

**CENTRO UNIVERSITÁRIO FEEVALE**

**NARA KONRDORFER LOCH**

**PLANO DE MARKETING INTERNO PARA A EMPRESA APLIC COLOUR**

**NOVO HAMBURGO, 2008.**

**NARA KONRDORFER LOCH**

**PLANO DE MARKETING INTERNO PARA A EMPRESA APLIC COLOUR**

**Centro Universitário Feevale  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas  
Curso de Administração – Habilitação em Marketing  
Trabalho de Conclusão de Curso**

**Professora Orientadora: Professora Maria Cristina Bohnenberger**

**Novo Hamburgo, maio de 2008.**

NARA KONRDORFER LOCH

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração – Habilitação em Marketing, com o título Plano de Marketing Interno Para a Empresa Aplic Colour, submetido ao corpo docente do Centro Universitário Feevale como requisito necessário para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Habilitação em Marketing.

Aprovado por:

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Maria Cristina Bohnenberger  
Orientadora

---

Prof. 1  
Banca Examinadora

---

Prof. 2  
Banca Examinadora

Novo Hamburgo, maio de 2008.

*Agradecimentos:*

*Agradeço a Deus, por tudo;*

*Agradeço ao meu marido Alexandre Loch, pelo amor, carinho, paciência e compreensão.*

*À minha mãe e minha irmã, que sempre me orientaram e estiveram presentes em todos os momentos da minha vida.*

*Aos meus familiares e amigos, pelo apoio.*

*À empresa Aplic Colour, que abriu suas portas para a realização deste estudo.*

*Aos professores, em principal à minha orientadora, Ms. Maria Cristina Bohnenberger, pela paciência e incentivo.*

*É preciso sonhar, mas com a condição de crer em nosso sonho, de observar com atenção a vida real, de confrontar a observação com nosso sonho, de realizar escrupulosamente nossas fantasias. Sonhos: acredite neles.*

*Lênin*

## RESUMO

Este trabalho objetiva o desenvolvimento de um plano de marketing interno para a empresa Aplic Colour. Para isto, utilizou-se o modelo de marketing interno desenvolvido por Bohnenberger (2005), e o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, sendo que as técnicas de coleta de dados foram pesquisa de documentos, entrevista estruturada e aplicação de questionários. Os principais resultados apontam que a empresa necessita de maior atenção nas três atividades propostas pelo modelo: comunicação interna, práticas de recursos humanos e orientação ao cliente. Por fim, o plano propõe os principais itens a serem trabalhados dentro das atividades do modelo.

**Palavras-chave:** marketing interno, clima organizacional, recursos humanos.

## **ABSTRACT**

The present paper seeks to develop an internal marketing plan for the Aplic Colour company. To this end, the internal marketing model developed by Bohnenberger (2005) was used. The chosen research method involved case studies and the data collection techniques used were document research, formal interviews and questionnaires. The main results suggest that the company needs to pay more attention to the three activities proposed by the model: internal communications, human resources practices and customer orientation. Finally, the plan proposes the main items to be worked on among the activities suggested by the model.

**Key words:** internal marketing, organizational environment, human resources.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Instrumentos de Marketing .....	16
Quadro 2: Comparação dos instrumentos de marketing interno e suas variações... 17	17
Quadro 3: Características dos modelos de marketing interno..... 22	22
Quadro 4: Características do clima organizacional .....	32
Quadro 5: Indicadores do clima organizacional..... 35	35
Quadro 6: Perfil da amostra..... 48	48
Quadro 7: Questões/médias..... 50	50
Quadro 8: Na empresa sou visto como .....	52
Quadro 9: Análise das necessidades do plano..... 53	53
Quadro 10: Plano de marketing interno..... 54	54



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Interação entre os componentes .....	23
Figura 2: Modelo de marketing interno. ....	24

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1 MARKETING INTERNO.....</b>	<b>12</b>
1.1. CONCEITO DE MARKETING INTERNO.....	12
1.2. FERRAMENTA DE MARKETING INTERNO .....	15
1.3. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO.....	17
1.4. COORDENAÇÃO DE MARKETING INTERNO .....	19
1.5. BENEFÍCIOS DO MARKETING INTERNO .....	21
1.6. MODELOS DE MARKETING INTERNO.....	22
<b>2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>31</b>
<b>3 EMPRESA PESQUISADA .....</b>	<b>37</b>
<b>4 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>40</b>
4.1. TIPO DE PESQUISA.....	40
4.2. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	40
4.3. MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	42
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>43</b>
5.1. DADOS QUALITATIVOS.....	43
5.2. DADOS QUANTITATIVOS.....	48
<b>6 PLANO DE MARKETING INTERNO .....</b>	<b>53</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>62</b>

## INTRODUÇÃO

As empresas encontram dificuldades de contarem com pessoas satisfeitas e motivadas em seu quadro de funcionários. Muitas vezes, tal situação é reforçada pela dificuldade de comunicação com os funcionários, ou seja, clientes internos, como são chamados pelo marketing interno.

O marketing interno objetiva, entre outros, a satisfação dos funcionários, que faz com que estes se sintam motivados para trabalhar, gerando um aumento da produtividade, que é o objetivo da maioria das empresas atualmente. Conforme será detalhado posteriormente o marketing interno é chamado por alguns autores (GRÖNROOS 2003, Brum 2003, Cerqueira 1994) de endomarketing. A diferença entre os dois conceitos será abordada no primeiro capítulo do trabalho. Entretanto cabe destacar que, neste estudo, o tema foi trabalhado como marketing interno.

O objeto de estudo deste trabalho será a empresa Aplic Colour que deseja desenvolver um plano de marketing interno que visa melhorar a satisfação dos funcionários, o que deve interferir no clima interno da organização. Desta forma, o problema central da pesquisa é: Qual é o plano de marketing interno para a Aplic Colour?

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de marketing interno para a empresa Aplic Coloc, visando o comprometimento dos funcionários. Os objetivos específicos consistem em identificar aspectos do clima organizacional em relação às práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pela empresa; identificar e descrever as atividades de marketing interno que são desenvolvidas atualmente e propor novas atividades para o processo de marketing interno.

Portanto, os capítulos que seguem irão apresentar a realização dos objetivos descritos. Para tanto no Capítulo 1 serão abordados os conceitos, as ferramentas, os processos de implantação, a coordenação, os benefícios e alguns modelos de marketing interno, tais como o modelo de marketing interno de Berry (1991), modelo de marketing interno de Grönroos (1990), modelo de marketing interno de Rafiq e Ahmed (2000), diagrama de marketing interno de Lings (1999) e o modelo de marketing interno de Bohnenberger (2005).

O Capítulo 2 trata do clima organizacional e sobre alguns de seus conceitos e características. Em seguida, o Capítulo 3 apresenta uma descrição da empresa pesquisada, considerando alguns pontos históricos e suas atividades.

No Capítulo 4 é apresentada a metodologia adotada para a realização da pesquisa, abordando o instrumento utilizado e a coleta de dados. O Capítulo 5 demonstra as análises dos dados, o perfil dos entrevistados e a análise através do modelo de Bohnenberger, conforme as atividades da empresa pesquisada. Por fim, no Capítulo 6 é apresentado um plano de marketing interno como sugestão para a empresa Aplic Colour.

O foco deste trabalho é o marketing interno, tratando sobre estratégia, filosofia de gestão, satisfação, motivação e reconhecimento.

# 1 MARKETING INTERNO

Este capítulo apresenta os conceitos de marketing interno, suas ferramentas, o processo de implantação e qual o setor que deve coordenar essa área, abordando ainda os benefícios e alguns modelos de marketing interno.

## 1.1. CONCEITO DE MARKETING INTERNO

Segundo Kotler (1998, p. 40), o conceito de marketing interno é: “uma tarefa bem-sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. Marketing interno ou *Endomarketing* é toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e união do público interno, com o intuito de melhor atender aos clientes externos. Honorato (2004, p. 25) declara que não há como ter clientes satisfeitos sem ter funcionários satisfeitos.

Atualmente, existem várias definições e conceitos sobre marketing interno, mas Grönroos trata o assunto como Endomarketing, que para ele é a:

Filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. 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. (GRÖNROOS, 2003, p. 409).

Portanto, o autor considera o funcionário como cliente, e leva em consideração a satisfação e o relacionamento dos funcionários na empresa.

Segundo Berry e Parasuraman, apud Bohnenberger (2005, p. 37), “marketing interno é a filosofia de tratar o empregado como um cliente interno”, e conseqüentemente, “satisfazendo as necessidades de seus clientes, a empresa aumenta sua habilidade de satisfazer as necessidades de seus clientes externos”.

Bohnenberger ainda afirma que, de acordo com Berry e Parasurama, há sete maneiras básicas de atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados, que são:

- a. Lutar por talentos: procurar no mercado os melhores empregados. É necessário pensar no mercado sobre o ponto de vista de marketing e assim, buscar, por diversos meios, as melhores pessoas para trabalhar na empresa.
- b. Oferecer uma visão: oferecer uma visão simples que deve ser comunicada com paixão e freqüência pelo nível estratégico. Além disto, ela deve contribuir para manter emocionalmente as pessoas na empresa.
- c. Preparar as pessoas para a performance: a maioria dos empregados recebe capacitação relacionada a “como” fazer a tarefa e não “por que” fazer a tarefa. Um erro comum é realizar uma capacitação anual, por meio de um seminário, ou curso de uma semana. O processo deve ser contínuo, e se possível, realizado por gestores imediatos.
- d. Trabalhar em equipe: buscar alternativas para fazer o trabalho interno, que pode gerar stress e fadiga, seja mais agradável. Um trabalho em equipe necessita de: liderança de equipe, comprometimento de objetivos, reconhecimento e discernimento das pessoas que compõem.
- e. Liberdade para o trabalho: aumentar a autoridade e responsabilidade dos níveis mais baixos da empresa (que estão próximos do cliente). Esta atitude requer determinação, paciência e consciência para pensar nas regras da empresa. Mas é necessário lembrar que as pessoas não são robôs, apesar de muitas vezes preferirem trabalhar com regras bem definidas.
- f. Medida e reconhecimento: desenvolver um bom e efetivo reconhecimento para os empregados com uma adequada medida de performance que determina quem merece o reconhecimento.
- g. Conhecer seus clientes: considerar que os empregados também são clientes, e que necessitam de tarefas bem definidas que tragam a possibilidade de atender as suas aspirações e interesses. (BOHNENBERGER, 2005, p. 37e 38).

O marketing interno também poderia ser considerado uma evolução do marketing. Se o marketing é descrito como “troca” entre partes que têm interesses distintos (BOONE; KURTZ, 1998), o marketing interno é a troca entre empresa e funcionários, para satisfazer as necessidades de ambos. Para Honorato (2004, p. 26), o marketing interno é como “um conjunto de ações da empresa com o propósito de preparar seus funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes”. Salienta ainda que “quem é capaz de satisfazer o cliente é o

funcionário”, para isto ele precisa estar preparado, informado e comprometido com a empresa para ter um bom relacionamento com o cliente.

Autores como Brum (2003) e Cerqueira (1994) definem o Endomarketing relacionando a comunicação interna ao marketing interno. Segundo Brum (2003):

O Endomarketing não pode ser considerado apenas como um esforço com o intuito de vender a imagem da empresa ou um produto para dentro, mas como um esforço para tornar comuns objetivos, estratégias e resultados, asseverando ainda que conhecimento é algo para ser dividido, não guardado, e que o objetivo maior do Endomarketing, tratado como “ciência maravilhosa”, é a felicidade das pessoas no seu ambiente de trabalho. (BRUM, 2003, p. 21).

Brum (2003, p. 46) ainda diz que “em primeiro lugar, temos que lembrar que ninguém gosta daquilo que não conhece. Portanto, é preciso colocar à disposição do público interno um alto nível de informação sobre a empresa e todas as suas características”. Muitas empresas canalizam suas forças no planejamento estratégico, definindo missão, visão e valores com o objetivo comunicar, ou seja, tornar comum entre os funcionários da empresa as crenças, valores, objetivos e resultados obtidos pela organização como um todo, com o intuito de motivar esses funcionários.

Para Brum (1998), existem muitas formas de se motivar funcionários: reconhecer publicamente um trabalho bem feito; verificar se o funcionário possui ferramentas adequadas para a realização de trabalho; utilizar o desempenho como base para uma promoção; enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego; proporcionar a participação nos lucros; remunerar pessoas de forma competitiva, ou seja, em função do talento de cada uma.

A venda de uma imagem da empresa para dentro dela mesma ocorre através dos veículos de comunicação e visa conquistar homogeneidade cultural e de valores, em todos os níveis hierárquicos. Para Cerqueira, marketing interno ou Endomarketing são:

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, o 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 e a implantação de ações gerenciais preventivas. (CERQUEIRA, 1994, p. 51).

O autor considera o Endomarketing como um conjunto de processos que se integram entre si dentro do gerenciamento de uma organização. E acrescenta que:

Qualquer projeto de Endomarketing estabelece um forte componente de comunicação integrada, ou seja, comunicação nos dois sentidos: estabelece uma base de relacionamento interpessoal que desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas; facilita a prática da empatia e da afetividade, ou seja: o Endomarketing melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional. (CERQUEIRA, 2002 p. 51).

Cada autor tem suas definições e conceitos sobre marketing interno, porém, não se excluem mutuamente; suas opiniões convergem no sentido do marketing interno como forma de integração das pessoas entre si e com a empresa. Boa parte dos autores concorda que o marketing interno não deva ser considerado somente como produto de comunicação interna e gerenciamento de informações, mas também como um processo que busca integrar pessoas, gerar informações e comprometimento, para promover processos de crescimento pessoal e melhoria contínua.

Para que haja uma maior integração entre os funcionários e uma melhora na comunicação interna, a empresa pode utilizar as ferramentas descritas a seguir.

## **1.2. FERRAMENTA DE MARKETING INTERNO**

Podem-se classificar várias ferramentas que podem ser utilizadas para a prática e implantação do Marketing Interno. Essas ferramentas constituem-se com o



treinamento e o desenvolvimento, a comunicação interna e externa, a liderança e o fluxo de informações, entre outras.

A autora Brum (1998), classifica os instrumentos operacionais ou instrumentos de marketing que podem ser utilizados, conforme o Quadro 1.

<b>INSTRUMENTOS</b>	
Vídeos	Institucionais ou de apresentação dos produtos (têm como objetivo colocar os clientes internos com a realidade em que seu produto é utilizado).
Manuais técnicos e educativos	Seu objetivo é a apresentação de produtos, serviços, lançamentos, tendências em relação à tecnologia e a moda.
Revistas	Com histórias em quadrinhos.
Jornal interno	Com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede.
Cartazes motivacionais	Informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para a equipe interna.
Canais diretos	Reuniões com o diretor, presidência ou ouvidor interno.
Palestras internas	Programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve.
Grife interna	Registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios.
Memória	Resgate da história da empresa, com o objetivo de transmitir às pessoas que a desconhecem.
Rádio interna	Para a divulgação de notícias.
Vídeo jornal	Para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes.
Intranet	Meio eletrônico de comunicação.
Convenções internas	Uso da equipe interna para divulgação de atividades.
Manuais de integração	Muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

Quadro 1: Instrumentos de Marketing

Fonte: Elaboração da autora (com base em Brum, 1998).

São vários os instrumentos que podem ser utilizados, por isso apresentam uma variação em relação ao custo (implantação e manutenção), no nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), na abrangência (número de funcionários envolvidos) e na durabilidade (necessidade de utilização).

<b>Instrumento</b>	<b>Custo</b>	<b>Envolvimento da coordenação</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Durabilidade</b>
Confecção de vídeos	Alto	Alto	Alta	Média
Manuais técnicos	Médio	Alto	Baixa	Média
Manuais educativos	Médio	Alto	Alta	Alta
Revistas com histórias em quadrinhos	Médio	Médio	Alta	Alta
Jornal interno	Baixo	Médio	Alta	Baixa
Cartazes motivacionais	Médio	Baixo	Alta	Alta
Anais diretos	Baixo	Alto	Baixa	Baixa
Palestras internas	Baixo	Médio	Alta	Baixa
Grife interna	Baixo	Baixo	Alta	Alta
Memória	Alto	Alto	Alta	Alta
Rádio interna	Alto	Médio	Alta	Baixa
Vídeo jornal	Alto	Alto	Alta	Baixa
Intranet	Baixo	Baixo	Alta	Baixa
Manuais de integração	Médio	Médio	Média	Alta
Atividades festivas	Médio	Alto	Alta	Baixa

Quadro 2: Comparação dos instrumentos de marketing interno e suas variações.

Fonte: Bohnenberger (2001, p. 19).

Desta forma, uma empresa que possui pouca disponibilidade de tempo para a coordenação e implantação do processo de marketing interno precisa evitar a escolha de instrumentos que exijam alto grau de envolvimento da coordenação. Caso contrário, correrá o risco de ter problemas no desenvolvimento do seu plano.

### **1.3. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO**

Pelas mudanças que ocorrem na cultura da empresa, as pessoas envolvidas no processo de implantação do marketing interno acabam se destacando das demais pessoas da empresa, o que pode ocasionar frustrações nos demais colaboradores.

No desenvolvimento de um projeto para a implantação do programa de marketing interno, podem ser adotadas diversas metodologias de aplicação, sendo que todas seguem basicamente três fases: difusão, desenvolvimento e manutenção da cultura do comprometimento. Segundo Honorato (2004):

A. Difusão da cultura do comprometimento: visa estabelecer a prática inicial dos valores essenciais que a empresa escolher para nortear as pessoas para o comprometimento.

Ações: reunião com a direção geral, pesquisa de clima organizacional.

B. Desenvolvimento da cultura do comprometimento: auxiliar na consolidação da base cultural estabelecida e acelera qualitativamente a sinergia do comprometimento, por meio do reconhecimento e da valorização do ser humano.

Ações: reuniões semanais com as chefias, palestras e treinamentos.

C. Manutenção da cultura do comprometimento: garante o desenvolvimento da base cultural estabelecida, sobretudo pelos níveis de chefia, identificando muitas vezes as chefias apenas envolvidas e não comprometidas.

Ações: divulgação das melhores práticas, implantação das melhorias, reunião de avaliação do sistema, avaliação de desempenho.

Cerqueira, (2002 e 2005), acrescenta ainda que é necessário considerar neste processo de implantação quatro pontos estratégicos, descritos a seguir:

1. Criação de uma coordenação geral, encarregada da avaliação contínua dos resultados do programa, que poderá indicar coordenadores de projetos, responsáveis por auxiliar no processo de implantação. Os mesmos deverão ser escolhidos com base em critérios de conhecimento, habilidades e atitudes.

2. Não há como definir o tempo que a empresa levará para assimilar o programa de marketing interno, pois são inúmeras as variáveis a serem consideradas, como número de funcionários e grau de comprometimento da direção, entre outras.

3. É preciso comprometimento total da direção da empresa para que todas as ações das demais áreas sejam direcionadas a ela. A falta desse direcionamento impossibilita o sucesso de qualquer programa, pois a direção precisa ser exemplar.

4. É importante que as chefias ajam com autocracia, determinando o que deve e o que não deve ser feito. Não pode-se confundir autocracia com autoritarismo, sob pena de não obter o comprometimento.

Brum (2003) recomenda a aplicação de uma pesquisa de ambivalência organizacional ou pesquisa de clima, a fim de verificar os sentimentos dos funcionários em relação à empresa e suas ações. A autora defende que “a pesquisa de clima deve ser vista como um excelente caminho para levantar, explorar, examinar, avaliar e monitorar o que pensa e como se sente o público interno da empresa” (2003, p. 118). Salienta ainda que é importante considerar nesta pesquisa os fatores motivacionais, imagem interna e externa, gestão de recursos humanos, qualidade, produtividade e comunicação.

Portanto, é necessário o envolvimento e o comprometimento de todos os envolvidos no processo de implantação. Sem o apoio do nível executivo, a empresa poderá obter resultados opostos aos desejados, e com isso desgastar a imagem dos setores participantes.

#### **1.4. COORDENAÇÃO DE MARKETING INTERNO**

É muito comum que haja nas empresas uma confusão sobre quem deve coordenar o Marketing Interno, principalmente nas pequenas empresas, onde geralmente quem planeja são os proprietários. Muitas pessoas pensam que a coordenação deve ser feita pelo Departamento de Marketing, por já tratar do público externo, enquanto outros pensam que o Departamento de Recursos Humanos deve coordenar, pelo fato de que trabalham com pessoas, treinamentos, benefícios, planos de cargos e salários.

Para Grönroos, a alta administração, a gerência de recursos humanos e o marketing, todos contribuem para a implementação de processo de Endomarketing. O autor observa que “o suporte ativo e contínuo da diretoria, e não um mero discurso sobre a importância dos funcionários apenas da boca para fora, é uma necessidade para o sucesso do Endomarketing [...]” (2003, p. 407).

No ponto de vista de Grönroos (2003), a Gestão de Recursos Humanos oferece ao Endomarketing ferramentas de trabalho, tais como treinamento, contratação e planejamento de carreira; e o marketing oferece diretrizes sobre como estas ferramentas devem ser utilizadas. O autor acrescenta ainda que, para que o Endomarketing possa funcionar de fato, a colaboração de todos é necessária, principalmente da área de Recursos Humanos, que é a área que trata dos interesses das pessoas em relação à empresa e vice-versa.

Portanto, para Grönroos (2003), a implementação bem sucedida do Endomarketing requer que o Marketing e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) trabalhem juntos, uma vez que a GRH oferece ferramentas que podem ser usadas no Endomarketing, tais como treinamento, contratação e planejamento de carreira, enquanto o marketing oferece diretrizes sobre como essas ferramentas devem ser utilizadas. Segundo Brum (1998), o marketing interno deve ser conduzido em parcerias entre as áreas de Marketing e Recursos Humanos; a primeira tem o *know-how* para a condução de projetos e instrumentos de marketing, e a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público-alvo.

Constata-se, assim, que tanto Grönroos (2003) quanto Brum (1998), acreditam que ambas as áreas devem estar envolvidas e dar a sua contribuição na coordenação do marketing interno. Destaca-se ainda que o processo de coordenação varia de acordo com as características de cada organização, ou seja, as diretrizes, estratégias de implantação e desenvolvimento devem estar relacionados com a missão, visão e objetivos gerais de cada empresa.

## 1.5. BENEFÍCIOS DO MARKETING INTERNO

São vários os benefícios do marketing interno, quando implementado adequadamente na empresa. Para Cerqueira (2005), o marketing interno melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas para com o sistema organizacional. Os empregados motivados acabam se transformando em agentes de marketing, pois são formadores de opinião e acabam vendendo os valores da empresa. Com a elevação da satisfação e do comprometimento dos funcionários, os clientes externos também são atingidos pelo marketing interno.

Através do marketing interno, a comunicação fica mais clara e objetiva, os empregados ficam a par dos valores e da cultura da empresa, sabem quais são os objetivos e metas da organização. O marketing interno também proporciona uma maior integração entre os funcionários, pois os mesmos participam com maior frequência dos projetos. Quanto mais integrada, maiores as chances da empresa obter sucesso com o cliente externo.

Outros benefícios que se alcançam com marketing interno são o fortalecimento e a construção de relacionamentos, uma vez que o compartilhamento dos objetivos da empresa fortalece as relações, mostrando que todos são clientes da empresas.

De acordo com Joseph, apud Pizzinatto et. al. (2005), um efetivo marketing interno responde às necessidades do funcionário à medida que as técnicas deste conceito elevam a missão e os objetivos da organização. A organização identifica com maior clareza quais são as necessidades e os desejos dos empregados, o que facilita a satisfação dos mesmos. Conforme os funcionários vão tendo conhecimento dos objetivos da empresa, passam a desenvolver suas habilidades com maior facilidade, o que ajuda no reconhecimento pelas realizações das suas tarefas.

O marketing interno permite que as empresas obtenham melhores resultados e a possibilidade de atingir a missão empresarial. A mudança organizacional consiste essencialmente em um processo cultural de alterar valores, quebrar paradigmas, sem esquecer que, quando valores fundamentais são feridos, as pessoas reagem e tentam resistir à mudança.

### 1.6. MODELOS DE MARKETING INTERNO

Os modelos de marketing interno são recentes e todos levam à satisfação do cliente externo por meio do cliente interno. No Quadro 3, são apresentadas as características dos modelos de Berry, Grönroos, Rafiq e Ahmed, Lings.

MODELO	CARACTERÍSTICAS DO MODELO	AUTOR
Modelo de marketing interno de Berry	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecer o empregado como um cliente;</li> <li>- Desenvolvimento através de vantagem competitiva;</li> <li>- Atitudes orientadas ao cliente;</li> <li>- Tarefa igual a produto;</li> <li>- Reconhecimento e aplicação das técnicas de marketing.</li> </ul>	Berry (1991)
Modelo de marketing interno de Grönroos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipa as informações para ter empregados motivados e orientados ao cliente;</li> <li>- Desenvolvimento através de vantagem competitiva.</li> </ul>	Grönroos (1990)
Modelo de marketing interno de Rafiq e Ahmed	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conexão entre os elementos do marketing interno e sua relação com a satisfação do cliente externo;</li> <li>- Motivação alcançada por meio das atividades desenvolvidas pela organização, que objetivam a satisfação dos empregados;</li> <li>Importância da Coordenação interfuncional para o mercado.</li> </ul>	Rafiq e Ahmed (2000)
Diagrama de marketing interno de Lings	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerar os setores e não os empregados como clientes internos;</li> <li>- Identifica os grupos internos, os processos de clientes internos e externos visíveis e as interações externas e internas;</li> <li>- Empregados são de certa forma responsáveis pelas metas e objetivos da empresa.</li> </ul>	Lings (1999)

Quadro 3: Características dos modelos de marketing interno.

Fonte: Baseado em Bohnenberger (2005). Tradução da autora.

O modelo da Figura 1 foi desenvolvido por Bohnenberger (2005), é denominado como Modelo de Gestão de Marketing Interno, e foi constituído através de estudos e baseado nos modelos de Berry (1991), Grönroos (1990), Rafiq e

Ahmed (2000), Lings (1999). Este modelo leva em consideração três componentes fundamentais para a empresa que está orientada para o cliente: o processo de planejamento da empresa, o marketing interno e o marketing externo.

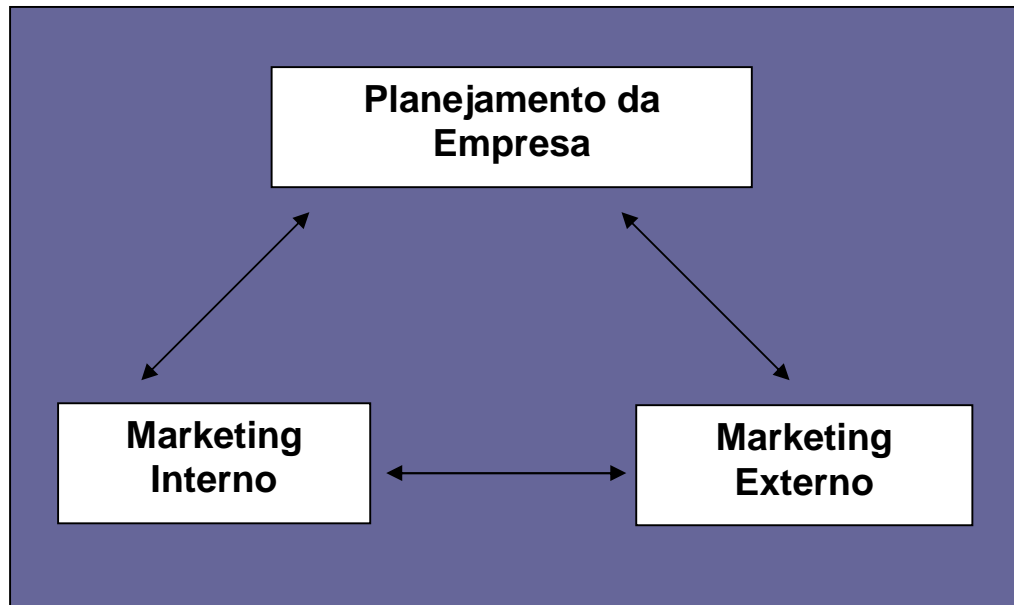


Figura 1: Interação entre os componentes  
Fonte: Bohnenberger (2005, p. 70). Tradução da autora

Todavia, para Bohnenberger (2005) este pensamento de integração entre os componentes levou a pensar num modelo mais amplo, envolvendo o nível executivo, o setor de Recursos Humanos e o setor de Marketing das empresas, conforme mostra a Figura 2.



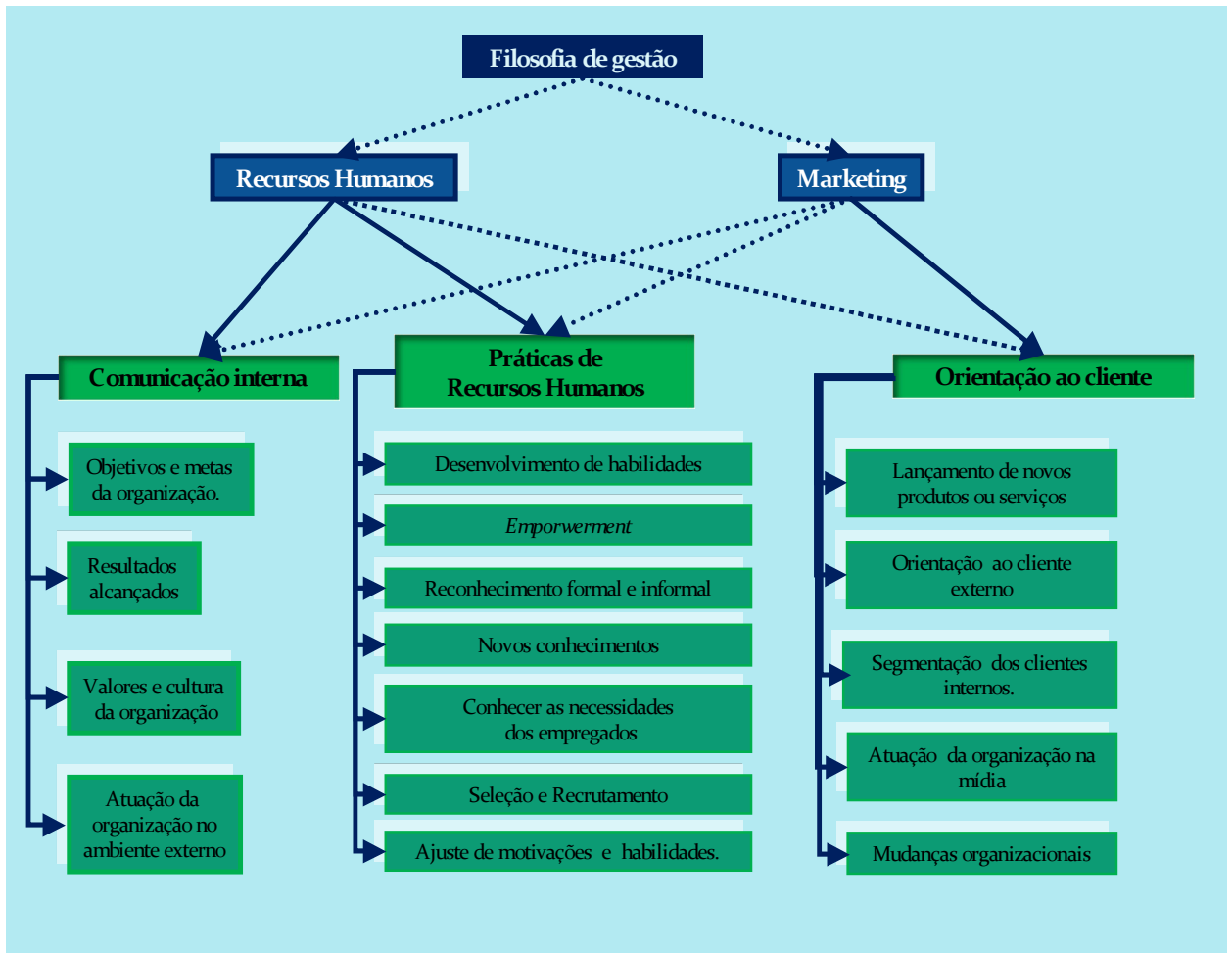


Figura 2: Modelo de Marketing interno  
 Fonte: Bohnenberger (2005, p. 234). Tradução da autora.

Este modelo considera o empregado como um cliente interno, e para que isso ocorra, o nível executivo é o ponto de partida. As atitudes da gestão devem condizer com as ações propostas pelos setores, sendo necessário que o empregado seja visto como um cliente não só pelo nível executivo, mas também pelos níveis de supervisão da empresa.

Conforme mostra a Figura 2, o marketing interno fica a cargo dos setores de Marketing e Recursos Humanos, uma vez que a responsabilidade maior é do setor de Recursos Humanos, que desenvolve grande parte das atividades. Entretanto, o setor de Marketing deve estar integrado, pois tem as informações e as técnicas para a realização do processo. O nível executivo deve controlar as atividades desses dois setores, e sempre que necessário, deve intervir; pode ainda responsabilizar um dos setores para implantar e desenvolver as atividades de marketing, evitando algum tipo de desentendimento.

Hammel, apud Bekin (2004) sinaliza que a empresa precisa liderar a revolução e as mudanças, visto que não se deve esperar que elas cheguem. Isso exige competência visionária de seus líderes e gestores, mas não basta apenas ter essa visão: é imperativo divulgá-la internamente aos funcionários, ao público interno. A empresa deve estar preparada para eventuais mudanças que podem ocorrer, e é de extrema importância divulgá-las com antecedência. Para este modelo, as atividades do marketing interno são comunicação interna, práticas de recursos humanos e orientação ao cliente.

Mesmo que a comunicação interna seja somente de responsabilidade do setor de Recursos Humanos, o setor de Marketing pode desenvolver diversas atividades, pois conhece diversas ferramentas de comunicação, o que facilita a obtenção dos resultados esperados. Para Bohnenberger, o modelo proporciona quatro atividades específicas de comunicação interna, que são:

A. A difusão dos objetivos e metas da organização (destacada por Grönroos (1990a) e Brum (1994). Segundo os autores, os empregados devem não só conhecer os caminhos da organização, como também analisá-los e sugerir trocas quando possível.

D. Os resultados alcançados e as situações da organização (Brum, 1994) representam a informação referente ao nível de desenvolvimento dos setores e da organização como um todo. Demais, pode estar associada diretamente a um programa de reconhecimento formal e tem como vantagem o conhecimento dos empregados da situação real da sua organização que proporciona certa segurança ao empregado.

E. Os valores e a cultura da organização (Peris e Sánchez, 2000; Rafiq e Ahmed 1993) podem ser transmitidos de diversas formas e fazer parte do processo de reconhecimento do empregado como cliente. Assim, se o empregado realmente é considerado um cliente interno, isto deve estar refletido nos valores e na cultura da organização.

F. A comunicação externa no modelo representa os aspectos de comunicação relacionados à organização que ocorrem no ambiente externo, seja por participantes nas atividades desenvolvidas pela comunidade, por prêmios recebidos, por campanhas publicitárias ou por lançamento de novos produtos e serviços (Conduit e Mavondo, 2001). É importante destacar que as atividades são desenvolvidas no ambiente externo da organização, mas tem que ser divulgada no ambiente interno. (BOHNENBERGER, 2005 p. 80 e 81).

No ambiente interno da empresa, a comunicação deve ser clara e objetiva, onde o receptor entende e compreende a mensagem transmitida, a fim de também transmiti-la com clareza. Conforme Bekin:

A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com

eficiência. Todos – do gerente ao servente – precisam de informações sobre expectativas do cliente, o que a publicidade está prometendo aos clientes, sobre rotinas de serviços etc. Mas todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver feedback, se a informação não se transformar em diálogo, em troca. (BEKIN, 2004 p. 67).

É importante que o funcionário tenha atitude, o que inclui o envolvimento, comprometimento, valorização e qualificação deste. As práticas de recursos humanos, conforme a Figura 2 envolvem o desenvolvimento das habilidades; *Empowerment*; reconhecimento formal e informal; novos conhecimentos; conhecer as necessidades dos empregados; seleção e recrutamento; e ajuste de motivações e habilidades.

Segundo Bohnenberger (2005 p. 77), “entre os benefícios do desenvolvimento está a formação dos empregados para a tomada de decisões mais acertadas, maior habilidade para a execução de suas tarefas e por outro lado o conhecimento dos clientes”. O desenvolvimento do empregado está relacionado com suas habilidades, seu conhecimento, sua flexibilidade para realizar e se adequar às tarefas, mas também está relacionado à ênfase na comunicação.

Lobos (1993) diz que Empowerment é o “processo de transmissão de poder aos colaboradores, particularmente àqueles que integram a linha de frente. Este processo tem por um lado a liberdade e o respeito do empregado e por outro a expectativa e a necessidade de delegação por parte dos gestores”. Também devem receber um treinamento que os permita compreender os objetivos organizacionais e as exigências dos clientes, sendo que precisam conhecer as ferramentas e ter autoridade para responder de forma correta às necessidades dos clientes. Já para Boone e Kurtz (1998), *Empowerment* é a prática de dar aos funcionários autonomia para decisões sobre seu trabalho, sem a aprovação de um supervisor.

Tanto Lobos (1993) quanto Boone e Kurtz (1998) afirmam que os empregados ganham poder de decisão, o que é percebido pelos clientes, que apreciam quando um funcionário tem autoridade para resolver eficientemente uma transação ou uma queixa, sem perder tempo consultando seu supervisor.

Conforme Bohnenberger (2005), a responsabilidade da execução do grupo de ações inseridas na contratação dos empregados é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos, porém, o setor de Marketing pode contribuir com sugestões de execução de ações que se relacionem com o reconhecimento informal.

É preciso fornecer novos conhecimentos para o funcionário, ou seja, é importante treinar, delegar responsabilidades e apoiá-los, para que consigam, com qualidade, satisfazer seus desejos e os desejos dos clientes externos. Através de treinamentos e apoio interno, o empregado está preparado para tomar decisões que irão satisfazer os clientes. Com isso, a empresa melhora a qualidade dos produtos e serviços, porque aprende a identificar erros e a preveni-los. Estes conhecimentos podem ser fornecidos através de treinamento interno e externo, cursos, palestras, seminários etc.

É de extrema importância conhecer as características e as necessidades dos empregados, para que os mesmos sejam atingidos pelas ações do marketing interno e para que sejam desenvolvidas atividades que atendam de forma eficaz suas necessidades e desejos.

Uma tarefa que fica a cargo do setor de Recursos Humanos consiste em selecionar e recrutar os empregados, o que pode ocorrer tanto interna como externamente. O recrutamento interno significa “promover” um empregado, e muitas empresas contam com planos de carreira, onde sempre que uma pessoa é promovida ou desligada da empresa, outra pessoa que faz parte do quadro atual é promovida.

No recrutamento externo, o profissional é captado no mercado de trabalho, por isso, é importante que a empresa mantenha um canal de comunicação intenso com o mercado de trabalho, estando bem informada sobre a situação do mesmo. É muito comum no recrutamento externo o próprio empregado indicar pessoas externas para participarem do processo de seleção na empresa, e muitas vezes estas indicações geram as melhores contratações.

Num processo de seleção, as empresas sempre costumam fazer tanto o recrutamento interno como o externo, pois um complementa o outro. Quando surge uma nova oportunidade, alguém da empresa é promovido, e para ocupar o seu lugar, recruta-se externamente um candidato. Esta promoção interna gera motivação nos funcionários. Portanto, cabe ao setor de Recursos Humanos identificar as habilidades dos empregados, para que estas sejam exploradas e usadas como aliadas para a motivação.

Com base em experiência própria, Katzenbach e Santamaría, apud Grönroos (2004), propõem cinco diferentes abordagens para motivar os empregados:

1. Criar um orgulho coletivo da missão e dos valores da empresa entre os funcionários (a trilha da missão, dos valores e do orgulho).

2. Deixar claro para os funcionários quais são as tarefas de cada um, por que elas são importantes e como o desempenho é medido, e fazer o acompanhamento dos resultados de maneira consistente (a trilha do processo e da métrica).

3. Dar aos funcionários liberdade pessoal e oportunidade de ganho, mas também a liberdade para assumir riscos pessoais significativos, com algumas regras de comportamento (a trilha do espírito empreendedor).

4. Mostrar respeito pelas realizações individuais dos funcionários e reconhecer a qualidade do desempenho (a trilha da realização pessoal).

5. Oferecer sistemas de recompensa e bônus para dar apoio às realizações (a trilha da recompensa e da celebração).

Para que sintam-se motivados, os empregados devem ter autonomia e poder para executar suas tarefas, mas precisam ter suporte da administração, suporte de tecnologia e treinamentos. Conforme Bohnenberger (2005), os

funcionários precisam estar orientados para o cliente, pois os mesmos formam o mercado interno, que deve ser atingido em primeiro lugar.

Para Bekin (2004), o objeto das ações de marketing para o público interno é obter a motivação conscienciosa para o cliente, atingindo uma coordenação eficaz entre os funcionários que tratam diretamente com clientes e as áreas de apoio da empresa. Novamente é importante destacar a comunicação interna, pois o funcionário pode não estar diretamente em contato com o cliente, mas precisa ter informações a respeito dos clientes para assim dar um melhor suporte à equipe de frente.

É preciso que os empregados entendam e aceitem os programas, esforços e ofertas de marketing externo, antes que estes sejam lançados no mercado externo, composto pelos clientes e clientes potenciais. A empresa pode aproveitar o momento dos lançamentos de novos produtos para envolver e comprometer os funcionários, proporcionando, assim, um clima rico de sugestões de melhoramento dos produtos.

As mesmas ações que o setor de Marketing desenvolve para o público externo devem ser também desenvolvidas para o público interno. Os funcionários devem estar sempre a par do lançamento de produtos e serviços, e orientados ao cliente, ou seja, é preciso transformá-los em aliados, fomentando a idéia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa.

Para tornar os funcionários aliados da empresa, é necessário apresentar as campanhas publicitárias, folhetos e comerciais, primeiramente a eles, o que gera compromisso e motivação.

Um passo mais adiante seria desenvolver essas campanhas em cooperação com os grupos de funcionários afetados pelo esforço de comunicação externa. Isso provavelmente gera o compromisso dos funcionários com o cumprimento de promessas feitas em comunicações planejadas de marketing interno. (GRÖNROOS, 2003 p. 420).

Assim como os clientes externos, os clientes internos também têm diferentes necessidades e/ou desejos. É muito raro uma empresa conseguir satisfazer as

necessidades de todos os empregados, portanto, estes devem ser divididos em segmentos homogêneos. É importante ter cuidado, pois os empregados interagem uns com os outros e acabam influenciando na percepção, e também vale lembrar que os clientes querem ser reconhecidos e tratados como indivíduos.

## **2 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Há alguns anos, não havia preocupação por parte dos empresários com o clima organizacional, pois acreditavam que um funcionário poderia ser substituído por outro sem trazer transtornos à organização. Com o passar dos anos, os empresários perceberam que se a empresa não estivesse preocupada com o bem-estar e com a qualidade de vida dos funcionários, os mesmos não se sentiam na obrigação de serem leais e comprometidos com a empresa.

É na empresa que os funcionários passam boa parte dos seus dias, convivendo com pessoas estranhas, sem nenhum vínculo familiar, e muitas vezes sem afinidades. Portanto, as organizações precisam cuidar dos fatores motivacionais e elevar o nível de satisfação dos funcionários. A motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho são diretamente influenciados pelo clima organizacional, que gera expectativas, as pessoas esperam certas recompensas, satisfações e sentem frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas conduzem para a motivação.

Chiavenato (1997) afirma que o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura e da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc., ou seja, um conjunto de fatores que influenciam na motivação dos empregados. Esta motivação provoca estímulos e diferentes níveis de satisfação e de produtividade.

Muitos empresários se questionam sobre o que é clima organizacional. Com vistas a isso, Begamini e Coda definem que “Clima organizacional nada mais é do



que o indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”. (BEGAMINI; CODA; 1997. p. 98).

Todas as pessoas percebem se o clima está bom ou ruim dentro de uma empresa, o que gera uma satisfação ou insatisfação por parte dos funcionários. Para Chiavenato (1997), o clima varia ao longo de um contínuo, que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois extremos existe um ponto intermediário, que é o clima neutro, conforme mostra o Quadro 4.

<b>Desfavorável</b>	<b>Neutro</b>	<b>Favorável</b>
* Negativo	* Zero	* Positivo
* Rejeição	* Letargia	* Aceitação
* Frieza	* Apatia	* Calor Humano
* Frustração	* Indefinição	* Satisfação
* Distanciamento Social	* Indiferença	* Receptividade
* Alienação	* Desinteresse	* Comprometimento

Quadro 4: Características do clima organizacional

Fonte: Chiavenato (1997, p. 55).

Cabe aos gerentes alterar e melhorar o clima organizacional no seu departamento ou na sua equipe de trabalho seja intervindo nos elementos que o compõem ou atuando nas variáveis de entrada, que influenciam as variáveis dependentes que produzem resultados na empresa.

Conforme Oliveira (1995), o clima interno inclui um comportamento afetivo, mesmo que esteja implícito na expressão “crenças e valores” e que não seja sugerido nas expressões “percepção ou interpretação”. Para o autor:

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não e/ou das relações dos empregados a essas ações ou a perspectivas delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas [...]. (1995, p. 47).

Oliveira (1995) e Luz (1995) consideram as influências externas importantes, pois alteram o comportamento e o humor dos funcionários. Luz acrescenta ainda que o clima:

É resultante da cultura das organizações de seus aspectos positivos e negativos (conflitos). Resulta dos acontecimentos fortemente positivos e negativos, que ocorrem fora delas. (1995, p. 6).

Todos os fatores externos afetam o clima na empresa, sejam problemas na política, no câmbio ou na segurança. Se esses fatores afetam o ramo de atuação da empresa, automaticamente afetam os funcionários, gerando um clima de insegurança que se reflete no clima interno.

De acordo com Coda, apud Luz (2003, p. 11),

o clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Luz (1995) diz que o “clima é resultante da cultura das organizações”, e vale saber o que alguns autores pensam sobre cultura organizacional:

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais. (MOURA, apud LUZ, 2003, p.15).

Assim como as pessoas, a empresa também carrega a sua identidade, por meio de suas crenças, valores e relacionamentos. A cultura é a identidade da empresa, sendo assim reconhecida pelos funcionários, e não se pode esquecer que a empresa está inserida numa sociedade que também tem sua cultura. Todas as pessoas que fazem parte da empresa são influenciadas pela sua cultura, pois ela reforça o comportamento dos indivíduos, determinando o que deve ser praticado e o que deve ser evitado. Entretanto, mudanças no comportamento não necessariamente produzem mudanças culturais.

Os autores Deal e Kennedy, apud Freitas (1991) vão além, citando que valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Estes formam o coração da cultura e definem o sucesso em termos concretos para os empregados, estabelecendo os padrões que devem ser alcançados na organização. Diferentemente do pensamento dos autores citados acima, onde valores são crenças e conceitos básicos, para Luz (2003) valores representam a importância que as organizações dão a determinadas coisas, como, por exemplo, certos comportamentos ou posicionamentos: ética, trabalho em equipe, justiça, transparência, inovação etc. O autor acrescenta ainda que os valores demonstram claramente quais as prioridades que uma empresa procura seguir no cumprimento de seus objetivos.

Quando os valores são compartilhados, as diretrizes ficam mais evidentes para que os empregados desempenhem suas tarefas diárias. Para Grönroos (2004), quando os valores são compartilhados, três características em comum estão freqüentemente presentes:

- Os valores compartilhados são uma diretriz para o desempenho de tarefa;
- Os gerentes dedicam muito de seu tempo para desenvolver e reforçar valores compartilhados;
- Os valores compartilhados estão fundamentados entre os funcionários.

O desempenho da empresa melhora quando os valores são compartilhados, pois a gerência e os empregados dedicam-se mais às questões e modos de desempenho, enfatizados pelos valores compartilhados. Outro fator responsável por melhorar o desempenho é a motivação. Valores compartilhados também podem se tornar obsoletos e podem levar à resistência a mudanças, o que pode ser um problema para a empresa, pois pode ter dificuldade de responder a desafios externos.

Muitas empresas aplicam pesquisa de clima organizacional, a fim de

identificar as necessidades da organização e dos funcionários. Com base nas informações obtidas, pode-se criar um programa de ação. De acordo com Bergamini e Coda (1997), “a Pesquisa de Clima Organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação de realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização enfocada”.

Utiliza-se a pesquisa de clima organizacional como um canal de comunicação entre a direção e os empregados, sendo que é importante tornar clara a percepção do empregado sobre a empresa. Conforme Luz (2003) o clima organizacional se manifesta através de *turnover*, absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de materiais e de queixas no serviço médico, conforme mostra o Quadro 5.

<b>Turnover</b>	O <i>turnover</i> ou a rotatividade de pessoal pode representar uma “pista” de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa, que falta algo na empresa para satisfazê-la.
<b>Absenteísmo</b>	Da mesma forma, o excessivo número de faltas e atrasos pode ter o mesmo significado que o apresentado sobre o <i>turnover</i> .
<b>Pichações nos Banheiros</b>	Os banheiros das empresas representam um importante indicador do clima organizacional. As críticas, as agressões direcionadas aos líderes da empresa indicam o estado de satisfação dos funcionários. As portas e paredes dos banheiros representam um “espaço” anônimo onde os funcionários sentem-se mais seguros para xingar e zombar dos seus gestores ou da forma como a empresa conduz seus negócios.
<b>Programas de Sugestões</b>	Programas de sugestões mal sucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade de sugestões que ela esperava.
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Outro indicador sobre o clima é o instrumento de avaliação de desempenho. Quando a empresa utiliza um procedimento formal para avaliar o desempenho de seus empregados, as informações ali encontradas, muitas vezes, vão confirmar que o baixo desempenho de determinados colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa, ou até mesmo de problemas pessoais que estejam afetando o desempenho. Daí a importância de a empresa, através dos seus gestores, ouvir seus empregados.
<b>Greves</b>	Embora as greves estejam mais vinculadas ao descumprimento de obrigações legais por parte das empresas, ou a omissão dos gestores em tomar determinadas providências que atendam a determinadas reivindicações dos trabalhadores, a adesão às greves revela uma reação dos empregados ao seu descontentamento com a empresa.
<b>Conflitos Interpessoais e Interdepartamentais</b>	Essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os diferentes departamentos da empresa é que vai, muitas das vezes, determinar um clima tenso ou agradável.

Continuação Quadro 5: Indicadores do Clima Organizacional

<b>Desperdícios de Material</b>	Muitas vezes, a forma do trabalhador reagir contra a empresa é estragando os materiais, consumindo-os mais do que o necessário, danificando os equipamentos de trabalho. É uma forma velada do trabalhador se rebelar contra as condições de trabalho a que está sujeito.
<b>Queixas no Serviço Médico</b>	Os consultórios médicos das empresas funcionam como um confessionário. Lá, os empregados descarregam suas angústias sobre os mais diferentes tipos de reclamações: sobrecarga de trabalho, humilhações, exposição a situações vexatórias, constrangimentos, discriminações. Muitos desses problemas transformam-se em distúrbios emocionais, que acabam gerando doenças e influenciando negativamente na qualidade de vida dos empregados.

Quadro 5: Indicadores do clima organizacional

Fonte: Ricardo Luz (2003, p. 32).

Estes indicadores são manifestações e servem como um sinal de alerta para que os gestores percebam com está o clima organizacional. Cabe ao setor de Recursos Humanos atuar de maneira proativa nestes processos.

### **3 EMPRESA PESQUISADA**

Constituída em 18 de dezembro de 1984, a Aplic Colour iniciou suas atividades em 1º de janeiro de 1985, sob a denominação de POLIFLOR BENEFICIAMENTO DE COUROS LTDA. Teve como designação do seu nome o "polir a flor do couro". Foi fundada pelo Sr. Enio Edgar Mattes, técnico químico em couros, que a administrou até junho de 1992, quando veio a falecer. Sua esposa, que até então era apenas sócia cotista, passou a assumir a direção da empresa. Em 12 de junho de 1997 ocorreu a alteração do nome da empresa para APLIC COLOUR BENEFICIADORA DE COUROS LTDA, e em 2000 registrou-se a marca "Bicho Pintado".

No início das atividades, a empresa produzia acabamentos em geral em couros e sintéticos. Houve, após algum tempo, uma especialização em produzir acabamentos em couro reconstituído, e hoje, a empresa caracteriza-se pela produção de artigos nobres. Com uma produção média mensal de 12 mil metros de couro, a Aplic Colour atende indústrias que produzem calçados e artefatos para o mercado da moda, tendo como consumidores finais um público A e B. Seus principais clientes estão localizados no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, São Paulo, Colômbia e Uruguai, e têm como principais características a alta exigência no que tange: agilidade, inovação e design de produtos.

A APLIC COLOUR BENEFICIADORA DE COUROS LTDA implantou o "Programa Aplic Colour de Aperfeiçoamento Contínuo", onde oferece treinamentos aos seus colaboradores, objetivando, cada vez mais, melhorar e aperfeiçoar todos os integrantes da equipe e, conseqüentemente, alcançar a qualidade total.

A seguir, constam as diretrizes da empresa:

Negócio: "Desenvolver e produzir artigos nobres para a comunhão de idéias".

Missão: "Fornecer artigos que unifiquem beleza e qualidade, executando e superando as expectativas de nossos clientes, a partir da otimização na utilização de nossos recursos técnicos e humanos, transformando a empresa numa fonte de riqueza para todos: clientes, fornecedores, colaboradores e sócios".

Visão: "Uma empresa não se mantém no mercado apenas com tecnologia, mas com a sedimentação dos valores a ela aplicada. Nossa visão para os próximos dez anos é estar entre as melhores e mais rentáveis nos segmentos das pequenas e médias empresas com a marca estabelecida e reconhecida no mercado brasileiro, sendo ponto de referência de moda, pioneirismo e satisfação".

Ideologia Central: "A riqueza material é apenas a consequência do compromisso profissional, moral e espiritual com a vida".

Filosofia: "O bom humor o fará acreditar que sempre haverá uma boa solução. Esta fé aumentará sua paciência transformando-o num ser cada vez melhor e, sentindo-se melhor, você será muito mais feliz" (APLIC COLOUR, 2007).

Em 2002, para solidificar ainda mais o "Programa Aplic Colour de Aperfeiçoamento Contínuo", iniciou-se a implantação do Programa 5S. Primeiramente, eram feitas reuniões semanais da diretoria, equipe de liderança e a consultora. Esta equipe é responsável por repassar aos demais colaboradores o funcionamento deste programa, e em abril de 2006 iniciou-se o trabalho, através de gincana e de treinamentos para colocar em prática o que foi ensinado. Com o programa de qualidade, a empresa proporciona aos seus colaboradores um ambiente agradável, limpo e organizado, elevando, assim, o comprometimento e a satisfação de toda a equipe.

Recentemente, a Aplic Colour criou a Casa do Lazer, uma casa onde o funcionário pode passar o horário de almoço, assistir televisão e desfrutar de bons livros. Esta casa tem como objetivo integrar os funcionários e incentivá-los à leitura e à informação.

A empresa possui um plano de cargos e salários, com seis classes de cargos, e com categorias de A até E. Conforme o funcionário vai se desenvolvendo, ele passa para a próxima faixa salarial. Para passar para a próxima categoria, a Aplic Colour leva em consideração 17 fatores: formação, experiência, exigência mental, percepção exigida, concentração mental e visual, complexidade das tarefas,

polivalência, liderança, comunicação, responsabilidade, fator importância estratégica do cargo, exigência física, julgamento e iniciativa, ambiente, responsabilidade pela segurança de terceiros, responsabilidade pelo trabalho dos outros e responsabilidade pelo patrimônio. No plano de cargos e salários, cada cargo é descrito com o nome do ocupante, descrição sumária e a descrição detalhada das tarefas.

Reconhecida por produzir couros nobres ao longo de sua existência, a Aplic Colour tornou-se uma empresa sólida e bem estruturada. Leva em consideração o bem-estar dos funcionários, valoriza e motiva os mesmos a alcançarem seus ideais.



## **4 MÉTODO DE PESQUISA**

### **4.1. TIPO DE PESQUISA**

Na elaboração desta monografia, utilizou-se o método de estudo de caso. As técnicas de coletas de dados foram a pesquisa de documentos, entrevista estruturada e aplicação de questionários. Segundo Vergara:

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entidades essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidades ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada no campo (VERGARA, 2004, p. 48-49).

Considerando que a pesquisa será feita em uma unidade empresarial e que a coleta de dados será feita a partir de diversos instrumentos, pode-se dizer que esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso.

### **4.2. TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

Segue a descrição e embasamento a respeito de cada uma das técnicas de coleta de dados utilizadas no presente estudo:

- Pesquisa de documentos:

Os documentos pesquisados foram fornecidos pela empresa Aplic Colour.

São dados sobre funcionários e estrutura de empresa, com a finalidade de montar um questionário para verificar o clima organizacional.

- Entrevista estruturada:

Na pesquisa estruturada, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas. Na consecução da entrevista estruturada, utiliza-se um formulário elaborado para esse fim, e é aplicado, preferencialmente, às pessoas selecionadas de acordo com um plano. Essa técnica pode ser utilizada para um grande número de elementos, seguindo a mesma ordem e redação para todos os entrevistados; ao final, os dados podem receber tratamentos estatísticos. (BEUREN, 2006, p. 132).

Foi efetuada uma entrevista estruturada, conforme constam no Anexo A e B, com a Diretora Administrativa, e com a Coordenadora de Recursos Humanos, com a finalidade de obter dados dos funcionários e da empresa para a elaboração do projeto. As entrevistas ocorreram no dia 18 de março de 2008, na sede da empresa pesquisada.

- Aplicação de um questionário:

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, pesquisado devolvê-lo do mesmo modo. (LAKATOS, 1991, p. 201).

Para avaliar o clima na empresa Aplic Colour, aplicou-se um questionário, conforme descrito no Anexo C, com perguntas de múltipla escolha, a todos os funcionários da empresa, ou seja, com os quarenta funcionários. Para a elaboração deste questionário, utilizou-se como base o questionário de Bohnenberger (2005 p. 254). Na ocasião da aplicação dos questionários, foi feita uma explanação sobre o motivo e os objetivos da pesquisa, salientando que não era necessária a identificação do respondente.

A aplicação do questionário realizou-se no dia 15 de abril de 2008, na sala de reuniões da empresa Aplic Colour, onde cada funcionário respondeu o seu questionário individualmente. Para os funcionários com o grau de escolaridade mais baixo, a autora leu as perguntas e os mesmos marcaram as alternativas escolhidas.

Para a realização desta pesquisa, o setor de Recursos Humanos e a gerência colaboraram no sentido de facilitar o acesso aos funcionários e aos demais dados necessários para a conclusão da pesquisa.

### **4.3. MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS**

Após obter todos os dados e resultados, foram realizadas a análise e a interpretação dos dados. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 168):

Na análise, pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas as suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Estas são comprovadas ou refutadas, mediante a análise.

As mesmas autoras definem que interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Salientam ainda que, em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema.

Para a interpretação do questionário, utilizou-se a análise descritiva, pois envolve dados quantitativos.

A análise descritiva se preocupa fundamentalmente em investigar o que é, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno. Para tanto, vale-se de técnicas estatísticas como cálculo de percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão e outras, para analisar os dados de forma a dar suporte às inferências do pesquisador. (BEUREN, 2006, p. 139).

Para a análise dos questionários a técnica estatística utilizada foi a média. A partir da coleta, da análise e interpretação dos dados coletados, elaborou-se um plano de Marketing Interno para a empresa Aplic Colour.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo contém a análise dos dados qualitativos e quantitativos, coletados para verificar o clima organizacional em relação à prática de gestão de recursos humanos utilizadas pela empresa.

### **5.1. DADOS QUALITATIVOS**

Segundo a Coordenadora de Recursos Humanos da Aplic Colour, as atividades do setor de Recursos Humanos são a folha de pagamento, recrutamento e seleção, treinamento de novos funcionários, gestão dos benefícios, demissões, conversa com os funcionários e com as lideranças, organização dos seminários, descrição de cargos, escrituração do trabalho (PPP, PCMSO, PPRA) e a verificação das habilidades de cada funcionário.

É no setor de Recursos Humanos que os funcionários podem expressar suas necessidades, pois este setor tem a função de trabalhar para que essas pessoas possam evoluir, ou seja, os funcionários podem conversar e expressar seus descontentamentos. Na Aplic Colour não há distinção de nível hierárquico em relação à comunicação interna, visto que se algum funcionário deseja perguntar alguma coisa para a diretoria, há o acesso. O mesmo acontece com a diretoria, que vai direto ao operacional quando sente necessidade.

Como a empresa não possui um setor de Marketing, é o próprio setor de Recursos Humanos, com o apoio da diretoria, que desenvolve a comunicação interna. Para a diretora administrativa, a boa comunicação interna consiste em as informações necessárias cheguem às pessoas certas, ou seja, que elas recebam as informações que necessitam para realizar o seu trabalho. De certa forma, isto vem ocorrendo dentro da Aplic Colour, e a Coordenadora de Recursos Humanos diz que a comunicação é fundamental para o andamento do trabalho, e que costumam reunir os funcionários para informá-los do que está acontecendo na empresa.

Ainda segundo a Diretora Administrativa, os funcionários são vistos como parceiros, pois hora são clientes interno e hora são fornecedores internos. Já para a Coordenadora de Recursos Humanos, os funcionários são tratados como clientes internos, pois os mesmos dão sugestões. Logo, percebe-se que as duas entrevistadas concordam que o funcionário é um cliente da empresa, mas sabem que há muita coisa a ser feita ainda para ter realmente o funcionário como cliente interno, e é pensando nisso que a empresa está construindo o planejamento estratégico, onde vai adotar o marketing interno.

Observa-se que a Aplic Colour não possui um plano de marketing interno, mas desenvolve alguns instrumentos citados anteriormente por Brum (1998), considerados importantes, os quais são:

A Aplic Colour utiliza muito o canal direto para se comunicar com os funcionários. Quando perguntado à Diretora Administrativa como a empresa se comunica atualmente com os funcionários, a mesma falou que: “como a empresa é pequena, nós ainda temos a facilidade de reunir os cinquenta, eu consigo falar com os cinquenta sem microfone, também a gente reúne por setor, depende se a gente percebe que um setor está com uma dificuldade, conversa-se com aquele setor, se o assunto diz respeito a todos se conversa com todos, não temos tido dificuldades das pessoas se engajarem e compreenderem, porque a gente procura ser bastante aberto com eles, se a situação está boa, a gente – olha a situação está tranqüila, vamos lá. Se a situação esta difícil – minha gente, a situação está difícil, precisamos cuidar disso, daquilo e daquele outro”.

Na Aplic Colour também se utilizam os murais, e conforme informado pela Coordenadora de Recursos Humanos, as informações mais gerais são colocadas nos murais; já quando é um assunto mais específico, são feitas reuniões por setor ou até individualmente. Quanto às palestras internas, a empresa procura fazê-las anualmente, para passar os resultados de todo o ano para os funcionários, enquanto que os resultados mensais são anexados nos murais. Quando os funcionários são contratados, passam por um treinamento onde são informados como a empresa foi fundada, como foram criadas a visão, a missão e o negócio, ou seja, toda a memória da empresa.

Para a Diretora Administrativa, clima organizacional "é aquela aura que tu tem numa empresa, é aquilo que tu consegue sentir dentro de uma empresa e vivencia como as pessoas se sentem como funciona, qual é a resposta que elas dão para as situações. Então, o clima organizacional é o resultado do comportamento de todos dentro da organização, da direção até os funcionários".

A entrevistada diz que percebe se o clima está bom ou ruim andando pela empresa e observando a expressão das pessoas (mais alegre, mais triste), escutando os funcionários. Para ela, algumas coisas do clima organizacional são bem explícitas, ela consegue enxergar, sentir e de vez em quando, reúne o grupo para conversar. Afirma ainda que a pesquisa de clima organizacional ajuda muito, todos os funcionários participam e é o momento onde eles realmente podem colocar suas opiniões sobre vários aspectos: relacionamento com o colega, com a diretoria, com o ambiente de trabalho, como eles se sentem; e a partir daí, a empresa procura fazer algumas ações para corrigir o que é necessário.

Já a Coordenadora de Recursos Humanos percebe como está o clima através de conversas com os funcionários, pois os mesmos a procuram quando estão com dificuldades.

Como pode-se perceber, para as entrevistadas o clima é o resultado do comportamento de todos dentro da empresa. Conforme Begamini e Coda (1997), clima organizacional é um indicador de satisfação (ou insatisfação), experimentado pelos empregados no trabalho. Para as entrevistadas, são vários os benefícios que

a empresa pode ter controlando o clima organizacional, entre eles, um ambiente mais feliz, produtos com melhor qualidade e a satisfação dos funcionários.

Para as profissionais da Aplic Colour, há diversos fatores externos e internos que afetam o clima da empresa. As questões familiares, a vida que cada funcionário leva, as dificuldades que cada um tem, sua história pessoal, a situação econômica do país, tudo isso interfere e são aspectos externos. Quanto aos aspectos internos, tem mais a ver com as ações que a empresa desenvolve com a sua política de gestão de pessoas, com a filosofia da empresa e com as questões éticas da organização.

Quando perguntado para as entrevistadas como elas percebem a satisfação dos funcionários em relação à supervisão, salário, desenvolvimento profissional, benefícios oferecidos pela empresa e estabilidade no trabalho, as mesmas responderam que: quanto à supervisão, ocorre tanto a satisfação como a insatisfação, e se percebe isto através do comportamento, da forma como as coisas funcionam, a liberdade que a empresa oferece para os funcionários faz com que eles expressem seus sentimentos. Geralmente, os problemas entre os funcionários e supervisores estão relacionados à comunicação, o que faz com que os assuntos fiquem subentendidos.

Na última pesquisa realizada pela empresa, o nível de satisfação salarial estava bem elevado. A cada semestre, a empresa procura remunerar as perdas (média do aumento do INPC e GPE) e também oferece aumentos espontâneos. Além disso, a empresa está desenvolvendo um projeto de participação nos resultados, pois tem consciência de que nem todos estão contentes com o salário, mas afirma que está pagando acima do que o mercado oferece.

Ambas entrevistadas afirmaram que o plano de cargos e salários também é um fator motivacional na empresa, visto que os funcionários tentam de destacar para alcançar a próxima categoria. A empresa, sempre que possível, proporciona e auxilia em treinamentos e cursos de educação para os funcionários, a exemplo do ano de 2006, quando proporcionou o curso de Engenharia da Produção para todos os funcionários, sem distinção de cargo. As entrevistadas têm consciência que muitos

funcionários não têm acesso à capacitação fora da empresa. Elas acreditam que os funcionários sentem-se gratificados em receber treinamentos e cursos *in company*.

Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa, a Diretora Administrativa acredita que os funcionários estão satisfeitos. Como já mencionado anteriormente, a empresa pretende implementar ainda este ano a participação dos resultados, e para a Diretora, o benefício é um meio paternalista e a participação nos resultados é cidadania. Conforme a Coordenadora de Recursos Humanos, a empresa oferece plano de saúde, vale-transporte, Casa do Lazer, prêmio assiduidade, palestras, seminários e cursos, e que tudo isso é pago pela empresa. Ela acredita que todos os cursos são benéficos, tanto para a empresa como para o funcionário, que tem a oportunidade de desenvolver-se.

Ainda de acordo com a Coordenadora de Recursos Humanos, os funcionários sentem-se garantidos na empresa e afirma que para eles é muito importante a estabilidade. Segundo a Diretora Administrativa, a rotatividade é pequena.

As expectativas dos funcionários são identificadas e tratadas pela Coordenadora de Recursos Humanos, que as identifica através de conversas. O prazo de retorno é de até dois dias, mas quando são assuntos comportamentais ou que somente necessita de uma conversa com os supervisores, o retorno é mais rápido. Observou-se que as atividades do setor de Recursos Humanos são bem definidas e que envolve atividades voltadas ao funcionário, que são vistos como parceiros, cliente interno e como fornecedores internos por parte da empresa.

Quanto à comunicação interna, a Aplic Colour não encontra grandes dificuldades e percebe que os funcionários conseguem expressar suas opiniões, necessidades e desejos com facilidade. O clima organizacional é considerado pelas entrevistadas como sendo um clima favorável, um bom ambiente de trabalho.



## 5.2. DADOS QUANTITATIVOS

O Quadro 6 demonstra a relação das variáveis de perfil da população com a amostra coletada.

<b>Perfil</b>	<b>Variável</b>	<b>População</b>	<b>Amostra coletada %</b>
<b>Sexo</b>	Feminino	10	25,0
	Masculino	30	75,0
	Total	40	100
<b>Cargo</b>	Chefia	9	22,5
	Funcionário	31	77,5
	Total	40	100
<b>Idade</b>	Menos de 20 anos	4	10,0
	21 a 35 anos	28	70,0
	36 a 45 anos	5	12,5
	46 a 55 anos	2	5,0
	Acima de 55 anos	1	2,5
	Total	40	100
<b>Escolaridade</b>	Ensino Fundamental Incompleto	4	10,0
	Ensino Fundamental Completo	6	15,0
	Ensino Médio Incompleto	3	7,5
	Ensino Médio Completo	17	42,5
	Superior Incompleto	9	22,5
	Superior Completo	0	0,0
	Outros	1	2,5
	Total	40	100
<b>Tempo de Serviço</b>	Menos de 3 anos	17	42,5
	de 4 a 5 anos	11	27,5
	de 6 a 10 anos	9	22,5
	de 11 a 15 anos	0	0,0
	Mais de 16 anos	3	7,5
	Total	40	100

Quadro 6: Perfil da amostra  
Fonte: Elaboração da autora

Boa parte do quadro de funcionários é composto pelo sexo masculino, o que corresponde a 75% dos funcionários. Isto ocorre devido à maioria das atividades desempenhadas na Aplic Colour exigirem maior esforço físico.

Somente 22,5% dos funcionários ocupam cargo de chefia, sendo que o cargo pode ser tanto de nível estratégico como intermediário. Boa parte dos entrevistados (70%) tem entre 21 e 35 anos, o que mostra ser um grupo jovem de trabalho. Um dos motivos da equipe ser formada por jovens, levando em consideração o crescente número de novas vagas criadas recentemente, é que nos últimos três anos, a empresa passou a contratar somente pessoas com Ensino Médio completo, o que acaba influenciando na variável idade.

A empresa possui atualmente no seu quadro de funcionários, 42,5% com Ensino Médio completo. Somente quatro pessoas na empresa possuem Ensino Fundamental incompleto, sendo que três delas têm mais de dezesseis anos de atividades na Aplic Colour. Tais dados foram obtidos através da análise de documentos.

Outro dado expressivo é que 42,5% dos funcionários têm menos de três anos de trabalho na Aplic Colour, mas este dado vem de acordo com a variável Ensino Médio completo, que comprova a contratação dos dezessete funcionários nos últimos três anos, aumentando o quadro funcional. Este dado sinaliza que a empresa, apesar de ter um elevado percentual de funcionários com menos de três anos de casa, não tem elevada taxa de rotatividade.

No quadro 7 as perguntas do questionário, estão divididas em grupos conforme o modelo de Bohnenberger (2005), também é apresentada a média das perguntas do questionário aplicado nos funcionários.

<b>Grupos</b>	<b>Questões/Média</b>	
<b>Comunicação Interna</b>	1. Conheço os resultados da Aplic Colour.	4,23
	2. Conheço os resultados do meu setor de trabalho.	3,93
	3. Conheço os valores da Aplic Colour.	4,23
	12. As metas e os objetivos da Aplic Colour são divulgados.	4,48
	<b>Total</b>	<b>4,22</b>
<b>Práticas de Recursos Humanos</b>	5. O meu processo de recrutamento foi claro e se especificou o que era esperado de mim.	4,20
	6. A Aplic Colour procura atender às minhas necessidades enquanto funcionário.	4,28
	8. A Aplic Colour me capacita para desenvolver melhor minha atividade.	4,40
	9. A Aplic Colour oferece oportunidades para aumentar meu conhecimento de forma geral.	4,30
	10. A Aplic Colour se preocupa em atribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos empregados.	4,23
	15. Tenho a possibilidade de atuar em outras funções e me desenvolver profissionalmente.	4,00
	17. Sou reconhecido por meus superiores pelo trabalho que faço.	4,05
	18. Sou remunerado de acordo com a minha função.	3,85
	19. Tenho a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade.	3,65
	20. Tenho oportunidade de expressar minhas necessidades.	4,40
	21. Me sinto motivado a realizar minhas atividades	4,40
<b>Total</b>	<b>4,16</b>	
<b>Orientação ao Cliente</b>	4. O lançamento de novos produtos ou serviços é feito primeiramente para os funcionários da Aplic Colour e somente depois para os clientes.	2,63
	7. A Aplic Colour divulga internamente as atividades que desenvolve para o público externo.	3,88
	11. As atividades e as responsabilidades são definidas claramente.	4,40
	13. As mudanças que vão ocorrer na Aplic Colour são comunicadas com antecedência.	3,68
	14. Recebo informações a respeito dos clientes da Aplic Colour.	3,15
	16. Sei o que os clientes esperam dos produtos ou serviços oferecidos pela Aplic Colour.	4,13
	<b>Total</b>	<b>3,65</b>

Quadro 7: Questões/médias

Fonte: Elaboração da autora

É importante ressaltar que a presente pesquisa utilizou questões com respostas equivalentes aos números de 1 a 5, onde os funcionários com maior grau de concordância atribuíram respostas com peso 5. Desta forma, o ponto médio dessas respostas seria 2,5, onde os números abaixo deste valor indicam menor nível de concordância e os valores acima, por sua vez, representam maior nível de concordância.

Entre os três grupos, a empresa encontra maior dificuldade no grupo de orientação ao cliente. Pelo fato da empresa trabalhar com moda, não consegue

fazer lançamento dos produtos, pois a todo instante estão lançando uma nova estampa de couro. Outra questão que ficou em evidência é que os funcionários recebem poucas informações a respeito dos clientes da Aplic Colour. É de extrema importância que os funcionários conheçam os clientes, saibam o que desejam e o que esperam da empresa.

Por outro lado, os funcionários conhecem suas atividades e responsabilidades, pois as mesmas são definidas claramente pela empresa no momento da contratação. Este dado confirma-se no grupo de práticas de recursos humanos na questão 5, onde se obteve uma média de 4,20. Trata-se de uma média alta, se comparada à questão 19, onde boa parte dos funcionários diz não ter a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento de suas atividades.

Conforme citado anteriormente por Katzenbach e Santamaría, apud Grönroos (2004), é importante dar liberdade pessoal e oportunidade de ganho aos funcionários, mas também a liberdade para assumir riscos pessoais significativos, com algumas regras de comportamento (a trilha do espírito empreendedor). Portanto, é preciso fornecer liberdade e novos conhecimentos aos funcionários, para que desenvolvam suas atividades e se sintam motivados, elevando, assim, o clima organizacional.

Para Coda, apud Luz (2003, p.11), “o clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa”.

Pode-se dizer que o clima na Aplic Colour é bom, pois percebe-se uma satisfação dos funcionários em relação à empresa, e que sentem-se reconhecidos através dos cursos e treinamentos oferecidos. Sabe-se que investir na capacitação dos funcionários eleva automaticamente a motivação, e este dado na Aplic Colour é expressivo, atingindo uma média de 4,40, representando que os funcionários se sentem motivados a realizar suas tarefas na empresa. Este dado observou-se na aplicação do questionário, pois os questionários foram aplicados com a presença da

autora, e no momento da aplicação alguns funcionários expressaram este reconhecimento.

A empresa informar aos funcionários os valores (missão, visão e negócio) da empresa, pois em pontos estratégicos encontram-se *banners* com os valores estampados. Os funcionários conhecem as metas e os objetivos da Aplic Colour, pois os mesmos são divulgados nos murais da empresa.

Alternativas	Amostra Coletada%
Um investimento a médio e longo prazo.	30,0
Um custo a diminuir.	0,0
Um cliente da empresa.	2,5
Como um ser humano.	67,5
Um recurso difícil de administrar.	0,0
<b>Total</b>	<b>100</b>

Quadro 8: Na empresa sou visto como  
Fonte: Elaboração da autora

Esta questão mostra como o funcionário imagina ser visto pela empresa. Somente três alternativas foram votadas, são elas: um investimento a médio e longo prazo, onde 30% dos funcionários entendem que a empresa está investindo em conhecimentos e capacitação para que se desenvolvam e possam crescer dentro da empresa. Somente 2,5% dos funcionários sentem-se como clientes da empresa, onde ela tenta vender seus valores, suas crenças. E 67,5% entendem ser vistos como um ser humano, alternativa que vem de acordo ao programa Aplic Colour de Aperfeiçoamento Contínuo, desenvolvido atualmente.

Esta alternativa vai de encontro ao pensamento de LUZ (1995), que afirma que o “clima é resultante da cultura das organizações”. Portanto, é um reflexo da empresa, lembrando que cada empresa carrega a identidade, através de suas crenças, valores e relacionamentos. Então, é importante ressaltar que o funcionário se identifica com a cultura da empresa.

## 6 PLANO DE MARKETING INTERNO

Baseado no modelo de Bohnenberger (2005) analisou-se a necessidade de um plano de marketing interno para a Aplic Colour em relação às atividades sugeridas no modelo, conforme mostra o Quadro 9.

Atividades	Item	Análise na Empresa	Necessidade de um plano de Marketing Interno
<b>Aspectos Gerais</b>	Filosofia de Gestão	A empresa considera seus funcionários como parceiros e clientes, pois eles têm características de fornecedores e de clientes.	Não
	Recursos Humanos	Setor de Recursos Humanos é estruturado e as atividades são bem definidas.	Não
	Marketing	A empresa não possui setor de Marketing. As atividades do setor são desenvolvidas pelo setor de Recursos Humanos com o apoio da diretoria.	Sim
<b>Comunicação Interna</b>	Objetivos e metas da organização	São claras e bem definidas pela empresa.	Não
	Resultados alcançados	Boa parte dos funcionários diz não conhecer os resultados da empresa, embora a empresa faça anualmente uma reunião com os funcionários para informá-los.	Sim
	Valores e cultura da organização	Todos os funcionários são informados.	Não
	Atuação da organização no ambiente externo	A empresa costuma divulgar as atividades que desenvolve com o público externo para seus funcionários.	Sim

Continuação Quadro 9: Análise das necessidades do plano

<b>Atividades</b>	<b>Item</b>	<b>Análise na Empresa</b>	<b>Necessidade de um plano de Marketing Interno</b>
<b>Práticas de recursos humanos</b>	Desenvolvimento de habilidades	A empresa procura colocar os funcionários nas atividades, conforme suas habilidades.	Não
	Emporwerment	Pouca transmissão de poder de decisões aos funcionários.	Sim
	Reconhecimento Formal e Informal	A empresa costuma reconhecer seus funcionários.	Não
	Novos conhecimentos	A Aplic Colour investe constantemente em cursos e treinamentos para os funcionários.	Não
	Conhecer as necessidades dos empregados	A empresa procura sempre saber quais são as necessidades dos empregados.	Não
	Seleção e recrutamento	A empresa busca profissionais para preencher seu quadro de funcionários no mercado.	Sim
	Ajuste de motivações e habilidades	Para a empresa, os benefícios oferecidos, como treinamentos e cursos, motivam os funcionários.	Sim
<b>Orientação ao cliente</b>	Lançamento de novos produtos ou serviços	Pelo fato da empresa trabalhar com moda, onde a cada instante ocorre a confecção de um novo produto, fica difícil lançá-los para os funcionários.	Não
	Orientação ao cliente externo	São poucas as informações passadas aos funcionários a respeito dos clientes da empresa, bem como as atividades desenvolvidas para os clientes.	Sim
	Segmentação dos clientes internos	Os funcionários possuem o mesmo perfil, isto ocorre de acordo com o setor de trabalho.	Não
	Atuação da organização na mídia	A empresa não tem grande atuação na mídia.	Sim
	Mudanças organizacionais	A empresa deve informar melhor ou mais claramente os funcionários sobre as mudanças que vão ocorrer a nível organizacional.	Sim

Quadro 9: Análise das necessidades do plano

Fonte: Elaboração da autora

Através desta análise, pode-se verificar os itens que necessitam de uma maior atenção. Atualmente a empresa conta com o apoio de uma empresa de consultoria de marketing externo, como a empresa não possui um departamento de Marketing, que possa, juntamente com o setor de Recursos Humanos, desenvolver

atividades para o público interno, sugere-se que utilize-se esta empresa de consultoria para junto com o setor de recursos humanos, desenvolver atividades necessárias.

A seguir, constam os itens a serem trabalhados dentro das atividades de comunicação interna, práticas de recursos humanos e orientação ao cliente.

<b>Comunicação Interna</b>				
<b>O que</b>	<b>Por que</b>	<b>Como</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>
Resultados alcançados	Os funcionários precisam saber se os objetivos foram atingidos.	Informando através de reuniões, avisos nos murais.	Setor de Recursos Humanos	Mensalmente
Atuação da organização no ambiente externo	A empresa precisa informar as atividades desenvolvidas com os clientes, fornecedores, parceiros e comunidade em geral.	Através do jornal interno, folhetos, reuniões. A empresa pode criar um <i>slogan</i> para identificar a comunicação interna.	Setor de Recursos Humanos	Mensalmente
<b>Práticas de Recursos Humanos</b>				
<b>O que</b>	<b>Por que</b>	<b>Como</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>
Empowerment	Pouca transmissão de poder de decisões aos funcionários.	Delegando mais responsabilidades aos funcionários e maior liberdade para tomar decisões.	Gerência	Sempre
Seleção e recrutamento	A empresa busca profissionais para preencher seu quadro de funcionários no mercado, enquanto poderia utilizar os talentos que possui.	O processo de seleção poderia ocorrer internamente, ou seja, o funcionário poderia se candidatar às vagas na empresa, e depois, conforme a necessidade abrir-se-ia a vaga para o público externo.	Setor de Recursos Humanos, com apoio do setor de Marketing para a divulgação	Sempre
Ajuste de motivações e habilidades	Somente os benefícios (treinamentos e cursos) não motivam os funcionários. É importante oferecer algo a mais para eles.	Reajuste das atividades através dos cursos oferecidos, pedindo sugestões de melhorias, fazendo com que os funcionários possam participar das decisões.	Setor de Recursos Humanos e de Marketing	Sempre
<b>Orientação ao Cliente</b>				
<b>O que</b>	<b>Por que</b>	<b>Como</b>	<b>Quem</b>	<b>Quando</b>
Orientação ao cliente externo	São poucas as informações passadas aos funcionários a respeito dos clientes da empresa, bem como as atividades desenvolvidas para os clientes.	A empresa precisa informar primeiramente aos funcionários, para que estes consigam atender os clientes com maior agilidade e qualidade.	Setores de Recursos Humanos e Marketing	Mensalmente



Continuação Quadro 10: Plano de Marketing Interno

Atuação da organização na mídia	Manter os funcionários informados sobre as campanhas externas	Para a Aplic Colour, uma maneira seria colocar na Casa do Lazer um mural com as informações. Disponibilizar revistas e jornais contendo os anúncios da empresa.	Setor de Marketing	Mensalmente
Orientação ao Cliente				
O que	Por quê	Como	Quem	Quando
Mudanças organizacionais	A empresa deve informar melhor ou mais claramente aos funcionários as mudanças que vão ocorrer na empresa.	Através de murais, jornal interno e reuniões.	Setores de Recursos Humanos e Marketing	Sempre que ocorrer uma mudança

Quadro 10: Plano de Marketing Interno  
 Fonte: Elaboração da autora

Segue uma lista de atividades que a empresa pode utilizar para melhorar a comunicação interna. Algumas destas foram citadas anteriormente por Brum (1998):

- Vídeos institucionais;
- Manuais técnicos e educativos;
- Cartazes motivacionais;
- Convenções internas - Grife

Essas atividades podem ser desenvolvidas pelo setor de Marketing, com o apoio do setor de Recursos Humanos. A implantação dessas opções é uma alternativa considerada importante para elevar o nível de satisfação dos funcionários, no entanto, a sua viabilidade deverá ser averiguada pela empresa estudada, pois envolve recursos financeiros e humanos para sua realização.

## **CONCLUSÃO**

A pesquisa realizada demonstrou que a partir das pesquisas bibliográficas e do estudo de caso, atingiu-se os objetivos da pesquisa.

O plano de marketing interno foi baseado no modelo de Bohnenberger (2005), conforme descrito no Capítulo 1.6, pois é uma junção entre os outros modelos descritos e leva em consideração o funcionário como um cliente interno.

O objetivo de identificar o clima organizacional em relação à prática de gestão de recursos humanos utilizada pela empresa foi abordado no capítulo cinco, item 5.1, pode-se afirmar de acordo com as entrevistas realizadas, que o clima organizacional é o resultado do comportamento de todos dentro da empresa. Constatou-se também que as atividades do setor recursos humanos são bem definidas, identificando as necessidades dos funcionários e desenvolvendo atividades com os mesmos, para elevar o nível de satisfação.

Quanto ao objetivo de identificar e descrever as atividades de marketing interno que a empresa desenvolve atualmente, o mesmo foi cumprido no plano de marketing interno para a empresa Aplic Colour, onde constatou-se que a empresa desenvolve algumas das atividades, como canais diretos, murais, palestras internas e memórias. Com o intuito de propor novas atividades para o processo de marketing interno, abordado no Capítulo 6, foram relacionadas aquelas que a empresa necessita de aprimoração, bem como foi apresentado um plano de marketing interno, para implementação.

Além dos objetivos anteriormente propostos, este trabalho tem por finalidade servir como base para a continuidade no desenvolvimento do plano marketing interno na Aplic Colour, que até então existia de forma não-estruturada. Ressalta-se que não foram encontradas dificuldades na coleta de dados, uma vez que a empresa prontamente forneceu material para o desenvolvimento do trabalho.

Mesmo que a empresa tenha aspectos a melhorar em relação à comunicação interna, a orientação ao cliente e às práticas de recursos humanos, o clima organizacional é muito bom, uma vez que os funcionários sentem-se motivados e gostam de trabalhar na Aplic Colour.

Finalmente, como forma de propiciar à empresa um melhor aproveitamento do marketing interno como ferramenta de gestão estratégica, sugere-se que divulgue as suas atividades com maior ênfase, apresentando seus objetivos e práticas de gestão junto aos funcionários, de forma que todos saibam o que está sendo feito. Conseqüentemente, isso faria com que todos os funcionários ficassem envolvidos e comprometidos com o programa, propiciando melhores resultados para a empresa.

O trabalho teve fundamental importância para o desenvolvimento pessoal e profissional, pois demonstra a importância do marketing interno nas organizações, tratando-se de uma ferramenta essencial para o gestor.

É importante ressaltar que as análises dos resultados da pesquisa realizada podem ter sofrido influência em função de a pesquisadora ter aplicado os questionários pessoalmente.

Levando em conta a hipótese de a empresa aderir o plano de marketing proposto neste trabalho, seria interessante a realização de uma segunda pesquisa para verificar se houve alteração no nível de comprometimento dos entrevistados.

Cabe lembrar que a empresa possui em seu quadro de funcionários, pessoas motivadas, o que eleva o clima organizacional. No entanto, a elaboração de um plano de marketing requer tempo e investimento, uma vez que é imprescindível envolvimento dos funcionários nas práticas adotadas pela empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional - Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOHNENBERGER, Maria C. **O marketing interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional**. São Leopoldo: 2001. Orientação de Ivan Pinheiro. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e Universidade do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2001.

BOHNENBERGER, Maria C. **Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing em busca Del compromiso organizacional**. Orientação de Dr. Julio Batle. Tese de Doutorado. Universitat de lês Illes Balears e Universidade do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2005.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC S.A., 1998.

BRUM, Analisa Medeiros. **Endomarketing**: como estratégia de gestão. Porto Alegre:

L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

\_\_\_\_\_. **Face a Face com o Endomarketing**: o papel estratégico das lideranças no processo da informação. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

COLOR, Aplic. **Planejamento Estratégico**. 2006.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**. 2008.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. **Endomarketing**: Um a Um. Torres: Triângulo, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GRÖNROOS, Christiam. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: interno e externo**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NICKELS, William G; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Marco A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. Equipe técnica do OBI. São Paulo: Nobel, 1995.

PIZZINATTO, Nadia K. et.al. **Marketing Focado na Cadeia de Clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

REID, Thomas R. Horton Peter. **Endomarketing: Empresários Versus Executivos**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SZWARC, Samuel. **Marketing: Herói ou Vilão?** São Paulo: Summus, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (DIRETORA ADMINISTRATIVA)**

Entrevista com a Diretora Administrativa:

1. Para você, o que é clima organizacional?
2. Como você percebe se o clima da empresa está bom ou ruim?
3. Para você, quais são os benefícios que a empresa pode ter controlando o Clima Organizacional?
4. Para você, que fatores externos e internos afetam o clima da empresa?
5. Em sua empresa os funcionários demonstram seus sentimentos, suas dúvidas, suas opiniões? Como?
6. Como você percebe ou sente a satisfação do funcionário em relação a:
  - Supervisão:
  - Salário:
  - Desenvolvimento Profissional:
  - Benefícios oferecidos pela empresa:
  - Estabilidade no trabalho:
7. Você sente algum problema de comunicação entre a coordenação e os colaboradores?
8. Para você, como deve ser a comunicação interna?
9. E como vocês estão se comunicando atualmente com os funcionários é só através de murais, fazem reuniões?
10. Os colaboradores são vistos como cliente interno? De que forma?
11. A empresa tem um plano de Marketing Interno?
12. Mas vocês identificam alguma atividade dentro da empresa que já faça parte do marketing interno?



## **ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (COORDENADORA DE RECURSOS HUMANOS)**

Entrevista com a Coordenadora de Recursos Humanos:

1. Para você, o que é clima organizacional?
2. Como você percebe se o clima da empresa está bom ou ruim?
3. Como você age diante dos problemas relacionados ao clima?
4. Para você, quais são os benefícios que a empresa pode ter controlando o Clima Organizacional?
5. Para você que fatores externos e internos afetam o clima da empresa?
6. Em sua empresa os funcionários demonstram seus sentimentos, suas dúvidas, suas opiniões? Como?
7. Como você percebe ou sente a satisfação do funcionário em relação a:
  - Supervisão:
  - Salário:
  - Desenvolvimento Profissional:
  - Benefícios oferecidos pela empresa:
  - Estabilidade no trabalho:
8. Para você, como deve ser a comunicação interna?
9. Você acha que vocês vendem a empresa para o funcionário?
10. Quais são as atividades do setor de RH da Aplic Colour?
11. Quantos funcionários trabalham hoje na empresa?
12. De que maneiras são identificadas e tratadas as expectativas dos colaboradores?
13. Como se dá a forma de comunicação na empresa?
14. Como são reconhecidos e premiados os colaboradores da empresa por seu rendimento superior e excelente?
15. Os colaboradores são vistos como cliente interno? De que forma?
16. Quando a empresa ganha algum prêmio, ela comunica para os funcionários?

## ANEXO C – QUESTIONÁRIO

### Questionário:

Este questionário faz parte de um levantamento de dados para a realização de um projeto de Marketing interno, visando a conclusão do curso de Administração de Empresas Habilitação em Marketing do Centro Universitário Feevale. Sua participação é muito importante, pois o mesmo contribuirá para o aperfeiçoamento desta ferramenta na empresa onde você trabalha.

As informações serão mantidas em sigilo, portanto **NÃO É NECESSÁRIA A SUA IDENTIFICAÇÃO NO QUESTIONÁRIO**. Desde já agradeço sua colaboração.

Sexo: 1- ( ) Feminino  
2- ( ) Masculino

Cargo: 1- ( ) Chefia  
2- ( ) Funcionário

Idade: 1- ( ) Menos de 20 anos  
2- ( ) 21 a 35 anos  
3- ( ) 36 a 45 anos  
4- ( ) 46 a 55 anos  
5- ( ) Acima de 55 anos

Escolaridade: 1- ( ) Ensino Fundamental Incompleto  
2- ( ) Ensino Fundamental Completo  
3- ( ) Ensino Médio Incompleto  
4- ( ) Ensino Médio Completo  
5- ( ) Superior Incompleto  
6- ( ) Superior Completo  
7- ( ) Outros \_\_\_\_\_

Tempo de serviço:

1- ( ) Menos de 3 anos que trabalha na Empresa  
2- ( ) de 4 a 5 anos que trabalha na Empresa  
2- ( ) de 6 a 10 anos que trabalha na Empresa  
3- ( ) de 11 a 15 anos que trabalha na Empresa  
4- ( ) Mais de 16 anos que trabalha na Empresa

(1) Discordo Plenamente (2) Discordo (3) Sem Opinião (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

1.	Conheço os resultados da Aplic Colour.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
2.	Conheço os resultados do meu setor de trabalho.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
3.	Conheço os valores da Aplic Colour.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
4.	O lançamento de novos produtos ou serviços é feito primeiramente para os funcionários da Aplic Colour e somente depois para os clientes.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
5.	O meu processo de recrutamento foi claro e se especificou o que era esperado de mim.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
6.	A Aplic Colour procura atender às minhas necessidades enquanto funcionário.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.

7.	A Aplic Colour divulga internamente as atividades que desenvolve para o público externo.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
8.	A Aplic Colour me capacita para desenvolver melhor minha atividade.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
9.	A Aplic Colour oferece oportunidades para aumentar meu conhecimento de forma geral.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
10.	A Aplic Colour se preocupa em atribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos empregados.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
11.	As atividades e as responsabilidades são definidas claramente.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
12.	As metas e os objetivos da Aplic Colour são divulgados.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
13.	As mudanças que vão ocorrer na Aplic Colour são comunicadas com antecedência.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
14.	Recebo informações a respeito dos clientes da Aplic Colour.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
15.	Tenho a possibilidade de atuar em outras funções e me desenvolver profissionalmente.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
16.	Sei o que os clientes esperam dos produtos ou serviços oferecidos pela Aplic Colour.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
17.	Sou reconhecido por meus superiores pelo trabalho que faço.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
18.	Sou remunerado de acordo com a minha função.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
19.	Tenho a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
20.	Tenho oportunidade de expressar minhas necessidades.	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.
21.	Me sinto motivado a realizar minhas atividades	(1) Disc. Pl.	(2) Disc.	(3) Sem Op.	(4) Conc.	(5) Conc. Pl.

Na empresa sou visto como:

- (1) Um investimento a médio e longo prazo.
- (2) Um custo a diminuir.
- (3) Um cliente da empresa
- (4) Como um ser humano.
- (5) Um recurso difícil de administrar.