abaixo, quais apresentam melhores resultados para a organização (escolha no mínimo 5 opções)”.

Programa de Incentivos ao Estudo	
V-O-C-E (Plano Estratégico de Pessoas)	
Projeto de Desenvolvimento Operacional comportamentais.	
PPR (Programa de Participação de Resultados).	
Destaques	
Reconhecimento por Tempo de Serviço	
Projeto Educacional “Caminhar e aprender”	
Ciranda de Idéias	

PAE (Programa Alpargatas de Ergonomia)	
Projeto de Fisioterapia (Pausa Ativa)	
Pesquisa de Clima organizacional	
Plano de Aposentadoria	
Treinamento e Desenvolvimento	
Política de Segurança, Saúde e Meio Ambiente contratados e clientes.	
DNA (Descobrimo Nossa Alpargatas)	

16 – “As pessoas se orgulham de integrar esta empresa”.

(5) Totalmente aplicável (4) Muito aplicável (3) indeciso
 (2) Pouco aplicável (1) Não aplicável