



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

ALESSANDRO MOURA COSTA

ENDOMARKETING ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA O CRESCIMENTO

**Alegrete
2016**

ALESSANDRO MOURA COSTA

ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Engenharia
Econômica da Universidade Federal do
Pampa.
Orientadora: Prof^ª. MsC. Fabiane Tubino
Garcia

**Alegrete
2016**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

Trabalho de Conclusão de Curso(Pós Graduação) – Universidade Federal do Pampa,
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA ECONÔMICA, 2016.

Orientadora: Prof^a. MsC. Fabiane Tubino Garcia

ALESSANDRO MOURA COSTA

ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia Econômica da Universidade Federal do Pampa.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 07/10/2016.

Banca examinadora:

Prof^a. MsC. Fabiane Tubino Garcia
Orientadora
Unipampa

Prof. Dr. Jeferson Luís Lopes Goularte
Unipampa

Prof. MsC. Luiz Edgar Araújo Lima
Unipampa

A meu Pai Nelson Freitas Costa
O melhor homem que existe;
O meu chã, o meu mestre;
O meu amigo mais fiel;
O meu confidente;
O meu Herói.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder a oportunidade de atingir mais um dos meus objetivos rumo a profissão que tanto amo, a Docência.

A Professora Mestre Fabiane Tubino Garcia, por mostrar a excelência de ser docente neste novo universo chamado Engenharia Econômica.

A minha família, que sempre me apoiou e comemora cada conquista em nossas vidas, em especial a minha filha Manuela (Baby Girafa).

A minha amada esposa Carla Fernanda, fiel, parceira, e a maior das minhas incentivadoras, quem mais acredita em mim.

Aos amigos que junto podem comemorar esta vitória, em especial Rafael Vargas Fraga e Alysson Pereira da Silva, mais que amigos, meus Brothers.

Aos meus pais, pelos ensinamentos, sendo eles os maiores dos pedagogos.

A Psicóloga Clínica Ana Maria, que elucidou para mim o complexo mundo do estresse ocupacional.

A todos os professores que dedicaram seu tempo e experiência, tornando meu aprendizado emocionante, em especial ao Professor Telmo, a quem respeito muito e neste ponto agradeço pela disposição dos professores de outros campi que também deram as suas contribuições para o meu desenvolvimento profissional: Professores Jeferson, Patrícia e Luís Lima do campus Santana do Livramento e professor Cláudio, campus Bagé.

“Ser empático é ver o mundo com os olhos do outro e não ver o nosso mundo refletido nos olhos dele”. Carl Rogers (Psicólogo Estadunidense Desenvolvedor da Abordagem Centrada na Pessoa)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar os impactos negativos que a falta de fidelização do público interno pode ocasionar no ambiente profissional das empresas do município de Alegrete, tanto para funcionários quanto para as empresas. Neste sentido, a presente pesquisa justifica-se demonstrando a relação entre os benefícios das ações de Endomarketing e a melhoria do desempenho funcional, do clima organizacional e da motivação de pessoal. Tornando-se, o endomarketing de suma importância para o meio empresarial, onde a figura do pedagogo empresarial poderá atuar decisivamente nas políticas atuais de marketing implantadas pelas empresas, criando condições favoráveis à ação negocial e ao aprimoramento das relações entre organizações e seus funcionários, por meio da sua práxis andragógica. Para isso realizou-se uma pesquisa amostral probabilística com 352 empresas comerciais do município, a qual foi realizada com 2816 funcionários e 352 Empresários/Gestores. Para tanto, buscou-se por meio de um estudo teórico e ida a campo, verificar os fatores que tem contribuído para um quadro de estresse desses profissionais. No estudo ficou evidenciado que estes fatores basicamente se resumem a inexistência de uma política de fidelização interna (endomarketing) por parte dos empresários alegretenses e também um forte sentimento de desvalorização por parte dos funcionários no que se refere às empresas onde trabalham, e que boa parte deles já teve afastamento laboral, por fatores relacionados com o estresse, cerca de 37%, também foram traçados com a pesquisa os perfis dos respectivos funcionários sob as óticas: sócio-econômica e cognitiva.

Palavras – Chave: Endomarketing, Estresse, Pedagogia Empresarial e Gestão

ABSTRACT

This study aims to determine the negative impact that the lack of loyalty of the workforce may result in professional business environment in the Alegrete City, both for employees and for businesses. In this sense, this research is justified by demonstrating the relationship between the benefits of Endomarketing actions and improved functional performance, organizational climate and staff motivation. Becoming the internal marketing of paramount importance to the business environment, where the figure of the business pedagogue can act decisively in the current marketing policies implemented by enterprises, creating favorable conditions for negotiating action and improvement of relations between organizations and their employees, by through its andragogical praxis. For this took place a probability sample survey of 352 commercial enterprises of the city, which was carried out with 2816 employees and 352 entrepreneurs / managers. Therefore, it sought through a theoretical study and going to field verify the factors that has contributed to stress framework of these professionals. In the study showed that these factors basically boil down to lack of internal loyalty policy (internal marketing) by the alegretenses entrepreneurs and also a strong sense of devaluation by employees in relation to their companies, and that much of them already had labor clearance by factors related to stress, about 37% were also drawn to the research profiles of their employees under the optics: socio-economic and cognitive.

Key - words: Internal Marketing, Stress, Business Education and Management

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1. Dimensões do Clima Organizacional.....	16
Quadro 2. Fatores Positivos/Clima Organizacional	18
Quadro 3. Tipos de Aprendizagem/Andragogia	21
Quadro 4. Critérios de Classificação das Empresas por porte	24
Quadro 5. Distribuição com dados agrupados por classes de valores (Idade).	27
Quadro 6. Distribuição com dados agrupados por classes de valores (Anos trabalhados na atual empresa).....	27
Quadro 7. Nível de Escolaridade dos Funcionários Alegretenses.....	28
Quadro 8. Distribuição com dados agrupados por classes de valores (Salário)	29
Quadro 9. Municípios mais Procurados pelos Funcionários Alegretenses (Opção por Emprego).....	30
Quadro 10. Principais motivos que fizeram os funcionários regressarem para o município de Alegrete/RS.....	31
Tabela 1. Porte das Empresas Pesquisadas no Município de Alegrete/RS	25

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pedagogia Tradicional X Andragogia	21
--	----

LISTA DE SIGLAS OU ABREVIACOES

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONGs – Organizaoes Não- Governamentais

RH – Recurso Humanos

RS – Rio Grande do Sul

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio s Micro e Pequenas Empresas

SC – Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Delimitação do tema.....	2
1.2 Problema de pesquisa.....	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo Geral	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 Justificativa.....	4
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 Estresse/Stress	5
2.1.1 Estresse Ocupacional.....	6
2.2 Evolução da Gestão de Pessoas e Sindicalização.....	8
2.3 Endomarketing	10
2.4 A Pedagogia Empresarial.....	11
2.5 Clima Organizacional e a Interdisciplinaridade.....	14
2.6 A Gestão Andragógica	19
3 METODOLOGIA	22
3.1 Métodos de abordagem	23
3.2 Técnica de análise de dados da pesquisa.....	23
3.3 Universo e Dimensionamento da amostra.....	23
3.4 Instrumento de coleta de dados	24
4 RESULTADOS	25
4.1 Classificação das Empresas segundo IBGE	25
4.2 Perfil dos Funcionários das Empresas Comerciais do Município de Alegrete/RS.....	25
4.3 Endomarketing: Visão dos Funcionários	31
4.4 Endomarketing: Visão dos Empresários/Gestores Alegretenses	35

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
ANEXOS	45

1 INTRODUÇÃO

O comportamento contemporâneo do trabalho exige novas competências e habilidades do trabalhador, entretanto, em diversas situações a empresa não vislumbra o lado cognitivo do funcionário, nem se preocupa com a sua fidelização, e o mesmo acaba desmotivado, desiludido, e por último estressado. Este problema se agrava quando o estresse ganha ares ocupacionais, contribuindo de alguma forma para o surgimento de sintomas físicos, psicológicos e comportamentais, que compromete as suas habilidades e seu desempenho funcional.

Quando do funcionário é exigido uma adaptação superior ao que o indivíduo pode suportar, acaba desencadeando o estresse, sendo que um dos pontos relevantes que se deve observar para aprender a lidar com o estresse é justamente conseguir perceber e eliminar as possíveis fontes de estresse que estão ao nosso alcance.

Os problemas originados pelo ambiente de trabalho são uma das principais causas de perdas nas empresas, o estresse ocupacional pode consumir boa parte dos gastos da empresa, pois gera acentuada queda de produtividade refletida nas horas de trabalho perdidas, além de custos com despesas médicas (LIPP, 2000).

O estresse em nossas vidas, que apesar de ser tão antigo quanto o homem, somente em 1992 foi catalogado como mal do século, sendo enquadrado pela OMS, como doença associada a resultados desastrosos, com várias alterações orgânicas, debilitando o binômio mente-corpo, sendo um dos principais motivos de consulta médica e queda de produtividade no trabalho (ALBERT & URURAHY, 1997).

Neste sentido, na tentativa de contrapor o estresse ocupacional, surge então, o conceito de endomarketing, o qual busca o equilíbrio entre as expectativas do indivíduo e da organização, através da interação entre as exigências e a necessidades de ambas as partes, visando melhorias na satisfação das pessoas e melhores resultados organizacionais.

Nas empresas o endomarketing surge com a implantação de programas que contempla melhores indicadores de desenvolvimento humano e obtenção de resultados, sendo utilizada em sua implementação, o Pedagogo Empresarial, uma figura outrora restrita aos espaços escolares, que passa atuar no campo empresarial.

O Pedagogo Empresarial vem ganhando importância no âmbito das organizações e espaços nas discussões acadêmicas e empresariais. Sendo que,

tem despertado o interesse de empresários e administradores pela contribuição que este profissional pode oferecer para a satisfação do empregado e a produtividade empresarial, por meio de sua práxis andragógica, a qual visa fortalecer a relação empresa-empregado, e diminuir os níveis de estresse ocupacional.

A práxis andragógica surge nas organizações como uma estratégia de gestão que busca atender as necessidades individuais e coletivas dos trabalhadores, e por estar diretamente ligada aos fatores como a motivação, a satisfação, o bem estar social, psicológico, físico e com produtividade no trabalho, interagindo com os participantes visando assim, uma mudança no clima organizacional da empresa.

Este trabalho está estruturado em cinco seções divididas da seguinte maneira: na primeira seção apresenta-se a contextualização do estudo composta pela apresentação de objetivos que nortearam a realização do estudo proposto, a delimitação do tema e a justificativa. A segunda seção é composta pelo embasamento teórico que permitiu a realização de uma pesquisa ancorada em estudos já publicados, onde ocorre a discussão teórica das transformações e mudanças no mundo do trabalho, o estresse com enfoque conceitual e ocupacional, o endomarketing, o embasamento da inserção da pedagogia empresarial, com ênfase na mudança de clima organizacional através da interdisciplinaridade e da gestão andragógica dos recursos humanos. Na terceira seção destacam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa enfocando a classificação do estudo, o público-alvo e as técnicas de coleta de dados, e a análise dos dados.

E na quarta os resultados apurados e por fim na quinta seção as considerações finais do autor no que se refere ao presente estudo.

1.1 Delimitação do tema

Uma tarefa difícil para todo pesquisador é estabelecer algumas limitações às suas expectativas de cobrir todos os aspectos relevantes de um problema. No processo de delimitação de um estudo, o pesquisador necessariamente reduz a extensão da investigação para focalizar melhor o seu problema. Isso não quer dizer que perde o contexto de seu problema ou deixa de analisar algo importante. Mas, considerações, muitas vezes pragmáticas, podem “forçar” uma especificação mais precisa do trabalho a ser realizado.

Nesse sentido, o caminho mais específico, mais delimitado e focalizado que foi escolhido pelo pesquisador pela inviabilidade temporal e por questão de economia de realizar uma pesquisa com todas as 4153 empresas comerciais do município de

Alegrete/RS foi a técnica de amostragem, a qual permitiu reduzir o número de sujeitos numa pesquisa, sem risco de invalidar resultados ou de impossibilitar a generalização para a população como um todo. Outro ponto que este estudo não abrangeu foi às empresas classificadas como indústrias, no município devido as especificidades das mesmas.

1.2 Problema de pesquisa

Movimentos recentes como a globalização vem modificando os ambientes organizacionais, impondo assim, uma necessidade cada vez maior de flexibilização das relações de trabalho.

Neste contexto, Marras (2000, p. 43) complementa que “o verdadeiro capital da economia globalizada são os profissionais que atuam nas organizações”.

Além disso, segundo Cobra (1992 p. 123), “as organizações deverão controlar constantemente o ambiente interno e externo, tendo como principais objetivos obter novas oportunidades de mercado” diferenciar-se através de vantagens e, por fim, manter um crescimento constante e sólido da organização.

Analisando a evolução dos conceitos de marketing, percebe-se que, a cada dia, a comunicação interna das empresas vem progredindo, com a finalidade de apresentar ao mercado as suas visões ideológicas e motivações.

Acredita-se que os efeitos da comunicação interna refletem no aumento do sucesso comercial e, conseqüentemente, alavancam a produtividade, que são principalmente proporcionados pela formação de uma fidelização interna, também conhecida como endomarketing. Esta fidelização reflete também no comportamento dos funcionários e pode modificar suas atitudes e sua compreensão sobre a sua importância dentro das organizações.

Dessa forma, o endomarketing pode contribuir para a formação de uma vantagem competitiva para as organizações, pois ao formar uma equipe motivada e comprometida com os resultados da empresa e com a satisfação do cliente, a organização certamente terá uma forte vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, além de menos despesas com problemas motivados pela desvalorização profissional, a qual geralmente ocasiona o estresse.

Dadas às informações apresentadas, pode-se definir o problema de forma contextual da seguinte maneira: Quais os impactos que a falta de fidelização interna por parte das empresas, impacta nas relações empresa/empregados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é verificar os impactos negativos que a falta de fidelização interna pode ocasionar no ambiente profissional das empresas do município de Alegrete/RS, tanto para funcionários quanto para as empresas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar qual o perfil dos funcionários das empresas comerciais do município de Alegrete;
- b) Descrever os possíveis benefícios da inserção do pedagogo empresarial no processo de implementação do endomarketing na gestão de pessoas das empresas do município de Alegrete/RS.

1.4 Justificativa

A justificativa para a realização deste trabalho deve-se, ao entendimento que a opinião do público interno tenha grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, impactando diretamente nas vendas das empresas.

Como a economia alegretense, basicamente sobrevive da venda de serviços e produtos, é possível que os funcionários façam propaganda inversa, caso não estejam satisfeitos com a empresa.

Gronroos (1995, p. 12), afirma que “se a organização não for capaz de vender o produto para o público interno e as campanhas direcionadas ao público externo não forem atrativas para o funcionário o marketing não terá o sucesso planejado”. Por isso para desenvolver nos funcionários uma consciência voltada para satisfazer as necessidades do cliente, necessita-se de investimentos, em comunicação interna com o objetivo de desenvolver nos funcionários maior participação e mais produtividade, analisando seus funcionários também sob a ótica cognitiva, a fim de buscar um ambiente profissional prazeroso, harmonioso, vislumbrando assim, a diminuição de problemas de saúde, como estresse, basicamente causados pelo sentimento de desvalorização profissional.

Neste sentido, a presente pesquisa justifica-se demonstrando a relação entre os benefícios das ações de Endomarketing e a melhoria do desempenho, do clima organizacional e da motivação de pessoal. Torna-se, então, para as empresas alegretenses muito importantes, já que haverá divulgação das suas ações, além de uma avaliação por parte do funcionalismo quanto às políticas atuais de marketing

implantadas pelas empresas, criando condições favoráveis à ação negocial e ao aprimoramento das relações entre organizações e seus funcionários.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Estresse/Stress

Na sociedade atual, os indivíduos se encontram inseridos em um contexto de intensa competitividade, luta por sobrevivência, agitação, violência, pressões para cumprimento de responsabilidades, excesso de trabalho, dificuldades financeiras, problemas de ordem profissional, social e familiar, entre outros. Todos esses fatores impõem um novo estilo de vida às pessoas, que muitas vezes, por não suportarem as pressões sofridas no cotidiano, desenvolvem problemas e sintomas prejudiciais à saúde, entre eles o estresses/stress (LIPP, 1996).

O stress é definido como uma reação do organismo, com componentes físicos e/ou psicológicos, causada pelas alterações psicofisiológicas que ocorrem quando a pessoa se confronta com uma situação que, de um modo ou de outro, a irrite, amedronte, excite ou confunda, ou mesmo que a faça imensamente feliz. (LIPP, 1996, p. 20).

O termo estresse, originalmente, veio da física, como “sendo uma força de resistência interna oferecida pelos materiais sólidos ante as forças externas” (CODO et al, 2004, p. 280). E neste contexto, Wagner e Hollenbeck (2003, p.121) conceituam estresse como “um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante”, ou seja, estresse significa experimentar situações percebidas como ameaçadoras ao nosso bem-estar físico ou psicológico.

Segundo Carvalho e Serafim (1995):

O stress está ligado fundamentalmente a questões psicológicas. Assim o estressado não se dá conta da carga emocional que recebe, entrando num estado de confusão mental, provocando um descontrole das funções normais de seu organismo. Em consequência, o indivíduo perde o ritmo de suas reações psicológicas. (CARVALHO & SERAFIM, 1995, p. 123).

Logo, pode ser compreendido como uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetido, sendo avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela além das suas próprias habilidades ou recursos dos quais o colocam em perigo seu bem-estar (BELANCIERI, 2005), sendo estas situações geralmente são chamadas de estressores, e as reações a elas são denominadas respostas de estresse. (ATKINSON; et al, 2002).

O processo de estresse se divide em três fases: alerta, resistência e exaustão. A fase alerta acontece quando o indivíduo se depara com a fonte estressora e, nesse

enfrentamento, se desequilibra internamente, apresentando sensações características, como sudorese excessiva, taquicardia, respiração ofegante e picos de hipertensão.

Na fase de resistência caracteriza-se por uma tentativa de recuperação do organismo após o desequilíbrio sofrido na fase anterior, ocorre um gasto de energia podendo ocasionar cansaço excessivo, problemas de memória e dúvidas quanto a si próprio. Quando o equilíbrio não é readquirido por meio dessa mobilização, o processo pode evoluir para a fase de exaustão, ressurgem os sintomas ocorridos na fase inicial, no entanto com maior agravamento. Na fase de exaustão ocorre um grande comprometimento físico manifestando em forma de doenças. (MALAGRIS & FIORITO, 2001).

2.1.1 Estresse Ocupacional

Na atualidade é comum a competitividade na área profissional tornando assim o indivíduo vulnerável a predisposições. São diversas as causas apontadas com princípio do estresse. Estas predisposições tratam de acontecimentos rotineiros dentro do ambiente de trabalho, acumula-se sentimentos, como medo de ser demitida, pressão por parte da organização, frustração, carga excessiva ou monótona, descontentamento com o salário, é comum dentro das organizações situações e pessoas que passam por esta fase emocional abalada. (BERNAL, 2010).

Há uma mistura de fatores na sociedade que ocasiona o estresse no trabalho e na vida cotidiana. Segundo Ballone e Moura (2008):

A pessoa, além das habituais responsabilidades ocupacionais, além da alta competitividade exigida pelas empresas, além das necessidades de aprendizado constante, tem que lidar com os estressores normais da vida em sociedade, tais como a segurança social, a manutenção da família, as exigências culturais, etc. (BALLONE & MOURA, 2008, p. 1)

Em uma visão biopsicossocial, França e Rodrigues (1996, p. 18) afirmam que o “estresse constitui-se de uma relação particular entre pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetida”, que é avaliada como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em perigo o seu bem estar.

E parte do processo de estresse se dá mediante a falta de organização e planejamento sobre a rotina do trabalho e a vida pessoal, os indivíduos cumprem hoje dupla jornada, tende-se a dedicarem ao trabalho e sua vida social como um todo, onde ambas no decorrer do tempo possuem agentes estressores que podem acumular-se e desenvolver atritos uma com a outra.

A falta da preparação teórica e prática para exercer atividades rotineiras exigem mais de cada indivíduo e de forma diferente para cada um, têm haver com a questão de quantidade e qualidade, muitas organizações dão ênfase na quantidade, não se preocupando com o bem estar do colaborador e assim o deixa com carga excessiva de atividades, cansaço físico, outras enfatizam a qualidade onde se exige mais do que compete ao indivíduo que executa as tarefas, ou ainda se atribuem os dois pontos, tanto qualidade como quantidade, tornando o desempenho das atividades exaustivas tanto para o corpo, como para a mente. (FIORELLI, 2008).

E se nada é feito para aliviar a tensão, o indivíduo cada vez mais se sentirá exaurido e depressivo. Na questão física, muitos tipos de doenças podem ocorrer, dependendo da herança genética do indivíduo. Uns adquirem úlceras, outros desenvolvem hipertensão, outros ainda têm crise de pânico, de herpes e outras doenças. A partir daí, sem tratamento especializado e de acordo com as características pessoais, existe o risco de ocorrerem problemas graves, como infarto, acidente vascular cerebral, dentre outros (CAMELO E ANGERAMI, 2004).

Entre os fatores que mais contribuem para o desencadeamento do estresse, de acordo com Carvalho e Serafim (1995, p.125), podem ser citados:

- meio ambiente do indivíduo;
- seu tipo de vida;
- condições familiares;
- a escolha e o local de trabalho;
- as circunstâncias em que exerce a profissão;
- características desse trabalho;
- tempo que permanece no trabalho;
- tarefas que lhe são atribuídas;
- problemas em relação à locomoção, etc.

E se a organização não estiver atenta a estes fatores pode acabar enfrentando uma situação onerosa, tanto sob a ótica financeira, quanto cognitiva: para o funcionário (perda da auto-estima, medicamentos, hospitalização e perda do trabalho e conseqüente queda na qualidade de vida), e para o empresário (problemas judiciais: empresa x funcionários, encargos trabalhistas e reposição de funcionários por meio de contratações emergenciais).

2.2 Evolução da Gestão de Pessoas e Sindicalização

No Brasil, os anos de 1930, fora uma época em que o processo de recrutamento era bastante debilitado, já que os candidatos ao emprego procuravam a empresa e, na existência daquele posto de trabalho, eram contratados por meio de um documento chamado Livro de Escrita Pessoal, nesta época, o setor de recursos humanos era conhecido como administração de pessoal e tinha como funções básicas o recrutamento e seleção de pessoal, os quais eram desenvolvidos quase que simultaneamente, e quem comandava o trabalho de cada um era o encarregado de pessoal (ARAÚJO & GARCIA, 2009).

Assim, a década de 1930 foi o marco definitivo do início sistematizado e regular da administração de pessoal.

Podemos considerar que a atual gestão de pessoas se manteve em crescimento (quase 30 decretos foram expedidos regulando a relação capital/emprego no que diz respeito a medidas trabalhistas até o início dos anos 40). Em 1º de maio de 1943, tivemos a assinatura do Decreto-Lei nº 5.452, que resultou na Consolidação das leis Trabalhistas (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 13).

A área de gestão de pessoas surgiu formalmente como setor organizacional no país a partir dessa época e tinha suas atividades limitadas às leis e regulamentos da época, ou seja, era um setor bastante burocrático e operacional sem qualquer cunho estratégico.

Não muito diferente no contexto global, como enfatiza Peres e Kurcgan (1997 *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 76):

[...] somente a partir do fim do século XIX e início do século XX é que a administração de pessoal adquiriu cunho científico com a explicitação dos pressupostos de Taylor e Fayol sobre a realidade do trabalho humano. Nesse contexto surge o desenvolvimento de processos científicos de seleção de trabalhadores visando à procura do homem adequado para o desempenho de atividades específicas, fundamentado no perfil físico dos operários e na concepção do homem como ser econômico motivado, apenas, pela remuneração.

Na década de 50 com o pós-guerra e o início da globalização, surgiu a era da industrialização neoclássica, que se estenderam até o início dos anos de 1990, neste período as transformações foram intensas e rápidas, aumentando a competitividade entre as organizações, formando um novo conceito de trabalhador, considerando as pessoas como bens de valores e recursos vivos. As mudanças se concretizavam cada vez mais rapidamente e com dimensões a fim de atingir o mercado global. (PERES & KURCGAN, 1997 *apud* ARAÚJO; GARCIA, 2009)

De acordo com Gil (1994, p.77) foi nesta fase que “os obstáculos organizacionais se expandiram desproporcionalmente, gerando grandes oportunidades de emprego, porém com um nível de qualificação maior que o da era clássica”.

Foi também nesta era que surgiram os sindicatos trabalhistas com o intuito de analisar as condições dos trabalhadores, as quais até o presente momento eram muito precárias, e expandir notoriamente a politização da classe de trabalhadores, concretizando conflitos entre as organizações e funcionários pelo desacordo relacionado à qualidade de vida no trabalho. O que conseqüentemente, trouxe as primeiras designações de cargos de chefia, o que posteriormente deu origem ao cargo de coordenação, para lidar com problemas de cunho pessoal com os trabalhadores. Assim, criou-se um departamento de Relações Industriais com um gerente que tinha a função de controlar essas situações dentro de cada organização (GIL, 1994).

Mas, foram os anos de 1990 que trouxeram ao cotidiano empresarial a era da informação, a qual motivada pela globalização e evolução tecnológica, mostrou-se inovadora, porém, com características imprevisíveis e inesperadas, levando ao mundo a um mercado amplo, contudo, altamente competitivo.

Neste novo cenário as pessoas passaram a exercer papel fundamental para a formação de uma organização, conceituadas como elementos dotados de alto conhecimento, grandes habilidades e capacidades cada vez mais perceptivas. Todos esses fatores estão focados nas necessidades e expectativas dos clientes, a fim de oferecer serviços e produtos com excelência em qualidade (TACHIZAWA, 2001).

Essa doutrina gerava uma crença estranha: a de que as pessoas não existiam. A sociedade também não. Os funcionários das empresas eram substituíveis, o revendedor era apenas uma razão social e os consumidores supostamente se comportavam de forma irreal, sendo totalmente manipulável, a razão de ser da empresa era vender, até que a globalização começou a interferir neste processo, fábricas começaram a fechar, grandes lojas a retrain, e outras diversas desapareceram. Neste novo cenário as organizações sentiram a necessidade de repensar seus processos e adotar uma estrutura mais flexível, revendo seus elementos centrais e a importância dos mesmos, como é o caso do elemento humano, surgindo assim, o conceito de endomarketing.

2.3 Endomarketing

O termo “Endo provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”, já marketing vem do inglês *market*, que significa “mercado”, então podemos entender o endomarketing como Mercado Interno. O conceito de endomarketing foi induzido em 1990, pelo consultor empresarial Saul Bekin. Segundo o autor, o termo corresponde à parte não visível do marketing (público interno), mas que mesmo assim, consegue viabilizar o sucesso do marketing tradicional fora da empresa.

O endomarketing se ajusta as estratégias do marketing clássico, melhorando o ambiente interno das organizações, ou seja, auxilia a “realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o propósito de promover entre os funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente” (BEKIN, 1995, p.34).

Brum (2000, p.34) complementa e clarifica a idéia de Bekin: “Endomarketing é todo esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com seu funcionário”.

Todo o processo se baseia na integração do marketing com os recursos humanos, que ajuda a promover a interação entre o funcionário e a companhia, através de métodos motivacionais, treinamentos, eventos, valorizações e atividades do gênero. O “endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado” (BEKIN, 2004, p. 4).

Para Cerqueira (1994, p. 17) “endomarketing é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, e que tem por objetivo obter, ou elevar, o comprometimento de seus funcionários”. Já para Sarraceni, et al., (2011, p.2):

Endomarketing ou marketing interno é uma ferramenta de gestão que as empresas utilizam para melhorar o clima organizacional e como forma de aproximar a relação entre funcionário e empresa. Busca maximizar a relação na empresa através do comprometimento dos colaboradores na entrega de valores aos consumidores.

Em outras palavras, diante da necessidade que o mundo globalizado exige de um maior envolvimento dos empregados no tripé cliente-produto-empregados, o endomarketing faz o elo, configurando papéis a estes agentes colaborativos (funcionários) de pessoas conscientes e co-responsáveis pelo sucesso da corporação e igualmente preocupados com o seu desempenho.

Segundo Gronroos (1995, p.65) o endomarketing passa a ter um status primordial dentro da empresa, pois, “a função de marketing, em sua totalidade, vê-se espalhada via endomarketing através da organização e sua concretização passou a depender praticamente de todos”, ou seja, o endomarketing torna-se uma ferramenta de extrema importância para as organizações, principalmente por contemplar toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o intuito de melhor atender aos clientes externos. O marketing interno tem o objetivo de facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o cliente interno, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo essas relações, inserindo a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços.

Entretanto, como descreve Santos (2003, p.43), o “endomarketing por si só não é capaz de trazer resultados positivos para a empresa”. Ele é resultado de uma filosofia criada para tratar os relacionamentos do empregado com a empresa, reforçando condições de motivação e participação, agindo mais ao nível de cultura organizacional e conseqüente mudança organizacional. O sucesso ou fracasso de um modelo estratégico fundamentado na participação e no engajamento dos empregados dependerá, em muito, da congruência dos interesses desses com os da empresa e do retorno que ambos obterão. Ou seja, o endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente; o cliente interno, possibilitando significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos.

Após o gestor identificar objetivos do endomarketing, no que se refere à valorização dos colaboradores e ao desempenho organizacional, pode-se supor que essas políticas de gerenciamento se relacionem e que haja contribuições de uma para a outra. Parte-se do pressuposto de que políticas que valorizem as diferenças individuais, que reduzam a discriminação e que promovam justiça e inclusão impactam no endomarketing de uma organização.

Em suma, o objetivo principal do endomarketing é criar um ambiente interno prazeroso de forma que os funcionários sintam-se motivados e satisfeitos com seu ambiente de trabalho e o relacionamento com colegas e superiores.

2.4 A Pedagogia Empresarial

Em uma sociedade plural e globalizada como a que vivemos, o que se observa é que cada vez mais as organizações descobrem a relevância da educação no trabalho e descobrem a influência da ação educativa que o pedagogo pode ofertar

na organização. O pedagogo não mais só atua no ambiente escolar, ao contrário dispõe de uma vasta área de atuação, tais como: empresas, ONGs e hospitais, inclusive, hoje já existem programas de Pós-graduação voltados para estas áreas, como a chamada pedagogia hospitalar, e vagas em concursos públicos, como por exemplo, o pedagogo judiciário, que tem por finalidade mediar e humanizar os processos judiciais, enfim, em todas as áreas que necessitam de um trabalho educativo.

É neste contexto que o trabalho do pedagogo na empresa se institui, como um elemento de articulação entre o desenvolvimento das pessoas e as estratégias organizacionais, logo, o pedagogo passa a desenvolver suas atividades na área de Gestão de Pessoas.

As ações deste departamento ultrapassam os aspectos instrumentais e tornam-se mais sensíveis à dinâmica das relações entre indivíduo e sociedade; compreendem que o espaço organizacional é, sobretudo, um espaço de valorização da dimensão e da dignidade humana (RIBEIRO, 2010, p.10)

A própria Resolução CNE / CP Nº 1 de 15 de maio de 2006, que trata especialmente do curso de pedagogia, define que as seguintes atribuições do pedagogo transcendem os espaços escolares:

Art. 4º, parágrafo único. As atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições englobando:

I- Planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da educação;

II- Planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares;

III- Produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares.

Ao analisar a resolução supracitada, denota-se que o campo de atuação do pedagogo está se ampliando, visto que este profissional poderá desenvolver ações relacionadas à educação, seja no ambiente escolar ou não-escolar, a função do pedagogo é desenvolver a formação humana dos indivíduos, ponto fundamental para o processo de endomarketing.

O pedagogo vem abrindo em sua práxis novos horizontes profissionais, que ultrapassam as fronteiras dos espaços escolares, ocasionando sua inserção inclusive no espaço das organizações. Segundo Libâneo (1999, p. 116):

É quase unânime entre os estudiosos, hoje, o entendimento de que as práticas educativas estendem-se às mais variadas instâncias da vida social, não se restringindo, portanto, à escola e muito menos à docência, embora estas devam ser a referência da formação do pedagogo escolar. Sendo

assim, o campo de atuação do profissional formado em pedagogia é tão vasto quanto são as práticas educativas na sociedade. Em todo lugar onde houver uma prática educativa com caráter de intencionalidade, há aí uma pedagogia.

Nesse sentido, destaca-se que identidade do profissional pedagogo, assim como a de qualquer outro profissional, não é algo que poderia ser trazido aqui como uma definição pronta, estática, desprovida de ingerências e mudanças. É como nos apresenta Dubar (2005), que trata do que considera ser a identidade, o autor coloca que “a identidade nunca é dada, ela sempre é construída e deverá ser (re)construída em uma incerteza maior ou menor e mais ou menos duradoura” (2005, p. 135), podemos assim, afirmar que a Pedagogia Empresarial vem de encontro ao estreitamento das relações nesta fase de reorganização do ambiente organizacional e de gestão das pessoas, conforme Ribeiro (2010, p. 9) descreve:

Considerando-se a Empresa como essencialmente um espaço educativo, estruturado como uma associação de pessoas em torno de uma atividade com objetivos específicos e, portanto, como um espaço também aprendente, cabe à Pedagogia a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem/apropriação de informações e conhecimentos.

Diante destes conceitos, pode-se cogitar que a Pedagogia e os pedagogos podem ser inseridos em diversos espaços onde ocorre aprendizagem, inclusive na área empresarial. Conforme Holtz (2006, p.13) “o pedagogo é especialista em aprendizagem e especialista em Educação, e por isso considera que o pedagogo e a Pedagogia Empresarial fazem o casamento perfeito”.

Tanto a Empresa como a Pedagogia agem em direção a realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas. Esse processo de mudança provocada no comportamento das pessoas em direção a um objetivo chama-se aprendizagem. E aprendizagem é a especialidade da Pedagogia e do Pedagogo (HOLTZ, 2006, p. 6-7)

Outro aspecto importante trazido pela a Pedagogia, é que ela muito útil para organizar de forma clara o que a empresa quer e o que se precisa ser feito, de forma objetiva e dinâmica. Essa dinâmica pedagógica é muito relevante, pois é com ela que se terá um suporte para os novos investimentos, novas formatações de atuação e novas frentes de aprendizado (HOLTZ, 2006).

Não se pode deixar de citar que a pedagogia empresarial nem sempre é bem vinda por parte dos funcionários atuantes. Acontece que muitas vezes é difícil para os mesmos terem que lidar com suas frustrações e com suas insuficiências. Esse quadro acaba acarretando desinteresse da equipe, ajudando no mau

desenvolvimento do projeto estruturado especificamente para uma instituição, e inviabilizando qualquer processo de implementação de endomarketing (HOLTZ, 2006).

Nesta questão, faz necessário que o pedagogo possa mediar estes temores e desconfianças iniciais, deixar explícito, que a defasagem (fidelização/comprometimento) não está apenas nas áreas operacionais, mas também nos cargos altos das instituições (HOLTZ, 2006).

Quando o Pedagogo Empresarial aborda esta questão, não está levando apenas em consideração a área profissional, pois esse quadro também é presente no desenvolvimento humano, ou seja, no social, no motor, no afetivo e no lógico. (HOLTZ, 2006).

Esta preocupação com as defasagens é necessária, pois é através da gestão delas, é que se pode ter uma boa base para acompanhar a modernidade e a possível implementação do processo de endomarketing na empresa, e não só isso, fazer parte dela. O maior óbice do sucesso e principal promotor das sucessivas frustrações, independente da idade, é gerada por essa falta. E é através desse problema que o pedagogo empresarial entra em ação, para ajudar a alavancar as potencialidades dos indivíduos que atuam nas áreas profissionais, por meio dessa mudança de clima organizacional.

2.5 Clima Organizacional e a Interdisciplinaridade

Hoje em dia, o conceito de clima organizacional vem sendo debatido amplamente em áreas de administrativas e recursos humanos nas organizações. Muitos especialistas vêm estudando o assunto há anos e cada vez mais as empresas se interessam em aperfeiçoar o clima para produzir um bem-estar nos seus grupos, visando uma ótima produção de seus subordinados e conseqüentemente aumentarem seus lucros, logo compreende-se que:

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional (CHIAVENATO, 2006, p. 125).

Com isso, as constantes transformações das relações humanas passaram a ser observadas, bem como a necessidade do ser humano por melhores condições de vida. A partir daí passou-se a aliar tais necessidades ao incremento dos resultados organizacionais com o bem-estar do capital humano, percebendo-se, dessa forma, que tal elo trazia melhorias significativas aos resultados da empresa.

Segundo Chiavenato (1994, p.52), “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativa cujas conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações.” Ele pode ser visto como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no serviço. Entende-se por fatores de satisfação aqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do agente colaborador (funcionários) em relação a sua atividade profissional, tais como: a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso dentro da instituição, e por fatores de descontentamento, temos aqueles que contribuem para uma visão negativa, do ponto de vista deste agente, tais como: as políticas e a administração, a supervisão, o salário/proventos e as condições de trabalho para a execução de suas tarefas diárias.

O clima pode ser percebido de diferentes maneiras pelos componentes de uma organização, porém, muitas vezes não se conseguindo conceituar exatamente o que ele é.

Segundo Bergamini (1997, p. 99), o clima organizacional:

reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Para Maximiano (1997, p. 168), “o clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Luz (2003, p.10), aborda clima organizacional como sendo “as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho”, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção. Portanto, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, são atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho, e como elas produzem fazendo desta organização uma empresa competitiva ou não, afinal, “a organização competitiva se caracteriza pela capacidade de escolher e manter adequadamente as pessoas em sua área de atuação profissional, mantendo-as satisfeitas ao longo do tempo” (VIEIRA & VIEIRA, 2004, p. 3), sendo isto possível, somente por meio de um clima organizacional eficiente.

A partir destas definições, pode-se explicar que o clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser avaliado, porque ele se apresenta sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo.

Deste modo, Chiavenato (2006) observa que uma maneira de analisá-lo é compreender que ele depende de seis dimensões:

Dimensão	Descrição
Estrutura da organização	Que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação no trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos autoridade hierárquica, disciplina etc;
Responsabilidade	Que produz o sentimento de seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
Riscos	Que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação do trabalho;
Recompensas	Que conduzem ao sentimento de ser compensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa
Calor e apoio	Que leva ao sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
Conflito	Que conduz ao sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora

Quadro 1: Dimensões do Clima Organizacional

Fonte: Chiavenato (2006, p.126) – Adaptado pelo Autor

Quando o clima organizacional é prejudicado ou ruim algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e permanente o “moral” da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdia, rivalidades, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens da empresa, dentre outras adversidades. A intensidade com que essas situações se manifestam é o que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. No entanto, em ambas as situações, elas se apresentam de formas desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas atuam, ocasionando inclusive um alto turnover (palavra de origem inglesa que significa “renovação” e que no ramo da gestão de pessoas é empregada para determinar a taxa média entre admissões e desligamentos em relação ao efetivo médio em uma empresa) dentro da organização (LUZ, 2003).

Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o turnover costuma ser alto, e alguns funcionários chegam a omitir sua passagem profissional

por elas, não as citando em seus currículos, com receio de ficarem “queimados” no mercado de trabalho. Esse é um típico sentimento de vergonha e desaprovação dos funcionários por uma empresa (LUZ, 2003, p.31).

Nota-se que estudar o clima e os mecanismos que afetam as percepções e emoções é fundamental para entender como a organização e suas práticas de gestão influenciam o interesse, a satisfação e o desempenho das pessoas.

Desse modo, a avaliação do clima organizacional é um caminho alternativo, capaz de considerar de forma simultânea e integrada as diversas variáveis dos componentes do local de trabalho, de forma que no final se possa alcançar os objetivos e as metas propostos para a eficácia da estratégia organizacional.

Muitos autores e profissionais sugerem a pesquisa de clima organizacional, que é uma ferramenta importante para identificar e solucionar problemas no ambiente de trabalho. Maximiano (1997, p. 169) define: “a pesquisa do clima de uma organização é uma técnica que permite aferir de modo de modo sistemático os sentimentos das pessoas a respeito de vários aspectos da organização e de seu trabalho”. “Estudos de clima são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial” (SOUZA, 1982, p. 14).

Neste sentido, Araújo & Garcia (2009) indicam três fatores a serem analisados que podem contribuir para um estudo sobre clima organizacional altamente positivo:

Fatores	Descrição Positiva do Fator
Equidade	No sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação às avaliações realizadas ou a eventuais conflitos interpessoais;
Realização	Há estudos que colocam a realização como sendo fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores e não para as pessoas que têm atribuições de pequeno, quando tem algum, poder decisório. Isto pode ser verdade se entendermos que a realização significa crescer na carreira, na empresa, ter salários com reajustes acima de percentuais inflacionários etc. No entanto, estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa, estar numa organização com responsabilidade social que respeite as leis, principalmente aquelas que atingem a população mais diretamente, como por exemplo, as questões ambientais, todos estes fatores, também podem ser entendidos como realização.
Companheirismo	Embora reconhecamos que a competição entre pessoas da mesma posição seja algo previsível, não podemos deixar de reconhecer que, no geral, as pessoas buscam uma relação amistosa, porque assim têm maiores possibilidades de manutenção na posição. “Uma mão lava a outra” é um ditado conhecido e uma realidade nas organizações. Evidentemente, há momentos em que existe acirramento entre pessoas e a noção do companheirismo é colocada em plano inferior. Esta realidade pode ou não afetar o clima organizacional como um todo, mas certamente terá reflexo pontual, aqui e ali.

Quadro 2: Fatores Positivos/Clima Organizacional

Fonte: Araújo & Garcia (2009, p. 30) – Adaptado pelo Autor

Desta forma, a pesquisa de clima organizacional pode ser um instrumento pelo qual é possível entender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa, sob algumas variáveis que influenciem no ambiente de trabalho. Mas de que forma, isto pode ser posto em prática? Como aliar a teoria com a prática? Por que necessito de um pedagogo para auxiliar nas atividades administrativas? As respostas se resumem a uma palavra: interdisciplinaridade, pois, já não existem redutos passivos na sociedade plural em que vivemos tudo isso, motivado pela fragmentação do processo de ensino-aprendizagem, especialmente na Administração (BERNAL, 2010).

Percebe-se, no mundo contemporâneo, a insuficiência de explicações científicas em todos os campos do conhecimento. Um modelo cartesiano de pensar, pautado por visões simplificadoras, reducionistas, fragmentadas, as quais parecem ser incapazes de fundamentar debates que tratem de questões da atualidade, e administração não foge a esta problemática.

O campo de pesquisa em Administração é caracterizado por grande diversidade e multiplicidade de teorias e pressupostos. Se, por um lado, isso oferece grande riqueza e pluralismo ao campo, por outro, tende a assinalar um conhecimento gerado de maneira dispersa, fragmentada e pouco sinérgica (ASTLEY, 1985, p.497).

Do ponto de vista das práticas pedagógicas utilizadas para gestão, existem evidências de que estas ainda são assentadas num ensino reprodutivo, conservador e isolado e na ideia do componente curricular da disciplina, tanto no sentido epistemológico quanto pedagógico, haja vista que a visão mecanicista e sistemática de ver o mundo, regularmente controlado, tem prevalecido no ensino da administração, em que pese os avanços teóricos nesse campo.

A existência de s problemas relacionados a esse tipo de ensino, como o processo de mercadorização da educação, o reducionismo na abordagem dos fenômenos examinados e ainda, a tendência à instrumentalidade do conhecimento é cada vez mais acentuada, com o uso de receitas prontas que levam os estudantes a aprenderem a reprodução de técnicas em vez da realização de diagnósticos. (PAULA & RODRIGUES, 2006, p.14)

E a primeira condição para a efetivação desta interdisciplinaridade é o desenvolvimento da sensibilidade, a interdisciplinaridade não se ensina e nem se aprende, apenas vive-se. Ela não apresenta uma fórmula de aplicação, mas sim uma reflexão aprofundada que permita a crítica sobre de como o ensino funciona. “A aplicação da interdisciplinaridade está na atitude da busca de novos conhecimentos, da reciprocidade, do diálogo, de desafio diante do novo, do envolvimento, da responsabilidade e comprometimento” (FAZENDA, 1996, p.43).

Neste sentido, o pedagogo pode ser este agente interdisciplinar na busca de uma práxis de gestão efetiva, plena e andragógica no meio empresarial, a qual possui o intuito do desenvolvimento do todo.

2.6 A Gestão Andragógica

A andragogia é a grande arma para a revolução na busca da excelência organizacional, uma vez que ela trata do desenvolvimento da pessoa adulta. As relações infantilizadoras, responsáveis pela reatividade dos profissionais, devem ser substituídas pelas relações andragógicas, que buscam a conscientização da maioria dos funcionários e os conduzem à pró-atividade responsável, fundamental para qualquer possibilidade de melhoria na gestão de RH dentro das organizações (CASTRO, 2008).

A **Andragogia** objetiva o ensino para alunos adultos, e tem como pontos-chave: a) considerar os alunos como **aprendentes independentes** e b) utilizar as experiências dos alunos como base para os conteúdos ensinados, que aliados **às experiências**, se transformem em algo **aplicável** ao cotidiano pessoal e profissional do aluno. (CASTRO, 2008, p. 9 – Grifo do Autor)

O “conceito de andragogia fundamenta-se na etimologia, Anner = homem, Agogos= conduzir” (VICENTINI & COARIZE, 2006, p.4). Indo adiante os autores complementam este conceito afirmando que a andragogia busca:

Manter, consolidar e enriquecer os interesses do adulto para abrir-lhe novas perspectivas de vida profissional, cultural, social, política e familiar; Orientar o adulto na busca de novos rumos de caráter prospectivo, que levem à ideia de aperfeiçoar e progredir; Atualizar o adulto, renovar seus conhecimentos para que siga aprendendo, investigando, reformulando conceitos e enriquecendo suas vidas culturais, científicas e tecnológicas e; Projetar o conhecimento para a dimensão humana para que chegue a interpretar-se em sua essência e reconhecer seu papel de participante responsável pela vida no planeta. (VICENTINI & COARIZE, 2006, p.4).

Pode-se dizer então, que a Andragogia proporciona a oportunidade para que o adulto que decide aprender possa participar ativamente em sua própria aprendizagem e intervenha nas rotinas e programas, bem como na realização e evolução de suas atividades educativas e/ou profissionais, em condições de igualdade com seus companheiros, participantes e com seu professor/orientador. Isto associado a um ambiente, de aprendizagem adequada, determinada como o que poderíamos chamar de boa práxis andragógica, na empresa, poder-se-ia chamá-la de alicerce para a fidelização de seus colaboradores (funcionários).

Ao se trabalhar com a aprendizagem de adultos, devemos tomar bastante cuidado para o fato de que não podemos mostrar uma realidade que não é a dele, pois ele possui saberes, ele sabe fazer, ele consegue descobrir como fazer, ele tem noção do nervosismo, ele sabe a importância de manter a calma, por pior que seja a situação, ele sabe também, que na grande maioria das vezes, não tem controle sobre suas atitudes e emoções. (CAVALCANTI, 1999, p.37)

A Andragogia estuda o adulto por completo, sua vida, seu trabalho, seus sentimentos, suas habilidades, seus conceitos, seus gostos, seu comportamento, enfim, tudo que está relacionado com o seu ser. Então faz-se o questionamento porque não Andragogia e sim Pedagogia? Se são adultos, se são pessoas com experiências e bagagens de vida, se são consideradas adultas, porque não podem então ter uma educação específica para tal?

Segundo Delors et.al.(2006) esta educação andragógica, baseada nas experiências e bagagens de vida deve ser direcionada para os quatro tipos fundamentais de aprendizagem: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros e aprender a ser:

Tipos de Aprendizagem	Objetivo da Aprendizagem
Aprender a conhecer	Combinando uma cultura geral, suficientemente vasta, com a possibilidade de trabalhar em profundidade um pequeno número de matérias. O que também significa: aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda a vida.
Aprender a fazer	A fim de adquirir, não somente uma qualificação profissional, mas, de uma maneira mais ampla, competências que tornem a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe. Mas também aprender a fazer no âmbito das diversas experiências sociais ou de trabalho que se oferecem aos jovens e adolescentes, quer espontaneamente, fruto do contexto local ou nacional, quer formalmente, graças ao desenvolvimento do ensino alternado com o trabalho.
Aprender a viver	Juntos desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências – realizar projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos – no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz.
Aprender a ser	Para melhor desenvolver a sua personalidade e estar à altura de agir com cada vez maior capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal. Para isso, não negligenciar na educação nenhuma das potencialidades de cada indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se.

Quadro 3: Tipos de Aprendizagem/Andragogia

Fonte: (DELORS, et. al. 2006, p. 38) – Adaptado pelo Autor

No modelo andragógico, a aprendizagem é de responsabilidade compartilhada entre professor e aluno, ou seja, a andragogia fundamenta-se no aprender fazendo. (GONÇALVES, 2015). Esta diferença entre a Pedagogia Tradicional e a Andragogia fica muito bem configurada conforme pode-se observar abaixo na Figura 1:

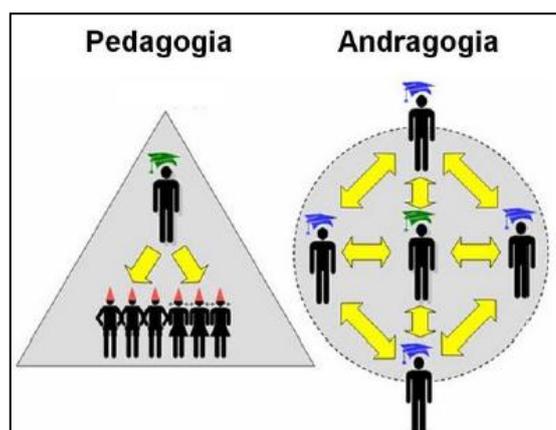


Figura 1 – Pedagogia Tradicional X Andragogia

Fonte: GONÇALVES (2015, p. 7)

Segundo Bellan (2005, p.20) “a andragogia é a ciência que estuda como os adultos aprendem”.

O método andragógico, torna-se então, de fundamental importância no processo de educação do adulto, por se tratar de pessoa já dotada de uma consciência formada, com hábitos de vida e situações de trabalho que não podem ser arbitrariamente modificados. Segundo Pinto (2007 apud. Carvalho *et.al.*, 2010. p.82) as características que devem fundamentar este método são as seguintes:

- Despertar no adulto a consciência da necessidade de instruir-se e a noção clara da sua participação na sociedade;
- Partir dos elementos que compõem a realidade do educando, que se destacam como expressão de sua relação direta e contínua com o mundo em que vive;
- Não impor o método ao educando e, sim, criá-lo com ele, com base na realidade em que vive. O professor instrutor deve atuar como incentivador da busca autônoma de conhecimentos;
- Propor o conteúdo da instrução, o que deve ser justificado como uma contribuição para melhorar as condições de vida do homem.

Neste sentido, podemos refletir e observar à práxis andragógica, como uma ferramenta didática-profissional na educação de adultos, podendo se tornar uma possibilidade muito útil a ser aplicada no processo de mudança organizacional e na fidelização do público interno das organizações, pois, traz ao cotidiano empresarial um modelo de educação que respeita as diversidades culturais e a experiência dos alunos, possibilitando a estes fatores novos papéis de significação dentro do ambiente profissional e na sociedade.

3 METODOLOGIA

Este trabalho fundamenta-se nos seguintes procedimentos metodológicos: Quanto aos objetivos, à metodologia o tipo de pesquisa escolhida foi à bibliográfica a qual é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p.44) e descritiva:

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2002, p.42)

O mesmo autor salienta que entres as pesquisas descritivas obtemos também aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. Outras pesquisas deste tipo são as que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra. São

incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade (GIL, 2002).

Já no que se refere aos procedimentos de coleta, foi realizada uma pesquisa de campo.

3.1 Métodos de abordagem

O método de abordagem escolhido para a investigação do tema é o Dedutivo, o qual segundo o autor Rampazzo (2002, p. 38): “É a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais”.

3.2 Técnica de análise de dados da pesquisa

A técnica de análise de dados utilizada foi a Estatística Descritiva, no qual foi calculada a medida descritiva central (média aritmética), e foram elaborados gráficos e tabelas para apresentação dos resultados.

3.3 Universo e Dimensionamento da amostra

O universo de pesquisa compreende todos os quatro mil cento e cinquenta e três (4153) estabelecimentos comerciais do município de Alegrete/RS. Para que se possa trabalhar com uma amostra significativa foi realizado um levantamento por amostragem probabilística para inferir as informações para o Universo.

Bruni (2007, p.169) define que “a amostra consiste em uma maneira de não estudar o conjunto como um todo, mas parte dele, sem que ocorra perda das características essenciais da população”.

A técnica para a obtenção da amostra foi à amostragem aleatória simples.

Segundo o autor Rey (1993, p. 40):

A amostragem aleatória simples é aquela em que cada elemento de uma população tem a mesma probabilidade de ser escolhido para a amostra que os demais. A escolha requer prévia atribuição dos números aos membros da população e posterior sorteio aleatório.

O tamanho da amostra utilizada na pesquisa está descrita na fórmula:

Equação 1. Fórmula do cálculo da amostra

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 \cdot [N \cdot (1 - p)]}{\left(\frac{E}{p}\right)^2 \cdot p \cdot (N - 1) + (Z_{\alpha/2})^2 \cdot (1 - p)}$$

Sendo:

N = Tamanho da População dos Estabelecimentos Comerciais de Alegrete = 4.153;

$Z_{\alpha/2}$ = Para o valor crítico usou-se 1,96 - valor conhecido na estatística referente a 95% de nível de confiança;

p = prevalência, utilizamos 50% ou 0,5 para maximizar a amostra quando desconhecemos este parâmetro;

E = Erro Tolerável = 5% ou 0,05, porcentagem geralmente utilizada em pesquisas científicas;

n = Tamanho da Amostra, neste caso $n = 352$

Como já descrito por se tratar de uma amostra probabilística, todos os 4153 estabelecimentos comerciais deveriam ter a mesma chance de serem escolhidos, para isso, utilizou-se uma planilha do Excel, e a partir dela utilizou-se a técnica dos números aleatórios, obtendo-se assim a amostra significativa de 352 estabelecimentos, a pesquisa foi realizada no período de julho a setembro, e contou as respostas de 2816 funcionários, além de 352 empresários/gestores.

Para a classificação das empresas em: micro, pequenas e médias empresas, utilizou-se o critério de classificação do IBGE (2013), o qual é estimado pelo número de empregados (Quadro 4).

Porte/Critério	Nº de Empregados (IBGE)
Microempresa	Até 9 (comércio e serviço)
	Até 19 (indústria)
Pequena Empresa	De 10 a 49 (comércio e serviço)
	De 20 a 99 (indústria)
Média Empresa	De 50 a 99 (comércio e serviço)
	De 100 a 499 (indústria)
Média-Grande Empresa	Não Tem
	Não Tem
Grandes Empresas	Acima de 100 (comércio e serviço)
	Acima de 500 (indústria)

Quadro 4 – Critérios de Classificação das Empresas por porte
Fontes: IBGE (2013) – Elaborado pelo Autor

3.4. Instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados foram elaborados dois questionários com perguntas fechadas de múltipla escolha, um com 12 (doze) questões voltados para os funcionários e outro com 2 (duas) questões para os empresários/gestores das empresas. Quanto ao Instrumento, Lakatos (1991, p. 201) afirma que o 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, o pesquisador devolve-o do mesmo modo.

4 RESULTADOS

Após o período de pesquisa amostral, os dados foram compilados e estratificados, como seguem abaixo:

4.1 Classificação das Empresas segundo IBGE

Utilizando os critérios do Quadro 4, obteve-se os seguintes resultados:

Porte	Nº de Empresas	Nº de Funcionários
Microempresa	312	2016
Pequena Empresa	32	384
Média Empresa	8	416
Total	352	2816

Tabela 1 – Porte das Empresas Pesquisadas no Município de Alegrete/RS

Fontes: o Autor

Com isso, pode-se visualizar que o comércio do município de Alegrete/RS, em sua grande maioria é composto por micro e pequenas empresas, sendo uma das principais fontes de participação da riqueza do município.

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. (SEBRAE, 2011).

4.2 Perfil dos Funcionários das Empresas Comerciais do Município de Alegrete/RS

4.2.1 Perfil por Gênero dos Funcionários Alegretenses

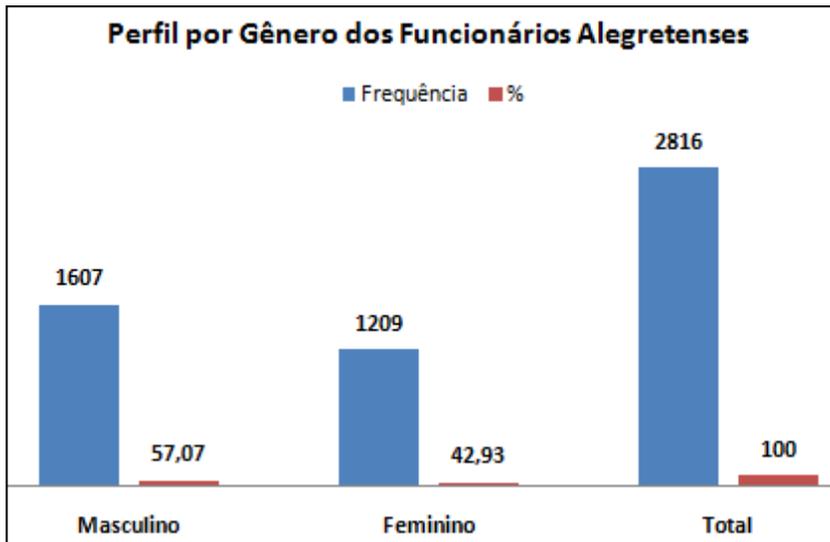


Gráfico 1 – Perfil de Gênero dos Funcionários Alegretenses

Fonte: o Autor

O gráfico 1, evidenciou um percentual maior de funcionários do sexo masculino, com cerca de 57%, mas uma parcela significativa de funcionárias do sexo feminino, mas ainda assim, evidenciando-se uma maioria masculina.

4.2.2 Média de Idade dos Funcionários

Para obtermos a idade média dos funcionários utilizou-se a técnica estatística baseada na equação 2. A pergunta foi dividida em opções (classes) que variavam de 16 a 71 anos, porém, ninguém ultrapassou aos 66 anos.

Equação 2. Fórmula do cálculo da Média Ponderada: Média de uma tabela de frequência

$$\bar{x} = \frac{\sum x.f}{\sum f} = \frac{\sum x.f}{n}$$

x = ponto médio da classe

f = frequência

$\Sigma f = n$

Classes	xi	fi	xi.fi	Fa
16 – 21	18,5	266	4921	266
21 – 26	23,5	324	7614	590
26 – 31	28,5	204	5814	794
31 – 36	33,5	225	7537,5	1019
36 – 41	38,5	905	34842,5	1924
41 – 46	43,5	334	14529	2258
46 – 51	48,5	203	9845,5	2461
51 – 56	53,5	237	12679,5	2698
56 – 61	58,5	108	6318	2806
61 – 66	63,5	10	635	2816
Total		2816	104736	

Quadro 5: Distribuição com dados agrupados por classes de valores (Idade)

Fonte: o Autor

Ao final do processo obteve-se a idade média de 37,19 (trinta e sete vírgula dezenove) anos para os funcionários.

4.2.3 Tempo Médio de anos trabalhados pelos Funcionários na atual empresa

Classes	xi	fi	xi.fi	Fa
0 – 3	1,5	309	463,5	309
3 – 6	4,5	197	886,5	506
6 – 9	7,5	291	2182,5	797
9 – 12	10,5	367	3853,5	1164
12 – 15	13,5	761	10273,5	1925
15 – 18	16,5	317	5230,5	2242
18 – 21	19,5	307	5986,5	2549
21 – 24	22,5	124	2790	2673
24 – 27	25,5	134	3417	2807
27 – 30	28,5	9	256,5	2816
Total		2816	35340	

Quadro 6: Distribuição com dados agrupados por classes de valores (Anos trabalhados na atual empresa)

Fonte: o Autor

Neste item de pesquisa também de utilizaram-se as técnicas do tópico anterior. A pergunta foi dividida em opções (classes) que variavam de 0 a 33 anos, porém, ninguém ultrapassou a faixa dos 30 anos.

Ao final do processo obteve-se um tempo médio de 12,54 (doze vírgula cinquenta e quatro) anos trabalhados na atual empresa, situação esta que não foi confirmada pela revisão bibliográfica, uma vez que o tempo médio de anos no atual emprego demonstrou um baixo turnover, e Chiavenato (2004) comenta que:

A rotatividade de pessoal, também conhecida por turnover, está relacionada com a saída de colaboradores de uma organização, que quando excessivo indica que algo está errado com a organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 87).

Diversos fatores podem ocasionar a rotatividade dentro de uma organização. As perdas de pessoas podem impactar perdas de conhecimento, capital humano, lucratividade e saúde organizacional, neste sentido, o que foi observado exatamente é que fatores ligados a necessidade e falta de qualificação são os motivos para o baixo turnover, ou seja, falta de opção de trabalho.

4.2.4 Nível de Escolaridade dos Funcionários Alegretenses

Nível de Escolaridade	Frequência	%
Ensino Fundamental Incompleto	565	20,06
Ensino Fundamental Completo	71	2,52
Ensino Médio Incompleto	168	5,97
Ensino Médio Completo	1403	49,82
Ensino Superior Incompleto	397	14,10
Ensino Superior Completo	111	3,94
Pós-Graduação - Especialização	93	3,30
Pós-Graduação - Mestrado	5	0,18
Pós-Graduação - Doutorado	3	0,11
Total	2816	100

Quadro 7: Nível de Escolaridade dos Funcionários Alegretenses

Fonte: o Autor

No quadro 7, tabulou-se os dados referentes ao perfil dos funcionários quanto ao grau de escolaridade, onde 28,55% dos entrevistados, não possuem o ensino médio completo, o que dificulta muito um crescimento profissional dentro das Organizações Empresariais, na falta de uma política de Fidelização (Endomarketing), afinal como Oliveira (2001, p.37) afirma “o baixo nível de escolaridade da população cria entraves à geração de riqueza”, situação mais agravada quando observa-se níveis mais elevados de escolaridade, onde apenas 7,53% dos entrevistados possuem graduação ou curso equivalente, caindo para 3,59% quando chega aos níveis de pós-graduação.

4.2.5 Renda Média Salarial dos funcionários

Classes	xi	fi	xi.fi	Fa
880 I– 1320	1100	2597	2856700	2597
1320 I– 1760	1540	74	113960	2671
1760 I– 2200	1980	42	83160	2713
2200 I– 2640	2420	27	65340	2740
2640 I– 3080	2860	26	74360	2766
3080 I– 3520	3300	17	56100	2783
3520 I– 3960	3740	11	41140	2794
3960 I– 4400	4180	10	41800	2804
4400 I– 4840	4620	9	41580	2813
4840 I– 5280	5060	3	15180	2816
Total		2816	3389320	

Quadro 8: Distribuição com dados agrupados por classes de valores (Salário)

Fonte: o Autor

Após a utilização estatística, no Quadro 8 obteve-se a média salarial de R\$ 1.203,59 (mil e duzentos e três reais e cinquenta e nove centavos). A F_a = Frequência Acumulada, aparece apenas para fins ilustrativos.

4.2.6 Busca por emprego em outros municípios

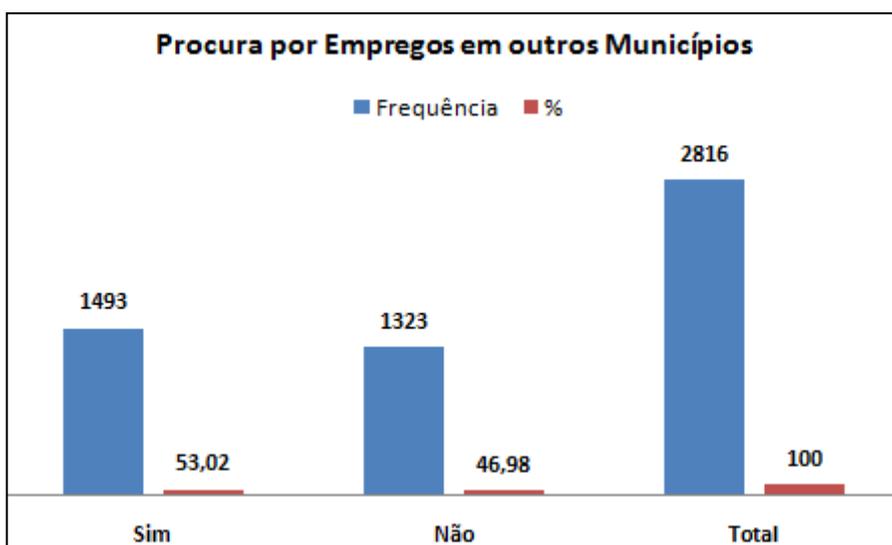


Gráfico 2 – Demografia Profissional (Opção por outros Municípios)

Fonte: o Autor

Nesta parte da pesquisa buscou-se traçar a demografia das experiências profissionais dos entrevistados. Com isso, foi perguntado ao público da amostra, se os mesmos já haviam procurado emprego em outros municípios, e quais seriam estes, o que demonstrou que mais da metade (53,02%) dos funcionários, Gráfico 2, já tentaram buscar trabalho ou melhores condições de trabalho em outros municípios, motivados principalmente pela procura de melhores salários.

Um fato interessante nesta pesquisa é que dentro do restante dos entrevistados que não saíram do município (46,98%), cerca 22% dos funcionários cogitaram tentar trabalho em outros municípios, isso equivale a 10,33% do todo, o que elevaria, caso se concretizasse a um êxodo, de 63,35% dos funcionários alegretenses.

Acerca da migração laboral, o principal argumento para este fenômeno são os diferenciais de salários entre as regiões, e também é considerada como o principal fator capaz de influenciar a migração, e a mobilidade de pessoas na direção de centros com maiores perspectivas, ela é vista como um meio de acabar com a desigualdade de renda. Neste sentido, o indivíduo comporta-se como se comparasse os custos e os retornos da migração, agindo com base em tal comparação. O essencial é que a análise econômica dos custos e benefícios, realizada pelo agente, envolve um investimento em seu próprio potencial produtivo, ou seja, o migrante aposta na capacidade que possui de gerar maiores rendimentos, utilizando melhor suas qualificações, mesmo que para tal seja necessário incorrer em custos, entretanto, nem sempre o resultado é o esperado, esbarrando, na maioria das vezes na falta de qualificação (SANSON, 2006).

Opções/Municípios	Frequência	%
Bento Gonçalves - RS	197	13,19
Caxias do Sul - RS	541	36,24
Curitiba - PR	49	3,28
Florianópolis - SC	206	13,80
Nova Prata - RS	71	4,76
Pelotas - RS	29	1,94
Porto Alegre -RS	183	12,26
Rio Grande - RS	69	4,62
São Paulo - SP	104	6,97
Uruguaiana -RS	27	1,81
Outras	17	1,14
Total	1493	100

Quadro 9: Municípios mais Procurados pelos Funcionários Alegretenses (Opção por Emprego)
Fonte: o Autor

Já o Quadro 9, nos apresenta os municípios mais procurados pela parcela da amostra que já tentou conseguir emprego em outros municípios (1493), no que se refere a opção por empregos, sendo o município de Caxias do Sul– RS, com 36,24% da preferência, seguidos por Florianópolis –SC, e Bento Gonçalves-RS, com 13,80% e 13,19%, respectivamente. A opção outros foi viabilizada, devido os municípios englobados não atingirem 1% da amostra.

4.2.7 Fatores que motivaram os funcionários a regressar para o município de Alegrete

Motivos	Frequência	%
Saudade dos Familiares	591	39,58
Violência	295	19,76
Alto Custo de Vida	53	3,55
Estresse Diário	57	3,82
Falta de Qualificação	490	32,82
Outros	7	0,47
Total	1493	100

Quadro 10: Principais motivos que fizeram os funcionários regressarem para o município de Alegrete/RS

Fonte: o Autor

O quadro 10 traz os principais fatores que motivaram os funcionários alegretenses a retornar para Alegrete. Como resultados tiveram a saudade dos familiares com o maior índice (39,58%), seguido por falta de qualificação e violência, com 32,82% e 19,76%, respectivamente. O que pode ser muito produtivo para a implementação do processo de Endomarketing nas empresas dos municípios, pois, os gestores podem-se valer destas variáveis e torná-las positivas, uma vez que o município de Alegrete proporcionaria: Convívio com a família, ambiente pacato, por se tratar de uma cidade de pequeno porte e a própria qualificação tão almejada se o processo de endomarketing for bem estudado e aplicado.

4.3 Endomarketing: Visão dos Funcionários

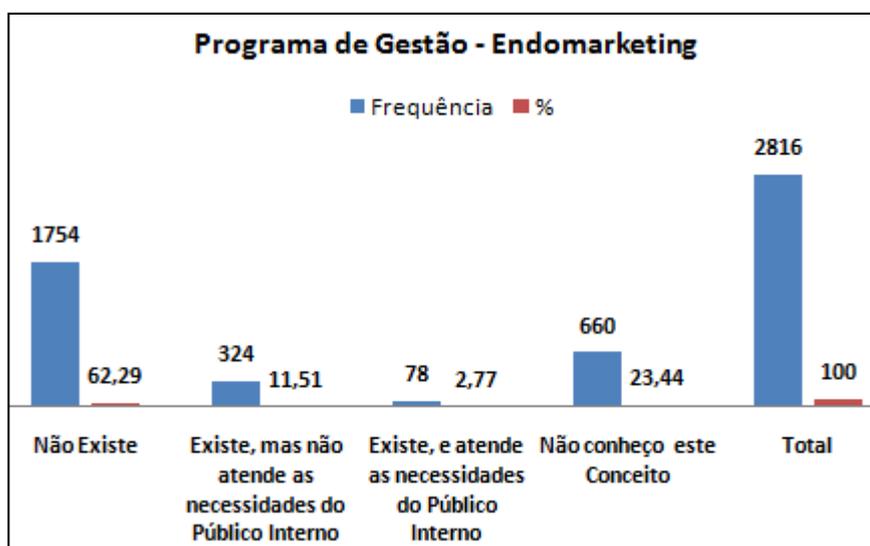


Gráfico 3- Visão dos Funcionários/Empregados em Relação a Políticas ou Programas de Gestão dedicados ao Público Interno – Endomarketing na Empresa.

Fonte – O Autor

Além dos aspectos ligados aos perfis dos funcionários, também foram itens do questionário de pesquisa, situações referentes à visão dos mesmos, referentes a políticas internas voltadas a valorização e fidelização deles junto ao ambiente

profissional. Como resultados do gráfico 3, obtemos os seguintes índices, dos 2816 funcionários pesquisados, cerca de 62,29% percebem seu local e trabalho como um espaço que não possui qualquer programa ou política de gestão dedicada ao público interno, e outros 34,95% ou não conhece o conceito de endomarketing, ou possui em sua ótica que na empresa que trabalha existe uma política interna que não atende satisfatoriamente seus funcionários, o que demonstra uma ruptura na comunicação entre funcionários e empresa, ratificando o pensamento de Bekin (2004) que diz que:

A comunicação não só deve ser valorizada no sentido hierárquico verticalizado, mas também no sentido horizontal. Tão ou mais importante que a comunicação entre superiores e seus subordinados é a comunicação entre pares, diretores, gerentes e supervisores entre si. (BEKIN, 1995, p. 47).

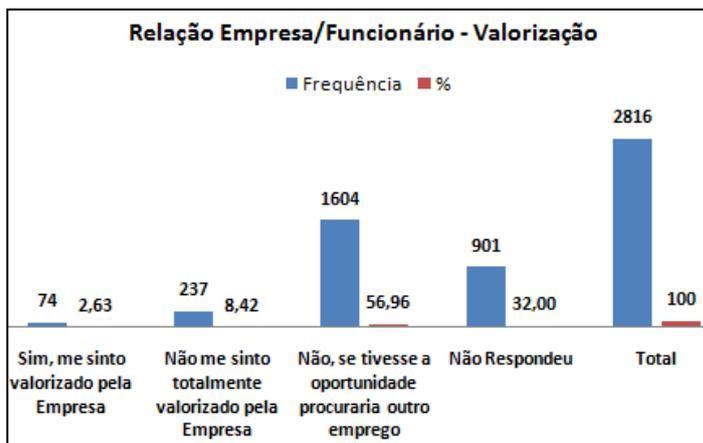


Gráfico 4 - Visão dos Funcionários/Empregados no que se refere valorização pessoal dentro da Empresa.
Fonte: o Autor

Esta visão dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho, gráfico 4, ocasiona nitidamente em uma realidade que contempla funcionários desmotivados ou motivados a procurar novas oportunidades em outros estabelecimentos, dos 2816 funcionários pesquisados, cerca de 65% não se sente totalmente valorizado ou está desenvolvendo suas atividades, mas vislumbrando outro emprego, por não sentir valorizado, além dos mais de 32% que optaram por não responder esta enquete.

Esta realidade pode ser relacionada como o pensamento de Bekin (1995) que orienta que esses níveis organizacionais da visão interna do funcionário para com a empresa devem ser gerenciados, para que venha beneficiar ambas as partes. E acrescenta que as novas tecnologias precisam ser incorporadas ao sistema de informações. Pois as maiorias das empresas informam, mas em muitas das vezes

não se encontram preparadas para comunicar. E essa comunicação exige feedback que proporciona resultados significativos da empresa no mercado.

Conduzir um grupo a motivar-se tem um claro efeito integrador. Não se pode esperar um bom nível de desempenho em uma empresa que em parte do pessoal ou determinados setores estão motivados e outra parte ou outros setores se sentem desmotivados. É como uma equipe de futebol, cuja defesa está motivada para atuar bem e o ataque se sente francamente desmotivado. Não se pode esperar muito de seu desempenho. A comissão técnica e o treinador precisam tomar logo uma providencia para unir o grupo, para motivar a todos. Isso vale para todas as etapas do processo de motivação. (BEKIN,1995, p. 90)

4.3.1 Inserção do Pedagogo em Atividades Empresariais/ Comerciais: Visão dos Funcionários Alegretenses



Gráfico 5 - Visão dos Funcionários/Empregados em Relação às possíveis contribuições do Pedagogo Empresarial no cotidiano de suas atividades comerciais para a Implementação de uma Gestão de Endomarketing eficiente.

Fonte: o Autor

O gráfico 5, oportunizou ao autor ratificar a justificativa e a razão de ser desta pesquisa monográfica, onde foi possível ver de forma estratificada os anseios e desejos de uma mudança significativa nas políticas de gestão de público interno nas empresas do município de Alegrete, onde quase 97% acreditam nos benefícios de uma possível inserção do pedagogo empresarial nas suas atividades, possibilitando novas formas de valorização, treinamento e reconhecimento nas relações empresas/empregados.

4.3.2 Afastamento Laboral dos Profissionais Alegretenses

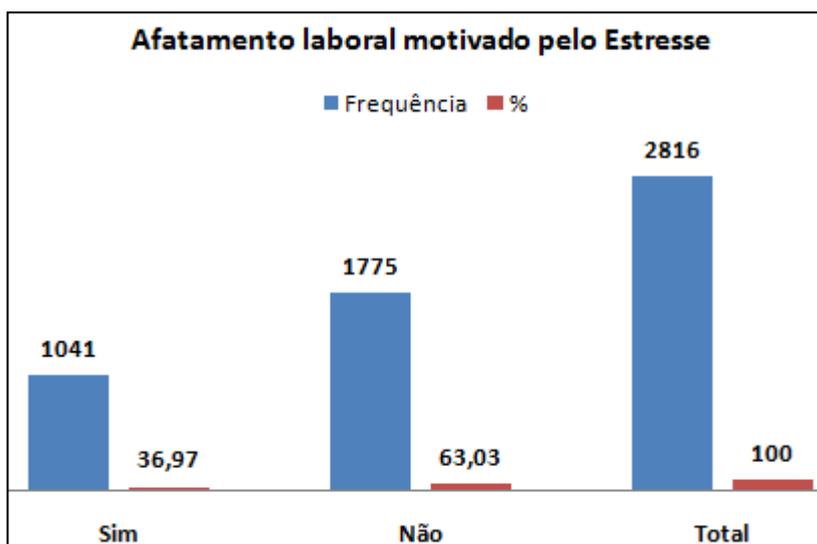


Gráfico 6 – Afastamento laboral motivado pelo Estresse

Fonte: o Autor

No gráfico 6 pode-se observar que cerca de 37% dos funcionários entrevistados já incidiram em afastamento laboral por questões ligadas ao estresse, um índice considerado muito elevado, dado que valida a relevância acadêmica da presente pesquisa monográfica.

Neste sentido, ao cruzarmos os dados referentes a Renda Média Salarial, com este índice de 37% podemos refletir sobre o impacto que tal situação pode desencadear tanto para funcionários, quanto para a empresa. Na revisão da literatura, observamos os diversos teóricos alertando sobre os perigos do estresse, causadas pelas mais diversas situações, sendo a falta de valorização talvez a mais incisiva para o desenvolvimento desta doença.

Observemos o custo médio mensal por funcionário afastado/laudo:

O art. 58 da CLT estabelece que, para os empregados em qualquer atividade privada, a duração normal do trabalho não excederá a oito horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite.

E segundo o inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal a duração do trabalho normal para os trabalhadores urbanos e rurais não será superior a oito horas diárias nem 44 horas semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho.

Assim sendo, poderá a empresa, adotar a jornada de trabalho desde que, não ultrapasse às 44 horas semanais e, não exceda às oito horas diárias,

independentemente de escala de revezamento, logo podemos obter os seguintes resultados:

- Salário Base = R\$ 1.203,59 (valor médio encontrado de forma estatística durante a pesquisa)
- Carga horária Semanal = 44 horas semanais
- Férias = Salário Base/12
- Décimo 13º Salário = Salário Base/12
- 1/3 férias = Férias/3
- FGTS (Salário base+Férias+Décimo 13º Salário+1/3 Férias)
- Aviso Prévio = Salário Base/12
- Trabalhador Substituto – período de férias = Salário Base/12
- INSS Patronal: Entre 27,8% (empresas comerciais) a 28,8% (empresas industriais) (Fonte: <http://www.contabeis.com.br>)
- Totalizando um Gasto Médio Mensal = De R\$ 2.133,83, para cálculo utilizou-se o valor base médio das empresas comerciais, ou seja, INSS patronal de 27,8%, devido a pesquisa termos sido realizada com empresas comerciais de Alegrete/RS.

Com isso, a empresa vai ter as seguintes variáveis abaixo:

SMA: O salário médio anual (acrescente 13º, férias e tributos)

HTA: As horas trabalhadas em um ano (11 meses x 220 horas)

CMH: Custo médio da hora trabalhada (SMA/HTA)

CMM: Custo médio do minuto trabalhado (CMH/60)

CMD: Custo médio dia (CMH x 8)

Tendo o seguinte custo:

SMA = R\$ 2.133,83 x 12 meses = R\$ 25.605,96

HTA = 2.420 horas

CMD = R\$ 10,58 x 8 = R\$ 84,64/dia

CMH = 25.605,96 / 2.420 = R\$ 10,58/ hora

CMM = R\$ 10,58 / 60 = R\$ 0,1763 / minuto

Tais custos podem impactar negativamente e decisivamente nas finanças da empresa, diminuindo significativamente seus lucros e de seu crescimento.

4.4 Endomarketing: Visão dos Empresários/Gestores Alegretenses

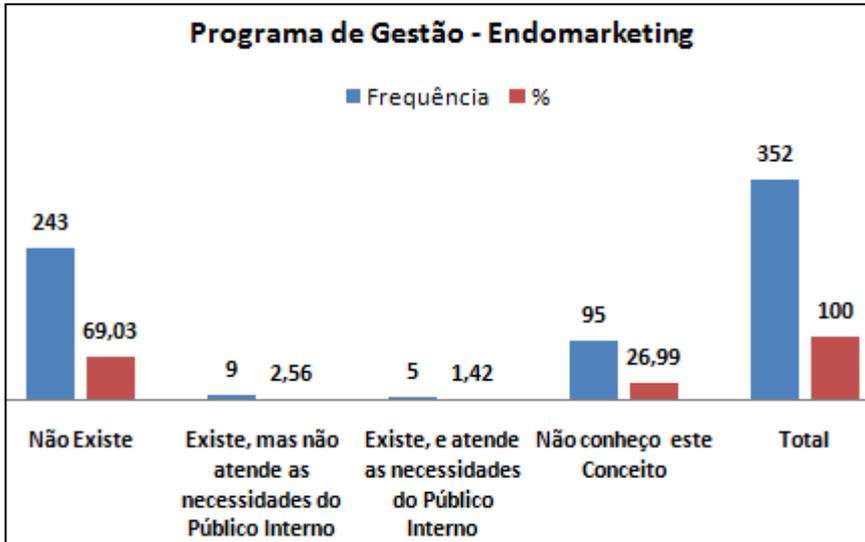


Gráfico 7 - Visão dos Empresários/ Gestores em Relação a Políticas ou Programas de Gestão dedicados ao Público Interno – Endomarketing na Empresa.

Fonte: o Autor

Como resultados do gráfico 7, obtemos os seguintes resultados, dos 352 estabelecimentos pesquisados, 69,03% não possui qualquer programa ou política de gestão dedicada ao público interno, e outros quase 30% ou não conhece o conceito de Endomarketing, ou possui uma política que não atende satisfatoriamente seus funcionários, o que configura uma situação muito preocupante para o mercado alegretense.

4.4.1 Inserção do Pedagogo em Atividades Empresariais/Comerciais: Visão dos Empresários/Gestores Alegretenses

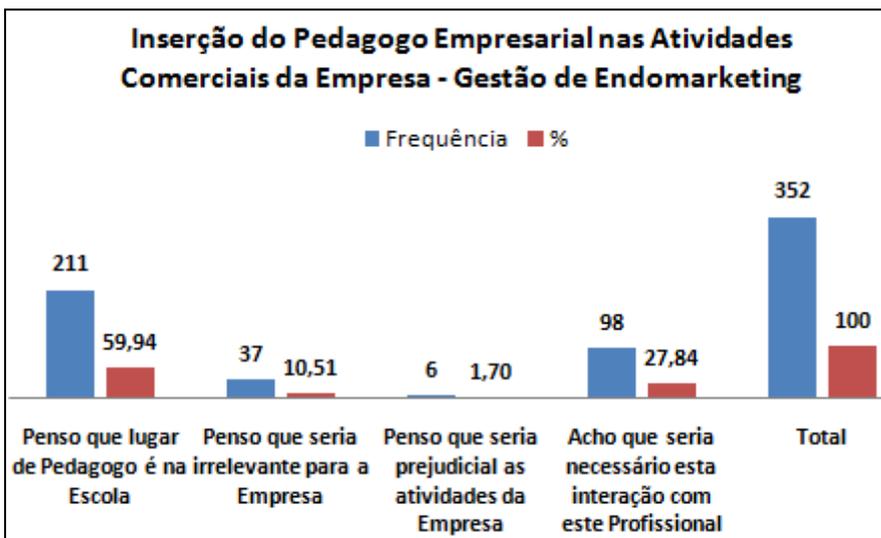


Gráfico 8 - Visão dos Empresários/Gestores em Relação às possíveis contribuições do Pedagogo Empresarial no cotidiano de suas atividades comerciais para a Implementação de uma Gestão de Endomarketing eficiente.

Fonte: o Autor

No gráfico 8, estratificou-se o pensamento do marketing tradicional, onde apenas 98 estabelecimentos, ou seja, 27,84% acreditam nos benefícios da inserção do pedagogo empresarial no processo de fidelização de seu público interno, mesmo que conforme os gráficos anteriores demonstram que a atuação destes gestores na visão de seu público interno não se evidencia como eficiente.

Neste sentido, Schmitt (2000) apresenta o marketing tradicional com estas mesmas características observadas no gráfico 8, tendo como foco os atributos funcionais e nos benefícios do produto, pelas categorias de produtos e da concorrência ser definida de forma restrita, pelos clientes serem vistos como tomadores de decisões racionais e metodológicas, e pelos métodos e ferramentas serem analíticos, quantitativos e verbais, e seus funcionários não passarem de recursos do processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da presente pesquisa, identificou-se o seguinte perfil dentre os funcionários das empresas comerciais de Alegrete/RS: Composta em sua maioria por homens (cerca de 57%), possui uma idade média em torno de 37 anos, e que a média nos atuais empregos gira em torno de 12 anos e meio, quase 30% não possui o ensino médio, e menos de 8% possui curso superior.

Foi possível também verificar a renda média dos respectivos funcionários, no montante de R\$ 1.203,59, e a partir desta informação calcular custo médio mensal por funcionário afastado/laudo por problemas de saúde no valor de R\$ 2.133,83, para a empresa, um valor considerado alto, podendo tais custos impactar negativamente e decisivamente nas finanças da empresa, diminuindo significativamente seus lucros e de seu crescimento.

Além destes fatores sócio-econômicos, foi possível verificar também, que mais de 53% dos funcionários entrevistados já migrou para outros municípios na busca de melhores condições de vida sendo seus principais destinos os municípios de Caxias do Sul – RS, (cerca 36%), Florianópolis – SC (cerca de 14%) e Bento Gonçalves-RS (cerca de 13%), porém, retornaram ao município devido principalmente a fatores como saudade dos familiares (cerca de 40%), falta de qualificação (cerca de 33%) e violência (cerca de 20%).

Quanto ao lado cognitivo, evidenciou-se uma situação muito complicada no que se refere à questão de sentimento valorização profissional do funcionário em relação a seu local de trabalho, onde somente pouco mais de 2% sente-se valorizado pela organização na qual desenvolve sua atividade laboral, impactando diretamente no bem estar dos mesmos.

Percebe-se então, com esse trabalho, é que muitos funcionários já estiveram afastados do ambiente profissional devido à exaustão emocional, despersonalização, diminuição das sensações em relação a sua realização pessoal, os quais são diagnosticados pela síndrome do estresse.

Com isso pode-se concluir que o principal agente estressor no local de trabalho deve-se ao fato das empresas do município de Alegrete/RS não possuir uma política de fidelização eficiente de seu público interno (endomarketing), o que conseqüentemente conduz os funcionários a um sentimento de desvalorização junto à organização que trabalham. Isso proporciona uma realimentação de situações conflitantes, pois o empresário pressiona, provocando stress no funcionário que o

devolve sob forma de um trabalho não satisfatório para o empresário que por sua vez se estressa novamente, gerando conflitos, os quais já acarretaram o afastamento laboral de cerca de 37% dos funcionários entrevistados por problemas ligados ao estresse.

Outra variável importante percebida durante a pesquisa, é que se evidenciou uma atitude baseada em marketing tradicional, por parte dos empresários/gestores do município de Alegrete/RS, não expressando uma visão positiva sobre a importância do Pedagogo Empresarial e de ações baseadas em Endomarketing.

Quanto às limitações deste trabalho, a principal na visão deste pesquisador foi à aplicação do questionário, o qual deve ser repensado, e abranger outras áreas como, por exemplo, opções de treinamento dando um suporte maior para as indagações desta pesquisa, visto que o referencial bibliográfico demonstrou-se amplo na área.

Outra limitação, desta pesquisa foi à falta de acesso a pesquisas anteriores sobre endomarketing, pois, tais informações enriqueceriam o estudo, porém, devido ao pouco tempo para a conclusão deste trabalho de conclusão de curso, não pode ser realizado.

Neste sentido, como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se que se valendo de um período maior de pesquisa a Universidade Federal do Pampa por meio de seu Corpo Docente da Especialização em Engenharia Econômica pode vir a ministrar cursos de capacitação em Endomarketing junto as Empresas Comerciais do município de Alegrete/RS.

Poder-se-i-a também realizar parcerias junto a outras instituições de ensino superior da região que ofertam o curso de pedagogia, inserindo por um determinado tempo, um acadêmico e/ou profissional em pedagogia nestas empresas de forma experimental e replicar a pesquisa desta monografia, comparando-se os resultados, do antes e do depois desta inserção, uma vez que das 352 empresas pesquisadas somente uma conta com a figura do pedagogo na gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, E. ; URURAHY, G. **Como se tornar um bom estressado**. Salamandra Consultoria Editorial. Rio de Janeiro: 1997.
- ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASTLEY, W. G. **Administrative science as socially constructed truth**. *Administrative Science Quarterly*. 1985.
- ATKINSON, R.L; et al. **Introdução á Psicologia de Hilgard**.13ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- BALLONE, G. J.; MOURA, E. C. **Estresse: o que é isso?** Disponível em: < <http://www.psiqweb.med.br/> >, revisto em 2008. Acesso em: 12 Set. 2016.
- BELLAN, Z. S., **Andragogia em Ação: Como ensinar adultos sem se tornar Maçante**. Santa Bárbara d'Oeste, SOCEP Editora, 2005.
- BELANCIERI, M. F. **Enfermagem: Estresse Psicossomático**. Bauru: EDUSC, 2005.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, S.F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452.htm > Acesso em: 07 Out.2016.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 07 Out.2016.
- BRASIL. Resolução CNE/CP n.1, 15.5.2006. **Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura**. Brasília. 2006.
- BRUM, A. M. **Um Olhar sobre Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BERNAL, O. A. **Psicologia do trabalho em um mundo globalizado, integrando teoria e prática**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- BRUNI, A.L. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. Volume2. São Paulo: Editora Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios,1995.

- CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. **Sintomas de estresse em trabalhadores de cinco núcleos de Saúde da Família**. Rev. Latino-Am. Enfermagem. [online]. Jan./Feb. 2004, vol.12, no.1, p.14-21. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010411692004000100003&lng=en&nrm=iso >. ISSN 0104-1169. Acesso em: 15 Set. 2016.
- CARVALHO, J. A. de; CARVALHO, M. P. de; BARRETO, M. A. M.; ALVES, F. A. Andragogia: considerações sobre o aprendizado do adulto. **REMPEC – Ensino, saúde e ambiente**. Niteroi/RJ, v.3. n.1. p-78-90, abril, 2010.
- CASTRO, A. N. **Didática e Andragogia**. AWU - AMERICAN WORLD UNIVERSITY/USA. Rio de Janeiro: GPS, 2008.
- CAVALCANTI, R. A., Andragogia: A aprendizagem nos adultos. **Rev. De Clínica Cirúrgica da Paraíba**, n.6, Ano 4, Jul. 1999
- CERQUEIRA NETO, E. P. **Reengenharia do Negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 3ª ed.1994.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: Novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COBRA, M. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CODO, W.; SORATTO, L.; VASQUES-MENEZES, I. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C., BORGES, J.C; ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B., **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre, RS: Artes Médicas, 2004.
- DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. 10ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2006.
- DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2005.
- FAZENDA, I. **Práticas interdisciplinares na escola**. São Paulo: Cortez, 1996.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores, como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho**. São Paulo: Atlas S.A, 2008.
- FRANÇA, A.C.L.; RODRIGUES, A.L. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. São Paulo: Ed. Atlas; 1996.

- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa em ciências sociais**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, J. R. **Andragogia – Método: “Sim, eu Posso”**. Curso de Física. Relatório de Psicologia da Educação II. Universidade de São Paulo. São Carlos. 2015.
- GRONROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOLTZ, M. L. M. **“Lições de pedagogia empresarial”**. MH Assessoria Empresarial Ltda., Sorocaba SP. Disponível em: http://www.mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf. Acesso em: 23 Ago 16.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Crêterios de Empresas Brasileiras por nº de empregados**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/> Acesso em: 19 Set.2016.
- LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 2ª Ed.São Paulo: Atlas,1991.
- LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e pedagogos: inquietações e buscas**. Texto de conferência escrito para o 2º Encontro Cearense de Educadores, promovido pelo OfinArtes – Centro de Acessória Pedagógica, Fortaleza, 1999.
- LIPP, M. **Pesquisas Sobre Stress no Brasil: Saúde, Ocupações e Grupos de Risco**. São Paulo: Papyrus Editora, 1996.
- LIPP, M. **O stress está dentro de você**. São Paulo: contexto: 2000.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2003.
- MALAGRIS, L.M. N; FIORITO, A.C.C. **Avaliação do Nível de Stress de Técnicos da Área da Saúde**. Estudos de Psicologia. Campinas, 2006.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, J. B. de. **Renda per Capita, Desigualdades de Renda e Educacional, e Participação Política no Brasil**. IPEA, 2001.

- PAULA, A. P. P. de. RODRIGUES, M. A. **Pedagogia crítica no ensino da administração**: desafios e possibilidades. Revista de Administração de Empresas. Vol.46. Ed. Especial, p.10-20, novembro-dezembro 2006.
- PERES, H.H.C.; KURCGANT, P. O fenômeno recrutamento e seleção de enfermeiros em hospitais: um enfoque fenomenológico. **Rev Esc Enf, USP**, v. 31, n. 1, p. 129-49, abr. 1997.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. São Paulo: Edições Loyolla, 2002
- REY, L. **Planejar e redigir trabalhos científicos**. São Paulo: Editora Edigard Blucher LTDA, 1993.
- RIBEIRO, A. E. do A. **Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo**. 3º edição – Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.
- RIBEIRO, A. E. A. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Wakditora, 2010.
- SANSON, J. R. O estado e a concentração urbana. **Textos de Economia**, v. 9, p. 9-30, 2006.
- SANTOS, I. E. **Métodos e técnicas de pesquisa científica**. 4 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.
- SARRACENI, J. M. **Endomarketing**: Ferramenta de Gestão Estratégica para as Empresas. III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. Lins: 2011.
- SCHMITT, B. H. **Marketing Experimental**. São Paulo: Nobel, 2000.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2011 Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-dobrasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. >. Acesso em: 07 Out 2016.
- SOUZA, E. Ú. P. **Clima e Motivação em Uma Empresa Estatal**. Disponível em:<<http://rae.fgv.br/rae/vol22-num1-1982/climamotivacao-emempresaestatal>>. Acesso em 02 Jul 16.
- TACHIZAWA, Takeshy et al. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
- VICENTINI, J. P.; SCOARIZE, R. **Andragogia: novas possibilidades no ensino da Administração**. Disponível em:< <http://www.ancrad.org.br/>>. Acesso em: 15 Jul 16.

VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. **A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas**. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf> >. Acesso em 18 Ago 16.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANEXO A**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS****1) Qual é a sua faixa salarial?**

- R\$ 880,00 a R\$ 1320,00 R\$ 1320,01 a R\$ 1760,00
 R\$ 1760,01 a R\$ 2200,00 R\$ 2200,01 a R\$ 2640,00
 R\$ 2640,01 a R\$ 3080,00 R\$ 3080,01 a R\$ 3520,00
 R\$ 3520,01 a R\$ 3960,00 R\$ 3960,01 a R\$ 4400,00
 R\$ 4400,01 a R\$ 4840,00 R\$ 4840,01 a R\$ 5280,00
 acima de R\$ 5280,00

2) Qual a sua faixa etária?

- 16 a < 21 anos 41 a < 46 anos 66 a < 71 anos
 21 a < 26 anos 46 a < 51 anos
 26 a < 31 anos 51 a < 56 anos
 31 a < 36 anos 56 a < 61 anos
 36 a < 41 anos 61 a < 66 anos

3) Há quantos anos você trabalha na atual empresa?

- 0 a < 3 anos 12 a < 15 anos 24 a < 27 anos
 3 a < 6 anos 15 a < 18 anos 27 a < 30 anos
 6 a < 9 anos 18 a < 21 anos 30 a < 33 anos
 9 a < 12 anos 21 a < 24 anos

4) Qual seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto Ensino Superior Incompleto
 Ensino Fundamental Completo Ensino Superior Completo
 Ensino Médio Incompleto Pós-Graduação - Especialização
 Ensino Médio Completo Pós-Graduação - Mestrado
 Pós-Graduação – Doutorado

5) Você já procurou emprego em outros municípios? Se sim, qual?

- Sim Não. Qual? _____

6) Se “não” ao item 5, você já teve vontade de procurar emprego em outro município?

- Sim Não

7) Se “sim” ao item 5, qual fator mais contribuiu para que você retornasse ao Alegrete/RS?

- Saudade dos Familiares
 Violência
 Alto Custo de Vida
 Estresse Diário
 Falta de Qualificação
 Outros: _____

8) Qual o seu Gênero?

- Masculino Feminino

9) Na sua visão existe algum processo de endomarketing dentro da empresa que você trabalha?

- Não existe
- Existe, mas não atende as necessidades do público interno
- Existe, e atende as necessidades do público interno
- Não conheço este conceito

10) Você se sente valorizado dentro da empresa que você trabalha?

- Sim, me sinto valorizado pela empresa
- Não me sinto totalmente valorizado pela empresa
- Não, se tivesse a oportunidade procuraria outro emprego
- Sem resposta

11) Você acha positivo a inserção do pedagogo empresarial nas atividades empresariais/comerciais?

- Penso que lugar de pedagogo é na escola
- Penso que seria irrelevante para a empresa
- Penso que seria prejudicial as atividades da empresa
- Acho que seria necessário esta interação com este profissional

12) Você já se afastou do emprego por motivos ligados ao estresse?

- Sim Não

ANEXO B**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPRESÁRIOS/GESTORES**

1) Na sua visão existe algum processo de endomarketing dentro da empresa que você trabalha?

- Não existe
- Existe, mas não atende as necessidades do público interno
- Existe, e atende as necessidades do público interno
- Não conheço este conceito

2) Você acha positivo a inserção do pedagogo empresarial nas atividades empresariais/comerciais?

- Penso que lugar de pedagogo é na escola
- Penso que seria irrelevante para a empresa
- Penso que seria prejudicial as atividades da empresa
- Acho que seria necessário esta interação com este profissional