

**UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO**

**STHÉFANI DE OLIVEIRA REZINETTI**

As Relações Públicas no processo da comunicação  
interna: Estudo de caso de uma Rede de Supermercados

BAURU  
2011

**STHÉFANI DE OLIVEIRA REZINETTI**

As Relações Públicas no processo da comunicação  
interna: Estudo de caso de uma Rede de Supermercados

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
ao Centro de Ciências e Sociais Aplicadas  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de bacharel em Relações Públicas sob  
orientação do Prof. Dr. José Ricardo Scareli  
Carrijo.

BAURU  
2011

Rezinetti, Sthefani de Oliveira

R467r

As relações públicas no processo da comunicação interna: estudo de caso de uma rede de supermercados / Sthefani de Oliveira Rezinetti -- 2011.

53f.: il.

Orientador: Prof. Dr. José Ricardo Scareli Carrijo

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas) – Universidade Sagrado Coração – Bauru – SP.

1. Relações públicas. 2. Comunicação. 3. Público interno. 4. Endomarketing. I. Carrijo, José Ricardo Scareli.

# **STHÉFANI DE OLIVEIRA REZINETTI**

As Relações Públicas no processo da comunicação interna: Estudo de caso  
de uma Rede de Supermercados

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências e Sociais Aplicadas  
como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Relações Públicas sob  
orientação do Prof. Dr. José Ricardo Scareli Carrijo.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. José Ricardo Scareli Carrijo  
Universidade Sagrado Coração

---

Prof. Ms. Marcelo da Silva  
Universidade Sagrado Coração

---

Esp. Ana Martha Chiaramonte  
Editora Alto Astral

Bauru, 3 de dezembro de 2011

Aos meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus em primeiro lugar por mais essa vitória, só Ele é digno de toda honra e toda glória.

Aos meus pais que sempre foram pacientes e entenderam os momentos de estresse. A minha família que sempre me apoiou e nunca foi contra minhas escolhas.

Aos amigos que sempre me confortavam e diziam que eu seria capaz chegar ao fim dessa etapa.

A Editora Alto Astral que me abriu uma porta de estágio ao qual devo meu crescimento profissional até o momento. Agradeço a Ana Martha Chiaramonte que foi minha supervisora de estágio, também a Rose Fagundes e Ana Paula Maroubo que sempre tiveram paciência em ensinar.

Aos meus atuais colegas de trabalho, ao diretor de RH dessa rede de supermercados que foi o motivo de estudo, ao gerente de marketing e aos gerentes de lojas. Muito obrigada pela oportunidade e credibilidade.

Agradeço a todos os citados acima por acreditarem em meu potencial, na profissão que escolhi, nas minhas idéias, sonhos, principalmente quando nem eu mais acreditava.

E por ultimo, e não menos importantes, obrigada a todos meus professores durante esses quatro anos de curso. São profissionais maravilhosos e acima de tudo amigos.

Que Deus abençoe a todos, afinal, sem vocês nada disso seria possível.

*Se você falar com um homem numa linguagem que ele compreende, isso entra na cabeça dele. Se você falar com ele em sua própria linguagem, você atinge seu coração.*

Nelson Mandela

## RESUMO

O presente projeto de pesquisa pretende mostrar que não é preciso correr atrás de novos profissionais para assumirem atividades dentro da empresa, e sim prestar mais atenção em seus funcionários, investindo na capacitação de crescimento e fazendo com que a organização se destaque cada vez mais. Atuar na administração e na humanização dos relacionamentos entre o público interno, planejando através da comunicação clara e objetiva e também através de ações sociais voltadas principalmente à comunidade para a imagem da organização, cabe ao profissional de Relações Públicas. E mais, o profissional de Relações Públicas no âmbito da gestão de pessoas, desenvolvimento e motivação, têm o papel de cuidar do relacionamento entre empresa e públicos, cuidar também da comunicação institucional, da comunidade e, sobretudo do público interno. Hoje, a comunicação está presente obviamente em todos os negócios. Daí a importância de valorizá-la com profissionais capacitados a isso. Sendo assim, este projeto propõe uma avaliação da comunicação para os funcionários de uma rede de supermercados através de um estudo de caso.

**Palavras-chave:** Relações Públicas. Comunicação. Público Interno. Endomarketing.

## ***ABSTRACT***

This research pretend to present that a company no need to search for new professionals to assume activities, what she needs is look closely with attention to the employees, investing in growth training, generate innovative ideas. All that will make that the organization featured even more.

Acting in administration and relationships humanization of the internal public, planning trough clear and objective communication and also in social actions especially directed with the community to the organization's image, this is the function of the Public Relationship. And more, the Public Relationship in the people manage, developing and motivation, have the role to care of the relationship between companies and target public, also take care of institutional communication, community, and especially of the workforce.

Today, communication is obviously present in all businesses. There is the importance of value that with trained professionals. Therefore, this project proposes a study of communication of a supermarket chain through a case study.

**Keywords:** Public Relationship. Communication. Internal Public. Internal Marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow.....	22
Figura 2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	23
Figura 3 – Trabalho em equipe.....	25
Figura 4 – Linha do tempo da Rede.....	34

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos entrevistados.....	40
Gráfico 2 – Sexo dos entrevistados.....	40
Gráfico 3 – Estado civil dos entrevistados.....	40
Gráfico 4 – Escolaridade dos entrevistados .....	41
Gráfico 5 – Loja em que trabalha .....	41
Gráfico 6 – Tempo de empresa.....	42
Gráfico 7 – Carga horária.....	42

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 – Função dos entrevistados .....	42
Tabela 2 – O que é qualidade de vida .....	43
Tabela 3 – Informações trocadas entre as equipes.....	44
Quadro 1 – Estrutura e dinâmica de empresa.....	46
Quadro 2 – Relação com colaboradores.....	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1	AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	14
1.2	A COMUNICAÇÃO INTERNA	15
1.3	O PAPEL DE UM LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES	17
1.4	AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	18
1.5	CULTURA ORGANIZACIONAL	19
1.6	IMAGEM INSTITUCIONAL	20
1.7	ENDOMARKETING	21
1.8	MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	22
1.9	TRABALHO EM EQUIPE	24
<b>2</b>	<b>HIPÓTESES</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>27</b>
3.1	OBJETIVO GERAL	27
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>28</b>
<b>5</b>	<b>EMPRESA DE ESTUDO</b>	<b>29</b>
5.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	29
5.2	UNIDADES DA EMPRESA	31
5.2.1	<i>Centro Administrativo (mais departamento central) – 207 colaboradores</i>	<i>31</i>
5.2.2	<i>Alimentos: Bauru – 114 colaboradores</i>	<i>31</i>
5.2.3	<i>Loja 1: BAURU – 233 colaboradores</i>	<i>32</i>
5.2.4	<i>Loja 2: BAURU – 434 colaboradores</i>	<i>32</i>
5.2.5	<i>Loja 3: BAURU – 153 colaboradores</i>	<i>32</i>
5.2.6	<i>Loja 4: BAURU – 342 colaboradores</i>	<i>32</i>
5.2.7	<i>Loja 5: BAURU – 188 colaboradores</i>	<i>33</i>
5.2.8	<i>Loja 6: BAURU – 141 colaboradores</i>	<i>33</i>
5.2.9	<i>Loja 7: MARÍLIA – 338 colaboradores</i>	<i>33</i>
5.3	SOCIAL	34
5.2.5	<i>Mesa Brasil SESC – BAURU</i>	<i>34</i>
5.2.6	<i>Doações Sazonais</i>	<i>35</i>
5.3.3	<i>Ação Fraternal</i>	<i>35</i>
5.4	AMBIENTAL	36
5.4.1	<i>Prêmio Valores do Brasil 2010</i>	<i>36</i>
5.4.2	<i>Reciclagem de óleo</i>	<i>36</i>
5.4.3	<i>Sacolas retornáveis: “A natureza confia em você!”</i>	<i>36</i>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>37</b>
6.1	ESTUDO DE CASO	37
6.2	PESQUISA QUANTITATIVA E PESQUISA QUALITATIVA	38
6.3	PREPARAÇÃO TÉCNICA	39
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	39
<b>7</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>40</b>
7.1	PESQUISA QUANTITATIVA	40
7.2	PESQUISA QUALITATIVA – ENTREVISTA COM O DIRETOR DE RH	46
<b>8</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>48</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>50</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>52</b>
	ANEXO A – RELAÇÕES DE ENTIDADES DA CIDADE DE BAURU	52
	ANEXO B – RELAÇÕES DE ENTIDADES DA CIDADE DE MARÍLIA	53



## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento da comunicação deve levar em conta não só os objetivos da organização, mas também as necessidades da comunidade. Dissipar uma cultura social ética entre seus públicos para promover a cidadania interna, externa e colaborar para o desenvolvimento e transformação da sociedade seria seu principal objetivo.

Para Simon (2003, p. 1),

O profissional de Relações Públicas atua na construção de uma cultura de responsabilidade social corporativa, através da administração dos relacionamentos entre os públicos e do planejamento social ético da organização para fortalecer a reputação da imagem organizacional perante a opinião pública.

As Relações Públicas como técnica de comunicação, permite que a empresa e os seus públicos se comuniquem com a intenção de chegar a um consenso, criando e desenvolvendo estratégias para programas de comunicação, influenciando a opinião pública sobre uma ideia, um produto ou uma organização. Através da informação de fatos e conhecimentos concretos, procura-se identificar a opinião dos públicos com a opinião da empresa.

Simon (2003, p. 2) destaca também que “trata-se de um compromisso para mudanças sociais, através da comunicação de mão-dupla entre empresa e comunidade”. Para se chegar ao desejado equilíbrio entre a realidade social e as estratégias de comunicação, o profissional de Relações Públicas precisa respeitar a diversidade, identidade e intercâmbios culturais de cada segmento de público em particular.

Ações de comunicação que fundamentam a opinião pública e aproximam a identidade da empresa de sua imagem, evitam os vácuos, distorções de seu conceito e afirmam a credibilidade da marca institucional. Portanto, o profissional de Relações Públicas atua na construção de uma cultura de responsabilidade social corporativa, com o papel de administrar relacionamentos entre os públicos e realizar um planejamento social ético da organização, fortalecendo a reputação e a imagem organizacional perante a opinião pública.

Uma empresa não cresce, a menos que seus colaboradores cresçam dentro dela. E para garantir o sucesso, há sempre que ter a identificação do potencial de cada indivíduo.

Uma organização não pode aumentar sua produtividade, mas seu público interno pode. O único bem que realmente tem valor dentro de qualquer organização são as pessoas.

## 1.1 AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação é imprescindível para qualquer organização social. A dinâmica organizacional, que visa coordenar recursos humanos e materiais para atingir objetivos específicos, processa-se pela interligação e relacionamento dos seus membros. Toda a organização comunicativa pressupõe que a organização do trabalho favoreça o espírito de equipe, a implicação e o desenvolvimento de todas as pessoas, a definição de orientações claras e uma determinada gestão participativa. É desta forma que podemos falar da imprescindibilidade da comunicação para as organizações.

Segundo Nassar e Figueiredo (1995, p. 19) “A comunicação empresarial é a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa, elaborada de forma multidisciplinar, a partir de métodos e técnicas de Relações Públicas.”

De fato, essa elaboração tem como maior referência o planejamento estratégico da empresa.

A comunicação empresarial hoje, é uma verdadeira luta. Existem aqueles que mostram que sua empresa tem uma relação de respeito com a natureza, já outros, a conquista de novos consumidores a frente de batalha da comunicação interna, porém, o mais importante na comunicação empresarial é a própria imagem da organização que deve ser divulgada através dos fatores de posse e fatores dinâmicos de que dispõe. Embora a comunicação de marketing influencie a comunicação empresarial, o inverso acontece com mais incidência, interferindo com todas as outras formas de comunicação.

De acordo com Kunsch (2006, p. 56),

Quando nos referimos ao indivíduo nas organizações, vários níveis de análise podem estar contidos, correlacionados. Assim, é possível estabelecermos: o nível individual, o nível da integração, que implica a comunicação, a ritualização e os processos psíquicos, o nível da organização, o nível da sociedade e o nível mundial.

Praticar a Comunicação Empresarial como estratégia de gestão tem sido atitude levada a sério por empresas. Mais importante do que apresentar os tradicionais balanços financeiros anuais é a divulgação de um balanço social consistente, que seja o resultado de um trabalho ético e integrado de comunicação com responsabilidade social.

Kotler (2007, p. 86) comenta os resultados da comunicação empresarial para as corporações, que para ele são significativos exatamente por exigirem muito menos investimentos que a propaganda:

As relações públicas podem ter um forte impacto sobre a percepção do público, por um custo muito inferior ao da propaganda. A empresa não paga por espaço ou tempo na mídia; paga para que uma equipe de relações públicas desenvolva e divulgue informações e gerencie eventos. Se a empresa desenvolve uma história interessante, essa história pode ser escolhida por várias mídias diferentes, tendo o mesmo efeito que uma propaganda de milhões de dólares. E teria mais credibilidade do que a propaganda. Os resultados do trabalho de RP podem ser fantásticos.

O Relações Públicas trabalha o relacionamento da empresa com os seus mais diferentes públicos e deve estar preparado sempre para enfrentar a falta de visão das lideranças, tanto para as estratégias quanto para as técnicas de comunicação. Devem ainda incentivar, por todos os meios, ouvir o público não apenas de modo formal, mas informal- hoje, uma grande parte das empresas, contam com funcionários muitas vezes com baixo nível de alfabetização e conhecimento- além de promover pesquisas de opinião, podendo assim, estabelecer toda a visão da organização.

## 1.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna engloba todo o processo de comunicação dentro de uma organização. Variam nas modalidades em que são utilizadas, nos instrumentos de veiculação e nas funções que desempenham.

Fernandes (1991, p. 10) usa a expressão comunicação organizacional para descrever como as pessoas comunicam estrategicamente dentro das organizações. Neste âmbito, a comunicação organizacional trabalha com os colaboradores, com os gestores e diretores, descrevendo como se relacionam uns com os outros dentro da organização.

A boa comunicação requer diariamente diferentes ações internas, diferentes solicitações e métodos. Ramos (1997, p. 31-54), apresenta doze princípios da comunicação, que devem guiar uma organização interessada em desenvolver as suas mudanças internas. Estes princípios surgiram de dificuldades encontradas na realidade empresarial e devem guiar os atos de comunicação das empresas que pretendem alcançar o sucesso. São eles:

- a) **Lucidez:** este princípio traduz-se na pré-identificação pessoal e consiste na necessidade de adaptação a um público específico e aos valores da cultura.

- b) **Vontade:** o princípio da vontade traduz-se em estabelecer um serviço de comunicação e o respectivo orçamento.
- c) **Transparência:** este princípio opõe-se ao hábito do secretismo para as informações em geral, exceto no caso de informações que podem ser usadas pela concorrência.
- d) **Simplicidade:** A comunicação deve permitir que todos os empregados compreendam as mensagens de forma clara.
- e) **Rapidez:** a rapidez da informação garante o interesse do destinatário, evita a formação de rumores de forma descontrolada e evita que os empregados sejam informados em primeiro lugar, pelos meios exteriores à organização, em vez de serem informados por ela.
- f) **Duração:** A duração da comunicação numa organização deve apresentar uma certa permanência independentemente dos resultados momentâneos.
- g) **Tenacidade:** este princípio pressupõe que uma mensagem, para ser compreendida, deve ser veiculada em todos os instrumentos de comunicação.
- h) **Realismo:** segundo este princípio, a comunicação permite compreender melhor a organização, faz evoluir lentamente as atitudes, cabendo aos empregados mudar o seu modo de relacionamento.
- i) **Adaptação:** este princípio tem por base a cultura da empresa. Segundo este princípio, as publicações devem ser adaptadas às necessidades dos trabalhadores, tendo por base a cultura existente e não as estruturas estabelecidas.
- j) **Envolvimento:** baseia-se na escuta e na troca de impressões com os empregados, na afirmação de uma transparência real, sem manipulações, traduzindo-se não só pela presença do discurso da direção em todos os suportes de comunicação mas, também, pela transmissão do discurso dos trabalhadores nos suportes de comunicação ascendente;
- k) **Sedução:** A comunicação interna deve seduzir para poder chamar a atenção e despertar o interesse e sobretudo persuadir.
- l) **Antecipação:** segundo este princípio a organização tem de estar preparada em termos de comunicação, para poder responder aos possíveis acontecimentos, às reações dos empregados e às mudanças que decorrem normalmente na organização.

Em uma organização, a aplicação destes princípios facilita o desenvolvimento da comunicação interna. Os trabalhadores querem estar informados sobre os fatores externos e

internos que influenciam a segurança e a natureza do seu trabalho como por exemplo, as novas tecnologias, a expansão da empresa ou os desligamentos, as regalias e as políticas salariais. Querem estar informados ainda sobre seus lucros, seus novos produtos, seus objetivos e sobre as pessoas dos outros departamentos.

### 1.3 O PAPEL DE UM LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

O papel do líder em relação à motivação do público interno é participar diretamente na integração empresarial que obviamente deve ser sempre planejada.

Minicucci (1995, p. 56) afirma que “a liderança é vista como a realização de atos que auxiliam o grupo a atingir seus resultados preferidos”. Tais ações devem estar focadas na promoção do estabelecimento dos objetivos do grupo, melhoria da qualidade de interação entre os membros, e no compartilhamento dos recursos disponíveis.

O líder é o indivíduo capaz de canalizar a atenção dos participantes e dirigi-la para ideais comuns e o cenário atual exige uma liderança capaz de se moldar rapidamente através de seu posicionamento diante das situações, e ainda, exige seguidores mais ativos e responsáveis perante as atividades do cotidiano.

Líderes são inovadores e criadores que renovam as pessoas e uma das suas principais responsabilidades de sucesso é identificar outros líderes em potencial.

Um líder deve gerar mudanças em qualquer ambiente e ainda, pode incentivar pessoas a realizar grandes feitos. Ressaltando que, a melhoria na qualidade da comunicação interna, conseqüentemente gera a motivação nos colaboradores sendo assim, essencial para o resultado final dos processos administrativos e na transformação de novos líderes.

#### 1.4 AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Compete ao profissional de Relações Públicas, assessorar a direção das organizações na busca pelo melhor relacionamento com seus públicos, criando programas para melhorar ou manter a boa imagem organizacional. Para isso, o profissional necessita não apenas de conhecimentos técnicos a respeito de sua atividade, mas também conhecer plenamente a organização, sendo fundamental o seu acesso direto ao alto escalão da empresa, para que assim esteja sempre por dentro de tudo o que ocorre.

Segundo Souza (2007, p.6), são definidas como atividades específicas de Relações Públicas nas organizações: participar na formulação de políticas de comunicação, contribuir para a integração da empresa na comunidade, o assessoramento na solução de problemas institucionais que influenciem na imagem da empresa e o planejamento e execução de campanhas de opinião pública. As atividades que vão desde o planejamento até a execução de programas e eventos referentes à empresa.

O primeiro passo para esse trabalho é a identificação dos públicos que exercem influência sobre a organização, pois somente assim ele poderá planejar ações específicas para cada público.

Na assessoria de uma organização, o Relações Públicas é o profissional habilitado para desenvolver políticas que visem aproximar tal público da organização. Ele pode utilizar instrumentos da comunicação dirigida como a carta comercial (solicitação de patrocínio para eventos da empresa), a circular (convite para festa de natal da empresa), quadro de avisos e jornal mural, intranet, caixa de sugestões, manual de integração, que tem finalidade de integrar o colaborador ao ambiente de trabalho, mostrando-lhe direitos e deveres, entre outros. O seu trabalho é melhorar o relacionamento da organização com o público interno através de programas de integração e festividades para os colaboradores, confraternizações em datas especiais e programas que melhorem a imagem institucional.

O profissional realiza também pesquisas institucionais, que visam conhecer hábitos, atitudes e opiniões dos públicos, elabora programas de integração da empresa com a comunidade, dentre outras atividades.

O *house organ* é um instrumento de comunicação muito utilizado pelo Relações Públicas. Como o nome diz, significa "órgão da casa". É um veículo, impresso ou eletrônico, dirigido para públicos definidos, que têm acesso a ele gratuitamente. A organização pode utiliza-lo para divulgar suas informações a públicos específicos, promover um sentimento

comunitário, educar e motivar colaboradores, dentre outros. Dependendo do público a que quer atingir, das características e objetivos pretendidos e dos recursos financeiros disponíveis, o periódico impresso de uma organização poderá adotar formas distintas: boletim, jornal ou revista.

Seja qual for o instrumento utilizado, o Relações Públicas deve ter o cuidado de averiguar se o mesmo é apropriado para aquele determinado público.

## 1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar sobre cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações.

Segundo Daft (2003, p. 293), “cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado.” A partir do momento que um novo membro da organização interage e recebe influência do meio, o mesmo passa a entender e a comportar-se como o grupo.

As principais formas de cultura de qualquer grupo social são representadas por componentes sociais previamente estabelecidos pelo grupo, sendo que novos indivíduos, em geral, são aceitos apenas quando tomam estes costumes como seus. Os principais fatos a serem observados em uma cultura são: artefatos, tecnologia, costumes, linguagem e valores.

Daft (2003, p. 336) cita que “uma das principais funções da cultura é regular as relações entre os membros da organização: como devem interagir, que tratamento devem dar-se, como devem resolver conflitos”.

A cultura funciona como meio de direcionar o indivíduo na forma como o grupo e a organização se relacionam entre si e com seu meio, a fim de buscar atingir seus objetivos de forma harmoniosa e coesa, com o grupo do qual o indivíduo faz parte.

As organizações por estarem inseridas num contexto de mudanças constantes precisam se adaptar às novas realidades. Por exemplo, a necessidade de uma nova política de recursos humanos, ou uma nova forma de gestão e planejamento; ou ainda, mudanças nas estruturas, sistemas e processos ou urgência de informatização; ou até mudanças políticas e novas tecnologias.

Segundo Marchiori (2010, p.1),

Minha reflexão sobre cultura organizacional se dá na relação com a comunicação, entendendo que cultura é criação de significados e que a comunicação, por meio da relação e da interação entre pessoas, ao gerar sentido para as ações, possibilita a negociação e a criação de significados, contribuindo para o processo de formação das culturas em uma organização. Ou seja, não temos uma única cultura na organização, mas diferentes culturas que convivem e se respeitam, e fazem sentido para um grupo de pessoas que dela participa. Soma-se a essa reflexão entendermos que a cultura não é uma entidade estática que está lá, muito pelo contrário cultura é formada continuamente, movimentando a organização.

Talvez o maior foco de resistência seja o fato de que, a questão não é somente mudar, e sim gerenciar a mudança, o que implica na tarefa extremamente difícil de gerenciar a própria cultura da organização.

## 1.6 IMAGEM INSTITUCIONAL

A imagem da empresa, antes de ser vendida e posteriormente comprada por um cliente cada vez mais rigoroso, deve ser tomada primeiramente pelos colaboradores da organização.

Para Kotler (2007, p. 39), “o público interno de uma empresa inclui trabalhadores da produção e do escritório, voluntários, administradores e diretores, ou seja, todos os níveis da empresa devem ser lembrados e conseqüentemente trabalhados.” Ainda complementa que “quando os empregados se sentem bem com sua empresa, sua atitude positiva influencia diretamente o público externo”.

Numa organização bem administrada todos sabem qual é o seu papel e têm muito clara a idéia de que devem trabalhar integrados com todas as áreas da organização. Também, sabem quais os valores que comandam suas ações junto ao público. A figura da organização existe para isso: integrar pessoas, profissões, atividades e diferentes células produtivas, para alcançar a eficácia e a produtividade, necessárias para se manter viva, atuante e altamente capaz de competir no seu mercado, recebendo a aprovação e o apoio do público.

A imagem positiva tão desejada pelas empresas, junto à “opinião pública” não é unicamente construída por um sistema de comunicação eficiente. Ela surge da própria história, da cultura, da responsabilidade social e do relacionamento aberto e amplo com os diferentes públicos. É criada a partir da forma como a empresa enfrenta crises e da transparência que demonstra quando é necessário. Cuidar desta imagem é normalmente tarefa do Relações Públicas. Não é algo que se faça isoladamente, não pode ser apenas uma

campanha de meios, ou uma ação de responsabilidade social. Ao pensar na imagem de uma empresa tem que analisar e trabalhar todos os elementos que a podem influenciar.

## 1.7 ENDOMARKETING

Sendo a comunicação uma ferramenta do endomarkting, melhorar a sua qualidade e investir em ações participativas, conseqüentemente irá gerar uma motivação nos funcionários, fazendo com que eles sintam-se importantes para a empresa, tornando-se essencial para o resultado final de processos administrativos, afinal a motivação de um colaborador é metade dele e metade da empresa.

Segundo Bekin (1995, p. 2) “Endomarketing são ações de marketing para o público interno- funcionários- das empresas e/ou organizações”.

No quesito vendas, dentro das empresas, o endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado. Sempre que um produto é lançado, devemos testá-lo. E porque não começar os testes com seus próprios colaboradores, perguntando, por exemplo, se eles comprariam.

A compra dos produtos e das idéias que a organização representa, pelos clientes internos, é tão importante quanto esta venda é para o público-alvo da organização, pois este cliente interno é aquele que estará oferecendo e lidando com o cliente no dia-a-dia. Significa ter o público interno como aliado, torná-lo responsável pelo sucesso da organização e, principalmente, motivado a atingir os objetivos esperados, pois esta é a principal função do endomarketing.

O grande diferencial das organizações está cada dia mais centrado na qualidade e desempenho profissional de seu pessoal. A tecnologia e a estrutura da organização pode não significar muito, se as pessoas que trabalham nestas organizações não forem treinadas e motivadas, assim como não se sentirem comprometidas com seu trabalho e a qualidade do serviço realizado. Por este motivo, as organizações estão redescobrando a real necessidade das pessoas e que apenas ofertar vantagem salarial não significa motivar os empregados.

Apesar de ainda não serem todas as empresas a tomarem atitudes que valorizem seu público interno, com ações de endomarketing, pode-se perceber um novo momento através de uma maior interatividade entre o departamento de recursos humanos e marketing.

## 1.8 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Certas pessoas se sentem motivadas somente através de reconhecimento financeiro, outras necessitam apenas de reconhecimento profissional, outras reconhecimento social, entre outros.

Segundo Maximiano (2004, p. 275), uma pessoa motivada “demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.” Daí a necessidade das organizações de manter pessoal motivado e disposto a buscar novos desafios.

Porém, nem toda a motivação de uma pessoa pode estar concentrada em um mesmo objetivo organizacional. Pode ocorrer que o funcionário esteja motivado com algo que não contribuirá em nada para a organização, ou pior, que trará malefícios para a organização.

Por isso, todo esforço da organização para com o indivíduo deve ser direcionado fim de se buscar um objetivo comum, mesmo que cada um seja motivado de forma distinta.

A teoria de Maslow é fundamental para a compreensão dos fatores que motivam o comportamento do indivíduo. A imagem abaixo, nos dá uma visão objetiva de sua teoria- A figura encontra-se numa hierarquia de ordem superior de importância: Necessidades de Auto Realização; Necessidade de Status e Estima; Necessidades Sociais (afeto); Necessidades de Segurança e Necessidades Fisiológicas.



Figura 1 – Pirâmide de Maslow

Fonte: <http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>

As necessidades básicas que se encontram na base da pirâmide das necessidades, são as fisiológicas, ou seja, aquelas essenciais para a vida do indivíduo: fome, sede, sono, etc., ou seja, as mais prementes e que dominam fortemente a direção do comportamento, caso não estejam satisfeitas. Em seguida, surgem as necessidades de segurança, a partir do momento que as necessidades fisiológicas estejam relativamente satisfeitas. Estas, por sua vez, são responsáveis pelas necessidades de abrigo e proteção, para o indivíduo e sua família, bem como de manutenção de uma vida confortável. Sendo as necessidades de segurança satisfeitas, surgem as necessidades sociais, relacionadas ao afeto do grupo do qual o indivíduo faz parte. Maslow descreveu dois tipos de necessidades de estima “o desejo de realização e competência e o desejo de *status* e reconhecimento.” Estes fazem referência à estima e realização da pessoa, como, também, de sua posição social e lugar ocupado na sociedade. A necessidade de auto-realização, por sua vez, só pode ser alcançada quando todas as necessidades anteriores estiverem totalmente satisfeitas.

Ainda sobre a motivação no trabalho, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) propôs que a satisfação ou insatisfação no trabalho decorre do conjunto de dois fatores.

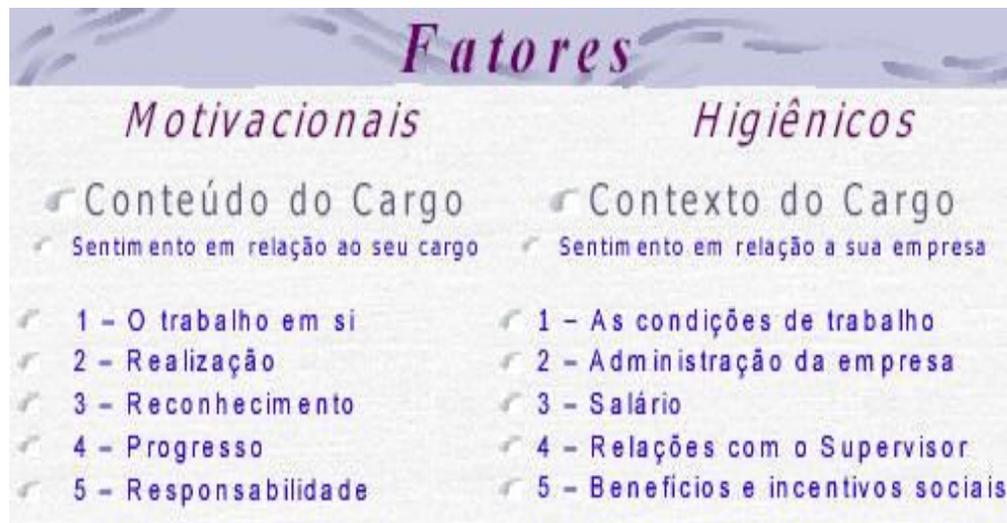


Figura 2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg  
 Fonte: <http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>

A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados "fatores motivadores";

A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados "fatores higiênicos".

A compreensão das teorias de Maslow e dos Dois Fatores de Herzberg é essencial não somente para aquele que lida diretamente com o consumidor mais também para as estratégias de marketing a serem adotadas pelas empresas.

## 1.9 TRABALHO EM EQUIPE

Para que haja harmonia em grupo, é necessário ter regras muito bem definidas, chegando assim a um mesmo resultado. As equipes são elaboradas para melhorar a eficácia organizacional e se alinham as grandes metas organizacionais, também deve ter sua missão dentro de um escopo amplo, de forma a não limitar suas ações e a criatividade necessária para inovar.

A definição de equipe, segundo o dicionário Michaelis é a seguinte:

e.qui.pe

*sf (fr equipe)* **1** Conjunto de dois ou mais indivíduos que, juntos, tomam parte em uma competição esportiva. **2** Grupo de pessoas organizado para um serviço determinado; quadro, pessoal. *E. de som:* conjunto de profissionais que prepara os aparelhos e equipamentos necessários para um espetáculo musical, baile etc.

Muitas pessoas acabam confundindo a diferença entre trabalho em equipe com trabalho em grupo. O trabalho em grupo é individual e cada um se preocupa com a sua tarefa. Já o trabalho em equipe cada membro sabe o que os outros estão fazendo e a sua importância para o sucesso da tarefa, tem os objetivos comuns e desenvolvem metas coletivas.

Além de favorecer o resultado final esperado pela empresa, o trabalho em equipe aumenta a afetividade entre os colaboradores e torna o trabalho mais prazeroso.

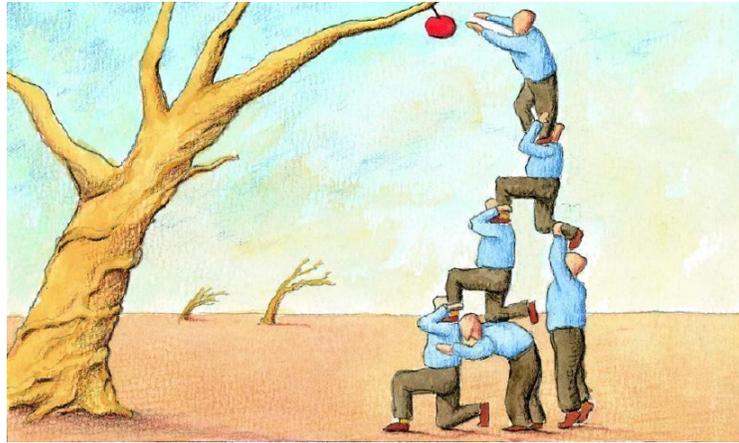


Figura 3 – Trabalho em equipe

Fonte: <http://rumoaqualidade.wordpress.com/category/gestao-de-pessoas/>

Empregados preferem conversar pessoalmente com seus supervisores em razão do cumprimento de cronogramas de produtividade. Já o supervisor precisa atender sempre um grande número de empregados. Isso nem sempre é uma abordagem prática ou desejável, especialmente para aquele funcionário em último lugar na lista do supervisor.

Segundo Marconi (2009, p. 118),

Profissionais de Relações Públicas compreendem que:

1. Ninguém sabe mais a respeito da empresa-seus pontos negativos e positivos-do que seus empregados.
2. Em tempos particularmente difíceis, com muitas empresas reduzindo seus quadros ou até mesmo encerrando suas atividades, os empregadores precisam do apoio de uma força de trabalho comprometida, e os funcionários precisam entender a extensão dos próprios riscos pessoais, não apenas para manter a estabilidade, nem que seja, ao menos, para manter os próprios empregos.

Uma empresa se beneficia bastante ao tornar-se um bom local para trabalhar, o que implica redução de custos de recrutamento e funcionários mais capacitados, gerando relações favoráveis para toda empresa.

## 2 HIPÓTESES

- A maioria das organizações precisa ouvir mais seus funcionários e investir em capital humano e intelectual.
- Algumas empresas não realizam atividades fora do ambiente organizacional para motivar mais seus colaboradores.
- Atualmente as empresas investem muito em funcionários recém formados, pois de fato, estão com a “cabeça fresca”, cheia de novas idéias, que podem levar ao sucesso o ambiente de trabalho.
- Por meio de pesquisas internas, identificar os potenciais e as necessidades dos funcionários.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar o processo de gestão de pessoas e detectar a existência de investimentos na capacitação de crescimento através da comunicação.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Buscar junto aos entrevistados, informações que possibilitem perceber e conhecer as maiores dificuldades da relação entre colaborador e gerência;
- Detectar quais as situações que facilitam essa relação;
- Identificar o papel da empresa e a importância de desenvolver e capacitar cada vez mais colaboradores;
- Evidenciar o papel da comunicação no processo de gestão de pessoas cuidando do relacionamento entre empresa e públicos;
- De um modo geral, mostrar que realmente um depende da ajuda do outro dentro de uma organização, fortalecendo o trabalho em equipe.

#### 4 JUSTIFICATIVA

O tema a ser desenvolvido neste projeto de pesquisa desperta interesse em empresas e trata-se de questões da área de gestão de negócios e pessoas.

Este tema de pesquisa foi pensado pelo fato de algumas organizações ainda não ter um profissional responsável pelo departamento de comunicação.

Trabalhar na valorização dos funcionários e realizar pesquisas para entender as necessidades cabe ao profissional de Relações Públicas

Kunsch ( 2006, p. 43) conclui que:

As organizações em culturas predominantes participativas infundem em seus funcionários valores compartilhados, fazendo com que eles se unam em equipe para alcançar uma missão comum. Abertas a idéias de fora, essas organizações são a favor da inovação e da adaptação ao invés da tradição e dominação.

Descobrir o potencial de cada colaborador e usar isso a favor da empresa é essencial, e mais, mostrar que ele tem potencial de realizar aquilo que deseja, faz com que o trabalho se torne mais prazeroso e produtivo.

## **5 EMPRESA DE ESTUDO**

### **5.1 HISTÓRICO DA EMPRESA**

Em janeiro de 1951, a família chegou ao Brasil, vinda de Beiruth, no Líbano. Unindo-se aos familiares residentes na cidade de Arealva-SP, abriram um estabelecimento comercial.

Na década de 1980, o estabelecimento foi transferido para Bauru. Mais tarde, foi transformada em um Minimercado, semente dessa rede de supermercados, que teve sua primeira loja inaugurada em 1983, no mesmo bairro. Em 1984, o Minimercado foi transferido para outra vila de Bauru.

Já na década de 1990, a rede entregou outra loja em um dos maiores núcleos habitacionais da América Latina. Guiada por um ideal de expansão, a empresa expandiu sua área e inseriu no mercado a Rede Alimentos, responsável pela distribuição cestas de alimentos em várias cidades dos Estados de São Paulo, Mato Grosso, Paraná e Minas Gerais. O Alimentos marca o pioneirismo da rede com a comercialização de Cestas Básicas e de Natal. Aliando sua estrutura a capacitação de seus profissionais, garantindo a qualidade de seus produtos e a segurança na produção das cestas básicas.

Através de uma equipe treinada dentro das especificações técnicas de montagem e manuseio, a empresa produz mais de 100 mil cestas mês, para mais de 2 mil clientes cadastrados, dentre eles: indústrias, condomínios, escolas, etc.

O crescimento da rede Alimentos é resultado de investimentos em recursos técnicos e humanos da rede. Um desses investimentos, foi a mudança da empresa para um prédio com 11.000m<sup>2</sup> de área construída e com potencial de abrigar uma produção de mais de 200 mil cestas de alimentos.

#### **Produtos**

O grupo de mais de 500 fornecedores garante a variedade dos produtos, além de marcas conhecidas no mercado. Os colaboradores do Alimentos são treinados para compor cestas personalizadas, onde o cliente pode escolher os itens de sua cesta e compor seu produto. A empresa atende desde as especificações legais estabelecidas por leis trabalhistas, até as especificações de cada cliente.

## **Distribuição**

A rede Alimentos possui uma frota particular de caminhões que distribui cestas de alimentos em 150 cidades dos Estados de São Paulo, Mato Grosso, Paraná e Minas Gerais.

## **Equipe**

A pontualidade é articulada por toda equipe de colaboradores da empresa, pois desde o setor de vendas, os prazos são determinados para que as necessidades dos clientes sejam atendidas.

## **Produção**

A empresa produz mais de 100 mil cestas por mês. Para oferecer pontualidade, o setor de produção conta com estratégias de trabalho que garantem a data de entrega e qualidade de montagem das cestas.

Em 1993, a primeira loja da rede foi transferida para uma área nobre de Bauru e a loja inovou com horário de atendimento diferenciado, sala de entretenimento, além de um ambiente climatizado e som ao vivo. No ano seguinte, foi edificado o Centro Administrativo junto à uma das lojas da rede, oferecendo todo suporte técnico e administrativo para as demais lojas.

Em 2004, a Diretoria anunciou a expansão da empresa para os anos seguintes, na região de Bauru. Em 2005, foi inaugurada outra loja em grande estilo. A loja 4 ganhou destaque mais uma vez, trazendo para Bauru o conceito de “atacarejo”: atender clientes de atacado e varejo no mesmo ambiente, com a mesma qualidade e conforto. Já em 2006, Alimentos foi transferido para um prédio maior, localizado próximo à rodovia Marechal Rondon. No final do mesmo ano, a rede entregou a loja 5. Um ano depois, mais uma inauguração: a loja 6, situado em uma das principais avenidas de Bauru. E em 2008, foi inaugurada a loja 7, localizada em uma área nobre da cidade de Marília. Essas lojas nasceram com o propósito de fechar o plano de expansão local e abrir o plano de expansão regional, respectivamente.

Hoje a empresa conta com aproximadamente 2.150 colaboradores, divididos entre as lojas, mais o centro administrativo e o Alimentos.

Em 2010 a empresa ficou em 31º lugar na pesquisa realizada pela Revista Super Hiper com os Ranking dos Supermercados. Trata-se de uma pesquisa comercial onde são eleitas as

empresas do varejo que mais faturaram no ano. A Revista apura em qual posição a rede se encontra em relação aos supermercados do Brasil.

Recentemente, recebeu também pela quarta vez consecutiva o prêmio Top Of Mind realizado por um jornal de Bauru.

## 5.2 UNIDADES DA EMPRESA

A empresa conta hoje com aproximadamente 2.150 colaboradores, divididos em sete lojas da rede, mais um departamento de cestas básicas- Alimentos e um centro administrativo. Segue abaixo um breve histórico das lojas e dos demais departamentos da empresa.

### 5.2.1 Centro Administrativo (mais departamento central) – 207 colaboradores

Foi edificado em 1994, junto à uma das lojas da rede e tem como principal objetivo melhorar a qualidade dos serviços prestados, ao reunir num mesmo espaço físico todas as atividades administrativas da empresa, como: marketing, financeiro, informática, recursos humanos, compras, atendimento ao cliente, parceiros e fornecedores. Essa concentração de várias áreas também permite agilizar o suporte técnico e administrativo para todas as lojas.

### 5.2.2 Rede Alimentos: Bauru – 114 colaboradores

A rede Alimentos é o centro de distribuição de cestas básicas da rede. Através de uma equipe treinada, dentro das especificações técnicas de montagem e manuseio, produzindo mais de 100 mil cestas mês, para mais de 2 mil clientes cadastrados.

Este resultado se dá pelo comprometimento de toda equipe de colaboradores, da qualidade, variedade dos produtos e o preço justo. A pontualidade nas entregas é garantida através de uma frota particular de caminhões que distribui cestas em mais de 150 cidades dos Estados de São Paulo, Mato Grosso, Paraná e Minas Gerais.

### 5.2.3 Loja 1: BAURU – 233 colaboradores

Está distribuída numa área de 4000m<sup>2</sup>. Totalmente informatizada, possui um ambiente agradável além de uma lanchonete. Junto a esta loja está o Centro Administrativo, com uma estrutura que oferece todo suporte técnico e administrativo para as demais lojas.

### 5.2.4 Loja 2: BAURU – 434 colaboradores

Situado em local nobre de Bauru, essa segunda loja possui uma área total de 7500 m<sup>2</sup> dos quais 2000 m<sup>2</sup> são de área de vendas. Organizado num espaço moderno e confortável, dispõe de toda tecnologia e de um variado mix de produtos nacionais e importados, além de serviços, como: sala de recreação, fraldário, lanchonete, restaurante com vista panorâmica, lan house e outros disponíveis em uma Galeria. Tudo isso torna essa loja, sinônimo de qualidade e atendimento para com todos seus clientes.

### 5.2.5 Loja 3: BAURU – 153 colaboradores

Localizado no maior Núcleo Habitacional da América Latina, essa loja tem uma estrutura moderna e um ambiente agradável para você realizar suas compras. Com 1200m<sup>2</sup> de área construída, a loja possui todos os padrões de qualidade e bom atendimento. Podem desfrutar dos serviços de farmácia, caixas eletrônicos, agência bancária e uma lanchonete.

### 5.2.6 Loja 4: BAURU – 342 colaboradores

Edificado as margens da principal Rodovia de Bauru, a quinta loja é um cartão postal para quem entra na cidade de Bauru. Com uma arquitetura moderna e arrojada, a loja é pioneira no conceito “atacarejo”, atendendo clientes de atacado e varejo em um mesmo ambiente de conforto e qualidade. Através de uma esteira elétrica, o cliente pode ter acesso à loja e usufruir de todo espaço para realizar suas compras, além de possuir uma adega climatizada, lanchonete, *lan house* e um restaurante *self service* com vista panorâmica para a cidade. Além disso, possui estacionamento totalmente coberto e uma galeria onde você encontra diversos serviços como: Farmácia, Pet Shop, Joalheria, Instituto de Beleza, Informática, Presentes e outros.

#### 5.2.7 Loja 5: BAURU – 188 colaboradores

Inaugurado em local estratégico da cidade, essa quarta loja vem resgatar o perfil histórico da região Norte, que está localizada na “Baixada do Silvino”. A loja presenteia todos os clientes que moram nos bairros vizinhos e percorrem aquele centro, em virtude do Terminal Rodoviário.

Em um ambiente totalmente aconchegante, possui um estacionamento coberto, farmácia, casa lotérica e uma lanchonete.

#### 5.2.8 Loja 6: BAURU – 141 colaboradores

Essa loja de número seis representa a expansão da rede em Bauru. A sexta loja do grupo está situada na região oeste da cidade e oferece facilidades tanto para as compras rápidas, quanto para as de grande quantidade. Totalmente arrojada, a loja possui 2000m<sup>2</sup> de área de vendas, mais de cem vagas em estacionamento coberto e lanchonete.

#### 5.2.9 Loja 7: MARÍLIA – 338 colaboradores

Localizada em uma região nobre, a loja da cidade de Marília está integrada com o *point* de Cooper e caminhada da cidade. Além do fácil acesso aos moradores, o supermercado está a apenas 200 metros do principal trevo de entrada do município, atraindo as famílias das cidades vizinhas. São mais de 4 mil metros quadrados de área de vendas, em 16 mil metros quadrados de área construída. Uma loja diferenciada não só pelo tamanho, mas também concebida dentro dos mais exigentes padrões do varejo moderno. Um supermercado do mais alto nível, repleto de novidades para cada setor de vendas, que projetamos inspirados nos produtos de nossos principais parceiros. E foi com essa inspiração que a rede tem seguido sua trajetória com crescimento pautado em qualidade, bem-estar, variedade e bom atendimento para quem mais merece: o consumidor.

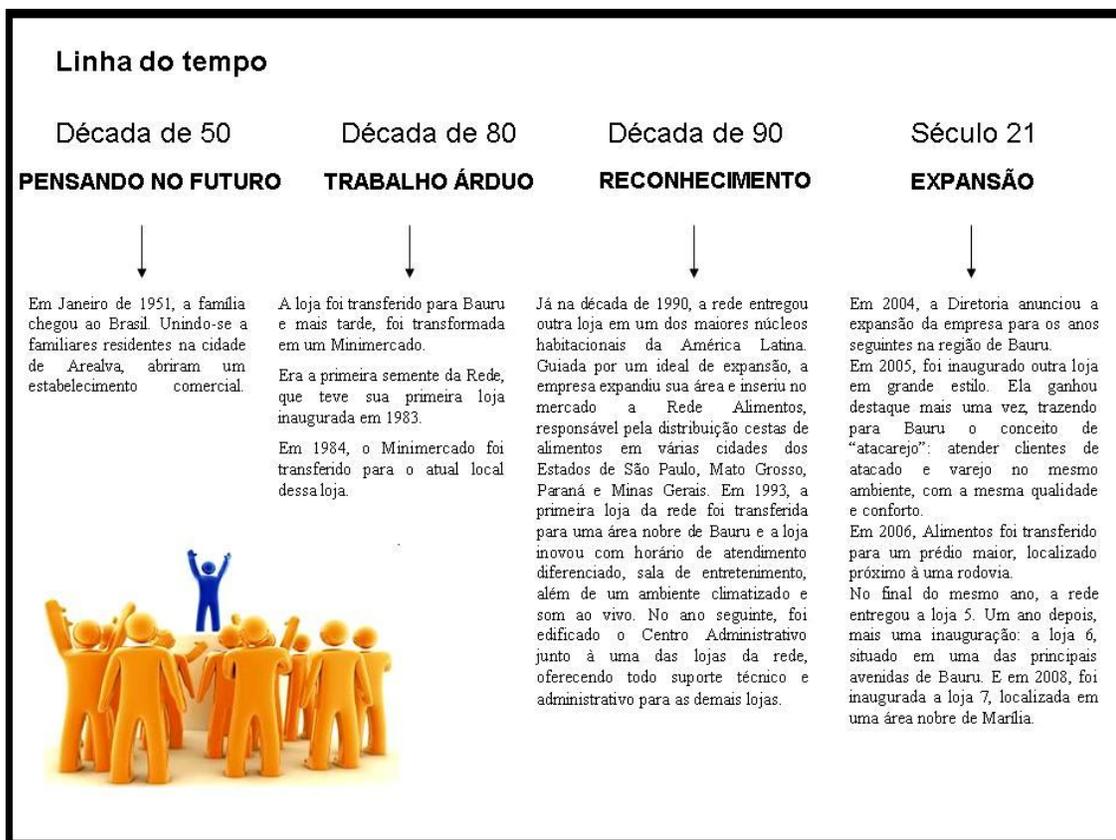


Figura 4 – Linha do tempo da Rede  
Fonte: Autora da pesquisa

### 5.3 SOCIAL

A Rede promove várias ações e campanhas que visam a sustentabilidade. Abaixo seguem as principais:

#### 5.2.5 Mesa Brasil SESC – BAURU

A rede é um dos principais integrantes desse projeto, que tem como principal objetivo recolher os alimentos doados pelas empresas, que não são aproveitados integralmente em processos de industrialização ou por condições particulares de comercialização. Esses alimentos arrecadados são distribuídos entre instituições carentes da cidade.

O SESC-Bauru concedeu ao supermercado em questão o título de “Excelência em Responsabilidade Social”, pois a empresa doa quase três toneladas de alimentos por mês, o que equivale a cerca de 35 toneladas por ano.

#### 5.2.6 Doações Sazonais

São doações que integram as rotinas da rede, onde a empresa contribui com a comunidade, instituições assistenciais e com os colaboradores, além das doações de cestas de produtos infantis para os filhos recém nascidos dos seus colaboradores.

#### 5.3.3 Ação Fraternal

A primeira edição da campanha aconteceu em 1994. Nesta época, clientes eram sorteados e ganhavam carrinhos de compras, além de escolherem quais entidades também receberiam o mesmo prêmio.

Em 2004, a rede adotou o modelo atual da campanha, que acontece ao longo do ano, doando alimentos e todo material de divulgação para as entidades assistenciais. Os alimentos distribuídos são utilizados na preparação de um almoço ou de um jantar, com o propósito de reunir toda a comunidade em torno do mesmo objetivo: arrecadar fundos para elevar a qualidade dos serviços prestados pelas entidades. A cada edição do projeto os números aumentam, o que torna possível uma maior participação das instituições carentes. Na edição de 2005/2006, 48 entidades foram beneficiadas com arrecadação de mais de R\$ 125 mil. Já na edição 2006/2007, foram 42 instituições participantes, R\$ 140 mil. Na edição de 2007/2008, 52 entidades conseguiram arrecadar quase R\$ 177 mil.

Em 2008/2009, a campanha cresceu e chegou a Marília, Vera Cruz e Borebi, totalizando 74 entidades participantes. Foram arrecadados mais de R\$330 mil. Já em 2010, foram contempladas 88 entidades (ver relação de algumas dessas entidades da cidades Bauru e Marília nos anexo A e B).

Contam com o envolvimento e a participação da comunidade para atingirem a previsão de mais de 30 mil pessoas presentes nos eventos no decorrer do ano.

A Ação Fraternal da Rede é mais que uma responsabilidade social, dedicação, respeito e compromisso com a comunidade.

## 5.4 AMBIENTAL

A Rede também promove ações e campanhas que visam o bem estar da comunidade. Abaixo seguem as principais:

### 5.4.1 Prêmio Valores do Brasil 2010

A rede recebeu em parceria com o Banco do Brasil o Prêmio Valores do Brasil 2010, na categoria Educação e Sustentabilidade.

Entre diversos projetos de todo o Brasil, o programa de reciclagem de óleo usado foi o premiado.

Todas as lojas da rede realizam a troca de 4 litros de óleo usado (2 garrafas pets) por 1 garrafa de 900 ml de óleo novo da empresa Granol que recolhe o óleo usado transformando-o em Biodiesel.

### 5.4.2 Reciclagem de óleo

A rede de supermercados em questão, a Granol e a Plasútil lançaram essa campanha ambiental com o objetivo de envolver os clientes e toda comunidade em um processo de construção de um futuro melhor. Todo óleo recolhido nas lojas é transformado em Biodiesel.

### 5.4.3 Sacolas retornáveis: “A natureza confia em você!”

A rede em respeito aos seus clientes, quer incentivar o uso de sacolas retornáveis. Para isso, está estudando uma parceria com o Instituto Ambiental Vidágua em Bauru, e assim, parte da renda arrecadada com a venda das sacolas será destinada aos projetos ambientais da ONG.

A sacola retornável é uma opção consciente e que faz toda diferença para o meio ambiente, pois reduz a poluição e o uso de recursos naturais.

## 6 METODOLOGIA

Para desenvolvimento deste projeto, foi realizado um estudo de caso de três lojas de uma rede de supermercados, por intermédio da técnica de “pesquisa quantitativa”.

Participaram desse processo parte dos colaboradores dessas três lojas e os questionários foram aplicados durante o horário de trabalho e com os mais diversos setores aos quais esses colaboradores exercem suas funções.

Também houve uma entrevista com o Diretor de Recursos Humanos da rede aonde após agendamento prévio de data e horário, houve o envio de material de apoio ao entrevistado. O material de apoio consistiu em uma apresentação do projeto em questão e a uma entrevista que segue em tópicos a seguir.

### 6.1 ESTUDO DE CASO

Entendemos um estudo de caso como uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Como qualquer pesquisa, o estudo de caso é geralmente organizado em torno de um pequeno número de questões que se referem ao como e ao porquê da investigação. É provável que questões como essas estimulem também o uso de experimentos e pesquisas históricas

Assim, Yin (2001, p. 13) define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Os estudos de caso mais comuns são os que têm o foco em uma unidade – um indivíduo ou múltiplo, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos, várias organizações, por exemplo.

## 6.2 PESQUISA QUANTITATIVA E PESQUISA QUALITATIVA

Se o objetivo é quantificar o mercado, gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística, é aconselhável o uso da pesquisa quantitativa. Ela é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes, como as preferências de comportamentos. Costuma-se trabalhar com uma amostra consideravelmente grande para apurar opiniões, atitudes e interesses compartilhados por uma determinada população. Os dados são colhidos através de questionários com perguntas claras e objetivas, as quais garantem o entendimento dos entrevistados e também a padronização dos resultados. Os relatórios neste tipo de pesquisa podem apresentar tabelas de percentuais e gráficos, capazes de estimar o potencial ou volume de um negócio e o tamanho e importância do segmento desejado.

Já na pesquisa qualitativa, não se colhe dados quantificáveis, mas sim particularidades e interpretações individuais, podendo ser úteis na busca de um novo conceito de produto a ser criado ou de um melhor posicionamento de comunicação para esse produto ou empresa.

Combinar técnicas quantitativas e qualitativas torna uma pesquisa mais forte e reduz os problemas de adoção exclusiva de um desses grupos.

Godoy (1995, p. 21) aponta a existência de pelo menos três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. O estudo de caso é a análise profunda de uma unidade de estudo. No entender de Godoy (1995, p. 25) visa o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

Em qualquer caso, a opção por tais métodos sempre dependerá de clara definição do problema e dos objetivos da pesquisa, assim como da compreensão das forças e fraquezas de cada método disponível, consideradas as condições específicas do estudo. Compreender e interpretar fenômenos, a partir de seus significados e contexto são tarefas sempre presentes na produção de conhecimento, o que contribui para que entendamos as vantagens no emprego de métodos que auxiliam a ter uma visão mais abrangente dos problemas e o contato direto com o objeto de análise, fornecendo um enfoque diferenciado para a compreensão da realidade.

### 6.3 PREPARAÇÃO TÉCNICA

Para desenvolvimento destas técnicas citadas acima, contamos com a participação de 85 colaboradores das 3 lojas, sendo 23 colaboradores da loja 1, 43 colaboradores da loja 2 e 19 colaboradores da loja 3, correspondendo a 10% do quadro de colaboradores de cada loja e atuantes nas mais diversas áreas dentro da rede.

Para a viabilização desse processo foi necessária autorização da diretoria mais gerentes das lojas.

Já em questão da entrevista com o diretor de RH da rede, houve uma e-mail de apresentação juntamente com o questionário a ser aplicado.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Não houve maiores limitações quanto à realização da pesquisa.

Os questionários foram aplicados no horário de almoço dos funcionários e cada loja levou em torno de uma hora. A loja 2, por ter um maior número de funcionário, os questionários foram aplicados em dois dias.

Já a entrevista realizada pelo diretor de RH da Rede, foi realizada no dia 21 de outubro, às 16h, em seu próprio escritório.

## 7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 7.1 PESQUISA QUANTITATIVA

#### BLOCO 1 – PERFIL DO ENTREVISTADO

Gráfico 1 – Idade dos entrevistados

##### 1- Qual sua idade?

Até 19 anos

20 a 25 anos

26 a 30 anos

31 a 35 anos

36 a 40 anos

Acima de 41 anos

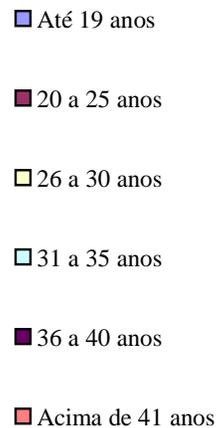
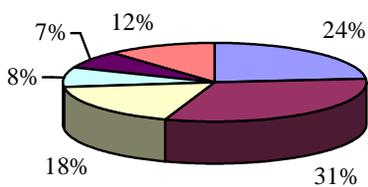


Gráfico 2 – Sexo dos entrevistados

##### 2- Sexo

Feminino

Masculino

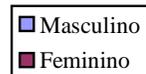
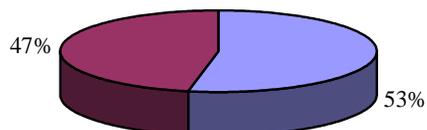


Gráfico 3 – Estado civil dos entrevistados

##### 3- Estado Civil

Solteiro

Casado

Divorciado

Viúvo

Outros

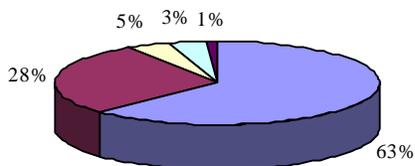
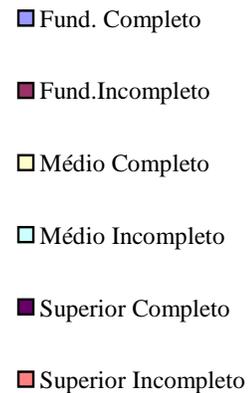
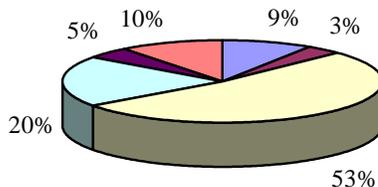


Gráfico 4 – Escolaridade dos entrevistados

**4- Escolaridade**

Ensino fundamental completo  
 Ensino fundamental incompleto  
 Ensino médio completo  
 Ensino médio incompleto  
 Ensino superior completo  
 Ensino superior incompleto



Em um target de 19 a 30 anos, temos uma média de 73% jovens, solteiros e com ensino médio completo. Mostrando assim, que os jovens são a sustentação da empresa.

**BLOCO 2 – INFORMAÇÕES REFERENTES À EMPRESA**

Gráfico 5 – Loja em que trabalha

**5- Qual loja você trabalha?**

Loja 1  
 Loja 2  
 Loja 3

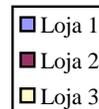
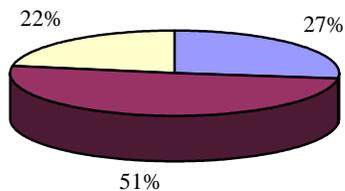


Gráfico 6 – Tempo de empresa

**6- Há quanto tempo trabalha na Empresa?**

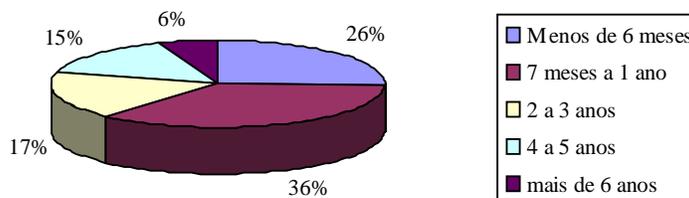
Menos de 6 meses

7 meses a 1 ano

2 a 3 anos

4 a 5 anos

Mais de 6 anos



36% possuem tempo de atuação nas lojas

**7- Qual sua função? (pergunta aberta)**

Tabela 1 – Função dos entrevistados

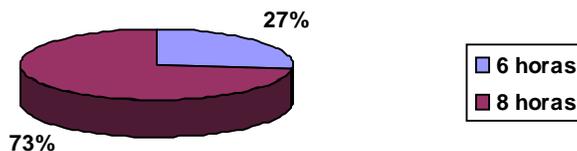
Repositor	25%
Balconista	14%
Operador de caixa	12%
Limpeza	8%
Auxiliar	7%
Açougueiro	4%
Empacotador	4%
DPP- perdas e roubo	4%
Recepcionista	3%
Auxiliar de cozinha	3%
Promotora	3%
Fiscal de caixa	3%
Assistente de inventário	2%
SAC	1%
Encarregado de loja	1%
Padeiro	1%

Gráfico 7 – Carga horária

**8- E sua Carga horária?**

6 horas diárias

8 horas diárias

**9- Ao ingressar na empresa houve treinamento específico para sua função?**

Sim- 66%

Não- 34%

**10- Você lembra dos temas abordados no dia da integração?**

Sim- 65%

Não- 35%

**11- As instruções foram de forma clara e objetiva?**

Sim- 92%

Não- 8%

**Se não, quais foram as dificuldades?**

-Qual informação teria que priorizar;

-Uma explicação mais específica das funções.

**BLOCO 3 – INFORMAÇÕES REFERENTE AO TRABALHO****12- Você considera que o seu horário de trabalho é adequado para uma boa comunicação?**

Sim- 88%

Não- 12%

**Por quê?**

-Intervalo é muito curto;

-Horário de maior fluxo;

-É o máximo que se pode suportar.

**13- Você gostaria de tomar conhecimento da opinião do cliente sobre seu trabalho?**

Sim- 84%

Não- 16%

**14- Você conhece suas metas de trabalho?**

Sim- 92%

Não- 8%

**15- Para você o que é qualidade de vida? (pergunta aberta)**

Tabela 2 – O que é qualidade de vida

Viver bem	22%
Saúde	21%
Bom salário	10%
Boa alimentação	8%
Lazer com a família	8%
Sustentabilidade	2%
Estar feliz no trabalho	5%
Ter tempo e dinheiro para lazer	5%
Reconhecimento	5%
Trabalhar para ganhar melhor	5%
Dar um bom estudo ao filho	2%
Desfrutar do lar	2%
Ter um bom relacionamento	2%
Realizar sonho	2%
Dormir bem	2%

**16- Que tipo de informações são trocadas entre as equipes? (pergunta aberta)**

Tabela 3 – Informações trocadas entre as equipes

Sobre o trabalho	59%
Dia a dia	11%
Atendimento a cliente	8%
Somente do setor	8%
Nenhuma	8%
Planejamento	3%
Produtividade	3%

**17- Essas informações costumam deixar dúvidas?**

Sim- 39%

Não- 61%

**18- Existe alguma informação que você não recebe e acredita que poderia colaborar mais para seu serviço?**

Sim- 35%

Não- 65%

**Se sim, quais são e no que elas melhorariam para seu desempenho?**

- Desligamento de funcionários;
- Se o serviço está correspondendo ao que esperam;
- Quanto a empresa está crescendo;
- Desempenho pessoal e não da equipe.

**19- Há algum tipo de dificuldade na troca de informações?**

Sim- 22%

Não- 78%

**Se sim, quais seriam?**

- Falta de comunicação objetiva;
- Funcionários mais velhos não têm muita paciência;
- Falta de comunicação com o encarregado;
- Falta de preparo dos funcionários.

**20- Você acha importante a empresa oferecer cursos de capacitação para sua área?**

Sim- 84%

Não- 16%

**Se sim, qual curso acharia interessante?**

- Comunicação com o cliente;
- Informática;
- Marketing pessoal;
- Qualidade e preparação de alimentos;
- Gerenciamento;
- Administração;

- Nutrição;
- Segurança no trabalho;
- Gestão de pessoas;
- Conhecimento de vinhos;
- Dicas de limpeza;
- RH.

**21- Se tivesse oportunidade, participaria?**

Sim- 89%

Não- 11%

**22- A empresa procura expor sempre novas oportunidades de crescimento?**

Sim- 76%

Não- 24%

**23- Você tem alguma sugestão de melhoria para a empresa? (pergunta aberta)**

- Mais funcionários;
- Salário melhor;
- Premiação por produtividade;
- Capacitação dos funcionários;
- Melhoria na comunicação;
- Melhores refeições;
- Cesta básica;
- Metas;
- Melhorar alguns equipamentos;
- Premiação por tempo de empresa;
- Distribuição melhor das funções.

**24- E para seu setor? (pergunta aberta)**

- Mais funcionários;
- Melhorar a troca de informações;
- Trabalho em equipe;
- Uniforme completo para alguns setores;
- Aumentar a lanchonete;
- Bônus;
- Pagar hora extra;
- Implantar metas gerando um incentivo de venda;
- Valorização de funcionários;
- Salário melhor;
- Trocar algumas equipes;

- Cesta básica;
- Melhorar PDV;
- Transmissão sem fios de dados de uma loja para outra.

O aumento no quadro de funcionários, pagamento de hora extra e ganho de cesta básica chama muita atenção. Repetem-se tanto nas sugestões de melhorias da empresa como do seu próprio setor, sendo uma motivação para seu trabalho.

Uma estratégia importante para o quadro de funcionários da empresa, seria as palestras motivacionais. Esse tipo de atividade tem o poder de reforçar a auto-estima das equipes, de conscientizar os colaboradores da necessidade da busca de relacionamentos interpessoais saudáveis - para melhor integração das pessoas nas equipes - além disso, trabalha o emocional e o psicológico para a superação de obstáculos e a conquista de resultados positivos.

## 7.2 PESQUISA QUALITATIVA – ENTREVISTA COM O DIRETOR DE RH

A idéia de realizar uma pesquisa qualitativa com apenas o diretor de RH, foi com o propósito de analisar as necessidades da rede não só pelas informações que os funcionários nos passaram, mais também, ter respostas por parte da diretoria da empresa.

Para melhor visualização, a resposta dada pelo Diretor de Recursos Humanos da rede apresenta-se sistematizadas em quadro, conforme segue.

Quadro 1 – Estrutura e dinâmica de empresa

<b>Pergunta</b>	<b>Descrição da resposta</b>
A organização possui um departamento específico de comunicação?	Não. Ele é substituído pelo setor de Marketing e de T&D
Essas pessoas possuem formação específica? Se possuem, qual seria?	Não
Administradores/gerentes/diretores/coordenadores costumam percorrer as instalações da organização e a conversarem informalmente com os colaboradores?	Sim
Os gerentes costumam reunir colaboradores no início do ano para apresentar o plano com os objetivos e metas da organização	Sim. Mensalmente
Apresentam um balanço mostrando as metas atingidas?	Sim

A rede não possui um departamento específico de comunicação. O trabalho é realizado pelo setor de *marketing* e o setor de T&D (treinamento e desenvolvimento) e alguns profissionais não possuem formações específicas para determinados cargos.

Diretores/ administradores/ gerentes e coordenadores costumam percorrer as instalações da organização e conversam informalmente com os colaboradores. Os gerentes costumam reunir colaboradores no início do ano para apresentar um plano com objetivos e metas da organização. E também, mensalmente mostram um balanço das metas atingidas.

Quadro 2 – Relação com colaboradores

<b>Pergunta</b>	<b>Descrição da resposta</b>
A organização prevê a participação dos colaboradores através de sugestões?	Sim. Através de contas, e-mails, propostas escritas.
Existe um programa de acolhida dos colaboradores novos? Detalhe esse processo.	Sim. Há uma integração- um dia programado com atividades que mostram os valores, as normas e toda parte burocrática da empresa. São realizadas também dinâmicas para um bom relacionamento em cima dos valores da empresa.
Como a rede mede a produtividade dos funcionários?	Por índice de resultados
O que costumam fazer para incentivar os colaboradores a manter equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?	Ações promovidas pelo T&D, Responsabilidade Social e SESMT

A participação dos colaboradores junto à empresa é através de contas, e-mails e propostas escritas.

Existe também um programa de acolhida para novos colaboradores que é a Integração – um dia todo de programa com atividades mostrando os valores, as normas e toda parte burocrática da empresa. Também desenvolvem dinâmicas para um bom relacionamento em cima dos valores da empresa.

A medida de produtividade dos funcionários é medida por índice de resultados, e como incentivo aos colaboradores, costumam desenvolver programas de responsabilidade social e diversas ações promovidas pelo T&D e pela SESMT.

## 8 ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo possibilitou uma avaliação dos colaboradores internos em relação à empresa de estudo.

A maioria do quadro de funcionários está em uma faixa etária de 19 a 25 anos com ensino médio completo. Querem ser ouvidos e de certa forma colaborar cada vez mais com a empresa.

35% não se lembra dos temas abordados no dia da integração, fato um tanto quanto preocupante, afinal é nesse dia que ele toma conhecimento de sua função e principalmente da nova empresa.

85% dos colaboradores entrevistados gostariam de ter conhecimento da opinião dos clientes sobre o trabalho realizado por eles. Ainda, 35% acreditam que informações do tipo: desligamento de funcionários, se o serviço está correspondendo ao que esperam, o quanto a empresa está crescendo, o desempenho pessoal e não da equipe poderia colaborar mais para seu serviço e motivação pessoal, afinal, estará interagindo com a organização.

Em relação a cursos de capacitação, 84% dos entrevistados acham importante a empresa oferecer, e dentre eles estão: Comunicação com o cliente; Informática; Marketing pessoal; Qualidade e preparação de alimentos; Gerenciamento; Administração; Nutrição; Novos cargos; Segurança no trabalho; Gestão de pessoas; Conhecimento de vinhos; Dicas de limpeza; e Recursos Humanos.

Como sugestão de melhorias fica claro o interesse no aumento de quadro dos funcionários, melhorias no salário e nas trocas de informações, premiações por produtividade, cesta básica, aumento de alguns setores e troca de algumas equipes.

Através desse instrumento de pesquisa, conclui-se que: Colaboradores internos se sentem bem mais valorizados ao serem sempre ouvidos. Eles têm muito que colaborar com o crescimento da empresa. Gostam de dar sugestões e tem grande interesse no crescimento e em sua permanência dentro da organização.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentados os pressupostos anteriores, pode-se concluir que realmente não é preciso correr atrás de novas pessoas para compor uma empresa, e sim valorizar e prestar mais atenção em seus colaboradores internos.

Atualmente fala-se muito em diferencial, contudo, sabemos que isso nada mais é que, um requisito para acompanhar a competitividade. Mais, ele só acontece se as pessoas que fazem parte de uma organização estiverem realmente comprometidas em seguir normas, missão, visão, enfim que elas estejam realmente engajadas com o cumprimento dos objetivos e das metas organizacionais. É importante que a organização desenvolva e valorize os talentos existentes como forma de motivá-los para um bom desempenho, fazendo com que sintam-se úteis como colaborador e como ser humano.

A atenção pelo bem-estar do colaborador é algo muito importante, afinal, na pergunta sobre qualidade de vida, viver bem ficou em primeiro lugar seguido de saúde. Investir pequena parte do faturamento em programas de benefícios e projetos de qualidade de vida nada mais é do que investir no crescimento do colaborador, fazendo com que isso traga resultados para a empresa.

Outra coisa que seria um diferencial e foi citado nas sugestões, foi a questão de premiar os funcionários que fazem carreira na empresa: Como um exemplo de ação, pode-se realizar premiações como: com cinco anos de casa, o salário do mês de aniversário pode ser dobrado; com dez anos de casa pode ganhar um computador; com vinte anos de casa uma viagem. Na verdade, tudo isso nada mais é do que ações de incentivo.

Manter o bom relacionamento com os funcionários é tão importante quanto o bom relacionamento com os clientes. Funcionários devem querer sempre trabalhar bem e apoiar uns aos outros para evitar relações contraditórias. Quando eles admiram a empresa em que estão trabalhando, conseqüentemente trabalham melhor e a organização só tem a ganhar com isso.

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing**. Como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1995.
- BIGNARDI, F. A. Reflexões sobre a pesquisa qualitativa & quantitativa: maneiras complementares de apreender a realidade. Disponível em: <<http://www.comitepaz.org.br/download/PESQUISA%20QUALITATIVA.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2011.
- CARTWRIGHT, ZANDER. **Dinâmica de Grupo Capítulo 25 “Liderança e Realização de Grupo”**. Disponível em: <<http://www.salves.com.br/virtua/Lidreal.htm>>. Acesso em: 30 set. 2011.
- DAFT, R. L. **Organizações Teoria e Projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FERNANDES, E. **Sociopsicologia das Empresas e Organizações**. São Paulo: ELCLA, 1991.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa- tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 12. ed. 2007.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Ediouro, 2008.
- MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação nas Organizações**. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=434&ID\\_COLUNISTA=43](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=434&ID_COLUNISTA=43)>. Acesso em: 1 dez. 2011.
- MARCONI, J. **Relações Públicas**. O guia completo. tradução: Anna Maria Dalle Luche. São Paulo: Cengage learning, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXWELL, J. C. **Desenvolvendo líderes em sua equipe de trabalho**. 2. ed. São Paulo: Mundo Cristão, 2004.
- MICHAELIS. **Dicionário on line**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=equipe>>. Acesso em: 29 out. 2011.

- MINICUCCI, A. **Dinâmica de Grupo**. Teorias e Sistemas. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo. Brasiliense, 1995.
- NEVES J. L. Pesquisa qualitativa - características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2. sem./1996.
- RAMOS, H. M. F. P. **A comunicação Interna**. Porto, 1997. Disponível em: < [http://dc189.4shared.com/doc/OI\\_2br1m/preview.html](http://dc189.4shared.com/doc/OI_2br1m/preview.html) > Acesso em: 04 de outubro de 2011.
- SIMON, R. **Relações Públicas, Grupo de Estudos Responsabilidade Social**. Autor do artigo “O papel do Relações Públicas na Responsabilidade Social”. Disponível em: < <http://www.robertasimon.blogger.com.br/O%20papel%20do%20RP%20na%20Responsabilidade%20Social.htm> >. Acesso em: 5 out. 2011.
- SOUZA, P. R. **RP em Revista**. Autora do artigo “A contribuição do profissional de Relações Públicas no desenvolvimento da comunicação empresarial”. Disponível em: < <http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais02/0119.pdf> >. Acesso em: 2 nov. 2011.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. São Paulo: LCT – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANEXOS****ANEXO A – RELAÇÕES DE ENTIDADES DA CIDADE DE BAURU****PERÍODO DE 27/02/2011 A 21/9/2011**

Casa da Criança  
Centro Espírita Amor e Caridade  
Creche e Escola Madre Clélia  
Casa da Criança Madre Maria Teodora Voiron  
Sancristo  
Creche Pingo de Gente  
APIECE - Associação de Pais para integração da Criança Especial  
Centro de valorização da Criança- Cevac Creche  
Promoção social do fissurado lábio palatal  
AELESAB  
Associação Beneficente Cristã (Paiva)  
Núcleo Amizade  
Caritas Diocesana de Bauru  
ABREC  
Lar Escola Santa Luzia Para Cegos  
Consórcio Intermunicipal da Promoção Social - Cips  
Comunidade Bom Pastor  
Creche e Centro Educativo Unidos para o bem  
Fundação Espírita "Sebastião Paiva"  
Associação Comunitária Caná  
Vila Vicentina  
Instituto Social São Cristovão  
Pequenos Obreiros de Curuça  
Projeto Colméia  
Instituição Beneficente Bom Samaritano  
Creche Berçário Dr.Leocadio Correa  
IPRESP - Instituto Prof. de Reab.Social 1º De Agosto  
Centro Comunitário Assistencial e Educacional Aníbal di Francia  
Legião Feminina de Bauru  
APAE  
Creche e Berçário Cruzada dos Pastores de Belém  
Centro de Valorização da Criança - CEVAC  
Projeto Seara de Luz - CEAC  
CBSJ - Creche Berçário São José  
CEAC- Programa Crianças em Ação  
Casa da Esperança

---

---

Casa do Garoto  
Associação Creche "Irmã Catarina"  
Creche Evangélica Bom Pastor  
Creche e Berçário São Judas Tadeu & São Dimas  
Creche Rainha da Paz  
Creche Doce Recanto

---

## ANEXO B – RELAÇÕES DE ENTIDADES DA CIDADE DE MARÍLIA

### PERÍODO DE 26/02/2011 A 3/9/2011

Associação de Apoio ao Deficiente Físico de Marília  
Sociedade Espírita Vicente de Paula  
Grupo Mariliense de Apoio ao Câncer  
Lar da Criança  
AMAR- Associação Mariliense de apoio e assistência ao Renal Crônico  
Legião Mirim de Marília  
GACCH - Grupo Apoio com Câncer e Hemopatias  
Fundação Mariliense de Recuperação Social  
Centro Comunitário São Judas Tadeu  
Associação Casa do Caminho  
Conselho Central de Marília da Sociedade de São Vicente de Paulo  
Associação Amor de Mãe  
Lar Amelie Boudet  
Associação Mariliense de Amor Exigente - AMAE  
Associação Filantrópica de Marília  
Comunidade Euripedes Barsanulfo  
Fundação Mansão Ismael  
Centro de convivência do Idoso de Vera Cruz

---