

ANTONIO TADEU PEREIRA

**REVITALIZAÇÃO DO LADO HUMANO DA ÁREA DE PROJETOS E OBRAS DA
SUPERINTENDÊNCIA DE DISTRIBUIÇÃO LESTE
COPEL**

**Monografia apresentada para obtenção do título
de Especialista no curso de Pós-Graduação
Gestão Técnica de Negócios, no Departamento de
Ciências Sociais Aplicada, Universidade Federal
do Paraná.**

Professor Avaliador: Celinski

CURITIBA

2005

Este trabalho é dedicado a:

Simone, Renata e Henrique, por terem emprestado o tempo que era deles, para que eu pudesse participar das aulas desse curso.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMO	viii
1.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS	3
1.1.1 Objetivo Geral	3
1.1.2 Objetivos Específicos	3
2 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	4
3 REFERENCIAL TEÓRICO	7
3.1 ENDOMARKETING (MARKETING INTERNO)	7
3.1.1 Visão Geral	7
3.1.2 Programa de implantação do Endomarketing	9
3.1.2.1 Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento:	11
3.1.2.2 Processos de seleção:	12
3.1.2.3 Planos de carreira	13
3.1.2.4 Motivação, valorização, comprometimento e recompensa	14
3.1.2.5 Sistema de informações e rede de comunicação interna:	19
3.1.2.6 Segmentação do mercado de clientes	20
3.1.2.7 Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias:	20
3.1.3 Avaliação do Endomarketing	21
3.1.4 Cultura de Serviço e Estrutura Organizacional	24
3.1.5 Novos Gerentes	27
3.1.5.1 O que torna um gerente eficaz	29
3.1.5.2 Liderança Situacional	31
3.1.6 Considerações finais sobre Endomarketing	35
4 PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA SDLPRO	36
4.1 TAMANHO DA AMOSTRA	36
4.2 FATORES DA PESQUISA	36
4.3 QUESTIONÁRIO	37
4.4 RESULTADO DA PESQUISA	37
4.5 ANÁLISE DOS DADOS	37

5	PROPOSTAS DE AÇÕES PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	
	DA SDLPRO.....	39
6	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS	44
	ANEXOS.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS

COPEL – Companhia Paranaense de Energia

SDLPRO – Área de Projetos e Obras Leste

SDL – Superintendência Regional de Distribuição Leste

FORCEL – Companhia de Força e Luz de Coronel Vivida

CFLO – Companhia de Força e Luz do Oeste

COCEL – Companhia Campolarguense de Energia

CFLSCL – Companhia de Força e Luz Santa Cruz

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - LOCALIZAÇÃO	4
FIGURA 2 - NATUREZA, MERCADOS E TIPOS DE CLIENTES.....	5
FIGURA 3 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	16
FIGURA 4 - PIRÂMIDE DE ORGANIZAÇÃO DA HIERARQUIA RÍGIDA.....	25
FIGURA 5 - PIRÂMIDE DE HIERARQUIA DA ORGANIZAÇÃO COM CULTURA DE SERVIÇO	26
FIGURA 6 - ESTILOS DE LIDERANÇA E COMPORTAMENTO ASSOCIADOS....	33
FIGURA 7 - OS QUATRO NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO	33
FIGURA 8 - LIDERANÇA SITUACIONAL.....	34
FIGURA 9 - LIDERANÇA SITUACIONAL QUANDO OCORRE REGRESSÃO DO NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DO EMPREGADO	35

RESUMO

O trabalho consiste em uma análise do ambiente interno da Área de Projetos e Obras – SDLPRO, da Superintendência Regional de Distribuição Leste – SDL, com levantamento de pontos fortes e fracos, com o propósito de subsidiar a implementação de um Programa de Marketing interno e solução dos problemas encontrados durante a fase de estudos. A metodologia aplicada é a pesquisa/diagnóstico para análise de dados . O trabalho também está apoiado na pesquisa de clima organizacional, a qual apresenta fatores que devem receber maior atenção da área direcionando as ações que buscam a satisfação das pessoas. Após a coleta dos dados foi procedida a análise e formulação de propostas para elaboração de um plano de marketing interno. É preciso ressaltar que as ações da área não são suficientes, muitas delas devem ser adotadas em toda a superintendência.

1 INTRODUÇÃO

A Área de Projetos e Obras Leste - SDLPRO, da Superintendência de Distribuição Leste, presta serviços a 1.000.000 de consumidores, distribuídos em 35 municípios, numa área de 21.978 km². Atende uma média mensal de 2000 solicitações de serviços.

Em 2000 foi criada a estrutura por função, uma única gerência para a área sediada em Curitiba, em virtude da exigência cada vez maior do mercado consumidor quanto a agilidade e qualidade dos atendimentos de solicitações de serviços, além da necessidade de melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, tanto humano quanto material.

Com a criação de uma única área foi definido o quadro de técnicos para atender a Superintendência de Distribuição Leste, sendo necessário a transferência de alguns técnicos de uma equipe para outra, causando o primeiro impacto da regionalização. Para a gerência centralizada, foi necessária uma adequação do quadro pessoal, com ênfase no treinamento, para utilização de novas tecnologias e procedimentos de elaboração de projetos.

Anteriormente o perfil do projetista era um empregado com conhecimento do sistema elétrico da área de atuação, geralmente executado por um técnico experiente. Com a evolução tecnológica, necessita-se de empregados com formação técnica e conhecimento de informática. Esse técnico por não conhecer em detalhes toda a região, depende dos recursos de informática disponíveis para a elaboração de projetos de atendimento ao consumidor.

Paradoxalmente a toda essa evolução, e preocupação com a qualidade e agilidade ao atendimento à consumidores, as exigências e pressões sobre o técnico aumentaram.

Esta situação, produz uma ansiedade e desgaste muito grande no quadro de técnicos, interferindo significativamente no clima organizacional da SDLPRO.

Estamos vivendo uma era em que as mudanças são constantes, as empresas estão voltadas a satisfação das necessidades dos clientes e das pessoas a elas relacionadas. O desejo dos clientes muda constantemente, exigindo contínua adaptação das organizações para atender essas novas solicitações. A

reestruturação do setor elétrico brasileiro também está exigindo transformações nas empresas concessionárias de energia e no seu rastro, a Companhia Paranaense de Energia – COPEL tem promovido reestruturações nos últimos anos.

Em toda oportunidade que se implanta um novo modelo organizacional, as pessoas que dela fazem parte acabam sendo afetadas, aumentando o nível de ansiedade e trazendo reflexos negativos no ambiente de trabalho. Quando as informações chegam rapidamente ao conhecimento da maioria das pessoas esses problemas são minimizados, o que indica a importância da comunicação dentro da organização.

O trabalho consiste em uma análise do ambiente interno da área de Projetos e Obras Leste – SDLPRO, da Superintendência de Distribuição Leste – COPEL, com levantamento de pontos fortes e fracos, e proposição de ações e programas de desenvolvimento das pessoas que trabalham nesta área. Há necessidade de humanizar os técnicos; tornar-se afável, tratável, além de propiciar um trabalho com menor nível de stress.

Os processos de gestão tornam-se a cada momento mais dinâmicos, acompanhando a mudança de gerações e de tecnologia, não só na sua velocidade, mas também na qualidade de seus instrumentos e propostas. A área de Projetos e Obras Leste, nos últimos 5 anos acompanhou e sofreu, de maneira muito dinâmica, grandes transformações, tanto tecnológicos, como administrativas. Essas mudanças e evoluções, provocaram em seu quadro de Técnicos, ansiedade trazendo reflexos negativos no ambiente de trabalho, com a degradação do clima organizacional, aumentando inclusive o nível de stress, bem como provocando conflitos internos no ambiente de trabalho.

Nós não devemos ter medo do conflito, porém devemos reconhecer que existe um modo destrutivo e um modo construtivo de se proceder em tais momentos. Na diferença em se tratar o conflito pode estar o sinal do saudável, uma profecia do progresso. (VERGARA, 2000, p. 85)

O objetivo deste trabalho é propor ações para um programa de valorização das pessoas que trabalham na Área de Projetos e Obras Leste, resgatar a pessoa humana do técnico, bem como reverter o quadro preocupante que se observa atualmente nessa área.

1.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

1.1.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância do ser humano no processo técnico de projetos e acompanhamento de obras, sugerindo um programa urgente de resgate do lado humano do profissional de projetos e obras, através de um novo programa

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o clima organizacional da Área de Projetos e Obras Leste – SDLPRO, considerando os seguintes fatores:
 - Interesse pelo trabalho
 - Relacionamento
 - Atuação do gerente imediato
 - Comunicação
 - Condições de Trabalho
 - Remuneração
 - Perspectivas futuras
 - Desenvolvimento profissional
 - Conceito da área de lotação
 - Imagem da empresa
 - Qualidade pessoal de vida
 - Segurança do trabalho
 - Comportamento organizacional
 - Avaliação global da Copel
- b) Identificar os pontos fortes e fracos da SDLPRO;
- c) estabelecer uma gestão voltada às pessoas;
- d) apontar elementos necessários ao desenvolvimento de equipes;
- e) propor ações para o plano de marketing interno.

2 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A Companhia Paranaense de Energia – Copel foi criada em 26.10.1954 para contribuir com o desenvolvimento sócio econômico do Estado do Paraná (figura 1). Hoje é a maior empresa do Estado e tem no governo estadual o seu principal acionista, com 58,6% do capital votante correspondente a 31,1% do capital social.

Sociedade de economia mista por ações, de capital aberto, a Companhia detém concessão do governo federal para a prestação de serviços públicos, parte em condições de monopólio natural e parte em regime de mercado competitivo.

Compreende a operação de um parque gerador próprio composto de 17 usinas hidrelétricas e 01 termelétrica, cuja potência instalada totaliza 4.550 MW e que responde pela produção 5,47% de toda a eletricidade consumida no Brasil. Também é proprietária de um sistema com mais de 6 mil km de linhas de transmissão, 340 subestações e 166 mil km de linhas de distribuição.

FIGURA 1 - LOCALIZAÇÃO



FONTE: Informe Estatístico Anual 2003 - Copel

A Copel desenvolve, além das atividades ligadas a energia elétrica, distribuição de gás canalizado, comercialização de energia e telecomunicação, para aproveitar com mais racionalidade e eficácia toda sua estrutura e agregar mais valor ao que faz.

A Copel Distribuição – DDI é uma das cinco diretorias da Companhia Paranaense de Energia

Malha de distribuição

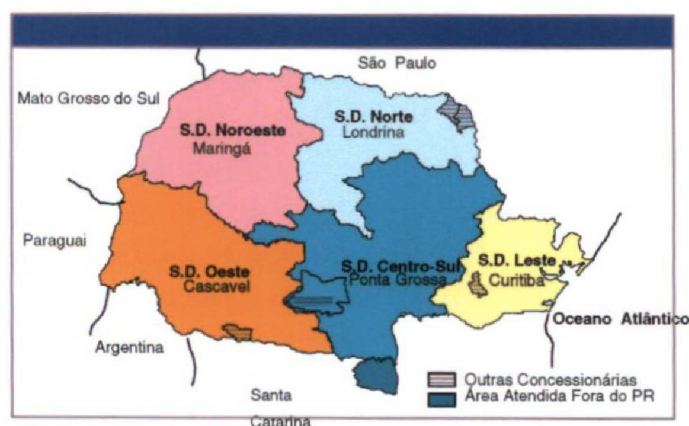
A malha distribuição de 166 mil quilômetros de linhas urbanas e rurais é sustentada por 2,108 milhões de postes onde estão instalados 294 mil transformadores. A energia que se utiliza dessa estrutura passa por 281 subestações abaixadoras de tensão, estrategicamente distribuídas pela área de concessão.

Uma frota própria de 1.447 veículos leves e pesados e 227 motocicletas é empregada na manutenção, operação e extensão da rede elétrica, bem como nas atividades de apoio.

Natureza, mercados e tipos de clientes

Com sede em Curitiba, a Diretoria de Distribuição é responsável pela distribuição direta de energia elétrica, produtos e serviços correlatos em 393 municípios e 1.107 localidades do Paraná, o que representa 98% dos consumidores do Estado, e ainda um município em Santa Catarina (figura 2). Abrange área territorial de 194,5 mil km² onde estão concentrados 3,00 milhões de consumidores públicos e privados (tabela 1). A COPEL também fornece às demais concessionárias do Estado do Paraná (Forcel, CFLO, Cocel e CFLSC) e a dois consumidores livres no Estado de São Paulo. Mantém contratos bilaterais para fornecimento de energia com duas concessionárias de distribuição em São Paulo e uma em Santa Catarina.

FIGURA 2 - NATUREZA, MERCADOS E TIPOS DE CLIENTES



FONTE: Informe Estatístico Anual 2003 - Copel

A economia estadual, com características predominantemente agroindustriais, está passando por um processo de transformação com o crescimento do setor industrial.

TABELA 1 - CONSUMO E CONSUMIDORES DE ENERGIA

Classe	Consumo (MWh)	%	Consumidores	%
Residencial	4.381.518	25,00	2.428.812	78,44
Industrial	7.233.321	42,40	49.062	1,54
Comercial	2.863.582	16,20	257.408	8,46
Rural	1.249.719	7,00	321.491	10,31
Poder Público	455.176	2,30	28.940	0,97
Ilumin. Pública	671.510	3,90	5.185	0,14
Serviços Públicos	542.456	3,10	3.996	0,11
Próprio	19.608	0,10	593	0,03
Total	17.028.578	100,0	3.095.487	100,0

dezembro/2003

Fonte: Informe Estatístico Anual 2003 - Copel

Cerca de 96% dos atendimentos a clientes são feitos pela Central de Atendimento Copel disponível 24 horas, qualificando-a como principal canal de comunicação com a Empresa. Em torno de 86% dos atendimentos são efetuados pelo telefone, 9% pela agência virtual e 1% por fax ou e-mail. A média de ligações atendidas pela central de atendimento é em torno de 677 mil chamadas/mês.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ENDOMARKETING (MARKETING INTERNO)

Esta seção é dedicada à apresentação dos fundamentos, conceitos e ferramentas do marketing interno e está fundamentada em Bekin (1995). “Endomarketing” é o marketing para o público interno e está voltado para dentro da empresa.

3.1.1 Visão Geral

Segundo Kotler & Armstrong (1999, p. 458 a 459), “a empresa deve treinar e motivar eficazmente seus empregados que contatam os clientes e o pessoal do serviço de apoio para todos trabalharem em equipe, com a finalidade de proporcionar satisfação ao cliente”. Dos fundamentos da Qualidade Total temos o moral como a base das outras quatro dimensões (qualidade intrínseca, custo, segurança e atendimento), diferentes técnicas convergindo para o mesmo propósito, satisfação de pessoas. Não basta apenas um departamento promovendo ações de marketing e outros seguindo seus próprios caminhos, toda a empresa deve seguir o mesmo rumo, deve ter orientação, foco. É preciso vender primeiro seus produtos, serviços, idéias e valores para seus clientes internos, “na verdade o marketing interno deve preceder o marketing externo” (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 459), antes de vender produtos e serviços é preciso incentivar os empregados ao trabalho em equipe e essas realizarem serviços de alto nível de qualidade.

Toda a organização é constituída de pessoas e por esse motivo deve estar voltada para elas, pois seu objetivo não é a produção de bens ou serviços, mas sim a conquista e manutenção de clientes. E somente são mantidos os laços quando as pessoas se satisfazem e descobrem os motivos para manterem-se ligadas, mesmo que seja uma relação comercial ou patronal. O que todos procuram é a realização de desejos que satisfaçam as necessidades de cada um. A empresa deve estar

orientada para o cliente, seus funcionários devem ter o mesmo propósito e para tanto devem ser valorizados como pessoa, devem ser estimulados para o crescimento pessoal. Não é mais suficiente a qualificação técnica, a qualidade humana do comprometimento e da iniciativa é um impulsor capaz de conduzir à vantagem competitiva.

O endomarketing é definido como um conjunto de “ações de marketing para o público interno (funcionários) das empresas e organizações” (BEKIN, 1995, p. XVIII). Seu conceito está baseado em um “processo cujo o foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa a ação para o mercado” (BEKIN, 1995, p. XVIII). Tem como objetivo “facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações” (BEKIN, 1995, p. XVIII). A função do endomarketing é “integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e processos” (BEKIN, 1995, p. XVIII).

Pode-se considerar que os objetivos da empresa são os mesmos que buscam o marketing: atender e satisfazer clientes. O marketing então, é muito importante para ficar restrito apenas aos especialistas, devendo se espalhar para todos os setores. Até anos atrás o marketing estava fundamentado no paradigma dos 4Ps do marketing mix: produto, preço, praça e promoção. Também teve que evoluir, após a pulverização dos conceitos do TQC, onde o cliente é o rei. Esse paradigma, apesar de largamente utilizado, está sucumbindo para um novo, o paradigma dos 4 Cs: cliente, custo, comunidade e comunicação, onde o centro das atenções é a pessoa que se utiliza do produto ou serviço, ou a pessoa que os fornecem. Por sua vez, o relacionamento com o cliente deixou de ser apenas uma relação de troca para ser uma relação de preenchimento de promessas. Esse conceito se caracteriza numa relação empresa e cliente e esse se compromete em devolver-lhe lucro como recompensa e a tornar-se assíduo. “Deste modo, são promessas recíprocas que tem que ser cumpridas para que o relacionamento se mantenha” (BEKIN, 1995, p. 23).

Carlson (1989) mostra o quanto são importantes os contatos entre cliente e a empresa, denominando esse como: “momento da verdade”, pois são nessas

oportunidades que os clientes serão ou não encantados com um atendimento de excelência. Para ser bem sucedida, a empresa precisa ser mais flexível descentralizando as decisões, o que requer orientação para o cliente e não para o produto, exige interdependência entre os setores e poder nas mãos de quem decide, aquele que está em contato com o cliente. Flexibilidade pressupõe mudanças, as empresas voltadas ao cliente devem estar prontas a elas, afinal, quem pode prever o que o mercado deseja a curto prazo?

Bekin (1995, p. 29) afirma que há “necessidade de nova cultura organizacional, interação entre setores alimentada pela consciência do marketing entre funcionários, maior informação, flexibilidade da estrutura organizacional, descentralização de tomadas de decisão”. É aí que o endomarketing entra em ação, para fazer com que os diversos departamentos e as pessoas que os constituem atuem de forma coesa com um processo de comunicação clara no ambiente interno e compartilhando os valores e objetivos da empresa.

Um processo de endomarketing se apóia em três premissas básicas, segundo Bekin (1995:40):

- a) Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
- b) os funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
- c) excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam envolver e comprometer os empregados com os objetivos e decisões da empresa.

3.1.2 Programa de implantação do Endomarketing

Um bom plano estratégico deve partir de uma análise ambiental, considerando o cenário interno. Nesse ponto ocorre um erro freqüente, a tendência dos executivos em dar ênfase apenas no ambiente externo e no mercado. A avaliação do ambiente interno é tão importante quanto a avaliação do ambiente externo, é preciso, como já dito, conquistar primeiramente o mercado interno, as pessoas da organização, para em seguida partir para o mercado externo. O sucesso da implantação depende 10% do plano e 90% do gerenciamento e execução das ações propostas. Uma análise do ambiente interno deve ser capaz de identificar pontos mais vulneráveis da empresa e que devem ser corrigidos. A baixa motivação

dos funcionários, principalmente aqueles que atendem diretamente os clientes constitui-se numa ameaça para o desempenho da organização.

O diagnóstico requer avaliações dos seguintes pontos:

- a) clima organizacional (Moral);
- b) necessidades não satisfeitas;
- c) conflito entre a cultura e os objetivos da empresa;
- d) capacidade da administração em administrar os interesses divergentes;

Condições para implantação do Endomarketing:

- a) introduzir o endomarketing como parte da estratégia global da empresa;
- b) conhecimento, informação, compromisso e apoio dos altos executivos e do comando da empresa;
- c) avaliar pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa

Conforme os resultados obtidos no diagnóstico podem surgir três níveis de situação interna.

- a) a empresa carecendo de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade. Nesse nível de abrangência, o endomarketing precisa criar uma nova mentalidade dentro da empresa. É preciso também introduzir a cultura de serviço, desenvolvendo a noção do funcionário como cliente, de seu desenvolvimento, da integração dos setores e do trabalho em equipe;
- b) a empresa já possui cultura de serviço e precisa mantê-la e torná-la efetiva;
- c) a empresa possui a mentalidade de serviço criada e mantida, sendo necessário a expansão dessa mentalidade, por introdução de novos bens e serviços para os funcionários, juntamente com as atividades e campanhas de marketing.

Qualquer que seja os níveis acima há sempre duas linhas de ação a seguir:

- a) Atitude – Essa linha de ação é a mais importante, pois inclui as ações que visam dar ao empregado consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente. Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e qualificação do funcionário para que ele possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa.

- b) Comunicação – Deve estabelecer um amplo sistema e informações capazes de subsidiar a todos para que possam cumprir suas tarefas com efetividade. É fundamental também, como em qualquer processo, a realimentação de informações, o feedback é o que garantirá o rumo das ações. Só através do diálogo é que as campanhas de informação podem atingir seu objetivo. (BEKIN, 1995, p. 51 a 53).

Os obstáculos para implantação do endomarketing são em geral de origem psicológica, “formado de hábitos adquiridos de valores ligados a estruturas organizacionais sem flexibilidade” (BEKIN, 1995, p. 41), resultando em resistência sua implantação a qual é marcada pelo apego ao modelo existente. As pessoas se sentem ameaçadas pelas mudanças.

A liderança é fundamental para a implantação do endomarketing, criando o modelo, o exemplo a ser seguido e disseminado. Nessa fase deve-se atingir os seguintes alvos:

- a) alta administração;
- b) administração média;
- c) os funcionários em contato com os clientes;
- d) o pessoal de apoio;
- e) a empresa como um todo (processo holístico) (BEKIN, 1995, p. 43).

Cabe observar que toda nova idéia ou nova verdade passa por três etapas:

- a) é ridicularizada;
- b) recebe todo o tipo de oposição e contestação;
- c) é aceita finalmente por todos como auto-evidente. (BEKIN, 1995, p. 42)

Os tópicos de um programa de endomarketing são:

3.1.2.1 Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento:

Deve ser tratado como investimento e conter dois aspectos, o do treinamento técnico (ou de conteúdo) e o comportamental (ligado à atitude), visando a integração da capacidade técnica com a motivação do empregado.

O treinamento precisa ser qualificado como educação, transmissão não só de uma determinada técnica mas também de valores necessários a todo o trabalho em equipe que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano.

Não pode se restringir ao nível operacional ou de conteúdo. Há sempre um componente de atitude, de envolvimento do funcionário que deve ser reforçado durante esse treinamento.

Um programa de integração constitui-se numa atividade importante. Todo novo empregado deve receber um voto de boas vindas, incorporando-se ao seu ambiente de trabalho e à sua equipe. “Esse é o momento para se comunicar ao recém-chegado o valor dado pela empresa à cooperação, ao trabalho em equipe”. (BEKIN, 1995, p. 55).

Ninguém ama o que não conhece, qualquer pessoa sentir-se-á efetivamente um membro da organização após conhecê-la bem.

O treinamento deve ser encarado como uma oportunidade para a valorização do empregado como pessoa humana, um momento oportuno para comprometê-lo com os objetivos da empresa e dando a ele conteúdo para o desempenho de suas atividades.

3.1.2.2 Processos de seleção:

A seleção de pessoal é um momento crucial para a empresa que procura manter em seu quadro, pessoas cujo trabalho e a convivência agregam valor às rotinas do dia-a-dia e aos processos desenvolvidas por ela. É nesse momento que define o tipo de empregado seus talentos e atributos que integrarão o corpo funcional e conseqüentemente garantirão ou não a qualidade dos produtos e serviços. Empresas são formadas por pessoas e são elas que formarão seu caráter e personalidade tornando-a ou não competitiva. A seleção cuidadosa, de acordo com o perfil desejado, traz como vantagem reduzir ao máximo problemas como a ineficiência e a rotatividade.

Na empresa corretamente orientada para o cliente e para o trabalho em equipe, um instrumento do processo de seleção como a entrevista tem de ser trabalhado de modo coerente com os valores da empresa. Considerando muito importante que a entrevista contenha itens que avaliem o candidato sob a ótica do serviço orientado para o cliente, sobre sua capacidade de iniciativa e liderança. (BEKIN, 1995, p. 59)

Nessa linha de pensamento de recrutamento, seleção e manutenção de empregados no quadro da empresa passa a ser uma competição pelos melhores talentos. Profissionais de recursos humanos devem tornar-se homens de marketing, não podem mais manterem-se distantes das demais políticas comerciais e operacionais da empresa, pois devem aliar a capacidade de avaliar o candidato certo com a capacidade de vender a idéia da empresa para ele.

Diversos artigos apresentam um novo panorama, onde o responsável pela carreira é o próprio profissional, apontando para tendência da maioria dos talentos disponíveis no mercado escolherem o local onde trabalhar. Nesse novo contexto:

a empresa deve oferecer resposta às seguintes expectativas do empregado (ou candidato): segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional. O empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, talento, dedicação, curiosidade e empenho (BEKIN,1995, p.60 a 61).

3.1.2.3 Planos de carreira

Constituem a perspectiva de crescimento profissional, que para serem válidos devem conter as funções do cargo, que compreende sua descrição propriamente dita, BEKIN (1995, p. 62) observa: “A melhor descrição de cargo deve deixar um grande espaço em branco para ser preenchido pela realidade do dia-a-dia e pela criatividade”, devem conter também as qualidades exigidas para exercê-lo e a atitude desejável, que compreendem o espírito de trabalho em equipe, comprometimento e a visão do objetivo da empresa.

Para cumprir um papel de agente motivador, os planos de cargo devem ser amplamente divulgados e tornarem-se conhecimento comum na empresa, dando a cada colaborador sua perspectiva de crescimento dentro da organização, ou seja dando-lhe esperança.

Segundo BEKIN (1995, p. 62) as expectativas dos funcionários compreendem três pontos essenciais:

- a) Reconhecimento pelo trabalho que fazem;
- b) ter sua importância como indivíduo, reconhecida dentro da empresa;
- c) uma remuneração adequada.

3.1.2.4 Motivação, valorização, comprometimento e recompensa

A motivação é o processo que tem como objetivo comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional, constituído pelo encadeamento das seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. “É preciso que a pessoa de quem solicitamos a excelência seja tratada também com excelência” (BEKIN, 1995, p. 69), tratar o funcionário como cliente, proporcionando-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

Dez pontos necessários para um ambiente onde o empregado é tratado como “cliente preferencial”:

- a) A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
- b) a gerência está comprometida com esta visão e possui a capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
- c) o conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa tanto no sentido de integrar seus diversos setores quanto no de estimular o potencial do indivíduo;
- d) os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e conhecem suas responsabilidades dentro desta linha de atuação;
- e) os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
- f) os treinamentos são realizados constantemente, quer no que diz respeito a aspectos técnicos, quer no que diz respeito ao reforço de valores e atitudes;
- g) os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente seu principal interessado: o funcionário.
- h) há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e a capacidade de todos.
- i) o processo de comunicação tem todo o modelo da “mão dupla”, permitindo que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.

- j) o atendimento às expectativas e necessidades dos funcionários “a partir de critérios claros e dentro dos objetivos da empresa gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência”. (BEKIN, 1995, p. 81 a 82).

Um processo de motivação deve integrar os critérios abaixo, numa ação coerente e organizada:

- a) Prioridade para motivação do grupo de trabalho, com o chamamento à parceria, à cooperação e à lealdade;
- b) valorização do indivíduo dentro de seu grupo;
- c) integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- d) reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados ;
- e) recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- f) criação de um ambiente de integração dentro da empresa;
- g) envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- h) estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
- i) delegação de poderes de acordo com a natureza exercida;
- j) remuneração adequada,

Nos dez itens acima, os seis primeiros dão prioridade ao grupo, ao qual deve ser um critério firmemente estabelecido na busca do efeito integrador, a valorização do indivíduo deve resultar da sua função dentro do grupo a que pertence e seu desempenho deve estar vinculado à sua atitude cooperativa.

Existem muitos instrumentos que podem ser utilizados para motivação dos empregados e vão desde o tratamento cordial e o respeito até a participação acionária, sendo que em todos os casos o enfoque deve ser o de recompensar o grupo. Qualquer que seja a natureza da recompensa, ela deve derivar de um processo permanente, com chance para todos com métodos de avaliação que possam constatar a qualidade do desempenho.

Os empregados serão motivados se ao realizarem suas atribuições na organização, simultaneamente tiverem satisfeitas suas necessidades primárias (de sobrevivência) ou secundárias (adquiridas). “De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de A.H. Maslow as pessoas são motivadas por cinco tipos

distintos de necessidades: Fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização” (HAMPTON, 1981, p. 40).

A figura 3 mostra a representação gráfica dessas necessidades, onde:

- a) Fisiológicas – Necessidades relacionadas com a subsistência do homem, ex: fome, sede, sexo.....
- b) segurança – Necessidades relacionadas com a proteção;
- c) afeto – Necessidades relacionadas a família, amizade, amor, carinho, aceitação;
- d) estima – Necessidades relacionadas ao prestígio, reconhecimento, status ocupado na sociedade;
- e) auto-realização – Necessidades relacionadas ao reconhecimento, conhecimento, realização pessoal.

FIGURA 3 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



FONTE: Hampton, David, Administração Contemporânea. São Paulo, McGraw-Hill, 1983.

O nível mais básico de necessidades inclui as que são primárias ou fisiológicas. Enquanto estiverem insatisfeitas, elas monopolizam o comportamento consciente da pessoa e têm exclusividade de poder de motivação. À medida, no entanto, que vão sendo satisfeitas, vão perdendo também o seu poder de motivação. Mas aí ocorre um desenvolvimento interessante: a satisfação das necessidades primárias não produz uma satisfação plena; ao contrário, é o ponto de partida para geração de nova série de descontentamentos. As necessidades

secundárias começam a adquirir o poder de motivação. As pessoas não deixam de querer coisas; mas, uma vez que tenham alimento, água e ar, começam a querer segurança, afeto, estima e auto-realização. Cada uma das necessidades de nível maior torna-se uma fonte ativa de motivação apenas quando as necessidades dos níveis mais baixos da hierarquia são saciadas. As pessoas podem subir ou descer na hierarquia. A falta de satisfação disponível para a necessidade de nível mais baixo, pode reativar essa necessidade e aumentar sua importância relativa. O indivíduo passa a demonstrar menor interesse por necessidades de ordem mais alta, adquiridas previamente. (HAMPTON, 1981, p. 40 – 41).

Essa teoria também reconhece que qualquer necessidade já satisfeita é incapaz de motivar o comportamento da pessoa.

Outra teoria de motivação muito difundida é a teoria da motivação/higiene formulada por Frederick Herzberg. Pesquisas precursoras dessa teoria indicaram que ao falar sobre o que faziam as pessoas sentirem-se bem ou satisfeitas, normalmente eram mencionados fatores intrínsecos ao trabalho em si, relacionados a seguir:

Fatores de Motivação – os que satisfazem

- a) Realização;
- b) Reconhecimento;
- c) O trabalho em si;
- d) Responsabilidade;
- e) Avanço;
- f) Crescimento. (HAMPTON, 1981, p. 47)

Essas fontes de satisfação foram denominadas *Fatores Motivadores*.

Por outro lado às condições que deixavam as pessoas insatisfeitas com o trabalho estavam relacionados com fatores externos ao cargo, mas que de uma forma ou de outra o afetam, relacionados a seguir:

Fatores de Higiene – os que não satisfazem

- a) Administração e política da Empresa;
- b) Supervisão;
- c) Relacionamento com o supervisor;
- d) Condições de trabalho;
- e) Salário;

- f) Relacionamento com os colegas;
- g) Vida pessoal;
- h) Relacionamento com os subordinados;
- i) “status”
- j) Segurança. (HAMPTON, 1981, p. 48)

Essas fontes de insatisfação foram denominadas de *Fatores de higiene ou fatores de manutenção*

Satisfação e insatisfação são duas dimensões separadas afetadas por fatores diferentes. A satisfação é afetada pelos fatores motivadores ao passo que a insatisfação pelos fatores de higiene. O atendimento dos fatores de higiene (manutenção) evita a insatisfação, mas não são capazes de promover a motivação das pessoas, por outro lado, não há como motivar qualquer pessoa que tenha a percepção de que seus fatores de higiene não estejam satisfeitos. “Para se aumentar a motivação e o desempenho acima do nível normal, é preciso enriquecer o trabalho em si”. (HAMPTON, 1981, p. 49).

Os motivadores contribuem para a satisfação das necessidades de ordem mais elevada, estão relacionados com a hierarquia das necessidades de Maslow.

Muitos questionamentos são feitos sobre as limitações dessas duas teorias, a hierarquia das necessidades pode não ser a mesma em todos os países em função das diferenças culturais em países e mesmo entre regiões diferentes de um país, As necessidades das pessoas também mudam com o tempo. De maneira geral os gerentes não possuem o grau de liberdade necessário para oferecer recompensas aos subordinados, nem dispõem de tempo para a realização de diagnósticos e análises mais apuradas a motivação de forma indiscriminada.

Não obstante, o trabalho será certamente prejudicado se o empregado ganhar mal. O bom salário dá tranquilidade e dignidade ao empregado, constitui aspecto fundamental para sua motivação. A empresa tem responsabilidade de contribuir para a satisfação do indivíduo; ao fazê-lo, será recompensada pela sua dedicação. No caso da COPEL que possui mecanismos de acompanhamento do poder aquisitivo dos salários, quando esses são comparáveis ao que o mercado paga em média, pelo menos é importante que se demonstre aos colaboradores o valor do salário e auxiliá-lo a melhor administrar seu orçamento pessoal.

Existem outras teorias sobre a motivação que não serão apresentadas nesse trabalho, apesar da hierarquia das necessidades e dos fatores motivação/higiene apresentarem a questão de forma consistente, o questionamento que não deve ser desconsiderado é a existência ou não de uma hierarquia.

Bekin (1995, p. 72) cita observações de Waterman, Robert dando conta que as melhores empresas norte-americanas estavam sendo administradas por equipes e não por líderes auto-suficientes, onde as pessoas se complementavam suprimindo deficiências individuais, onde as observações de Waterman, a liderança é uma função exercida dentro do grupo. A estrutura da COPEL ainda não se utiliza de equipes auto-gerenciáveis, apesar de algumas iniciativas. A condução dos processos é competência das unidades administrativas e essas possuem gerentes no comando, assim no item 3.1.5.2 são apresentados os conceitos da liderança mais que a investidura do cargo o gerente deve ser e atuar com um líder.

3.1.2.5 Sistema de informações e rede de comunicação interna:

“A atitude criativa é sempre a forma mais eficiente e positiva de resolver um problema” (BEKIN, 1995, p. 74), o contrário é o modelo burocrático, onde os processos internos são mais importantes do que a relação de serviço com os clientes, caracterizado pela existência excessiva de regras e de pouca ação. Regras são necessárias para formação da cultura organizacional, essas são positivas e ordenadoras quando contém valor e não são meramente restritivas (controladoras).

A delegação de poder é uma consequência do clima organizacional favorável à iniciativa e à atitude criativa e é resultado de uma relação positiva entre o líder e seu grupo, fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo seu potencial. As resistências à delegação de poder aparecem usualmente em estruturas organizacionais rígidas “top-down”, muitas vezes associadas a atitudes de gerentes apegados excessivamente ao seu poder e preocupados de forma equivocada em controlar as informações, “é claramente uma insegurança e uma atitude contraproducente” (BEKIN, 1995, p. 76), observa-se porém, que muitas vezes é o próprio empregado que resiste a tomar a iniciativa.

A informação é unilateral, já a comunicação envolve interlocutores, por estabelecer troca de informações com “feedback”, exige mais que a existência de um emissor e um receptor, alguém fala e outro que ouve, é preciso dizer e ser compreendido. Onde não há comunicação, predomina o boato, a insatisfação.

Dentro da organização é necessário existir um sistema de informações, um conjunto de veículos escolhidos para transmitir mensagens da organização. Normalmente se tem bem estruturado o caminho de ida através de jornais internos, correios eletrônicos, entre outros, faltando estruturação e tratamento dessas informações para geração de “feedback”, enfim, o que normalmente temos é um sistema de distribuição de informações e não um sistema de comunicação, capaz de estabelecer o diálogo e não o monólogo.

Dados levantados pelo Centro de Pesquisas em Relações do trabalho, indicam que em torno de 90% das reclamações de empregados em relação às organizações decorrem da falta de informação e comunicação e só 10% se referem a problemas substantivos. Em outras palavras, nove entre 10 motivos de insatisfação podem ser resolvidos com diálogo e uma comunicação efetiva. Conclui-se: “Quem não se comunica se trumbica” (BARBOSA; Abelardo – Chacrinha)

3.1.2.6 Segmentação do mercado de clientes

Segmentação de mercado é uma técnica de marketing destinada a formar grupos homogêneos que revelam mesmas necessidades, comportamentos e expectativas, utilizando critérios como idade, religião, origem urbana ou rural, renda familiar, nível de escolaridade e expectativas, com objetivo de dirigir mensagens específicas a estes segmentos, comunicando com linguagem mais adequada para o segmento.

3.1.2.7 Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias:

O “cenário” também é uma técnica de marketing que se adapta aos objetivos do endomarketing.

Através dessa técnica, compara-se um novo produto com outros já existentes, verificando suas qualidades e possíveis benefícios, seus pontos fortes e fracos.

Porter (1986: 223) diz: “A estratégia não pode ser formulada sem previsão explícita ou implícita de como a estrutura da indústria irá evoluir”. Cenário é uma tentativa de imaginar o futuro considerando um conjunto de circunstâncias e eventos que possam vir a ocorrer no intervalo de tempo a ser estudado, não se trata de futurologia, mas tentativas de antecipação do que pode ocorrer no futuro e suas consequências para o projeto.

O próximo passo seria desenvolver as implicações para a concorrência (no caso de competição entre empresas), no ambiente interno esse passo seria a determinação prévia de ações corretivas como prevenção de desvios no curso das ações de marketing interno inicialmente planejadas.

Uma outra possibilidade seria a da empresa tentar provocar a ocorrência do cenário mais favorável, dentre aqueles estudados.

O cenário de novos produtos e serviços para clientes internos é uma grande oportunidade que se tem para comprometê-los com os objetivos da empresa, pois acaba proporcionando um clima rico de sugestões de melhoria em momentos de contato direto entre a empresa e seus clientes internos, verdadeiros momentos da verdade no ambiente interno.

3.1.3 Avaliação do Endomarketing

Bekin (1995, p. 88) sugere alguns instrumentos para avaliação da implantação do endomarketing, entre as quais cita-se o GRID e o espelho:

- a) “Grupo Interno de Diagnóstico – GRID” (BEKIN, 1995, p. 88): Constituído por funcionários dos departamentos, do mesmo ou de outros, que se reúnem periodicamente para esclarecer e resolver problemas que possam surgir na prática do endomarketing.
- b) Espelho: Fotografa-se a empresa em um dado momento, denominado momento zero, periodicamente são feitas leituras regulares com o objetivo de verificar, pela comparação, como está ocorrendo a

assimilação dos novos valores, o grau de comprometimento e envolvimento dos colaboradores, relações interdepartamentais, resistências e os respectivos motivos.

Outros métodos podem ser utilizados, mas, seja qual for o método esse deve ser sistematizado por um conjunto de procedimentos gerenciais. O gerenciamento de serviço deve orientar a empresa como um todo para que a qualidade do produto ou do serviço, tal como é percebida pelo cliente, deve constituir o aspecto decisivo para a condução eficiente do negócio. Internamente os conceitos da cultura de serviço devem ser adotados pelos departamentos que prestam serviços para outros, devendo possuir interfaces caracterizadas por uma abordagem intersetorial, semelhante ao mercado externo, aparecem então clientes internos e seus fornecedores.

A seguir apresenta-se os conceitos globais ligados à visão estratégica do negócio como serviço e que devem estar presentes em todas as relações da empresa:

- a) Cada departamento deve identificar os seus clientes internos e segmentá-los;
- b) Adotar uma postura proativa, procurar o cliente interno se valendo de perguntas claras e objetivas para obter feedback;
- c) Selecionar os momentos da verdade e, em especial, os momentos críticos, que é aquele fundamental para ele;
- d) Identificação e análise do ciclo de serviço, compreendido por “todas as etapas percorridas pelo cliente ao utilizar um determinado serviço”;
- e) Avaliação dos atributos do serviço, também chamado de “cartão de relatório do cliente”. “Esse relatório é um conjunto de procedimentos adotados para avaliar os serviços prestados segundo a avaliação do cliente”. (BEKIN, 1995, p. 90-92)

O “relatório do cliente” é o ponto mais significativo dos procedimentos de avaliação e deve conter os seguintes pontos:

- a) A qualidade da relação com o pessoal que faz contato direto com o cliente;
- b) Rapidez no atendimento;
- c) Qualidade da informação ou do equipamento fornecido;
- d) Conhecimento técnico;

- e) Disponibilidade para atender ao cliente;
- f) Flexibilidade para atender a pedidos extra, fora do padrão;
- g) Capacidade de ser proativo. (BEKIN, 1995, p. 92-93)

Citou-se anteriormente que a burocracia significa que os processos internos da organização são muito mais importantes do que a relação de serviços com os clientes. O endomarketing busca o estabelecimento da cultura de serviço na empresa, um ambiente sempre favorável à iniciativa e à inovação, o que torna a empresa mais ágil e competitiva, pois dispensa um planejamento excessivo e minucioso, mas o requisito indispensável para que isto aconteça é todos terem o foco no cliente, buscando sua satisfação e a sua superação de suas expectativas. É preciso conhecer o cliente a fundo, é preciso saber das suas necessidades e seus desejos, é aí que se encontra a importância da pesquisa sobre a percepção do cliente, para identificação dos aspectos e fatores mais valorizados por ele no produto ou serviço da empresa.

Albrecht, Karl (BEKIN, 1995, p. 100) recorreu a uma hierarquia das necessidades humanas e estabeleceu quatro níveis:

- a) Atributos básicos; Qualidade que o produto tem que ter;
- b) Atributos esperados: Relacionados a uma certa garantia indispensável a qualquer produto a ser negociado;
- c) Atributos desejados: Embora o cliente não espere encontrá-lo no produto, são de seu conhecimento e podem aumentar significativamente a sua apreciação do produto;
- d) Atributos inesperados; São aqueles que acrescentam valor.

A partir desta hierarquia de atributos estabelecida na pesquisa como cliente que a empresa vai colher subsídios para diferenciar o produto, para adquirir vantagem competitiva e ganhar o mercado. No entanto, a vantagem só pode surgir a partir da oferta do atributo desejado, já que os atributos básicos e esperados não podem constituir diferença, não introduzem nenhuma qualidade diferenciadora. (BEKIN, 1995, p. 100-101)

Bekin (1995, p.103) propõe uma fórmula interessante para conquistar o cliente: contar com ele dentro da empresa e sugere a técnica de entrevista com grupos de foco para obter essas informações importantes. A partir dos dados de uma pesquisa, escolhem-se grupos de sete a dez pessoas máximo, clientes atuais e potenciais, para participar de reuniões dentro da empresa com o propósito de obter

sistematicamente os modelos de valores do cliente. É recomendável que essas seções sejam dirigidas por um profissional com a função de moderador encarregado de manter a reunião no rumo certo. Experiências mostram que as contribuições dessa técnica permitem aprimorar e até reorientar o produto.

Concluindo, só há duas maneiras de obter vantagem competitiva: fazendo melhor que os outros ou fazendo algo diferenciado dos outros. A estratégia para se conseguir um produto diferenciado é adequá-lo à percepção do cliente.

Cultura de serviço é o nome que se dá a uma organização em que a produção orientada para o cliente constitui-se a base do negócio, da estrutura organizacional, do comportamento e das relações de trabalho.

Endomarketing é o instrumento necessário para criar os valores em que se baseia a cultura de serviço.

3.1.4 Cultura de Serviço e Estrutura Organizacional

Uma empresa com cultura de serviço, não se organiza mais como as tradicionais, hierarquizadas e piramidais, a estrutura organizacional da cultura de serviço se caracteriza por:

- a) Possuir uma missão e uma visão clara do serviço como uma estratégia que orienta o negócio;
- b) Todos os membros da empresa comprometidos com a visão do serviço e com a política de compartilhar valores e conhecimento;
- c) A prioridade ao cliente orienta todas as ações da empresa bem como as decisões gerenciais;
- d) A empresa cria uma promessa de serviço e trata seus diversos clientes de forma especial;
- e) Setores que orientam a política interna são:
 - Compromisso
 - A cooperação
 - A iniciativa
- f) A recompensa obtida pela qualidade gerada pela disseminação através de toda a organização
- g) Ambiente positivo, que significa valores compartilhados, acessos a todos ao conhecimento, cooperação efetiva e liberdade de iniciativa;
- h) Trabalho diário exercido pela sinergia, que é o conjunto de ações coordenadas e simultâneas, baseadas na cooperação, para atingir um objetivo comum. (BEKIN, 1995, p. 112).

Nesse ambiente, todos se renovam e “são os próprios valores compartilhados dentro da empresa que geram as linhas de ação” (BEKIN, 1995, p. 113). A administração está comprometida com esses valores e lida com pessoas também comprometidas com os valores compartilhados. Na cultura de serviço nos empregados; Organização e Liderança.

FIGURA 4 - PIRÂMIDE DE ORGANIZAÇÃO DA HIERARQUIA RÍGIDA

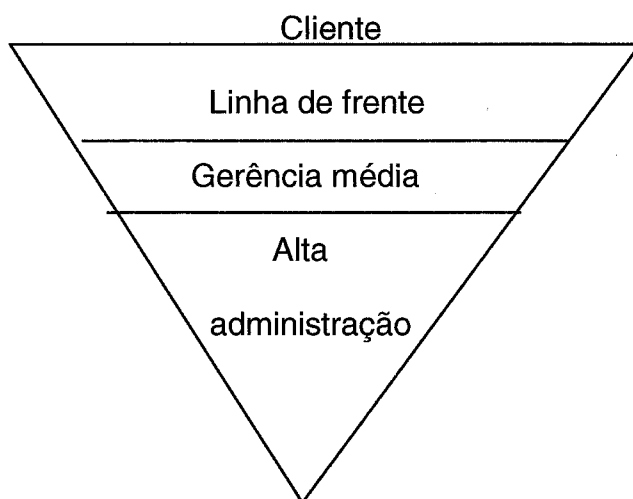


FONTE: BEKIN, Saul Faingaus, Conversando sobre endomarketing, São Paulo, Makron Books, 1995.

A hierarquia das posições deve estar invertida em relação ao modelo tradicional ilustrada na figura 4. Esse modelo da pirâmide da organização de hierarquia rígida está baseado na idéia de controle administrativo como forma de gerar eficiência.

A nova pirâmide da hierarquia da organização passa a ter uma nova orientação, voltada para o cliente. A linha de frente assume grandes responsabilidades e sua maior necessidade não é de controle, mas sim de suporte, de apoio permanente da gerência e estímulo no sentido de valorização pessoal para que possam ter iniciativas. Um novo fluxo de informação se estabelece, a ênfase ao trato ao cliente requer a alta administração e as gerências médias atuando como facilitadores para o pessoal da linha de frente promover o atendimento aos clientes, com condições de dar-lhes respostas cada vez mais rápidas e no momento em que o contato com o cliente ocorre. Essa nova pirâmide encontra-se representada na figura 5.

FIGURA 5 - PIRÂMIDE DE HIERARQUIA DA ORGANIZAÇÃO COM CULTURA DE SERVIÇO



Nesse novo modelo a comunicação deve funcionar perfeitamente para que as percepções do cliente cheguem à alta administração, ela reflete a importância da linha de frente, pois é com o pessoal da linha de frente que se faz contato com o cliente e que ocorrem os “momentos da verdade”, nesse modelo não pode haver uma estrutura rígida que afaste a linha de frente da alta direção, já que a decisão final está sempre em suas mãos. Outro aspecto que deve ser levado em consideração: planejamento excessivo acaba por si só gerando desnecessariamente rigidez hierárquica.

Estamos vivendo uma nova fase, onde a organização de planejamento e controle rígido está sendo substituída por uma estrutura baseada na “estabilidade em movimento” (BEKIN, 1995, p. 119), este termo foi empregado para caracterizar a grande mudança de valores culturais das organizações que possuem hoje, a perspectiva de um mundo em contínua mudança, de um mercado em contínua mudança, pois o cliente hoje é volúvel, sua vontade é volátil e seu desejo soberano, não há como acompanhar as tendências de mercado com uma estrutura rígida, “só a flexibilidade baseada na constante verificação das discrepâncias que possam vir a ocorrer entre o que é oferecido ao cliente e o que está sendo desejado pode assegurar eficácia, as fontes de estabilidade são: os valores compartilhados, a cooperação, a delegação de poder, a comunicação constante, a oportunidade de

crescimento e a segurança no emprego” (BEKIN, 1995, p. 119). O controle nesse modelo deve existir como base de gerenciamento, apoio e informação. O controle não deve ser empregado para fiscalização, o meio mais eficiente de controle trata-se da avaliação objetiva e transparente dos resultados, com instrumento de aferição da qualidade do desempenho. Cabe esclarecer que a avaliação tem de estar ligada à recompensa definida por critérios claros, transparentes e objetivos.

A tendência das organizações é a redução dos níveis hierárquicos, promovendo o achatamento da pirâmide em busca de uma estrutura horizontal baseada em três níveis:

- a) Atividades de estratégia, de definição de objetivos e descoberta de oportunidades;
- b) Atividades de planejamento, alocação de recursos disponíveis, de investimento, recrutamento e treinamento de pessoal. Neste nível estão as linhas básicas que irão orientar as decisões;
- c) Atividades operacionais, onde as decisões serão tomadas de acordo com as estratégias e os objetivos traçados; (BEKIN, 1995, p. 114)

3.1.5 Novos Gerentes

Para se atingir os resultados esperados, lucro e obter vantagem competitiva é necessário acertar muito bem os procedimentos e os relacionamentos entre as pessoas da organização. Estar orientado para servir ao cliente significa tanto externamente, quanto no ambiente interno respeitar e valorizar as pessoas como ser humano, abandonando o costume ultrapassado de tratar pessoas como recursos. É preciso também coerência, ao optar pela qualidade a empresa estará optando por mais valor, se na primeira crise a empresa correr para o corte de custos não estará sendo coerente em suas ações e isso é facilmente percebido pelas pessoas, dentro ou fora da organização.

O gerente passa a ter novo papel, o de instrutor, agindo de forma cooperativa, buscando a consolidação dos valores compartilhados no cotidiano, buscando estabelecer o contato entre aqueles que executam as tarefas diárias e aqueles que possuem a competência para a decisão. O gerente deve exercer a

liderança cooperativa, aquela que busca o diálogo como método de resolver os problemas, participando do trabalho junto com os funcionários, conversando, integrando níveis hierárquicos. O novo gerente deve ter a consciência que os funcionários da linha de frente constituem-se “centro de lucro”, merecendo, portanto o tratamento de clientes preferenciais. Diante dos novos valores, relações internas e externas e dos novos papéis a serem desempenhados, os gerentes necessitam de “realfabetização” para atuar dentro de uma nova cultura empresarial de cooperação, delegação de poder, de iniciativa e solidária, dando prioridade ao serviço ao cliente e exercendo a liderança como um “treinador”, agente de mudanças, canal de negociação e formador de opinião, sem esquecer que a delegação de poder não pode ser um salto no escuro, tem que estar firmemente apoiada em comunicação, conhecimento e avaliação.

O gerente como treinador (*coach*) organiza a equipe para atuar solidariamente, criando condições para que todo o grupo esteja entrosado para o trabalho coletivo. Um líder com função de apoiar, instruir, orientar e compartilhar valores e resultados, não mais com o perfil de “chefão”, mas com o perfil de comunicador que transmite confiança e credibilidade. Deixando de ser um intermediário entre alta administração e a base. Para reafirmar seu compromisso com os funcionários, como um autêntico líder. As principais atividades do gerente são:

- a) Orientar o pessoal para a noção de serviço ao cliente;
- b) Consultar e ouvir o que seus funcionários têm a dizer sobre:
 - O que pensam sobre o valor entregue ao cliente
 - O que têm a dizer sobre as expectativas e valores do cliente;
- c) Incluir feedback das consultas acima em suas decisões;
- d) Comprometer-se a recompensar seus funcionários tendo em vista os resultados obtidos e seguindo claros critérios de avaliação;
- e) Indagar sobre o bem estar de seus funcionários; (BEKIN, 1995, p. 132).

Além das funções de técnico, a tendência é que os gerentes passem a exercer, cada vez mais a função de planejamento atuando numa estrutura horizontalizada.

A realfabetização mencionada anteriormente não significa abandonar conceitos e técnicas conhecidas há anos. Nesse sentido ainda permanecem válidos

os princípios apresentados por Blanchard, Kenneth & Johnson, Spencer (1981, p. 11 -107), os quais podemos considerar como básicos para se desempenhar as funções gerenciais. Dentro desse contexto, gerentes devem atuar como líderes e para tanto a liderança situacional se aplica em todos os níveis. A seguir serão tratados esses dois temas.

3.1.5.1 O que torna um gerente eficaz

Pessoas e resultados caminham juntos. 80% dos resultados são produzidos por 20% da atividade de cada pessoa (Pareto). Pessoas satisfeitas consigo mesmas constitui a chave para a obtenção de resultados e o gerente deve atuar para que isso ocorra. Basicamente deve mostrar o que se espera, informar sobre o bom desempenho e efetuar correções de rumo quando necessário. Em “O Gerente Minuto” (BLANCHARD, Kenneth & JOHNSON, Spencer, 1981) essas funções foram apresentadas como segue, começando pelo estabelecimento dos objetivos:

Objetivos Minuto

O estabelecimento de objetivos minutos consiste que o gerente e colaborador:

- a) Concordem sobre seus objetivos.
- b) Verifiquem qual será o bom comportamento apropriado.
- c) Enuncie detalhadamente suas metas numa única folha de papel, utilizando para tanto menos de 250 palavras.
- d) Leia e releia cada um dos objetivos, o que requer mais ou menos um minuto para cada um deles.
- e) Vez por outra, reserve um minuto todos os dias para passar em revista o seu desempenho; e
- f) Verifique se o seu comportamento combina com os objetivos (BLANCHARD, Kenneth & JOHNSON, Spencer, 1981, p. 35)

A coerência é um requisito que todo gerente deve apresentar, esse deve sempre reagir à situação em que o liderado se encontra, nunca em função da situação em que o gerente se encontra. Contrariando nossa reação usual, o gerente deve buscar constantemente, surpreender as pessoas fazendo alguma coisa certa e

tão logo ocorra reconhecer o bom desempenho e efetuar o reforço positivo através de um elogio.

Elogios Minuto

Os elogios minuto produzem resultados quando:

- a) Diz a uma pessoa, de frente, que vai informá-la sobre o modo como acha que ela está se conduzindo;
- b) Elogia imediatamente a pessoa;
- c) Diz a essa pessoa o que ela fez certo – e especificamente;
- d) Faz com que ela sinta o quanto se sentiu feliz com o que fez certo e como isto ajuda à empresa e às outras pessoas que nela trabalham.
- e) Pára por um momento a fim de deixar que suas palavras penetrem e as pessoas “sintam” o quanto você se acha satisfeito.
- f) Encoraja-as a fazer mais da mesma coisa.
- g) Aperta a mão ou toca a pessoa de um modo que deixe claro que servirá de apoio a seu sucesso na empresa. (BLANCHARD, Kenneth, Spencer, 1981, p. 46)

Mas nem sempre é possível flagrar as pessoas fazendo as coisas certas, quando ocorre o contrário é preciso efetuar correções através de repreensões.

Repressão Minuto

A repressão minuto funciona bem quando:

Você diz antes à pessoa que vai informá-la sobre como acha que ela está se comportando, e isto em termos inequívocos.

A primeira parte da repreensão:

- a) Repreenda imediatamente a pessoa;
- b) diga a ela o que ela fez de errado – e especificamente;
- c) informe-a sobre como sentiu sobre o que ela fez de errado – e em termos inequívocos;
- d) pare por alguns segundos de silêncio embaraçoso para que ele “sinta” como você se sente.

A segunda metade da repreensão:

- a) Aperte a mão da pessoa ou toque-a de uma maneira que deixe sinceramente convencida de que está ao lado dela;
- b) lembre-lhe o quanto a tem em alta conta;

c) reafirme que respeita muito, mas não seu desempenho na situação que deu origem à reprimenda.

d) compreenda que, uma vez encerrada, a repreensão acabou.

(BLANCHARDT, Kenneth, Spencer & JOHNSON, Spencer, 1981)

Grande parte do desempenho medíocre no mundo dos negócios se devem ao fato das pessoas serem mal dirigidas. Recomendamos que primeiro deve ser duro na repreensão do ato ou comportamento e depois apóia-lo lembrando que a pessoa em si é boa e tem virtudes para realizar suas tarefas dentro do desempenho esperado. Por fim é oportuno lembrar: elogios de portas abertas, repreensões de portas fechadas. A divulgação do elogio deve estimular os demais colaboradores ao desempenho e a repreensão reservada visa evitar a exposição do colaborador a situações constrangedoras que só prejudicam e em muitos casos reforça negativamente o fato.

3.1.5.2 Liderança Situacional

As pessoas na organização apresentam graus de desenvolvimento e motivação diferentes uma das outras, a mesma pessoa normalmente pode possuir diferentes graus de conhecimentos e habilidades para tarefas diferentes. A liderança situacional prega: “para pessoas diferentes, métodos diferentes” (BLANCHARD, & ZIGARMI, Drea 1986, p. 22).

Estilo de liderança é a mesma maneira como a pessoa se comporta quando procura influenciar o desempenho de outros. Constitui-se uma combinação de condutas de direção e apoio.

Comportamento de Direção:

Implica: dizer com clareza à pessoa o que, como e quando fazer, em seguida supervisionar-lhe atentamente o desempenho.

Comportamento de Apoio:

Implica: escutar, fornecer apoio e incentivo aos esforços do indivíduo e, em seguida facilitar-lhe o envolvimento na solução de problemas e tomada de decisões. (BLANCHARD, Keneth, & ZIGARMI, Patrícia & ZIGARMI, Drea 1986, p. 49).

São quatro os estilos de liderança:

Estilo 1: Direção:

O líder fornece instruções específicas e supervisiona rigorosamente o cumprimento de tarefas.

Estilo 2: Treinamento:

O líder continua a dirigir e supervisionar atentamente a realização de tarefas, mas explica também decisões, solicita sugestões e incentiva o desenvolvimento.

Estilo 3: Apoio

O líder facilita e apóia os esforços dos subordinados para cumprir tarefas, e compartilha com eles a tomada de decisão.

Estilo 4: Delegação:

O líder transfere a responsabilidade do processo decisório e da solução de problemas aos subordinados. (BLANCHARD, Keneth & ZIGARMI, Patrícia & ZIGARMI, Drea, 1986, p. 33).

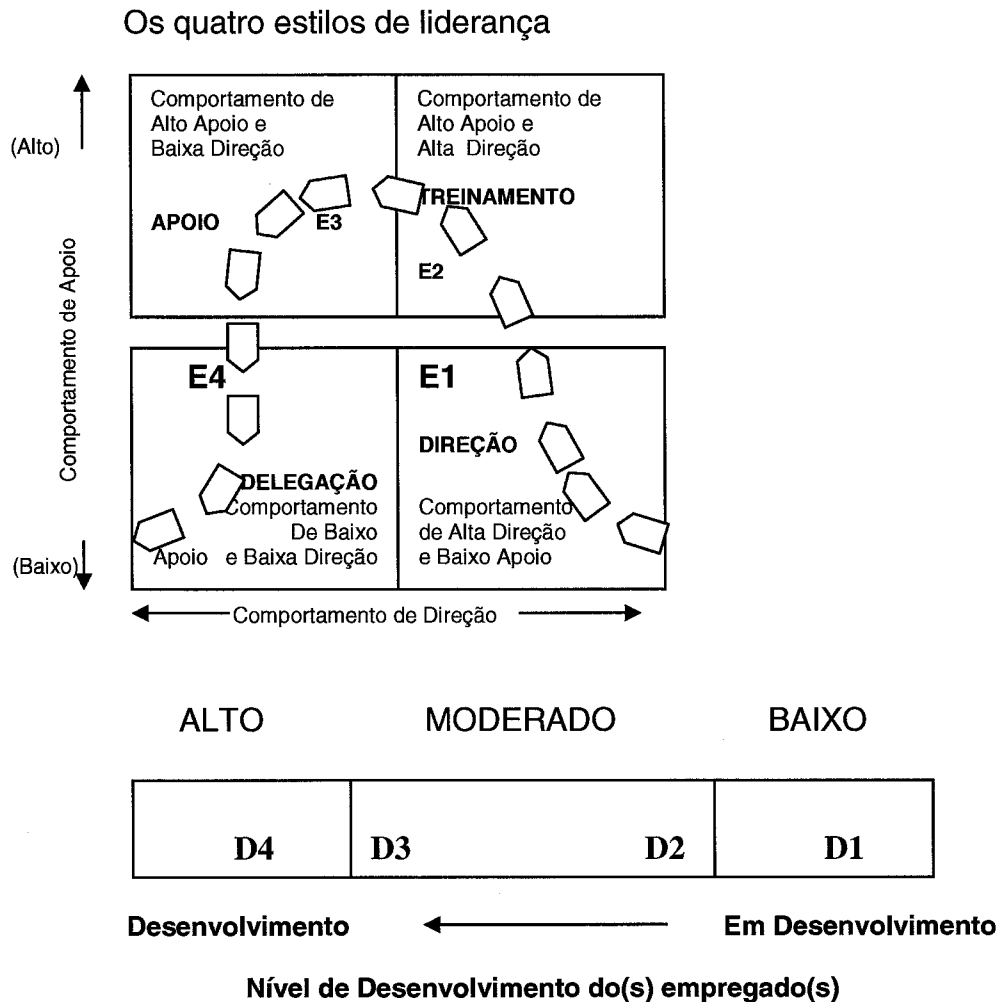
Os estilos de liderança podem ser apresentados na forma gráfica com ilustra a figura 6.

Como dito anteriormente, as pessoas apresentam diferentes graus de desenvolvimento, o qual está relacionado com o comprometimento e a competência apresentada pelo colaborador. Entende-se que a competência é uma função do conhecimento e habilidades adquiridos ao longo da vida em função da educação, treinamento e experiência do colaborador.

Os quatro níveis de desenvolvimento são apresentados na figura 7.

O líder situacional deve possuir três habilidades: **flexibilidade** para poder tratar seus subordinados de forma individualizada adotando o estilo apropriado ao desenvolvimento de cada pessoa, **diagnóstico** para poder identificar o grau de desenvolvimento de cada subordinado e **acerto**, adotar o estilo certo para a pessoa certa, não basta conhecer a técnica, tem que saber aplicar, caso contrário o resultado será desastroso.

FIGURA 8 - LIDERANÇA SITUACIONAL



FONTE: Blanchardt, Kenneth, & Zigarmi, Patrícia & Zigarmi , Drea 1986, p. 72

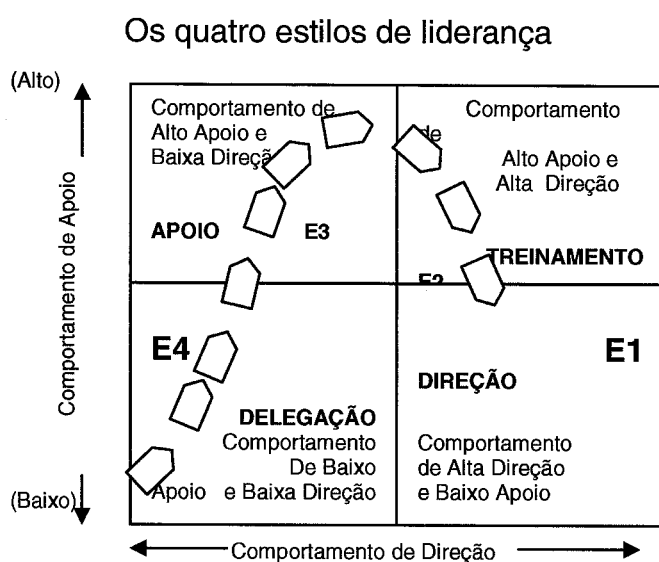
Para desenvolvimento da competência e da responsabilidade de uma pessoa, um líder situacional deve dar os cinco passos a seguir:

- a) Dizer a ela o que fazer;
- b) Mostrar a ela o que fazer
- c) Deixá-la tentar;
- d) Observar o desempenho;
- e) Elogiar o progresso (BLANCHARD, Kenneth, & ZIGARMI, Patrícia & ZIGARMI, Drea 1986, p. 75 – 78)

Eventualmente pode acontecer do empregado não apresentar o desempenho esperado, mesmo já tendo atingido alto grau de desenvolvimento em outros tempos, seu nível de desenvolvimento atual requer diferente estilo de

liderança, a figura 9 ilustra essa situação. O estilo de liderança a ser utilizado deve ser o imediatamente inferior ao estilo adotado até então. A mudança de estilo deve ocorrer o mais rápido possível.

FIGURA 9 - LIDERANÇA SITUACIONAL QUANDO OCORRE REGRESSÃO DO NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DO EMPREGADO



FONTE: Blanchardt, Kenneth, & Zigarmi, Patrícia & Zigarmi, Drea 1986, p. 74

3.1.6 Considerações finais sobre Endomarketing

Mudança é um processo que não pode ser avaliado de forma imediata, novos valores não são absorvidos da noite para o dia.

A resistência a mudanças costuma minimizar oportunidades e maximizar ameaças.

Todo o processo de endomarketing consiste em promover mudanças de valores para adequar as empresas à nova configuração do mercado de serviços.

4 PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA SDLPRO

A cada ano a COPEL realiza uma pesquisa do clima organizacional com todos os colaboradores no final do ano, normalmente durante o mês de agosto.

4.1 TAMANHO DA AMOSTRA

O tamanho da amostra foi definido em 100% do número de empregados da SDLPRO.

4.2 FATORES DA PESQUISA

Os fatores da avaliação utilizados foram os mesmos adotados pela Copel nas pesquisas do clima organizacional adotado em anos anteriores, como forma de avaliar a evolução em relação às pesquisas nos anos anteriores. Essa decisão também permitirá avaliar a evolução quando da realização das futuras pesquisas.

Os fatores a serem avaliados encontram-se relacionados a seguir:

- 1) Relacionamento no trabalho
- 2) Liderança
- 3) Comunicação
- 4) Condições de Trabalho
- 5) Segurança no trabalho
- 6) Crescimento e desenvolvimento profissional
- 7) Imagem da empresa.

4.3 QUESTIONÁRIO

O questionário utilizado na pesquisa de clima organizacional é constituído de 50 perguntas.

As questões devem ser respondidas com os conceitos:

- A () – Sim
- B () – Quase Sempre
- C () – Muito Pouco
- D () – Não
- E () – Sem Opinião
- F () - Não se Aplica

4.4 RESULTADO DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa encontram-se nos anexos I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X.

As tabelas apresentam os percentuais de cada conceito atribuídos em cada questão e a totalização de cada fator de avaliação

4.5 ANÁLISE DOS DADOS:

a) Considerações sobre a pesquisa do clima organizacional da SDLPRO:

Relacionamento no trabalho: 62,7% dos colaboradores consideram o bom o relacionamento no trabalho. 37,3% acham que não há um bom relacionamento entre os colaboradores da área. Fica evidente que a maioria dos insatisfeitos acreditam que o problema não é consigo, mas sim com o colega.

Liderança: 59,8% dos colaboradores concordam com o estilo gerencial da área e 40,2% discordam do estilo gerencial do gerente, sendo que predomina a percepção de que o gerente não deixa claro os objetivos e metas da área de trabalho e que não utiliza a bem a capacidade de trabalho da equipe.

Comunicação: 71,7% dos colaboradores estão satisfeitos com a comunicação dentro da área e 28,3% consideram ruim a comunicação interna. Acreditam que não há um estilo aberto de comunicação no ambiente de trabalho.

Condições de trabalho: 73,65 estão satisfeitos com as condições de trabalho e 26,4% tem queixas em relação as condições de trabalho, principalmente em relação a remuneração e materiais e equipamentos necessários para realizar seu trabalho.

Segurança no trabalho: 74,6% consideram que a Área é preocupada com a segurança no trabalho e oferece as condições de segurança necessárias para a realização das suas atividades, mesmo assim 25,4% acham que a segurança do trabalho deve melhorar.

Crescimento e desenvolvimento profissional: 60,2% consideram que existe possibilidade de oportunidades para o crescimento profissional e conhecem as condições necessárias para o crescimento na sua carreira. Mas 39,8% pensam que não existem oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional, que não tem tido oportunidade de aprimorar a atuação profissional.

Imagem da empresa: 83,7% acham que a empresa possui uma boa imagem perante a comunidade e é um bom lugar para trabalhar. 16,3% não tem uma boa imagem da empresa.

5 PROPOSTAS DE AÇÕES PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA SDLPRO

A seguir serão apresentadas propostas de ações para o plano de melhoria do clima organizacional da Área de Projetos e Obras Leste – SDLPRO.

- a) **Comitê de Ação Voluntária** - Criação de um grupo de voluntários para realização de ações e campanhas humanitárias na comunidade, como forma de desenvolver a consciência do colaborador sobre sua responsabilidade com o cidadão e em relação ao reconhecimento dos benefícios diretos e indiretos que recebe da empresa.
- b) **Projeto Quase Acidente** – Implantar de forma sistematizada em toda a SDLPRO o programa de registro de “quase acidente” como forma de se discutir as situações em que um acidente poderia ter ocorrido. Essa prática visa manter os colaboradores atentos aos riscos de acidentes, constituindo-se numa prevenção ativa, pois não se espera que o acidente aconteça para sua análise.
- c) **Programa por dentro da SDLPRO** - Realização de encontros, com aproximadamente cinco participantes de todas as equipes da SDLPRO, onde todos os colaboradores terão oportunidades de conhecer as áreas da sede da SDLPRO, o novo modelo de gestão e as evoluções que estão sendo implantadas.
- d) **Programa portas abertas** - Abertura da possibilidade de comunicação direta entre os colaboradores e o gerente da área, constituído de três iniciativas. A primeira de caráter permanente, onde os colaboradores podem ter acesso a sala do gerente, sem agenda prévia. A segunda, também de caráter permanente, com realização de reuniões periódicas com o gerente onde participam colaboradores que se candidatem a participar. A terceira mediante visita do gerente da área às unidades administrativas, em reunião onde todos os colaboradores da unidade são convidados e sua participação é voluntária.
- e) **Programa de treinamento** - Consolidação do planejamento do treinamento dos colaboradores da SDLPRO em um documento contendo

as políticas de desenvolvimento humano e a programação anual de treinamento a serem implementados na SDLPRO.

- f) **Times da Qualidade** - Criar condições para formação e desenvolvimento de times de qualidade e de círculos de controle da qualidade, nas equipes que se interessarem em trabalhar com esses grupos.
- g) **Programa orçamento familiar** - Realizar uma série de aulas para difusão de técnicas de controle e acompanhamento do orçamento pessoal, visando conscientizar o empregado do valor do seu salário e como conseguir melhor resultado com seus recursos. Oferecer ferramentas que permitam o controle de despesas. Criar um time de facilitadores que auxiliarão os empregados que tiverem dúvidas ao longo do ano.
- h) **Programa Qualidade de vida e família** – Definição de uma série de ações a serem desenvolvidas pelos coordenadores ao longo do ano de forma a aproximar os familiares do ambiente de trabalho do copeliano. Estender o convite para os eventos de qualidade de vida promovido na SDLPRO, para todos os familiares.
- i) **Programa de Reconhecimento** – Estabelecimento de critérios e políticas que promovam o reconhecimento pelo bom desempenho e realizações significativas de cada colaborador e/ou coordenador, incluindo os seguintes pontos: desempenho individual, desempenho da área/equipe, segurança no trabalho, realizações significativas no âmbito interno e externo.
- j) **Programa Interno de Sugestões** - Implantar um programa interno de sugestões.
- k) **Projeto de padronização dos bons resultados** – Implantação de um projeto de identificação, registro e implantação em nível regional de todas as iniciativas que promovam a melhoria dos processos e introduzam novas técnicas e procedimentos comprovadamente bem sucedidos.
- l) **Sistema de Marketing Interno** – Implantação de um sistema de informações de marketing para captação de dados e geração de informações destinadas ao acompanhamento das ações e propostas de melhorias no ambiente interno da SDLPRO.

- m) **Integração dos novos colaboradores** – Todo o colaborador recém chegado na SDLPRO deverá participar de uma visita às equipes da sua área. Essa visita deve ser conduzida de modo a apresentar o novo empregado aos demais colegas de trabalho e aos colaboradores que poderão auxiliá-lo em suas necessidades futuras. Uma atividade de “boas vindas” e integradora que deve ser realizada nas primeiras semanas após a integração do novo colaborador ao quadro da SDLPRO. Essa deve ser a primeira oportunidade que o colaborador tomará contato com o plano de gestão da SDLPRO, devendo receber um documento contendo as diretrizes e metas da SDLPRO.
- n) **Divulgação dos Planos de Carreiras** – Divulgação dos planos de carreira e linha de acesso aos diversos cargos existentes na empresa.
- o) **Promoções anuais, atrelados aos planos de carreira** – Realização anual de verificação do grau de desenvolvimento e desempenho de cada colaborador e realização de um programa de promoções funcionais e salariais como forma de manter a esperança de cada colaborador na possibilidade de crescimento atrelado ao seu desempenho e desenvolvimento.
- p) **Reuniões de feedback** – Realização de reunião mensal com participação do gerente e coordenadores para avaliação do desempenho de cada equipe e apresentação de feedback. Periodicamente as áreas devem realizar o que existe a seu alcance no sentido de promover o reconhecimento das equipes que estejam contribuindo com os resultados positivos da unidade e também nos casos em que for necessário apresentar sugestões para correção dos resultados abaixo da meta.

6 CONCLUSÃO

Atualmente as mudanças são inevitáveis, pessoas e estruturas devem estar preparadas a assimilarem essas transformações sem perder o foco na satisfação dos clientes, colaboradores, acionistas e comunidade. As mudanças devem ser encaradas com naturalidade dentro das organizações que estão em evolução. O crescimento pessoal deve ser encarado como uma necessidade de cada indivíduo e apoiado pela empresa. O desenvolvimento das pessoas não deve se restringir ao ambiente interno, mas sim extrapolar as fronteiras da organização, quando as pessoas crescem a empresa cresce junto.

Dentro desse ambiente em constante mudança, a empresa deve aproveitar todas as oportunidades de melhoria, assim, um programa de sugestões passa a ter um papel importante, pois estimula todos os colaboradores a pensar no melhoramento da empresa. Deve estar implícita nesse programa, a recompensa que as boas idéias devem ter caso resultem em benefícios significativos para a organização.

Paralelamente a qualquer ação a ser desenvolvida é preciso mostrar a empresa para todos os colaboradores, é de fundamental importância que todos conheçam a empresa para quem trabalha, caso contrário não há como desenvolver os sentimentos de orgulho e satisfação em trabalhar nela, minando as iniciativas de melhoria no ambiente de trabalho e na forma em que os benefícios são percebidos pelos colaboradores. Os benefícios oferecidos pela Copel são comparáveis aos oferecidos nas empresas consideradas como melhores para se trabalhar no Brasil, isso deve ser comunicado aos colaboradores de forma eficiente.

A Copel carece de um sistema de marketing interno, com duas vias. A primeira via de informação é constituída pelos canais de comunicação internos atuais, onde as informações e notícias são enviadas aos colaboradores, funciona relativamente bem, mas deve ser aprimorada. A segunda via que deve ser implantada trata-se de um sistema de coleta de dados e informações espalhadas por todas as unidades que permita a empresa obter notícias, informações e “feedback” rápido, possibilitando análises e respostas com agilidade, não

dependendo de pesquisas de opinião anual ou semestral para atuação no clima organizacional. Esse sistema deve ser tratado com seriedade e profissionalismo. Uma outra ação que deve ser repensada e se possível adotada em caráter permanente é a conversa direta e sistemática entre os colaboradores e o gerente através de reuniões ou encontros.

Importante reforçar novamente que um programa de marketing interno deve ser adotado em toda a empresa, que para se estabelecer uma relação de preenchimento de promessas mútuas, a coerência entre a palavra e a ação é pré-requisito, além de ser importante instrumento de comunicação.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus Bekin. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BLANCHARD, Kenneth & JOHNSON, Spencer. **O gerente minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1981.

BLANCHARD, Kenneth, ZIGARMI, Patrícia & ZIGARMI, Drea. **Liderança e o gerente minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1986.

CARLSON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1989.

COPEL. Informe Estatístico Anual 2003.

HAMPTON, David. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO I – RESULTADO GERAL.....	46
ANEXO II - RELACIONAMENTO NO TRABALHO.....	47
ANEXO III - LIDERANÇA	48
ANEXO IV - COMUNICAÇÃO	49
ANEXO V - CONDIÇÕES DE TRABALHO	50
ANEXO VI - SEGURANÇA DO TRABALHO.....	51
ANEXO VII - CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	52
ANEXO VIII - IMAGEM DA EMPRESA	53
ANEXO IX - RESULTADO POR FATORES	54
ANEXO X - COMPARAÇÃO POR FATOR	55

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - AGOSTO/04

RELATÓRIO DE ANÁLISE PARA GESTÃO DO RESULTADO - FATORES

ÓRGÃOS CONSIDERADOS PARA ANÁLISE:

PROJETOS E OBRAS LESTE
DDI HSDL HSDLPRO

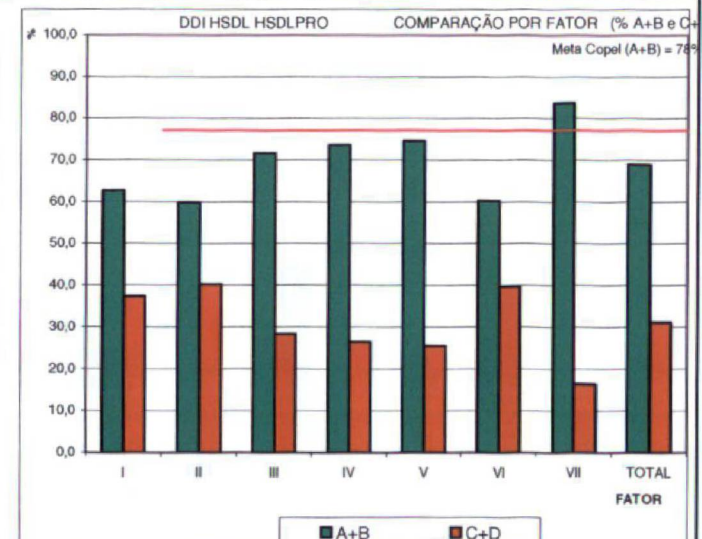
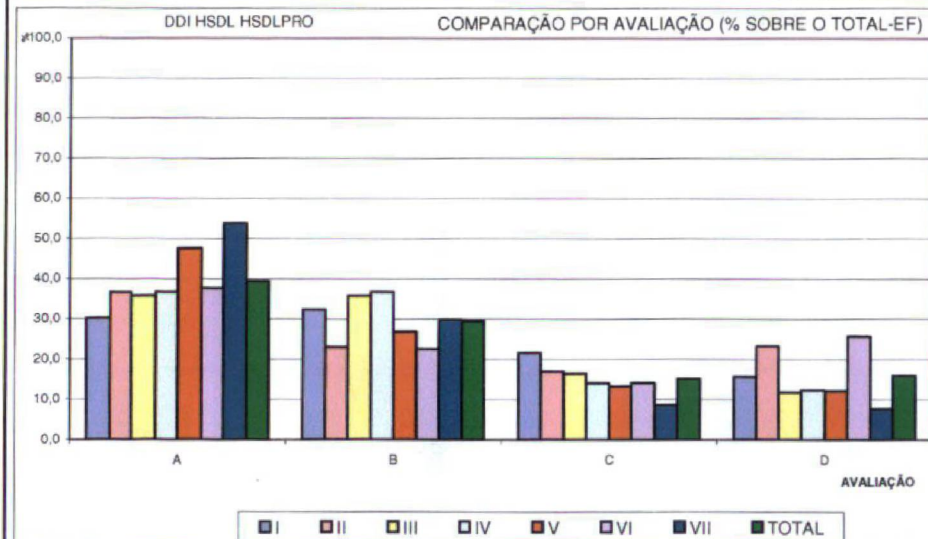
Nº DE RESPOSTAS: 57
PARTICIPAÇÃO: 65,5%
NOTA GLOBAL: 68,9

25/05/2005

LEGENDA

A () - sim
B () - quase sempre
C () - muito pouco
D () - não
E () - sem opinião
F () - não se aplica

FATORES		VALORES								% SOBRE O TOTAL-EF						% EF S/TOT
		A	B	C	D	EF	A+B	C+D	TOT	A	B	C	D	A+B	C+D	
I	RELACIONAMENTO NO TRABALHO	116	124	83	60	16	240	143	399	30,3	32,4	21,7	15,7	62,7	37,3	4,0
II	LIDERANÇA	231	145	107	146	55	376	253	684	36,7	23,1	17,0	23,2	59,8	40,2	8,0
III	COMUNICAÇÃO	100	100	46	33	6	200	79	285	35,8	35,8	16,5	11,8	71,7	28,3	2,1
IV	CONDIÇÕES DE TRABALHO	185	185	71	62	10	370	133	513	36,8	36,8	14,1	12,3	73,6	26,4	1,9
V	SEGURANÇA NO TRABALHO	133	75	37	34	6	208	71	285	47,7	26,9	13,3	12,2	74,6	25,4	2,1
VI	CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	107	64	40	73	1	171	113	285	37,7	22,5	14,1	25,7	60,2	39,8	0,4
VII	IMAGEM DA EMPRESA	211	117	34	30	7	328	64	399	53,8	29,8	8,7	7,7	83,7	16,3	1,8
TOTAL		1083	810	418	438	101	1893	856	2850	39,4	29,5	15,2	15,9	68,9	31,1	3,5



PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - AGOSTO/04

RELATÓRIO DE ANÁLISE PARA GESTÃO DO RESULTADO - QUESTÕES

ÓRGÃOS CONSIDERADOS PARA ANÁLISE: PROJETOS E OBRAS LESTE
DDI HSDL HSDLPRO

25/05/2005

LEGENDA

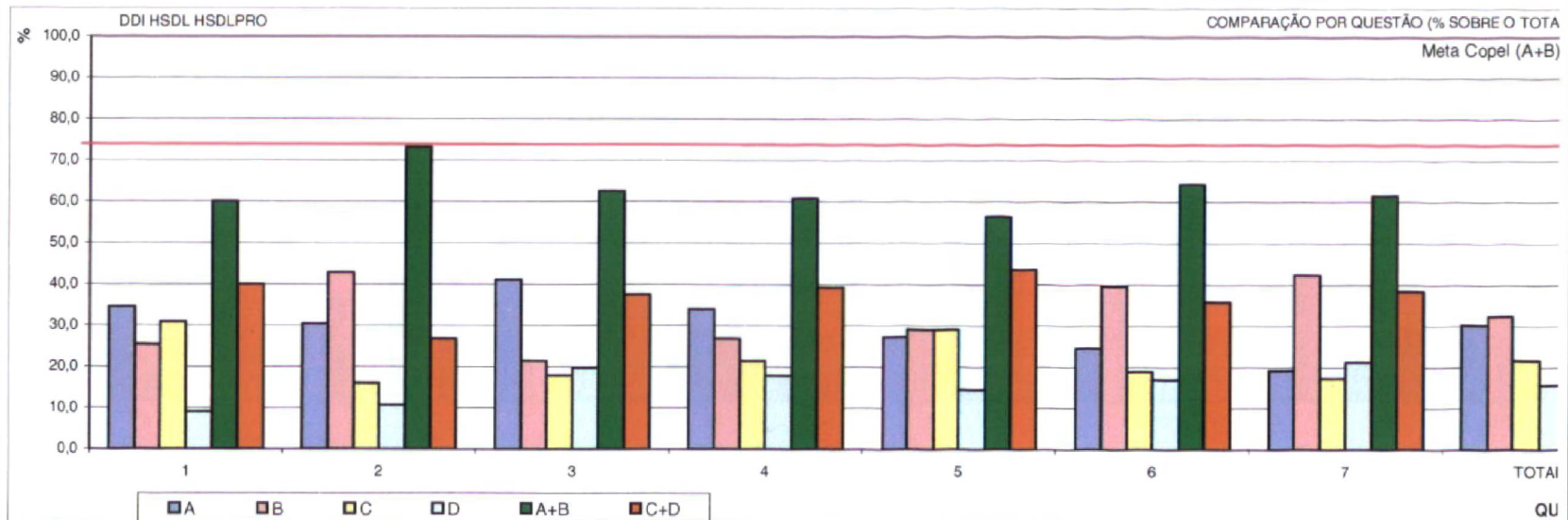
A () - sim
B () - quase sem
C () - muito pouc
D () - não
E () - sem opiniã
F () - não se apli

FATOR: I RELACIONAMENTO NO TRABALHO

VALORES

% SOBRE O TOTAL-EF

QUESTÕES		A	B	C	D	EF	A+B	C+D	TOT	A	B	C	D	A+B
1	01 Você tem oportunidade de integração para conhecer melhor seus colegas de trabalho?	19	14	17	5	2	33	22	57	34,5	25,5	30,9	9,1	60,0
2	02 Você percebe que existe respeito na convivência com os colegas de trabalho?	17	24	9	6	1	41	15	57	30,4	42,9	16,1	10,7	73,2
3	03 Você se sente livre para expressar opiniões na sua relação de trabalho?	23	12	10	11	1	35	21	57	41,1	21,4	17,9	19,6	62,5
4	04 Você percebe que existe cooperação na sua equipe de trabalho?	19	15	12	10	1	34	22	57	33,9	26,8	21,4	17,9	60,7
5	05 Você percebe que existe cooperação com outros grupos ou áreas da Copel que são importantes para seu trabalho?	15	16	16	8	2	31	24	57	27,3	29,1	29,1	14,5	56,4
6	06 Você considera que sua equipe lida bem com situações de conflito?	13	21	10	9	4	34	19	57	24,5	39,6	18,9	17,0	64,2
7	07 Você considera que sua área lida bem com situações de conflito?	10	22	9	11	5	32	20	57	19,2	42,3	17,3	21,2	61,5
TOTAL		116	124	83	60	16	240	143	399	30,3	32,4	21,7	15,7	62,7



PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - AGOSTO/04

RELATÓRIO PARA ANÁLISE DE RESULTADO POR FATOR

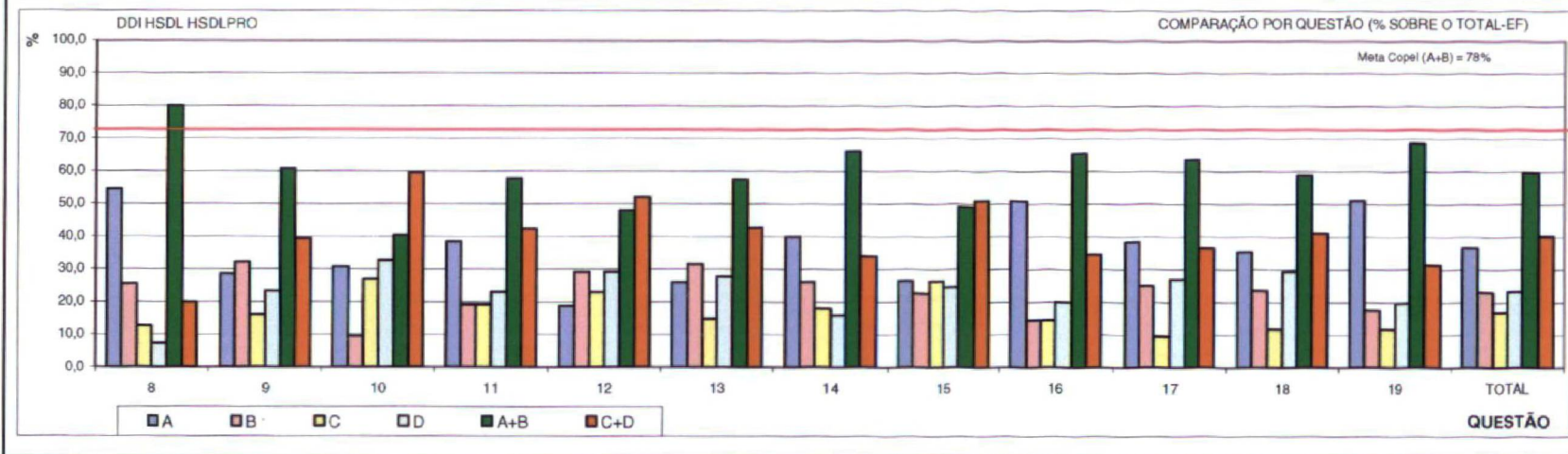
ORGÃOS CONSIDERADOS PARA ANÁLISE: PROJETO E OBRAS LESTE
DDI HSDL HSDLPRO

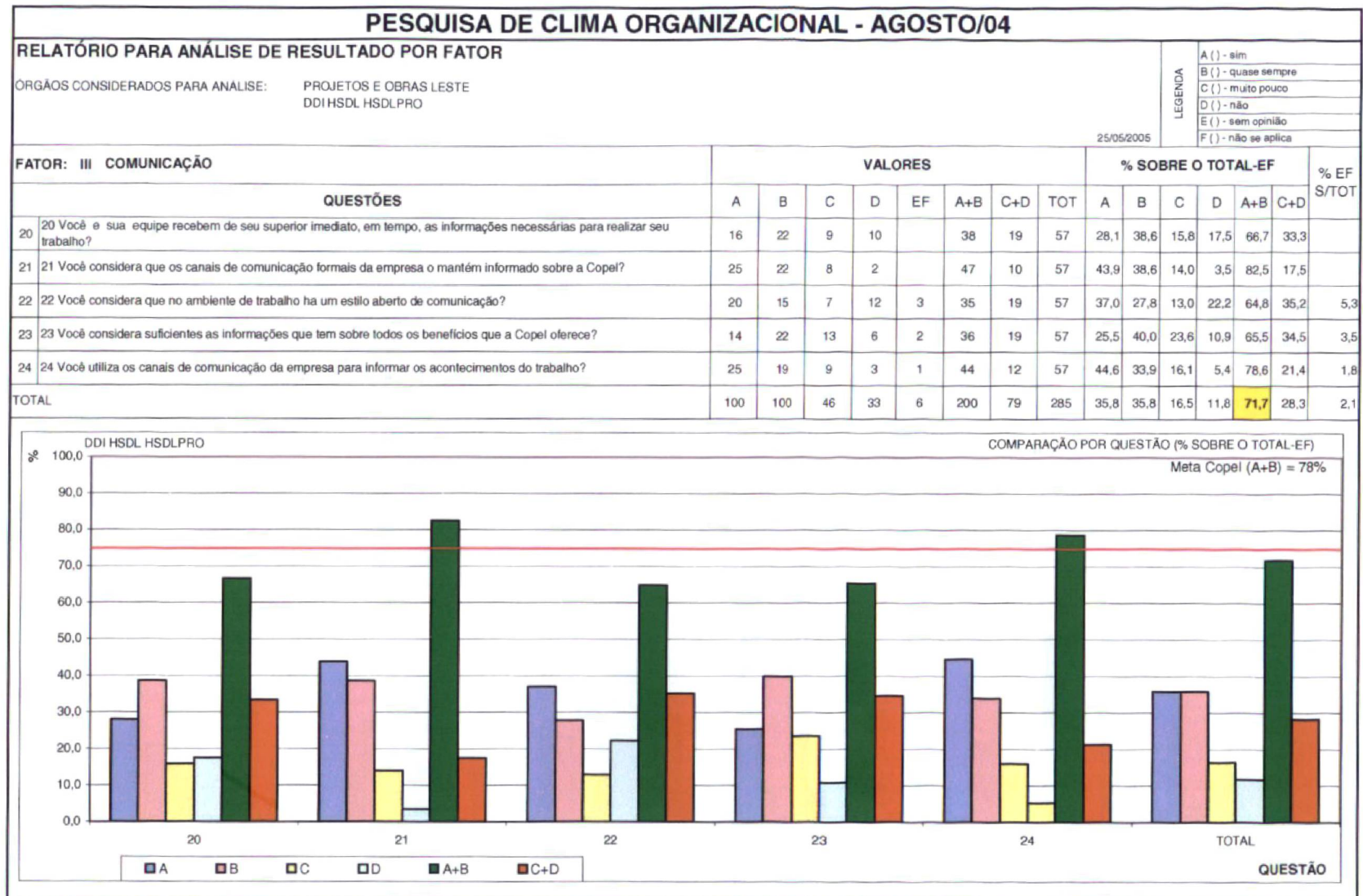
25/05/2005

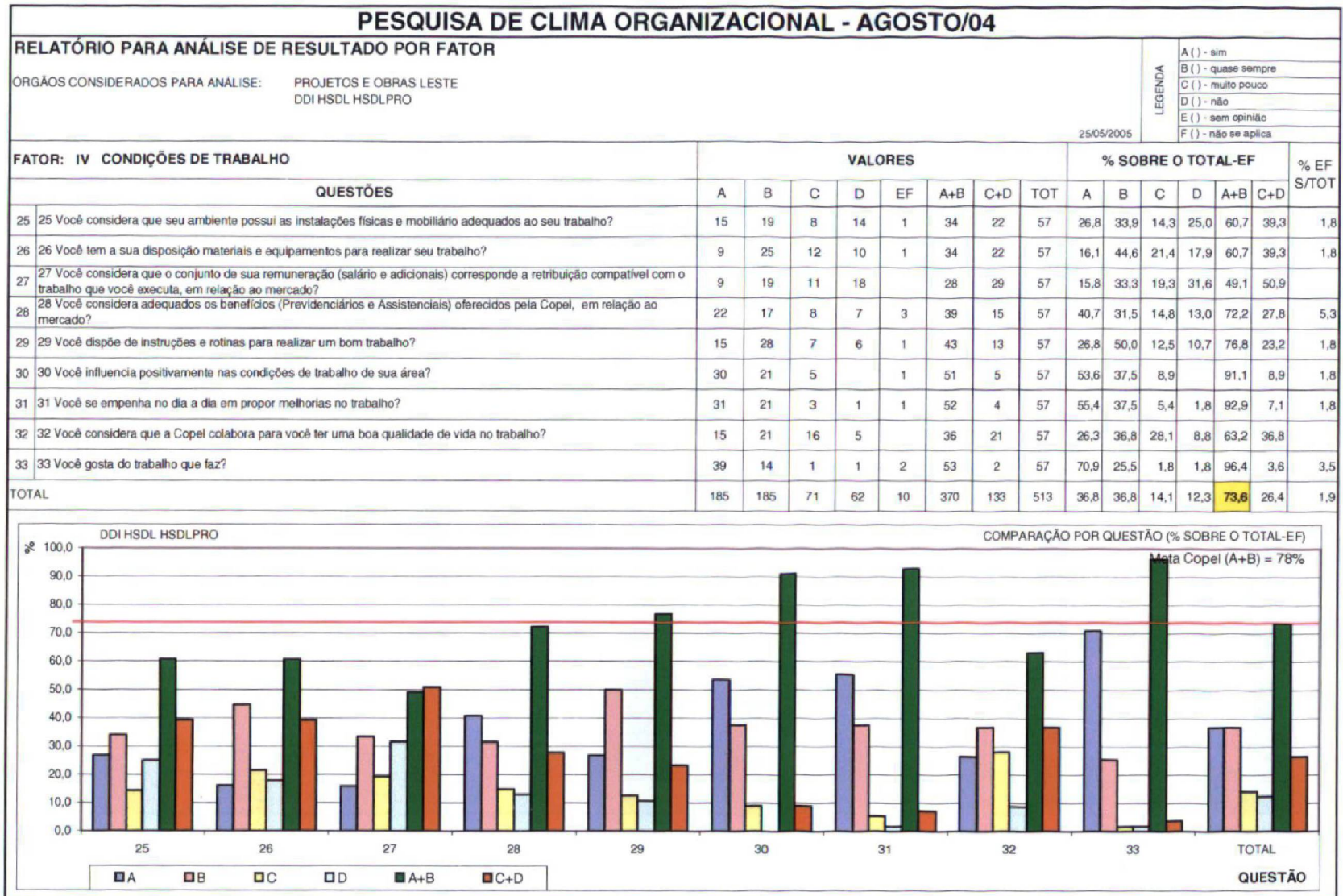
LEGENDA	A () - sim
	B () - quase sempre
	C () - muito pouco
	D () - não
	E () - sem opinião
	F () - não se aplica

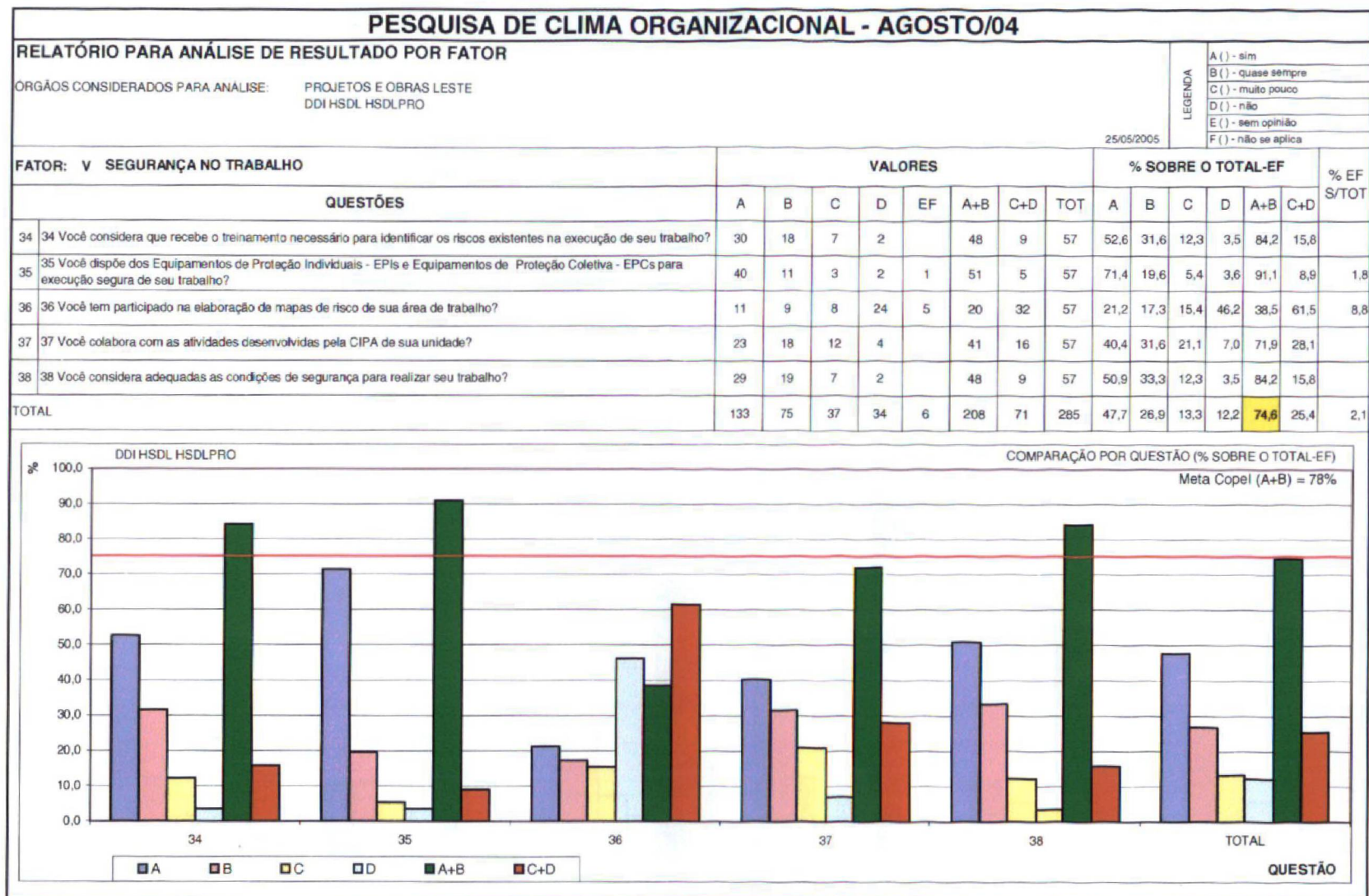
FATOR: II LIDERANÇA

QUESTÕES		A	B	C	D	EF	A+B	C+D	TOT	A	B	C	D	A+B	C+D	S/TOT
8	08 Você conhece os objetivos e metas de sua área de trabalho?	30	14	7	4	2	44	11	57	54,5	25,5	12,7	7,3	80,0	20,0	3,5
9	09 Na sua área, quando acontecem erros elas são usados como oportunidades de melhoria continua?	16	18	9	13	1	34	22	57	28,6	32,1	16,1	23,2	60,7	39,3	1,8
10	10 Você se sente valorizado pelo seu gerente?	16	5	14	17	5	21	31	57	30,8	9,6	26,9	32,7	40,4	59,6	8,8
11	11 Seu gerente deixa claro o que espera de você na relação do trabalho?	20	10	10	12	5	30	22	57	38,5	19,2	19,2	23,1	57,7	42,3	8,8
12	12 Você considera que seu gerente lida bem com as situações de conflito?	9	14	11	14	9	23	25	57	18,8	29,2	22,9	29,2	47,9	52,1	15,8
13	13 Você confia nas decisões tomadas pelo seu gerente?	14	17	8	15	3	31	23	57	25,9	31,5	14,8	27,8	57,4	42,6	5,3
14	14 Você sente que sua capacidade de trabalho é bem aproveitada pelo seu gerente?	20	13	9	8	7	33	17	57	40,0	26,0	18,0	16,0	66,0	34,0	12,3
15	15 Você sente que seu coordenador de equipe acompanha o desenvolvimento do seu trabalho?	14	12	14	13	4	26	27	57	26,4	22,6	26,4	24,5	49,1	50,9	7,0
16	16 Você considera que seu coordenador de equipe facilita o desenvolvimento do trabalho?	28	8	8	11	2	36	19	57	50,9	14,5	14,5	20,0	65,5	34,5	3,5
17	17 Você considera que seu coordenador de equipe lida bem com as situações de conflito?	20	13	5	14	5	33	19	57	38,5	25,0	9,6	26,9	63,5	36,5	8,8
18	18 Você percebe que seu coordenador de equipe tem apoio do seu gerente?	18	12	6	15	6	30	21	57	35,3	23,5	11,8	29,4	58,8	41,2	10,5
19	19 Você se sente respeitado na relação de trabalho pelo seu coordenador de equipe?	26	9	6	10	6	35	16	57	51,0	17,6	11,8	19,6	68,6	31,4	10,5
TOTAL		231	145	107	146	55	376	253	684	36,7	23,1	17,0	23,2	59,8	40,2	8,0









PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - AGOSTO/04

RELATÓRIO PARA ANÁLISE DE RESULTADO POR FATOR

ÓRGÃOS CONSIDERADOS PARA ANÁLISE: PROJETO E OBRAS LESTE
DDI HSDL HSDLPRO

25/05/2005

LEGENDA
A () - sim
B () - quase sempre
C () - muito pouco
D () - não
E () - sem opinião
F () - não se aplica

FATOR: VI CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL										VALORES					% SOBRE O TOTAL-EF					% EF S/TOT				
QUESTÕES										A	B	C	D	EF	A+B	C+D	TOT	A	B		C	D	A+B	C+D
39	39 Você conhece as condições necessárias para o crescimento na sua carreira?									21	12	6	18		33	24	57	36,8	21,1	10,5	31,6	57,9	42,1	
40	40 Você tem oportunidades para participar de outros trabalhos que contribuem para seu desenvolvimento profissional?									11	11	17	18		22	35	57	19,3	19,3	29,8	31,6	38,6	61,4	
41	41 Você recebe o treinamento necessário para realizar seu trabalho?									21	21	9	6		42	15	57	36,8	36,8	15,8	10,5	73,7	26,3	
42	42 Você compartilha o seu conhecimento com as pessoas com as quais se relaciona em seu trabalho?									43	12	2			55	2	57	75,4	21,1	3,5		96,5	3,5	
43	43 Você tem um plano de treinamento e desenvolvimento combinado com seu superior imediato?									11	8	6	31	1	19	37	57	19,6	14,3	10,7	55,4	33,9	66,1	1,8
TOTAL										107	64	40	73	1	171	113	285	37,7	22,5	14,1	25,7	60,2	39,8	0,4

