

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**TURMA ESPECIAL CASCAVEL**

LEONARDO RAFAEL FALKOVSKI

**PROCESSO DE GESTÃO PELO COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO DE CASO  
NO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**Leonardo Rafael Falkovski**

PROCESSO DE GESTÃO PELO COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO DE CASO  
NO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO

Dissertação Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Olga Regina Cardoso, Dra.

*Florianópolis, 2003*

Ficha Catalográfica elaborada por: Marilene de Fátima Donadel

CRB 9/924

F193p

Falkovski, Leonardo Rafael

Processo de gestão pelo comprometimento: um estudo de caso no setor de saneamento básico / Leonardo Rafael Falkovski – Florianópolis, 2003.

193f.

Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina

Orientadora: Olga Regina Cardoso

1. Engenharia da produção 2. Desenvolvimento organizacional 3. Gestão pelo comprometimento 4. Administração – Participação dos empregados 5. Comportamento organizacional 6. Cultura organizacional 7. Saneamento básico 8. Mudança organizacional 9. *Marketing* interno I.T.

CDD 20. e.d. 658.8

658.402

658.3124

LEONARDO RAFAEL FALKOVSKI

**PROCESSO DE GESTÃO PELO COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO DE CASO  
NO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de Novembro de 2003

Prof. Edson Pacheco Palladini, Dr.  
Coordenador

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Olga Regina Cardoso, Dra  
Orientadora

---

Prof. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.  
Co-orientadora

---

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

À minha família:  
Cláudia, Artur, Gabriel e  
Amanda

## Agradecimentos

Em primeiro lugar a Deus, por ter me concedido a vida e por guiar-me através dela com sua luz.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Olga Regina Cardoso, à Prof<sup>a</sup> Jane Iara Pereira da Costa e ao Alexandre Luz Inkotte pela orientação, apoio e incentivo durante a elaboração desta dissertação.

À minha esposa Cláudia pelo carinho, amor, compreensão, paciência e apoio.

Aos meus pais que na sua simplicidade, souberam transmitir-me as bases que me permitiram apesar das imensas dificuldades chegar até aqui.

Aos meus colegas de trabalho que colaboraram através das respostas ao questionário, às entrevistas, fornecendo informações, pelo incentivo e apoio na realização deste trabalho.

À SANEPAR pelo apoio financeiro por meio do Programa Incentivo à Educação e por ter permitido a realização da presente pesquisa.

Ao Carlos Alexandre Falkowski pela inestimável ajuda, que me permitiu dedicar mais tempo a realização do presente trabalho.

À Márcia Lurdes de Souza pela revisão ortográfica.

À Marilene de Fátima Donadel pela elaboração da ficha catalográfica.

Agradeço enfim a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a elaboração deste trabalho. A todos minha mais profunda gratidão e que Deus os abençoe e retribua generosamente.

*“Ainda que eu falasse as línguas dos homens e dos anjos, se não tiver caridade sou como o bronze que soa, ou como o címbalo que retine. Mesmo que eu tivesse o dom da profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência; mesmo que tivesse toda a fé, a ponto de transportar montanhas, se não tiver caridade, não sou nada.”*

**I Coríntios, 13**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2 JUSTIFICATIVAS .....	20
1.3 OBJETIVOS .....	23
1.3.1 Objetivo Geral.....	23
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
1.4 LIMITAÇÕES .....	24
1,5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	27
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>29</b>
2.1 QUALIDADE.....	29
2.2 GESTÃO PELO COMPROMETIMENTO .....	34
2.3 ORIGEM DO <i>ENDOMARKETING</i> .....	41
2.4 FUNDAMENTOS DO <i>ENDOMARKETING</i> .....	43
2.5 IMPLANTAÇÃO DO <i>ENDOMARKETING</i> .....	57
2.6 ATIVIDADES DO <i>ENDOMARKETING</i> .....	77
2.7 CULTURA DE SERVIÇOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	83
2.8 <i>ENDOMARKETING</i> E MOTIVAÇÃO.....	89
2.9 DIFERENÇAS DE UMA ORGANIZAÇÃO COM <i>ENDOMARKETING</i> .....	96
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>103</b>
3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	110

3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM.....	115
3.3 HIPÓTESES DE ESTUDO .....	119
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>121</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	121
4.1.1 Perfil da Companhia.....	125
4.1.2 Estatísticas.....	125
4.1.3 Serviços Prestados pela Companhia.....	128
4.1.4 Programas de Investimento.....	130
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	135
4.2.1 Descrição do Processo de Gestão pelo Comprometimento da SANEPAR	135
4.2.1.2 Projetos para implantação da gestão pelo comprometimento.....	137
4.2.2 Resultados da Aplicação do Questionário.....	143
4.3 ANÁLISES E CONTRIBUIÇÕES.....	174
4.3.1 Análise dos Resultados.....	174
4.3.2 Contribuições.....	176
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>178</b>
5.1 ALCANCE DOS OBJETIVOS.....	178
5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS COMPLEMENTARES.....	180
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>184</b>
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	184



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resultados do valor maior todos os problemas são problemas de todos .....	56
Figura 2: Diagrama de um programa de implantação do <i>endomarketing</i> .....	59
Figura 3: Projetos Básicos de Difusão Cultural.....	75
Figura 4: Projetos de Desenvolvimento Cultural .....	76
Figura 5: Projetos de Segurança Cultural .....	76
Figura 6: Projetos Avançados .....	76
Figura 7: Atividades do <i>Endomarketing</i> .....	78
Figura 8: Tipos de treinamento empregados pelo <i>endomarketing</i> .....	78
Figura 9: Fornecimento de apoio da gerência à continuidade do programa .....	79
Figura 10: Dez pontos para criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como cliente preferencial .....	82
Figura 11: Metas para desenvolver uma cultura de serviços .....	85
Figura 12: Metas para evitar retrocesso nas atitudes das pessoas .....	86
Figura 13: O triângulo de Serviço .....	87
Figura 14: Hierarquia da Organização voltada para o serviço .....	88
Figura 15. A hierarquia das necessidades segundo Maslow .....	90
Figura 16: Critérios para um processo de motivação .....	92
Figura 17: Reservatório São Francisco, acervo histórico da Sanepar, Curitiba – Pr .....	122
Figura 18: Símbolo da certificação ISO 14001 do sistema de Foz do Iguaçu .....	123
Figura 19: Evolução do número de ligações de água .....	126
Figura 20: Evolução da extensão da rede de água .....	127

Figura 21: Evolução do número de ligações de esgoto .....	127
Figura 22: Evolução da extensão da rede de esgoto .....	128
Figura 23: ETA Passaúna e ETE Belém, Curitiba – Pr .....	129
Figura 24: Programas de investimento da SANEPAR .....	131
Figura 25: Investimento do Programa Paraná Urbano .....	132
Figura 26: Obra financiada pelo PROSAM .....	132
Figura 27: Obra financiada pelo programa PASS .....	133
Figura 28: Obra do programa Vilas Rurais .....	134
Figura 29: Obra financiada com recursos do programa Saneamento Rural .....	134
Figura 30: Participação no K-Zero .....	144
Figura 31: Comprometimento da alta administração .....	145
Figura 32: Importância do comprometimento da administração .....	146
Figura 33: O comprometimento individual e o da administração .....	147
Figura 34: Ações individuais versus trabalho em equipe .....	148
Figura 35: Descontinuidade administrativa .....	149
Figura 36: Mudança do autoritarismo para a liderança .....	150
Figura 37: O estilo gerencial e a Gestão pelo Comprometimento .....	151
Figura 38: Relação entre superior e subordinados .....	152
Figura 39: Abertura à participação dos funcionários .....	153
Figura 40: Assimilação da filosofia da Gestão pelo Comprometimento .....	154
Figura 41: Resultados do treinamento .....	155
Figura 42: Confiança no Processo de Gestão pelo Comprometimento .....	156
Figura 43: Transmissão da filosofia do Processo de Gestão pelo Comprometimento .....	157
Figura 44: O superior hierárquico e os novos valores culturais .....	158

Figura 45: Assimilação da filosofia do programa pela maioria .....	159
Figura 46: Auto-avaliação da assimilação dos novos valores .....	160
Figura 47: Defesa e apoio aos novos valores culturais .....	161
Figura 48: Assimilação dos valores por níveis hierárquicos .....	162
Figura 49: Consciência dos objetivos empresariais .....	163
Figura 50: A noção do cliente interno dentro das unidades .....	164
Figura 51: A noção do cliente interno nos contatos entre diferentes unidades ...	165
Figura 52: Efeitos nos relacionamentos interpessoais .....	166
Figura 53: Resistência e incapacidade de mudança .....	167
Figura 54: Sugestão para o sucesso do Processo de Gestão pelo Comprometimento .....	168

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Unidades Onde se Realizou a Pesquisa.....</b>	<b>116</b>
<b>Tabela 2: Sugestões para o sucesso do PGPC.....</b>	<b>172</b>

## LISTA DE REDUÇÕES

GPC	Gestão pelo Comprometimento
K0	Treinamento K-Zero
PGPC	Processo de Gestão pelo Comprometimento
SANEPAR	Companhia de Saneamento do Paraná
URCA	Unidade de Receita Cascavel
URROE	Unidade de Receita Regional Oeste
USAV	Unidade de Serviços de Avaliação de Conformidades
USEMSO	Unidade de Serviços de Manutenção Eletromecânica Sudoeste
USMR VI	Unidade de Serviços de Manutenção de Redes VI
USOSPR	Unidade de Serviços de Operação de Sistemas Paraná
USPOSO	Unidade de Serviços de Projetos e Obras Sudoeste

## RESUMO

FALKOVSKI, Leonardo Rafael. **Processo de gestão pelo comprometimento: um estudo de caso no setor de saneamento básico** 2003. 193f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A presente pesquisa descreve e avalia o programa Processo de Gestão pelo Comprometimento, implantado na SANEPAR desde 2000. A pesquisa abrange unidades de receita e serviço da empresa. O questionamento do trabalho está voltado à obtenção de resultados que o programa produz para a empresa, clientes internos e colaboradores. Algumas limitações da pesquisa são: a distribuição da empresa em uma grande extensão geográfica, dificultando a abrangência, o prazo de conclusão da pesquisa é menor que o tempo necessário para a implantação do programa. Os autores citados na Revisão Bibliográfica abordam sobre a qualidade dos serviços, gestão do comprometimento, origem, fundamentos, implantação e atividades do *endomarketing*, cultura de serviços e estrutura organizacional, *endomarketing* e motivação e diferenças existentes em uma organização que possui *endomarketing*. Para possibilitar um maior entendimento do Programa, realizou-se pesquisas de caráter exploratório, descritivo e explicativo. As informações utilizadas no desenvolvimento da pesquisa foram obtidas através de questionário, entrevistas, observação, pesquisa bibliográfica e documental. São apresentadas tabelas contendo dados referentes às unidades pesquisadas, suas funções, área de abrangência e fórmulas definidas para cada caso em estudo. Entre as hipóteses de estudo citam-se as seguintes: certeza do comprometimento por parte dos funcionários, ações individuais produzem resultados limitados, a descontinuidade administrativa prejudica o sucesso do programa, o estilo autoritário de certos líderes se contrapõe à filosofia do programa, treinamentos podem gerar atitudes positivas e a sensibilização de todos é fundamental para o êxito do programa. Os resultados do programa foram dispostos em gráficos. Foram avaliados os itens das hipóteses de estudo, considerando as mudanças ocorridas na organização após a implantação do programa. Na aplicação do questionário foram elaboradas questões fechadas com a identificação do grau de concordância com as afirmações. Atingiu-se o objetivo de avaliar o programa Processo de Gestão pelo Comprometimento, verificando os resultados alcançados em consequência do mesmo. Pode-se também, em função dos resultados da pesquisa, apresentar sugestões para melhorias no processo de implantação e manutenção e desenvolvimento do programa, de modo a obter avanços na melhoria dos relacionamentos internos e externos, bem como na cultura de serviços, com vista ao contínuo aumento do comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa e com os colegas de trabalho.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão pelo comprometimento, *endomarketing*, saneamento básico, cultura de serviços, marketing interno.

## **ABSTRACT**

FALKOVSKI, Leonardo Rafael. **Management by engagement process:** a case study in the basic sanitation branch. 2003. 193f. Dissertation (Masters of Production Engineering) – Postgraduate Program in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The present research describes and evaluates the Management by Engagement Program, introduced at SANEPAR since 2000. The research covers income and firm's service units. The questionable subject of the paper recommends about the results that can be obtained from this program. It can be useful for the organization, internal and external customers. Some research's limitations are: the units of the firm are located in a large geographic area. It difficulties the covering of everywhere. The time necessary to introduce the program is greater than the time to conclude the research. The authors who are summoned in the Bibliographic Review approaches about the services's quality, management by engagement, origin, foundations, introduction and endomarketing's activities, philosophy of services, structure of the organization, endomarketing and motivation, and differences that exist in the organization which adopt the endomarketing. To permit a better comprehension of the program, were achieved researches that have objective of explore, describe and explain. The information used in the research's development were obtained by questionnaire, interview, bibliographic and documental research. Some tables containing datas about the investigated units and its functions, area of covering and defined formulas for each case in study, are represented. Some hypothesis of study are summoned in the sequence: the employers have to be sure of the compromise, individual actions produce limited results, the broken administration damages the success of the program, the strict behavior of some leaders contradict the program's objective, trainings can produce positive behaviors and collective sensitivity is important to success of the program. The program's results are available in graphics. It describe about the items of the hypothesis that were studied, considering the changes that happened in the organization after that the program were introduced. For the questionnaire were made closed questions and the identification of the degree of agreement in the affirmations. The evaluation's objective of the Trial of Management by Engagement Program achieved, by checking of the reached results by consequence of the program. It's also possible to show, in relation of the results of the research, suggestions for improving in the trial of introduction, maintenance and development of the program. Thus, can be obtained progress in the improvement of the internal and external relationships and in the philosophy of services, considering the continuous increasing of the engagement of the employee with the the program's objective and their workmates.

**KEY WORDS:** Management by engagement, *endomarketing*, basic sanitation, philosophy of services, internal *marketing*.

## 1 INTRODUÇÃO

Neste início de século, a globalização da economia acentua a competição pelos clientes de produtos e serviços. O surgimento em maior quantidade de inovações tecnológicas, seu aperfeiçoamento e emprego torna o ambiente cada vez mais dinâmico.

Nesse sentido a eficácia na gestão empresarial é imprescindível para a sobrevivência neste mercado cada vez mais instável, competitivo e em constante transformação. O mercado, além de complicado, ficou traiçoeiro e imprevisível, forçando as organizações a promover a mobilização e canalização da inteligência de todos para adquirir a possibilidade de assegurar sua permanência e seu êxito. Essa é a razão da busca por profissionais generalistas, brilhantes e cultos, como base para alimentar a inteligência organizacional. É também este o motivo da necessidade de altos investimentos nos recursos humanos (MATSUSHITA *apud* CAMPOS, 1994).

No setor de Saneamento Básico, a Companhia de Saneamento do Paraná, SANEPAR, tem se mostrado inovadora. Ao longo de sua existência, conquistou posição de vanguarda na área de saneamento básico, tanto em nível nacional, como internacional, após obter a certificação ISO 9002, em 1997 para o sistema Itaquí (Campo Largo – PR) e ISO 14000, em 1999 para o sistema de Foz do Iguaçu, tem como desafio diário, manter e avançar nas conquistas de forma a cumprir eficazmente sua missão institucional (FREITAS, 2000).

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho descreverá e avaliará o Processo de Gestão pelo Comprometimento, em implantação na SANEPAR desde 2000. O qual constitui-se na temática desta pesquisa.

A prestação de serviços, em geral, depende da presença e do desempenho das pessoas que o executam. O profissional torna-se, assim, parte significativa do serviço. Em decorrência desse fato, o cliente ao adquirir o serviço, adquire junto todo o pessoal a ele relacionado. Devido a essa relação íntima entre o trabalhador e o serviço, a qualidade do serviço depende da qualidade do trabalhador (BERRI & PARASURAMAN, 1995). Disso decorre a importância de um programa como este da SANEPAR. Compete ainda se perguntar sobre a eficácia desse programa, através da viabilidade do *endomarketing* e da correspondência dessa suposta eficácia junto aos clientes e colaboradores no atendimento oferecido pela SANEPAR, com a implementação do programa de Gestão pelo Comprometimento.

A implantação da gestão pelo comprometimento na empresa se fará através de diversas etapas, utilizando-se de ferramentas e métodos próprios, recomendados por uma conceituada empresa de consultoria que a orienta na execução do programa. Dentre as fases do desenvolvimento, pode-se citar: a formação de multiplicadores do K-Zero; o programa de treinamento K-Zero, iniciado no final do ano 2000.

A presente pesquisa se orientará sob a ótica de diversas abordagens da teoria da administração, princípios da qualidade total e do *marketing*. Utilizará esse ferramental na descrição e avaliação das etapas dos planos, visando, a análise da gestão pelo comprometimento. O relato do progresso nos estágios do programa, no

conjunto das unidades selecionadas da empresa, será feito comparativamente às abordagens descritas.

Procurará verificar a satisfação dos clientes internos com o atendimento oferecido atualmente, diagnosticar as necessidades e desejos dos colaboradores, comparar a situação atual à desejada pelos clientes internos e averiguar a viabilidade do programa de *endomarketing* em oferecer um serviço nos moldes daquele que é aspirado pelo cliente interno, tendo como objetivo buscar a satisfação dos mesmos, aliado à obtenção de boa rentabilidade e produtividade.

A pesquisa será desenvolvida na Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR, em 2 unidades de receita e em 4 de unidades de serviços com sede administrativa em Cascavel e junto a funcionários de postos avançados de Cascavel de 1 unidade de serviços com sede em Curitiba.

Quanto às unidades de receita, atendem mais a clientes externos que a internos. Já as unidades de serviços, predominantemente atendem a clientes internos. Os clientes internos são outras unidades de negócios que prestam serviços, na sua maioria, mediante contratos, nos quais são especificadas as quantidades e as frequências.

Algumas dessas unidades estão trabalhando na implantação de procedimentos, treinamento e elaboração da documentação a fim de obter certificação de conformidade com as normas ISO 9002. O atingimento dessa meta será um diferencial competitivo que valorizará a organização mediante os clientes e o mercado.

A presente pesquisa almeja responder a seguinte questão: Que resultados benéficos o Programa de Gestão pelo Comprometimento está produzindo para a empresa?

## 1.2 JUSTIFICATIVAS

Devido ao caráter público da empresa, seus clientes constituem-se na maioria da população das cidades do estado. A empresa fornece para a comunidade: produto (água potável) e serviços (coleta e tratamento de esgotos domésticos). É crescente a exigência por parte da comunidade para que as empresas preocupem-se com a não-agressão e com a preservação do meio ambiente. Como decorrência disso, as legislações ambientais e os órgãos fiscalizadores tornam-se cada vez mais rigorosos quanto a este aspecto. Com isso aumenta a responsabilidade da empresa em melhorar continuamente seus processos de forma a minimizar a agressão ambiental decorrente de suas atividades. Além de estar atenta à legislação e exigências do meio onde está situada.

O Código de Defesa do Consumidor dá maior amparo às exigências dos consumidores. Com isso os clientes, ao sentirem-se lesados, têm maior respaldo legal para exigir que os produtos e serviços adquiridos tenham a qualidade combinada. Os consumidores podem exigir indenizações por prejuízos decorrentes da má qualidade ou o não pagamento por produtos e serviços que não atendam as especificações de qualidade acertadas. Diante de tal aumento nas exigências que a empresa precisa atender, é natural que a mesma necessite de um maior suporte por parte de seus fornecedores de produtos e serviços. Dessa forma será necessário ampliar e melhorar o *mix* de serviços oferecidos à clientela de forma a levá-la ao sucesso nas suas operações.

Outro aspecto a ser considerado importante nesta investigação é o de que os clientes, compostos por condomínios, pessoas físicas, empresas e organizações diversas, não possuem conhecimento técnico na área da qualidade da água,

necessitando, portanto, de assessoria nessa área. Se a empresa for eficaz ao atender essa necessidade, poderá manter os clientes atuais e ainda aumentar suas vendas, uma vez que esses clientes estando satisfeitos farão indicações e darão boas referências a outras pessoas a respeito dos serviços prestados pela empresa.

Além disso, o empenho em propiciar melhoria na formação, treinamento adequado e acesso às informações aos empregados e colaboradores, farão com que estes sintam-se mais satisfeitos e estimulados a melhorar seu desempenho, buscando o aperfeiçoamento contínuo.

Podendo fazê-lo, seja através da realização de cursos, de pesquisa bibliográfica, relação social ou outros meios disponíveis. Portanto, é necessário desenvolver os serviços de forma a criar uma diferenciação, pois o cliente pode procurar outro fornecedor que ofereça preços menores.

Os gerentes das unidades assinam anualmente um contrato de gestão com a administração da empresa, através dos quais comprometem-se a atingir as metas estabelecidas. Um dos requisitos exigidos pela administração é a rentabilidade da unidade de negócios ou de serviços, caso ela seja deficitária corre o risco de ser extinta e os serviços adquiridos junto a terceiros. Por isso, como contribuições práticas resultantes do presente trabalho, espera-se possa colaborar para propiciar maior satisfação dos clientes. Pois a satisfação e integração dos clientes internos são metas do programa Gestão pelo Comprometimento. Como consequência direta, espera-se a capacitação das pessoas e processos e com isso a agilização no atendimento. A melhora na comunicação interna deve gerar maior rapidez, qualidade e segurança nos serviços prestados pelos colaboradores.

Desse modo os empregados se sentirão valorizados ao atingir a excelência nos serviços prestados aos clientes e no relacionamento com os colegas e fornecedores.

A unidade irá contribuir com a empresa na realização de seus objetivos, ou seja, prestar serviços de qualidade e de maneira lucrativa, haja vista, que os resultados da presente pesquisa poderão beneficiar além da SANEPAR, suas unidades internas e outras empresas que venham a utilizar essa metodologia. Além disso, por explicitar os benefícios decorrentes do Processo Gestão pelo Comprometimento, favorecerá a continuidade da empresa nessa filosofia de gestão. Poderá também, evidenciar eventuais necessidades de correção ou adequação ao processo de implementação do programa.

Os objetivos do Processo de Gestão pelo Comprometimento coincidem com os 5 objetivos da engenharia de produção citados por Slack *et all* (1997): qualidade; rapidez; confiabilidade; flexibilidade; custo. Vislumbra-se como consequência melhores resultados para a organização em todas essas áreas.

Toda organização tem como objetivos a produção de bens ou serviços, que se destina a atender um mercado. Nesta perspectiva, sua gestão implica na administração da produção, cujo sucesso depende da eficácia no emprego dos recursos disponíveis, que por sua vez, depende da cooperação entre as pessoas que participam nos seus processos internos.

Salienta-se ainda que, como contribuição à Engenharia de Produção, a abordagem de uma área específica de prestação de serviços no setor público, poderá ser utilizada por aqueles que desejarem desenvolver estudos ou aplicação do *endomarketing* em empresas ou organizações com características semelhantes.

O programa em implantação na SANEPAR denominado Processo de Gestão pelo Comprometimento, cuja avaliação e relatos das experiências a serem desenvolvidas neste trabalho, poderão servir como fontes de informação e conhecimento para outros estudos visando o aperfeiçoamento dos métodos e

ferramentas utilizados pelo *endomarketing*.

Analisando Slack *et all* (1997), encontram-se abordagens semelhantes às adotadas pelo programa da SANEPAR, objeto do presente estudo. Dentre as semelhanças destacam-se aspectos ergonômicos, principalmente no que tange aos aspectos neurológicos e antropométricos e a seguir, considerando as abordagens comportamentais do projeto de trabalho, *empowerment*. Finalmente, confrontando controle versus comprometimento. Portanto encontra-se na análise de um caso prático da aplicação de tais enfoques, na gestão de uma organização, visando obter como conseqüências básicas, entre outras, aumento na qualidade e na produtividade, importante contribuição prática do presente trabalho para a Engenharia de Produção.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a implementação do programa Processo de Gestão pelo Comprometimento, na Companhia de Saneamento do Paraná – SANEPAR, visando reconhecer os possíveis resultados benéficos que estiverem sendo produzidos para a empresa.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o desenvolvimento do programa Processo de Gestão pelo Comprometimento;

- b) Analisar as etapas planejadas para sua implantação;
- c) Avaliar resultados decorrentes das etapas já executadas.
- d) Propor medidas para continuidade e melhoria do processo.

#### 1.4 LIMITAÇÕES

Em decorrência do prazo para a conclusão da pesquisa, este trabalho não abrangerá todo o programa, avaliará alguns aspectos iniciais para averiguar se houve, na percepção dos funcionários, melhoria na qualidade dos relacionamentos internos, tanto no mesmo nível hierárquico, quanto entre superior e subordinado. O período de implantação do programa é maior que a duração do presente estudo. Além disso, não há como prever com exatidão a conclusão de um programa dessa envergadura.

Limita-se também pela dificuldade de abranger a área de atuação da empresa, distribuída em uma grande extensão geográfica, atingindo a maioria dos municípios do Estado do Paraná.

Este estudo não tem a pretensão de ser ou criar um referencial teórico para o tema, apenas tem o objetivo de avaliar um caso prático de processo de *endomarketing*, visando relatar as experiências ocorridas de modo a compartilhá-las e também contribuir com sugestões para a solução de dificuldades surgidas no decorrer do programa.

Tendo em vista a diversidade de metas e resultados almejados por esse tipo de programa, o presente trabalho limita-se a avaliar a percepção dos colaboradores quanto aos resultados ligados à melhoria nos relacionamentos interpessoais nas relações de trabalho. Além deste aspecto, busca-se também captar a percepção

quanto à coerência e consistência da adesão dos funcionários, supervisores, gerentes e administradores à filosofia do programa.

Assim não serão avaliados, por exemplo, resultados financeiros, política de recursos humanos, sistema de comunicação interna, cronograma e prazos de implantação das etapas do programa de *endomarketing*.

A literatura utilizada na revisão da literatura restringe-se também a publicações que tem como objeto específico o *endomarketing* tendo sido consultadas, obras que tratando de outros assuntos abordam as organizações sob a mesma ótica do *endomarketing*, tais como *marketing* interativo, qualidade, qualidade total, teoria geral da administração e engenharia de produção.

## 1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os enfoques dados ao programa de *endomarketing* variam desde a comunicação interna até fatores psicológicos e culturais. Para possibilitar um maior entendimento do programa foi realizado uma pesquisa exploratória a qual compõe a revisão da literatura. Neste caso, a pesquisa, de caráter social, focaliza o interior de uma organização e os relacionamentos interpessoais nas relações de trabalho.

Na seleção da amostra para aplicação do questionário e no processamento desses dados foram utilizados métodos quantitativos, para aumentar a precisão dos resultados. Nas demais etapas, foram empregados métodos qualitativos, por serem mais indicados à investigação de problemas sociais, permitindo a análise da interação de variáveis. Foram utilizados conceitos e filosofias derivadas de teorias da qualidade total, *marketing* e *endomarketing*, administração, psicologia e ciências sociais. Através da avaliação do processo de mudança iniciado dentro da

organização, pretende-se gerar conclusões e recomendações que possam contribuir para o sucesso do programa.

Foram utilizadas nesta pesquisa as abordagens: exploratória, descritiva e explicativa. O emprego delas visou, captação, registro e avaliação dos resultados de experiências emergentes na implantação do programa.

No presente trabalho, a pesquisa exploratória englobou a leitura de várias obras, artigos em revistas e jornais, acesso a *sítes* na Internet, materiais usados nos treinamentos da organização, boletins informativos internos e Intranet.

A presente pesquisa também possui caráter descritivo, pois o pesquisador não manipula as variáveis.

A pesquisa explicativa foi usada no desenvolvimento do trabalho para avaliar os resultados e elaborar as conclusões finais.

O estudo de caso foi adequado ao presente trabalho, pois possibilitou um maior aprofundamento no estudo do programa de *endomarketing* da SANEPAR. As informações utilizadas no desenvolvimento da pesquisa puderam ser obtidas das seguintes maneiras: questionários, entrevistas não estruturadas, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Devido às limitações da observação, a mesma serviu apenas para auxiliar na elaboração de entrevistas, questionários e considerações finais.

Informações das unidades que compuseram a pesquisa estão dispostas na Tabela 1 do Capítulo 3. Nesta constam os tipos e siglas das unidades citadas, o número e o nível hierárquico dos colaboradores consultados. Na seqüência apresenta-se a descrição das funções, área de abrangência e as fórmulas definidas para cada caso em estudo. O referido capítulo, disponibiliza os tipos de entrevistados e seus respectivos números.

Entre as hipóteses de estudo citam-se as seguintes: certeza do comprometimento por parte dos funcionários, as ações individuais produzem resultados limitados, a descontinuidade administrativa prejudica o programa, o estilo autoritário de certos administradores é incompatível com esse tipo de programa, através de treinamentos dos colaboradores é possível obter mudanças positivas e a sensibilização para se priorizar o alcance das metas é fundamental.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação foi desenvolvida com base na abordagem do *endomarketing*, do marketing, tendo sido também consideradas, perspectivas da qualidade e da administração. A pesquisa foi desenvolvida na forma de estudo de caso, no qual as informações foram colhidas junto às pessoas que participam de um processo de mudança cultural na organização.

A eficácia no atendimento às demandas dos clientes, em serviços, depende muito das pessoas, do relacionamento entre elas, que ao fazer funcionar o processo organizacional, precisam estar comprometidas e motivadas para a conquista de seus objetivos.

Na revisão da literatura, capítulo 2, sob a ótica do *marketing* interno, procurou-se descrever, visões de autores selecionados sobre as bases teóricas da obtenção do comprometimento através da adoção da filosofia do *endomarketing*.

No capítulo 3, Metodologia, foram descritas as recomendações metodológicas utilizadas na pesquisa, bem como: definições e conceitos empregados em pesquisa científica; as técnicas empregadas na definição da amostra e para a coleta dos dados utilizados na busca de respostas ao problema da pesquisa.

Na seqüência, no capítulo 4, apresentaram-se os resultados obtidos na coleta de dados. Após sua descrição, com o auxílio de gráficos, sua análise gerou um diagnóstico do estágio de desenvolvimento do processo em estudo, o qual mostra-se útil na geração de informações para continuidade e melhoria do referido processo.

Na última etapa da pesquisa, o capítulo 5, Conclusão e Recomendações, demonstra-se os resultados obtidos no desenvolvimento desta pesquisa. Descrevem-se os objetivos propostos para demonstrar o alcance de cada um individualmente, destacando em que pontos da pesquisa estes foram atingidos. Na seqüência, sugerem-se alguns estudos que podem ser efetivados para que se consiga adicionar novos conhecimentos à engenharia de produção, por meio da gestão pelo comprometimento.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Diferentes autores têm se preocupado, nos últimos anos, sobre a qualidade dos serviços prestados pelas empresas. Esta preocupação aponta para a organização interna dessas empresas, sua estrutura de pessoal e da relação empreendida no trabalho, visando a qualidade, o dinamismo e o atendimento satisfatório do cliente. Assim, é útil rever a literatura que diz respeito ao assunto conforme os autores selecionados.

### 2.1 QUALIDADE

No que diz respeito à qualidade dos serviços, fator primordial para a satisfação do cliente e realização da empresa tem-se que ressaltar que embora seja de fundamental importância o estudo e assimilação dos conceitos corretos, dos princípios da qualidade e das ferramentas para sua implementação, nota-se, através do estudo dos princípios do *endomarketing*, apresentados na seção 2.4 deste Capítulo, que esses requisitos não são suficientes para o sucesso da organização, é preciso torna-los efetivos através da integração e do comprometimento de todos.

A implantação de uma cultura de aprendizado é defendida por Senge (1998). Essa cultura visa acelerar a criação de novos conhecimentos e sua disseminação por toda a organização.

Esse conhecimento constitui um importante fator motivacional e técnico para a obtenção e melhora na qualidade de produtos e serviços fornecidos pela organização.

O conhecimento existente, porém, será sub-utilizado se não houver qualidade

nos relacionamentos entre as pessoas. A eficácia nos relacionamentos interpessoais e intersetoriais constitui fator primordial para a integração, a sinergia e conseqüentemente para o sucesso da organização.

Por essas razões, a maioria dos autores reforça a importância desse aspecto e até apresentam métodos para o desenvolvimento de relacionamentos mais cordiais e criação de ambientes de trabalho mais agradáveis.

Em decorrência disso, foi criado o termo *endoquality*, utilizado por O'Donnell (1997), que apresenta a qualidade nos processos internos da organização como base para a geração da qualidade nos produtos e serviços ofertados ao cliente.

Assim, o desenvolvimento de uma visão holística, é conseqüência do desenvolvimento de atitudes individuais alicerçadas em valores como a sensatez, a visão, a sensibilidade, a cooperação, a efetividade, o respeito e a auto-administração, necessários para que surja a excelência de dentro para fora do indivíduo e conseqüentemente de dentro para fora da organização.

Outro ponto que é unanimidade entre os autores, sobre a qualidade, é a necessidade do desenvolvimento da cultura da melhoria contínua nos processos, produtos e serviços, tanto internos como externos à organização.

Para Deming (1990), a mudança necessária ao sucesso das empresas e organizações em geral deve começar por um exame englobando as crenças mais fundamentais, métodos e estilos de gerenciamento e, sobretudo o relacionamento entre as pessoas. Por constituírem os recursos mais importantes, o estímulo à sua cooperação, afirma, conduz a resultados extraordinários.

Recomenda trabalho árduo combinado à determinação e consistência de objetivos. É necessário adicionar esforço conjunto e continuado de toda a organização para melhorar produtos e serviços da companhia. A aplicação dos

métodos e princípios da qualidade deve ser iniciada pelo topo da companhia até atingir toda a organização.

A revisão nas crenças remete à cultura organizacional que além do comportamento das pessoas, afeta também os estilos gerenciais praticados na organização. Estes estilos podem não ser adequados aos princípios da qualidade.

O relacionamento entre as pessoas é valorizado, pois sua influência é decisiva em todas as fases de um programa da qualidade e até mesmo para sua continuidade.

Nos programas da qualidade, o exemplo da direção é fundamental, tanto para o início, como para a sua manutenção. A fixação de objetivos claros, o compartilhamento dos mesmos e a persistência na sua busca são determinantes para a conquista da excelência nos processos.

Apesar dos inúmeros recursos tecnológicos de que dispõe as organizações para melhorar seus processos, instalações, produtos e serviços, conceituados autores contemporâneos, entre eles Paladini (2000), apontam o recurso humano como o agente de transformação na gestão da qualidade. A seguir, destaca a cultura organizacional como principal agente de consolidação da gestão da qualidade.

Estratégias de concepção e de implantação de programas da qualidade requerem um conjunto de ações integradas. O comprometimento da mão de obra, aliado à disseminação da filosofia da gestão da qualidade, dos métodos a serem empregados, da cultura da melhoria contínua e do serviço aos consumidores e clientes são requisitos básicos para seu sucesso.

A qualidade tornou-se um requisito indispensável à sobrevivência das organizações e não mais um simples diferencial competitivo, por isso, somente o comprometimento das pessoas em toda a organização, desenvolvido gradativa e

progressivamente, é capaz de garantir que produtos e serviços sejam adequados ao uso a que se destinam (PALADINI, 2000).

Artigos de revistas especializadas em gestão organizacional, como: HSM, Exame, Você S. A., afirmam constantemente que é isso que fazem as empresas de maior sucesso. Essas empresas destacam-se por resultados como maior faturamento, lucratividade e aumento da participação no mercado.

Mesmo nos momentos mais difíceis é fundamental manter o respeito pelos funcionários e transparência nas ações. Segundo Kidder e Ryan (1998), empresas com qualidade total ao adotar *downsizing* não demitem empregados indiscriminadamente. Ao contrário, empregam comunicação aberta com clientes, análise de processos e envolvimento máximo dos funcionários.

Ainda no que diz respeito à qualidade aliada ao sucesso, Crosby (1993), traça considerações bastante úteis para que todos na organização, bem como ela própria, tenham maior chance de tornar-se bem sucedidos. Os objetivos são atingidos como consequência do ato de ensinar às pessoas o que fazer para tornar-se bem sucedidas e à alta administração das organizações, que deve fornecer os meios para que seus empregados tornem-se bem sucedidos e em consequência disso, também o sejam os clientes e a organização.

Os requisitos principais para tal, são o respeito pelos empregados, o reconhecimento de seu bom desempenho, o estabelecimento de regras claras e políticas aceitas e utilizadas por todos. Os relacionamentos entre colegas e entre empresa e empregados são orientados pela filosofia da troca onde todos se ajudam mutuamente no alcance dos objetivos individuais e comuns.

Apesar da inegável vantagem competitiva da cultura da melhoria contínua, é necessário cautela, pois pode chegar o momento em que a contribuição marginal da

melhoria contínua do produto ou serviço torna-se insignificante ou nula.

Por isso, para Peters (2002), o maior inimigo da inovação é a melhoria contínua, para ele, às vezes é melhor destruir e criar novos produtos e serviços do que melhorar os atuais. Esquecer conceitos antigos e substituí-los aumenta a possibilidade de construção de novos conhecimentos e é a chave para o surgimento da inovação.

Prosseguindo, ele chega inclusive, a afirmar que a desorganização de uma empresa pode dar maior flexibilidade e facilitar a implementação das mudanças necessárias à inovação.

Sua justificativa é de que na empresa com uma definição muito precisa do modo de fazer as coisas, as pessoas muitas vezes ficam preocupadas em cumprir normas, esquecendo-se dos objetivos. A ação imediata, mesmo com o risco de erros é essencial para o sucesso do cliente. Mais importante que a cultura da excelência é aprender com os erros.

A multidisciplinaridade permite novas visões e quebras de paradigmas e aprimoramento do senso crítico, facilitando na busca de distinção em relação a produtos e serviços concorrentes promovendo mudanças (PETERS 2002).

O dinamismo e as mudanças constantes e cada vez mais freqüentes no ambiente dificultam e aumentem a complexidade na definição de um conceito de qualidade, pois conforme Bekin (1995), o diferencial competitivo não depende mais apenas do produto em si, mas dos serviços a ele associados. O que se pode observar é que tendo incorporado novas dimensões, ninguém pode negar que a qualidade sempre foi e continuará sendo fundamental para a sobrevivência e crescimento de toda é qualquer organização.

Divergências quanto a alguns princípios e conceitos parecem naturais. O

aumento da complexidade e evolução das organizações e dos mercados inviabiliza a criação de princípios aplicáveis a todas as possibilidades que possam surgir no gerenciamento das organizações.

Neste contexto, a revisão dos conceitos e abertura para a assimilação e a criação de novos conhecimentos capazes de adequar-se à realidade, tornam-se cada vez mais evidentes. O ser humano, por isso valoriza-se. Dele e da sua capacidade de evolução, capacidade de relacionamentos mais efetivos, depende a existência de sinergia e eficácia das organizações. Novos conhecimentos, aplicados imediatamente logo que criados, asseguram diferenciação, mesmo que momentânea, em relação à concorrência (PETERS, 2000). Uma vez ressaltados as várias características que corroboram para qualidade nas empresas, é mister conhecer o que dizem os especialistas sobre gestão e compromisso.

## 2.2 GESTÃO PELO COMPROMETIMENTO

Gerir através do comprometimento implica em obter o engajamento de todas as pessoas que atuam na organização para a consecução dos objetivos organizacionais. Essa tarefa torna-se complexa tendo em vista a diversidade de estilos de comportamento de uma pessoa para outra e até da mesma pessoa de um dia para o outro.

Inúmeros fatores determinam o comportamento das pessoas no contexto organizacional. Alguns desses fatores têm caráter transitório ou situacional, outros são duradouros.

Os fatores duradouros ou básicos que estão difundidos na sociedade assentam-se, sobretudo nos valores culturais incorporados por cada indivíduo.

Segundo Churchill e Peter (2000), esses valores são assimilados e aprendidos ao longo da história de vida de cada pessoa, através de seu convívio social no meio familiar, em instituições religiosas e educacionais. Isso explica porque variam de uma pessoa para outra.

Essas diferenças constituem um grande obstáculo aos objetivos organizacionais, uma vez que dificultam os relacionamentos e a integração entre as pessoas e diferentes setores da organização. A ausência de sinergia é o mal principal decorrente dessa situação muito comum nas empresas.

Uma das conseqüências mais perniciosas dos valores culturais inadequados é o pré-conceito que gera, em um grande número de vezes, uma pré-avaliação, normalmente negativa a qualquer tipo de mudança ou programa que se tenta introduzir, ou seja, é a reação à mudança.

Além dos valores culturais individuais, existem os valores culturais que compõe a cultura corporativa. Da mesma forma que os valores culturais das pessoas, a cultura corporativa é conseqüência da história de vida da organização e segundo Brum (1998), muitas vezes é fortemente influenciada pelo diretor presidente ou o fundador.

O comportamento dos indivíduos, porém, não depende só dos valores culturais, mas tem forte influência também da organização da empresa, a qual segundo Kotler, (2000), é composta pela estrutura, pelas políticas e pela cultura organizacional.

O autor afirma ainda que esses três fatores podem tornar-se disfuncionais. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser modificadas com dificuldade, a cultura corporativa é praticamente impossível de ser alterada. Porém, a mudança da cultura corporativa costuma ser decisiva na implementação de uma estratégia.

Existem na literatura da Administração, *Marketing*, Qualidade, muitos conceitos de cultura. O conhecimento desses conceitos fornece um importante auxílio para quem deseja entender o mecanismo das relações que ocorrem no âmbito organizacional. São fundamentais também ao se implementar ações que necessitem do empenho e da integração das pessoas que compõe os processos, a fim de lograr êxito nos objetivos organizacionais.

Segundo Kotler (2000, p.64), embora a cultura corporativa seja difícil de ser definida, alguns a definem como “a experiência, as histórias, as convicções e as normas compartilhadas que caracterizam uma organização”. Prossegue afirmando que a cultura corporativa pode ser notada pela maneira como as pessoas se vestem, o modo com que se dirigem umas às outras e como saúdam os clientes.

Os diversos conceitos de cultura e cultura organizacional se complementam e ajudam na compreensão do comportamento das pessoas no interior das organizações. O estudo destes fatores complementados pela sociologia, psicologia e técnicas adequadas de comunicação interna é fundamental para o desenvolvimento na organização de um sistema de relacionamentos e comunicação eficazes que conduzam ao sucesso da organização.

Uma definição bastante objetiva de cultura é dada por Chiavenato (1983, p.416), ao afirmar que são “os sistemas dentro dos quais os homens trabalham e vivem”.

Diversas abordagens encontradas na teoria geral da administração entre elas a Teoria das Relações Humanas, Teoria do Desenvolvimento Organizacional, Teoria de Sistemas e Teoria da Contingência consideram a cultura organizacional como fator primordial a ser desenvolvido ou modificado com a finalidade de permitir a conquista de seus objetivos.

Cada uma dessas teorias enfatiza determinado aspecto da cultura organizacional e do comportamento das pessoas neste ambiente. Pode-se afirmar que as teorias foram evoluindo, principalmente devido às críticas recebidas, em consequência disso, passaram gradativamente a incorporar novos aspectos.

A teoria comportamental da administração, por exemplo, na análise de Chiavenato (1983) utilizava o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas, com o fim de atingir seus objetivos através da coordenação dos esforços, para que por meio de um sistema cooperativo racional dos empregados se obtivesse algo que individualmente jamais conseguiriam.

Expondo uma apreciação crítica da teoria comportamental, Chiavenato (1983) aponta para seu caráter descritivo, ou seja, explica o que é ou como é, mas recente-se de uma abordagem normativa, capaz de construir modelos e princípios de aplicação prática. Apesar de considera-la pouco normativa, ressalta que essa teoria traz consigo uma riqueza conceitual impressionante e apresenta uma tendência para uma posição prescritiva.

Não obstante a diferença nos enfoques a maioria das abordagens encontradas nas teorias da administração têm sua visão específica acerca do comportamento humano, da cultura organizacional e da importância de ambos no desempenho individual das pessoas, das equipes, e da organização como um todo.

Quanto a estes aspectos, nota-se que as teorias que mais se aproximam da filosofia do *endomarketing*, são: teoria das relações humanas; teoria neoclássica da administração, teoria estruturalista da administração, teoria comportamental da organização, teoria do desenvolvimento organizacional, teoria de sistema e teoria da contingência. Essas teorias desenvolveram-se e evoluíram, de acordo com

Chiavenato (1983) nesta ordem que foram citadas.

A partir dessas considerações, decorre-se estar pensando a cultura associada à organização. Bennet (*apud* Churchill e Peter, 2000, p.154) define cultura como “complexo de valores e comportamentos aprendidos que são compartilhados por uma sociedade e destinam-se a aumentar sua probabilidade de sobrevivência”.

Se os valores compartilhados destinam-se a aumentar a probabilidade de sobrevivência, os mesmos podem ser aproveitados para ajudar na conquista dos objetivos organizacionais ou, no caso de valores contrários aos objetivos, pode-se procurar o desenvolvimento de novos valores que estejam em sintonia com os objetivos organizacionais e ao mesmo tempo sejam capazes de assegurar a sobrevivência ou atender quaisquer que sejam os objetivos pessoais dos empregados.

Katz e Khan (1970 p.85) expondo sobre cultura e clima organizacionais, lembram que:

Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usos. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal, bem como reflete as porfias internas e externas dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros do grupo.

O pensamento acima traduz com bastante precisão o que ocorre nas organizações. Serve também como alerta para a adoção de medidas capazes de preservar o que de bom possa existir na cultura organizacional, e buscar a criação de novos valores mais adequados aos objetivos organizacionais. Esses valores podem ser conciliados, identificando-se com os objetivos pessoais de seus colaboradores. O reforço da importância da comunicação é bastante oportuno, uma vez que somente através de um sistema eficaz de comunicação interna, a

organização terá sucesso na transmissão dos valores culturais desejados, dos objetivos a atingir e na divulgação dos resultados conquistados, propiciando dessa forma motivação e suporte para o comprometimento de seus colaboradores.

Segundo Kotler (2000 p.65), os pesquisadores Collins e Porras, investigando o motivo do sucesso de empresas duradouras, as empresas de maior sucesso, as quais definiram como visionárias, pois eram reconhecidas como líderes setoriais e amplamente admiradas, concluíram que a razão desse êxito deve-se ao fato de que essas empresas *“estabeleciam metas ambiciosas, as comunicavam a seus funcionários e adotavam um propósito elevado – não queriam simplesmente ganhar dinheiro”*.

Na gestão pelo comprometimento, a atitude de comprometimento ocorre espontaneamente, não por medo de punições ou por premiações oferecidas. A consciência dos objetivos a perseguir, a aceitação e conhecimento da missão da organização e das políticas adotadas são as fontes de motivação.

A gestão pelo comprometimento é um sistema baseado em uma série de políticas e filosofias que têm o objetivo de criar e manter um clima de confiança recíproca entre empregador e empregado e nas interações e relacionamentos entre empregados. Transparência e respeito pelas pessoas são complementos fundamentais para a manutenção e desenvolvimento desse sistema.

Segundo Cerqueira (1999), embora de modo geral possuam uma cultura tecnológica definida, é comum encontrar-se nas empresas a existência de deformações. São conseqüências de disfunções produzidas no relacionamento diário entre as pessoas e nos contatos entre as áreas da empresa. Variações na qualidade, na produtividade, no uso da matéria prima, ocorrem em todos os níveis da empresa. Essas oscilações derivam da forma como as pessoas percebem suas

obrigações e do modo como se sentem obrigadas interna e externamente a desenvolvê-las com perfeição.

O individualismo e a falta de comprometimento com os problemas da empresa e dos colegas são características das empresas que não possuem um direcionamento cultural para guiar as relações entre as pessoas e com a cultura tecnológica (CERQUEIRA, 1999).

É possível evitar e reverter essa situação, afirma Cerqueira (1999), aproveitando a tecnologia, os recursos humanos, as instalações e os equipamentos existentes para construir uma nova empresa. Isso será feito com a participação de todos na elaboração e implantação de um norte cultural sinérgico que será interiorizado e praticado por todos.

O norte cultural no qual “*todos os problemas são problemas de todos*” (CERQUEIRA, 1999, p.7) conduzirá ao desenvolvimento organizacional, direcionado para a excelência na qualidade, produtividade, etc. O resultado será a obtenção do comprometimento de todos com todos e com tudo, resultando em aumento na qualidade e produtividade e redução nos custos e conflitos internos.

Cabe ressaltar, que no caso específico do programa da SANEPAR, a expressão gestão pelo comprometimento, se refere à metodologia e nomenclatura utilizada pelos consultores que auxiliam no programa para implantação do *endomarketing*. Desse modo, é pertinente conhecer a avaliação de diferentes autores, no que diz respeito ao *endomarketing*.

### 2.3 ORIGEM DO *ENDOMARKETING*

Pode-se atribuir com base nas afirmações de diversos autores, tais como os anteriormente citados, que o surgimento do *endomarketing* está diretamente ligado ao desenvolvimento social. Com o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação e de transporte, o ser humano passou a ter acesso à informação em maior quantidade, qualidade e rapidez.

Tal evolução levou a uma maior complexidade nas atividades desenvolvidas pelos empregados das organizações. Surgiu então, a tendência de generalização, ou seja, o funcionário especialista passa gradativamente a ceder lugar para o funcionário polivalente. O exercício da função passou a exigir do funcionário conhecimentos e habilidades em diversas áreas.

Entre os novos conhecimentos e habilidades requeridos, estão eficácia nos relacionamentos interpessoais e a capacidade de atuar em equipes autogerenciadas.

Essa realidade faz com que a colaboração entre as pessoas e diferentes áreas da organização seja essencial para a eficácia de seus processos. A cultura do individualismo e a segregação entre áreas muito comuns nas organizações e característica da cultura ocidental constituem obstáculos aos objetivos organizacionais.

O *endomarketing* surge então como um sistema para superar tais limitações. Para atingir esse objetivo, o *endomarketing* é composto por diversas linhas de ação integradas com a finalidade de adequar a cultura organizacional, as políticas, a estrutura, a comunicação interna, o comportamento e as atitudes dos funcionários no exercício da função.

Para Brum (1998), o *endomarketing* surgiu da necessidade de motivar as pessoas para os programas de mudança, utilizando-se, de uma variedade de técnicas para comunicação com o público interno.

A eficácia da comunicação interna é fundamental para que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

O desenvolvimento humano atingido pelos funcionários, a qualificação necessária ao exercício das atividades que passaram a ser mais complexas, o acesso mais rápido à informação contribuíram para elevar a percepção dos empregados. Os valores sociais conduzem a percepção das pessoas para o valor maior que é a liberdade, a qual se manifesta na forma de transparência, participação e democracia. Assim os empregados passaram a exigir mais autonomia, confiança e respeito como ser humano por superiores hierárquicos no relacionamento de trabalho (CERQUEIRA, 1999).

Tudo isso fez emergir a necessidade de substituir o autoritarismo de chefes, gerentes e diretores pela liderança. O funcionário conhecedor de seu trabalho, não aceita a imposição unilateral do superior hierárquico, ferindo sua autonomia e auto-estima. Pois conforme afirma Cerqueira (1999, p.2), além da satisfação de suas necessidades básicas, o trabalhador busca:

principalmente a satisfação de suas necessidades motivacionais no campo psicológico, no qual sua auto-estima precisa ser valorizada através de seu reconhecimento como ser produtivo e capaz. É indispensável ser olhado como gente, pois tem a mesma natureza igualitária de todos, quer sejam, gerentes, engenheiros ou diretores.

Assim, somente uma liderança eficaz será capaz de prover o justo e necessário reconhecimento pelo trabalho bem feito e habilidade na correção, quando resultados ficarem aquém do desejado, propiciando aprendizado com os erros e evitando sua

repetição contínua. E o sistema de *endomarketing* estará fazendo valer o seu propósito de integração entre organização e sistema social.

Descoberta a origem do *endomarketing* como sistema advindo das próprias forças sociais, isto é, da evolução da sociedade, é válido buscar saber de seus fundamentos.

## 2.4 FUNDAMENTOS DO *ENDOMARKETING*

Tanto as organizações como seus empregados têm objetivos e metas a serem atingidas. Em primeiro lugar lutam pela sobrevivência num ambiente cada vez mais competitivo, em seguida, querem desenvolver-se e crescer, atingindo patamares cada vez maiores.

O êxito nos empreendimentos tem mais chance de tornar-se realidade se as pessoas e organizações dispuserem de uma metodologia abrangente, capaz de iniciar a partir de cada situação específica, chegar aos objetivos desejados e após isso, manter uma trajetória de sucesso.

O *endomarketing* surge então como o sistema certo para atender a essa necessidade. Bekin (1995) define seu conceito como um processo cujo objetivo é obter sincronia e sintonia na implementação e operacionalização da estrutura de *marketing* da empresa.

Sincronia e sintonia são traduzidas pela integração entre as áreas e divulgação dos objetivos a atingir que se obtém através da prática do *endomarketing*. Isso é conseguido graças à criação, irradiação e assimilação por todas as pessoas em toda a organização de valores adequados que conduzam à relações interpessoais cordiais e equilibradas. Nessas relações prevalece a justiça. Existe a filosofia de que

os objetivos organizacionais devem suplantar os objetivos das áreas, as preferências pessoais ou eventuais divergências.

Outros autores como Cerqueira, Brum, Gronroos, têm visão semelhante. Alguns acrescentam a idéia de um completo sistema de gestão, abrangendo todos os processos e funções organizacionais, ultrapassando, portanto as fronteiras do *marketing*.

A literatura específica do *endomarketing* fornece diversas definições, as quais são complementares entre si e traduzem diferentes linhas de pensamento dos autores. Tais diferenças reproduzem em geral, o enfoque dos métodos praticados pelos mesmos em consultorias.

Bekin (1995 p.xvii), define *endomarketing* como “ações de *marketing* para o público interno – funcionários – das empresas e organizações”.

O *endomarketing* segundo a abordagem de Bekin (1995), de certa forma sintetiza e abrange o pensamento e os métodos dos demais autores, pois engloba: sistema de valores, cultura organizacional, filosofia de gestão, comunicação, cultura de serviços e a competição pelo talento, através atração e fidelização do cliente interno.

Para Cerqueira (1999), *Endomarketing* é um conjunto de projetos e ações que uma organização deve implementar a fim de solidificar a base cultural do comprometimento de seus colaboradores com o desenvolvimento adequado de suas tecnologias. Esse comprometimento tem como finalidade obter melhores resultados e melhorar a qualidade de vida das pessoas em seu interior.

Essa definição pode parecer incompleta por apresentar como objetivo do *endomarketing*, apenas a solidificação da base cultural para o comprometimento. Por outro lado, essa base cultural pode perfeitamente abranger todas as atividades

do *endomarketing*.

Este autor enfatiza a criação, adoção e propagação de valores culturais por toda a organização, os quais passam a constituir os parâmetros a guiar os relacionamentos entre áreas e pessoas. Estes valores fundamentam-se também no lado psicológico, recomendando a todos o respeito à auto-estima, a prática da empatia, e da afetividade, bem como dos valores decorrentes desses valores básicos. Tudo isso é complementado por um sistema de informação baseado nestes princípios.

Brum (1998), define *endomarketing* como um conjunto de ações empregadas por uma empresa para vender sua própria imagem a funcionários e familiares.

Embora não se restrinja a este aspecto, a autora salienta a importância da comunicação interna nas ações visando a implementação de mudanças, sobretudo aquelas necessárias à implementação do *marketing* interno. Face ao dinamismo e características específicas da organização na qual se pretenda aplicar o *endomarketing*, haverá situações que requeiram maior ênfase em determinado aspecto sem, entretanto, negligenciar os demais.

Para Grönroos (1995) o *endomarketing* é um conceito que abrange uma série de atividades internas com o objetivo de desenvolver uma orientação para os serviços e para o cliente e o *marketing* como filosofia, guiando o comportamento dos funcionários.

O *endomarketing* é a implementação de uma cultura de serviço. Segundo esse critério, as organizações podem situar-se em três estágios que indicam sua evolução quanto ao desenvolvimento dessa cultura que visa em primeiro lugar atingir o cliente interno.

A referência a uma cultura de serviço, enfatizada nesta abordagem, constitui

um modo particular e eficaz para assegurar a prosperidade da organização no seu mercado. Essa abordagem mostra também o surgimento e a supremacia global da economia de serviço. Isto é, o *marketing* interno, como se referem Berry e Parasuraman (1995, p. 179) ao *endomarketing*, é definido por eles como “a filosofia que trata os empregados como clientes – ‘cortejando’ os empregados. É a estratégia de moldar os produtos-trabalho para que se adaptem às necessidades de seres humanos”.

A filosofia destes autores enfatiza a importância de estratégias de recursos humanos destinadas a atrair para a organização, os melhores talentos existentes no mercado. Em complemento, sugere ações destinadas a fazer dos empregados verdadeiros clientes internos. Essas ações abrangem políticas, treinamentos, informação e comunicação. Enfim, ações destinadas a mantê-los bem informados e satisfeitos de modo a trata-los como devem tratar os clientes.

Não se trata de uma visão romântica, benevolente ou paternalista, principalmente porque esta abordagem foi desenvolvida especificamente visando o setor de serviços. Em serviços, a qualidade do serviço depende da qualidade do empregado que o executa.

A valorização de se concorrer pelo talento, ou seja, a contratação do melhor pessoal possível para realizar o serviço, explica-se facilmente pelas características próprias da concorrência na prestação de serviços.

Essa visão obviamente traz grandes vantagens à organização, principalmente a que mais interessa a seus acionistas que é o aumento na capacidade de satisfação das necessidades dos clientes externos.

Pode-se dizer, ainda, que não há diferenças substanciais nas abordagens dos autores pesquisados. O detalhamento ou generalização com que descrevem os

objetivos do *endomarketing* constitui a principal divergência.

Dois autores mencionam e explicam de modo semelhante origem e significados da palavra *endomarketing*:

O significado da palavra *endomarketing* deriva da junção do prefixo endo à palavra *marketing*. O prefixo endo provém do idioma grego e exprime uma ação interior ou movimento pra dentro. Portanto, unindo as partes, resulta em *marketing* para dentro (BRUM, 1998).

O objetivo principal do *endomarketing* nesta ótica é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

Para atingi-lo adota medidas destinadas a melhorar a comunicação interna de modo a tornar eficaz todo processo educativo e de mudança, propiciando motivação às pessoas. Focaliza os processos de mudança e modernização no homem como elemento principal, motivando-o através da intuição, da persuasão e da criatividade combinados no sistema de comunicação.

Considerado um dos pioneiros no uso do termo *endomarketing*, Bekin (1995), assume para si criação desta palavra, tanto que chegou a patentear a marca do referido termo. Assim explica seu sentido: *marketing* voltado para uma ação interna. O prefixo endo exprime a idéia de algo voltado para dentro, interiorização. Similarmente a palavra grega *êndon*, que significa em, para dentro, dentro de, revela a posição ou a ação no interior de algo, um movimento para dentro de si mesmo.

Diante deste significado, o *endomarketing* tem como objetivo fazer com que os funcionários comprem a empresa. Significa ver e tratar seus funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da empresa de

servir o cliente da melhor maneira possível. *Endomarketing* é um processo contínuo que estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

Assim, o objetivo é atrair e reter o cliente interno, os funcionários, com a finalidade de obter resultados eficientes para a empresa, e como consequência, atraindo e retraindo os clientes externos.

Quanto ao objetivo estratégico do *endomarketing*, Grönroos (1995), o define, como sendo o desenvolvimento nos empregados de uma consciência do cliente. Tanto bens quanto serviços e campanhas específicas de *marketing* externo têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado.

Os empregados precisam compreender qual é o negócio da empresa e o que se espera das pessoas na organização, bem como por que se espera isto delas. Assim, o *endomarketing* caracteriza-se como um processo gerencial holístico que visa integrar múltiplas funções da empresa de modo que haja motivação para a ação orientada para serviços.

Berry e Parasuraman (1995, p.9) dizem que “a meta do *marketing* interno é estimular um comportamento eficaz de *marketing*; é construir uma organização de pessoas de *marketing* capaz de criar verdadeiros clientes para a empresa”.

Os objetivos do *endomarketing*, na ótica de Cerqueira (1999), são implantar a cultura do comprometimento, onde todos os problemas são problemas de todos, dar sustentação e garantir a fixação dessa cultura nas pessoas que compõe a organização.

Sem dúvida o *endomarketing* é um excelente conceito e uma filosofia que precisa ser incorporada nas organizações. Seus princípios são uma resposta à complexidade e dinamismo do mercado, do ambiente e a consequente evolução das

pessoas que atuam no mercado de trabalho.

Porém, para usufruir dessas vantagens é necessário tê-lo implantado e funcionando na organização. Sua implementação e manutenção, entretanto, é um processo lento e que exige perseverança.

Para iniciar a implantação da filosofia do *endomarketing* é preciso começar com uma avaliação do cenário ambiental. Para Bekin (1995, p.35) “antes de conquistar o mundo é preciso conquistar a si mesmo”. A conquista do mercado dos clientes internos precede a conquista dos clientes externos.

As pessoas que atuam na organização é que são as responsáveis pelo sucesso. Por isso, os bens e serviços, no *endomarketing*, são vendidos em primeiro lugar para os funcionários.

As respostas a algumas perguntas ajudam a fazer uma correta avaliação das necessidades e expectativas dos funcionários, uma avaliação interna da empresa: Como está o moral do pessoal da organização? Quais as necessidades não satisfeitas do grupo? Em que medida a cultura organizacional entra em conflito com os objetivos estratégicos?

Interesses divergentes entre os vários departamentos são conflitos que ocorrem e devem ser administrados para que a cooperação prevaleça.

A valorização dos funcionários da linha de frente é essencial para que estes tenham conhecimento do cliente, de suas necessidades e da importância do seu trabalho no relacionamento com o consumidor. O poder de decisão precisa estar nas pessoas que têm contato com o cliente.

Cerqueira (1999), propõe que para a implantação de uma cultura do comprometimento, é necessária a adoção de uma base de valores, a qual permitirá o desenvolvimento da interação de comprometimento em todas as relações. Esses

valores foram classificados por ele em valores culturais básicos e valores culturais decorrentes. Define valor cultural como sendo todos os fatores que incentivam a prática de uma atitude preestabelecida, baseada em princípios reconhecidos como válidos e bons para todos.

No ocidente, os valores culturais estão direcionados para a satisfação do ego, ou seja, o indivíduo em primeiro lugar. Nessa cultura, o comprometimento deriva da forma como a auto-estima da pessoa é desenvolvida.

Em conseqüência, a obtenção do comprometimento tem como condicionante principal “uma base de auto-estima não afetada negativamente” (CERQUEIRA, 1999 p.18).

Os valores culturais básicos são:

- ▶ Desenvolvimento da auto-estima;
- ▶ Desenvolvimento da empatia;
- ▶ Afetividade nas relações interpessoais.

O princípio do desenvolvimento da auto-estima estabelece que: “a auto-estima das pessoas deve ser desenvolvida, que possível, positivamente, evitando-se afetá-la negativamente” (CERQUEIRA, 1999 p.19). A auto-estima é definida pelo autor como o ato de gostar de si próprio, e a energia que vem do interior do indivíduo e aumenta sua motivação para o comprometimento.

Dependendo do estado em que se encontra a auto-estima, o indivíduo apresenta tendência a alguns tipos de atitudes predeterminados. Estando a auto-estima afetada negativamente, a probabilidade é de comportamentos como: reação psicológica contrária; falta de adesão interna; conflitos internos. A conseqüência neste caso é o envolvimento. Quando a auto-estima está estável ou positiva, prevalece a probabilidade de atitudes que demonstram: mais motivação psicológica

no trabalho; obtenção de aceitação e adesão total. Gerando como resultado, o comprometimento.

No ambiente de trabalho, atitudes, de superiores e pares, como agressão verbal ao transmitir ordem ou fazer um pedido, prepotência, sonegação de informações, desprezo, desinteresse por problemas vividos pelo empregado, incompreensão de dificuldades vividas, são formas pelas quais a auto-estima pode ser afetada negativamente.

Do mesmo modo, o desenvolvimento da auto-estima das pessoas é possível e, atitudes nesse sentido, efetivadas durante o contato interpessoal devem ser incentivadas, inclusive com a implementação de programas específicos.

Quando se observa o que afeta negativamente a auto-estima em si mesmo, descobre-se o que fazer para desenvolvê-la positivamente na outra pessoa e assim, praticar ações como: ressaltar sua importância no trabalho; elogiar; incentivar o crescimento pessoal e profissional; permitir a participação do grupo na realização dos trabalhos; aceitar sugestões; mostrar satisfação ao perceber um bom trabalho. São coisas que elevam a auto-estima dos subordinados.

Uma síntese do que preconiza este valor é fornecida por Cerqueira (1999, p.21):

Você tem direito de interagir, seja dando ordem, pedindo, consultando. Entretanto, lembre-se de que na sua frente existem pessoas, que têm auto-estima que não pode e não deve ser afetada negativamente por quem quer que seja na nossa empresa!!!

O segundo tópico dos valores culturais básicos é a empatia, definida como o ato de colocar-se psicologicamente, e em sentimento no lugar do outro, sentindo suas necessidades. É a grande facilitadora das relações interpessoais, pois para preservar a auto-estima alheia e trabalhá-la positivamente, é preciso sair de si mesmo e projetar-se psicologicamente e em sentimento em direção do outro.

Quando se está empático, pensa-se sempre na terceira pessoa do plural (nós). Estando-se egocêntrico tudo girará em torno do eu. A prática da empatia aumenta a probabilidade de se obter aceitação e adesão interna das pessoas. A empatia facilita a obtenção do comprometimento dos outros para idéias, ordens, etc.

O terceiro tópico sobre os valores culturais básicos diz respeito à afetividade. Ela é geradora de sinergia positiva, que surge quando se vê as pessoas de maneira igualitária, sem distinção de posição hierárquica, cor, sexo, religião, nível social, e por isso, considera-se a todos como seres humanos que são. A afetividade deve estar sempre presente nas relações interpessoais, pois é facilitadora da empatia. Interagindo entre si, os três valores básicos, auto-estima, empatia e afetividade, resultam no combustível que alimenta o desenvolvimento da sinergia do comprometimento.

Os valores decorrentes são assim denominados, pois na verdade são conseqüência e diferentes manifestações dos três valores básicos descritos anteriormente (CERQUEIRA, 1999). São os seguintes, os valores decorrentes:

- ▶ Transparência;
- ▶ Alavancagem de soluções;
- ▶ Espírito desarmado;
- ▶ Espaços vazios devem ser preenchidos em toda a empresa;
- ▶ Busque em primeiro lugar o positivo, depois o negativo;
- ▶ A valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade como base da obtenção dos resultados;
- ▶ Concessão x conquista;
- ▶ É proibido prometer.

Quanto à transparência, o valor decorrente apregoa que nas relações

interpessoais deve prevalecer a verdade. Contribui para a eliminação gradativa da mentira, da hipocrisia, e da omissão. Seus objetivos são: eliminação da mentira nas relações entre superiores e subordinados, entre colegas, fim da omissão, assumir os erros cometidos, liberdade para expressar a opinião.

Quanto a alavancagem de soluções, o valor decorrente significa que se deve acionar para que os problemas observados sejam resolvidos. Não deve ser encarada como ingerência, pois tem como respaldo, a filosofia de que “todos os problemas na empresa são problemas de todos (CERQUEIRA, 1999, p.26)”. Este valor está relacionado com a empatia.

O valor decorrente espírito desarmado visa eliminar, nas relações interpessoais a predisposição de agredir, procurar culpados, que faz com que todos saiam perdendo. Este valor apregoa que a todos é permitido discordar, interagir na empresa com qualquer pessoa, abstendo-se, entretanto de agredir. Dizer o que se pensa é um direito que deve ser exercido com o cuidado de evitar magoar e ofender propositadamente, sem atacar nem ferir a ninguém.

No que se refere aos espaços vazios, os valores decorrentes, devem ser preenchidos em toda a empresa. Os espaços vazios surgem quando o chefe não se desloca até os locais de trabalho. Em outras situações, ele se desloca até a áreas, mas fecha-se à qualquer tipo de interação com as pessoas, afetando negativamente a auto-estima das mesmas. A interação afetiva, que pode ser concretizada nos momentos de orientação, correção, ensino, ordenação, elogio, etc., é imprescindível para o preenchimento dos espaços psicológicos dos subordinados. O espaço deixado pela carência de interação afetiva da chefia, costuma ser ocupado por um poder informal, em geral, antagônico a ela.

No caso do valor decorrente buscar em primeiro lugar o positivo, depois o

negativo, propõe-se que nas interações com pessoas e sistemas, deve-se dirigir a percepção para ver sempre em primeiro lugar o positivo, reconhecendo os esforços e iniciativas, reforçando e elogiando-os. Educar, orientar, fazer *kaizen*, aprimorar, são ações diante dos fatos negativos que devem ser observados sempre em segundo lugar.

O valor decorrente da valorização e do esforço, da iniciativa e da criatividade como base da obtenção dos resultados determina que ao buscar o resultado, é preciso antes de tudo, valorizar o esforço, a iniciativa e a criatividade dos subordinados, preservando assim, sua auto-estima. Esse tipo de atitude gera um clima de confiança na relação entre superior e subordinados, favorecendo o comprometimento.

Relativo ao valor decorrente concessão x conquista, define que nada deve ser concedido gratuitamente. Tudo deve ser conquistado pelos resultados, iniciativas e esforço coletivos.

Referente ao valor decorrente é proibido prometer, elimina-se as promessas, pois estas demonstram uma atitude de envolvimento do superior e é uma forma de enganar o subordinado. É preciso substituir as promessas pela transparência, falando a verdade, sem criar falsas expectativas.

Os fatores capazes de fazer com que surja a motivação para o comprometimento, de acordo com as teorias das necessidades humanas de (Herzberg, apud Cerqueira, 1999) estão no campo das necessidades de realização, é preciso que antes sejam atendidas as necessidades primárias, que precedem a estas.

As carências ou necessidades humanas estão quase que predominantemente concentradas na busca de segurança e reconhecimento e, nesse campo, os

estímulos que desenvolvem a auto-estima ou que demonstram empatia são fortemente supridores dessas necessidades (CERQUEIRA, 1999).

Cerqueira (1999), prossegue afirmando que o comprometimento é um estado de alta maturidade, caracterizado por um comportamento responsável em resposta aos estímulos e restrições que se apresentam e está em consonância com a base de valores estabelecida.

Conseqüentemente a baixa maturidade psicológica é um comportamento inadequado, irresponsável, manifestado pelo indivíduo em resposta aos estímulos e restrições que são impostos. Essa é uma característica do estado de envolvimento que está em desacordo com uma base de valores ou paradigmas preestabelecidos e explicitados.

Alta ou baixa maturidade não é uma característica das pessoas e sim um estado, pois se oscila entre uma e outra no decorrer do tempo. Os comportamentos é que podem ser classificados como de baixa ou alta maturidade (CERQUEIRA, 1999).

A elevação da maturidade é lenta e dever ser buscada constantemente pela cultura do comprometimento, pois o nível de percepção e assimilação dos estímulos varia de pessoa para pessoa. É um processo de reeducação, complementa Cerqueira (1999).

Para consolidar e desenvolver a sinergia do comprometimento, explica Cerqueira (1999), é preciso além de investir na cabeça das pessoas, na cultura, em novos valores, investir também em projetos que desenvolvam o sistema, criando apoios que facilitem essa prática.

De acordo ainda, com o pensamento de Cerqueira (1999), o sucesso na implantação do *endomarketing* depende da propagação e assimilação de um

conjunto de valores, os quais devem ser incorporados à cultura organizacional.

O valor maior estabelece que todos os problemas são problemas de todos. Nas organizações onde este valor prevalece, predomina o comprometimento das pessoas. Isto conduz a uma série de resultados desejáveis, mostrados na figura 1.

1. Ausência de feudos, através da integração das áreas todos trabalham para um objetivo comum;
2. As pessoas percebem as dificuldades das outras e ajudam-se quando necessário;
3. Não há omissão em relação aos problemas observados, subordinados e superiores alavancam soluções;
4. As pessoas não se prendem a normas ou rotinas, alavancam decisões e soluções;
5. Os subordinados assumem para si problemas dos superiores;
6. A competição entre colegas tem integração e ajuda mútua;
7. Há transparência nas relações;
8. Chefias educam, orientam e são exemplos;
9. Valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade, acompanham a busca por resultados;
10. Chefias integram-se aos subordinados, assessorando-os preventivamente e ocupando espaços ociosos.

Figura 1: Resultados do valor maior todos os problemas são problemas de todos.  
Fonte: Cerqueira (1999, p.12-13)

Neste contexto, o consenso torna-se consequência, por isso caracteriza o comprometimento. O consenso surge quando a percepção de cada um é deslocada do seu ponto de vista inicial para uma idéia comum.

A implantação de uma cultura do comprometimento não garante a obtenção do comprometimento total de todas as pessoas em tempo integral. Como isso é impossível, a meta é a conseguir o máximo de pessoas o maior tempo possível comprometidas. Assim, restarão poucas pessoas oscilantes e o mínimo de pessoas envolvidas.

Em consequência da filosofia do comprometimento, o grupo de pessoas comprometidas irradia essa sinergia sobre os oscilantes e envolvidos, atraindo-os para o seu time. As pessoas que estão apenas envolvidas por não terem se transformado culturalmente, passam a destoar, destacando-se como diferentes, sem sintonia com a nova cultura. Assim, em médio prazo, ou mudam suas atitudes, ou deixam a empresa. Não serão demitidos pelo nível superior, mas por pressões internas exercidas pela filosofia do comprometimento.

A irradiação da filosofia do comprometimento é lenta e gradual, sua predominância requer muito trabalho. As diferenças nos níveis de percepção de cada um são a principal causa da diversidade no tempo requerido para sua assimilação e transformação em atitudes.

Vistos os fundamentos do *endomarketing* é necessário ter claro, como os diversos autores selecionados, se posicionam quanto à implantação do mesmo.

## 2.5 IMPLANTAÇÃO DO *ENDOMARKETING*

Um programa eficiente de *endomarketing* precisa ajustar-se à realidade da empresa. Por isso, segundo Bekin (1995), primeiro definem-se as prioridades do programa, verificando os pontos mais vulneráveis da empresa que devem ser corrigidos. Esse diagnóstico identifica em que estágio do *endomarketing* situa-se a empresa.

Prosseguindo, afirma que antes de iniciar a implantação do *endomarketing* é fundamental obter um diagnóstico, uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa. A avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno, do ponto de vista de sua cultura

organizacional que deve levar em consideração as forças, fraquezas, oportunidades existentes e as ameaças a seu desempenho.

Essa idéia é compartilhada por Brum (1998) que a complementa afirmando que como primeira fase da implantação do *endomarketing* faz-se uma pesquisa de clima com o objetivo de tornar visível a realidade da organização e clarear os motivos que determinam ações, atitudes e comportamentos por parte dos funcionários.

Alerta ainda, que na elaboração dos questionários é fundamental o cuidado para que se consiga um verdadeiro estudo de gestão. Sugere que um bom caminho para se conseguir o instrumento adequado é trabalhar paralelamente com grupos homogêneos e heterogêneos de funcionários na discussão de aspectos comportamentais ligados à organização e, a partir do cruzamento das discussões, elabora-se o formulário de pesquisa.

Para dar certo, o *endomarketing*, requer um sistema formal de acompanhamento, adverte Cerqueira (1999). Diante da impossibilidade de avaliação do prazo para assimilação de projetos de *endomarketing* deve-se evitar a pressa e a improvisação. Por isso recomenda o planejamento de etapas para um período que considera longo, por exemplo, três anos.

Divergindo um pouco quanto ao conceito de curto e longo prazo, Brum (1998) apresenta um pensamento semelhante ao afirmar que no planejamento de um programa de *endomarketing* deve-se ter em mente o curto prazo. Como a informação provém de decisões e fatos diários, requer um planejamento estrutural, conceitual e criativo, mas inviabiliza o planejamento de conteúdo. O planejamento pode ser feito para um, dois ou três anos, de acordo com os objetivos almejados.

O diagrama da figura 2, a seguir mostra o programa de implantação do *endomarketing*, mediante suas etapas.



atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado. Neste caso, o *Endomarketing* precisa criar uma nova mentalidade dentro da empresa: a noção de *marketing* deve ser incorporada em todos os setores, na consciência e na prática de todos os funcionários. É preciso introduzir também a noção do funcionário como cliente, de seu envolvimento, da integração dos setores, do trabalho em equipe. Na organização não há ainda uma cultura de serviço.

A seguir afirma que o segundo nível ou situação para o *Endomarketing* ocorre quando já está criada dentro da empresa a mentalidade de uma cultura de serviço, torna-se necessário um novo processo para mantê-la. Busca-se fixar os valores da cultura de serviço incorporando-os ao cotidiano da empresa, tornando-a efetiva.

Por último apresenta o terceiro nível ou situação, que é o mais avançado, neste nível a mentalidade de serviço já foi criada e é mantida, já se incorporou à cultura da empresa, a todas as suas atividades e setores. No entanto é preciso expandir esta mentalidade, ao introduzir novos bens e serviços, atividades e campanhas de *marketing* para os funcionários. Pois, segundo o autor, a presença de uma cultura para serviços é evidenciada quando a organização tem como princípio mais importante uma orientação para os serviços e o interesse nos clientes.

Ações integradas abrangendo todos os níveis hierárquicos da organização fazem-se necessárias a fim de introduzir, manter e desenvolver a cultura do *endomarketing* no seu dia-a-dia. As medidas necessárias precisam desencadear-se numa seqüência lógica através da estrutura hierárquica a fim de assegurar-se a assimilação da filosofia, prover credibilidade e dar sustentação à continuidade do programa.

Para ter êxito, o *endomarketing* deve iniciar pela alta gerência. Na seqüência, as gerências de nível médio e os supervisores têm que assumir e exercer seu papel

no processo. Os empregados de contato serão os próximos alvos, pois seu engajamento e continuidade, dependem decisivamente do apoio que recebem dos níveis hierárquicos superiores e da sua coerência, proporcionando através de uma liderança autêntica, a inspiração necessária para sustentar prestadores de serviços comprometidos (GRÖNROOS, 1995).

O autor prossegue afirmando que a partir deste ponto, todas as demais categorias de empregados devem ser abrangidas. A grande importância das pessoas de contato para o *endomarketing* está no fato de que elas desempenham as tarefas do *marketing* interativo, através do contato direto com os clientes. A dependência que este grupo tem do suporte recebido de outras áreas da empresa torna necessário o *endomarketing*, também para o pessoal de apoio que deve assumir então a atitude de prestadores de serviço com um desempenho orientado para o cliente interno.

Conclui-se, então, devidamente referendado pelos autores supracitados que o *endomarketing* possui quatro grupos-alvo principais a atingir: a alta gerência; gerências de nível médio e supervisores; pessoal de contato; pessoal de apoio.

Constata-se que há consenso entre os autores citados neste trabalho sobre a importância da adesão e do apoio da alta administração para a implantação e continuidade de projetos de *endomarketing*. Neste sentido, para a implantação do *endomarketing*, Brum (1998) vê como imprescindível o engajamento da direção, pois trata-se de um processo vertical, de cima para baixo, que exige o comprometimento integral da direção. A atitude do dirigente de falar diretamente aos funcionários em um auditório, usando a técnica do olho-no-olho, transmite confiança e tem grande valor motivacional.

Essa visão é compartilhada por Bekin (1995), para ele, o sucesso na

implantação do *Endomarketing* depende muito mais do seu gerenciamento do que do programa ou plano. O total comprometimento da alta administração é fundamental, ela deve liderar o processo, criando o modelo e dando o exemplo a ser seguido e disseminado na empresa.

Nesta mesma linha de pensamento, Cerqueira (1999), tem como ponto estratégico fundamental o comprometimento do diretor presidente da empresa. Seu exemplo pessoal incentiva a prática dos novos valores, gerando comportamento semelhante na diretoria e assim por diante. Caso isso não aconteça, será uma tragédia para empresa, pois resultará em desânimo e descrédito com qualquer outro programa futuro.

Pode-se constatar com base nas afirmações precedentes que o engajamento e a prática plena do *endomarketing* por parte do pessoal de base só será possível se os níveis hierárquicos superiores os precederem fornecendo o exemplo e todo o apoio necessários.

Além de outros aspectos destaca-se como um dos pontos fundamentais do *endomarketing* o objetivo de criar, elevar e manter a motivação dos colaboradores para agir em conformidade com os princípios e objetivos do programa e da organização. Por atingir todos os processos, todas as pessoas e setores da organização a motivação é um dos principais alicerces e objetivos do programa. Pois, o estabelecimento de uma cultura de serviços depende do suporte fornecido pela estrutura organizacional, pela estratégia da empresa, pelos métodos de gestão, pelo estilo de gerência e liderança dos gerentes e supervisores (GRÖNROOS, 1995).

Ele relaciona três pré-requisitos para o sucesso do *endomarketing*:

- ▶ O *endomarketing* deve constar na gestão estratégica;

- ▶ O processo de *endomarketing* requer apoio da estrutura organizacional e do corpo gerencial;
- ▶ Apoio irrestrito da alta gerência ao processo de *endomarketing*, demonstrado através de suas atitudes.

Complementando o pensamento do autor pode-se afirmar que o *endomarketing* depende não do estilo de liderança propriamente, mas da existência ou não da liderança nos gerentes ou supervisores, pelo menos na maioria deles. Dados os seus princípios, percebe-se que este não pode existir em um ambiente onde predomina a prepotência e o autoritarismo.

Para Brum (1998), as chefias intermediárias constituem um grupo que indubitavelmente é o mais difícil de ser trabalhado, nele concentra-se a insegurança capaz de gerar descrédito e boicote.

Na continuidade dessa idéia, a autora propõe que o pessoal de base deve ser trabalhado em relação ao lado do envolvimento emocional de modo a criar neles sentimentos positivos de sucesso tanto nos objetivos da empresa como nos pessoais.

Outro grupo tão ou mais importante quanto às chefias é o dos supervisores por ser mais numeroso. Sua maior proximidade da base faz com que estejam susceptíveis à hierarquia informal. Sua insegurança e falta de adesão constitui uma grande ameaça, levando seus subordinados a um grande conflito interno causando desmotivação e estresse.

Faz-se necessário um acompanhamento para a avaliação periódica dos resultados obtidos e a geração de orientações. De acordo com Cerqueira (1999), as pessoas para essa função deverão ser escolhidas pelos próprios grupos, tendo como critérios principais, sua capacidade de liderança natural, qualificação,

capacidade de comunicação, de convencimento, entusiasmo pela melhoria do sistema e assimilação da filosofia do comprometimento.

Outro aspecto a ser considerado é a participação dos empregados no processo, incluindo pesquisa interna, planejamento de seus ambientes de trabalho, nas metas e na definição de suas tarefas, nas rotinas de informação e *feedback* e nas campanhas externas, faz com que se sintam valorizados e importantes. A participação nos processos de melhoria é um estímulo que faz com que os empregados se comprometam com o negócio e com a estratégia de *endomarketing* (GRÖNROOS, 1995).

Como defendem diversos autores, principalmente Bekin (1995) e Grönroos (1995), o *endomarketing* pressupõe a existência de uma cultura de serviços que deve ser criada ou simplesmente aperfeiçoada, conforme o caso específico de cada organização.

Para desenvolver uma cultura de serviços, programas de *endomarketing* necessitam associar-se a outras atividades. Grönroos (1995) destaca algumas metas para atingir esse objetivo:

1. Conseguir que os empregados de todos os níveis compreendam e aceitem a missão, as estratégias e táticas do negócio, também os produtos e serviços e campanhas de *marketing* da empresa;
2. Desenvolver um estilo de liderança entre gerentes e supervisores de modo que estes gerenciem com orientação para serviços;
3. Desenvolver nos empregados, habilidades nas relações e comunicações orientadas para os serviços.

Seja qual for o nível de abrangência do *Endomarketing* detectado pelo diagnóstico da organização Bekin (1995) afirma que há sempre duas linhas de ação

que guiam este processo: atitude e comunicação. Definir estas duas linhas de ação ajuda a avaliar um programa de *marketing*. A identificação do nível de abrangência e a integração das duas linhas de ação se completam na elaboração de um programa de *endomarketing*.

A linha de ação de atitude, sublinha o autor, visa dar ao funcionário 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 possa assumir responsabilidades e iniciativas dentro da empresa. Esta é a linha mais importante, fundamental mesmo no processo de *endomarketing* e deve constituir um processo contínuo, a ser sempre reavaliado e realimentado.

A linha de comunicação, continua Bekin (1995), deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos, do gerente ao servente, precisam de informações sobre expectativas do cliente, o que a publicidade está prometendo aos clientes, sobre rotinas de serviço. Mas todo esse esforço de informação pode se perder, se não houver *feedback*, se a informação não se transformar em diálogo, em troca. A atitude, a cultura organizacional, é que predispõe à comunicação e só a partir da existência deste clima de comunicação, de diálogo, é que as campanhas de informação podem atingir seu objetivo.

Essas linhas de ação propostas por Bekin (1995) parecem constituir a chave para tirar o *endomarketing* da teoria e facilitar o planejamento e ações práticas visando sua implantação e aperfeiçoamento.

Conhecida por dar maior ênfase para a comunicação em sua abordagem, Brum (1998), ressalta alguns fatores que considera determinantes à eficácia de um programa de *endomarketing*, os quais não podem ser relegados no momento do

planejamento dos esforços para a implantação.

1. Valorização da cultura e da intuição. A cultura engloba os valores, crenças e comportamentos característicos da empresa;
2. O *endomarketing* deve ser visto como um processo educativo. O treinamento é um dos mais importantes instrumentos de *endomarketing*, pois é uma forma de transmitir informação e conhecimento, recebendo para tanto importante contribuição do sistema de comunicação interna;
3. Instrumentos que encantem o público interno;
4. A informação vista como responsabilidade da empresa. A informação é a base para geração do conhecimento que é o maior capital que uma organização pode possuir;
5. A verdade e a mentira sempre aparecem. É preciso usar sempre de franqueza na informação, na crítica e no elogio. Por pior que seja, a verdade é sempre preferida à mentira. Os funcionários não aceitam ser enganados, estão sempre atentos e aptos a perceber a verdade. A transparência traz sempre resultados favoráveis na produção de resultados, evitando desvios e repetição de trabalhos. Encarando e mostrando os problemas, compartilhando a informação, a empresa transmite confiança necessária para obtenção da lealdade do empregado;
6. As mensagens devem ser simples, curtas e claras;
7. O impacto visual a partir dos instrumentos de comunicação.

A comunicação interna não se restringe à comunicação escrita, jornais, boletins internos, rádio ou TV. Nas organizações uma das formas de comunicação interna cuja deficiência é muito prejudicial é a comunicação verbal entre as pessoas. Essa comunicação possui múltiplos aspectos. Dentre estes aspectos, um de fundamental importância é a relação de trabalho entre as pessoas. O problema surge quando

uma das partes fecha-se à negociação ou comunicação ao considerar apenas seus interesses pessoais, colocando-os à frente dos objetivos organizacionais. A situação torna-se mais grave quando essa atitude parte de um nível hierárquico superior nas relações com subordinados.

O *endomarketing* apresenta soluções para problemas como estes, atacando suas causas. Brum (1998) recomenda que os empresários podem e precisam buscar o desenvolvimento da liderança para si e por toda a organização gerando em consequência, o surgimento de habilidades de relacionamento, otimizando assim a comunicação interna.

No que tange às ações e instrumentos de *endomarketing*, a despeito dos recursos de interatividade proporcionados pelos meios eletrônicos e sua potencialidade em relação à comunicação entre empresa e empregados, afirma Brum (1998), deve-se ter em vista que o que o público interno procura é a informação, o reconhecimento e o estímulo necessários para um bom trabalho. O que pode ser fornecido através das ações e dos instrumentos mais simples.

Os componentes de um programa de *endomarketing*, ressalta a autora, são instrumentos e ações sistemáticos integrados através de uma marca e um slogan, desenvolvidos com o objetivo de repassar os princípios que devem nortear qualquer desafio ou processo de mudança bem sucedido.

A eficácia na comunicação interna depende também dos instrumentos utilizados. Recomenda-se a opção por aqueles com maior potencial para a geração dos resultados almejados.

O aprendizado se dá 75% pela visão, afirma Brum (1998). Em consequência, os principais instrumentos de comunicação interna num programa de *endomarketing* são escritos ou possuem algum apelo visual.

Para preparar o quadro funcional à modernidade, assinala a autora, é preciso utilizar instrumentos educativos e motivacionais de grande repercussão e abrangência que transmitam a filosofia de uma contínua e sistemática busca de excelência para a empresa a partir dos próprios funcionários.

Quando se consegue satisfazer uma necessidade logo surge outra em seu lugar. As conquistas dos funcionários também se enquadram neste princípio da economia.

Para que os empregados não se esqueçam e mantenham-se conscientes da importância de suas conquistas, Brum (1998) propõe que além de conceder os benefícios, é importante a utilização dos instrumentos de comunicação interna, na divulgação dos mesmos, mostrando o que a empresa concede ao funcionário além de pagar seu salário, de modo que tudo seja apresentado, explicado e o mais importante, quantificado.

A manutenção de um quadro funcional coeso e motivado deve ser um dos objetivos principais da organização. Muitas ações podem ser empreendidas nesse sentido, porém para economizar recursos e energia, a contratação das pessoas certas com um perfil adequado para cada função é um bom começo.

O processo de seleção é citado por Bekin (1995) como o momento em que se define o tipo de empregado, de funcionário, de talento que a empresa procura atrair e reter como garantia de qualidade e eficiência para ser competitiva. A seleção cuidadosa, criteriosa do empregado, de acordo com o perfil desejado e estabelecido pela empresa, traz como vantagem reduzir ao máximo, problemas como a ineficiência e a rotatividade.

O mesmo pensamento é compartilhado por Berry e Parasuraman (1995, p. 180) ao afirmar que “um fator muito importante no *marketing* de serviços é a

contratação do melhor pessoal possível para realizar o serviço”.

Para elaborar o perfil dos candidatos para cada posição, de acordo com a filosofia ou objetivo da empresa, a atividade de seleção requer o trabalho de profissionais competentes e com amplo conhecimento da empresa e dos cargos em questão (BEKIN, 1995).

O autor esclarece que o profissional de recursos humanos não pode mais adotar a atitude de manter-se distante das políticas comerciais e operacionais da empresa. Só assim será capaz de conduzir, por exemplo, um processo adequado de seleção. Combinando a capacidade de avaliar o candidato certo com a capacidade de vender-lhe a idéia da empresa.

A adoção de uma postura como esta pelos profissionais de recursos humanos é fundamental para o sucesso da organização. Hoje ao selecionar um funcionário é preciso pensar a médio e longo prazo, não apenas no preenchimento imediato de cargos. Pois, como dizem Berry e Parasuraman (1995), as organizações precisam fazer o *marketing* não só para concorrer por uma fatia no mercado das vendas, mas por uma fatia no mercado do talento.

Mas não basta apenas atrair os melhores talentos, para fidelizar o cliente interno tem-se que mantê-lo satisfeito. A manutenção dos melhores funcionários e a obtenção de excelentes resultados para a organização depende de sua motivação e desenvolvimento técnico e humano. Uma maneira de conseguir esses objetivos é através da implementação de um bom plano de carreira.

A eficácia dos planos de carreira depende da cultura organizacional com valores favoráveis ao crescimento dos funcionários, que faz com que os planos de carreira funcionem. O maior estímulo para a busca da excelência por parte dos funcionários é a existência como parte de sua cultura, de exemplos de carreiras bem

sucedidas, formadas dentro da própria empresa (BEKIN, 1995).

Na transmissão dos princípios e filosofias do *endomarketing*, além dos meios de comunicação interna, emprega-se o treinamento que neste contexto adquire novas funções.

O treinamento contém dois aspectos: o do treinamento formal (técnico ou de conteúdo) e o do treinamento ligado à atitude, aos valores da cultura organizacional. A reunião destes dois aspectos, segundo Bekin (1995) traz como benefício para a empresa uma maior coesão interna e um forte estímulo para competir com mais eficiência no mercado. Portanto, para que o treinamento no sentido de educação e desenvolvimento possa ser conjugado à motivação, prossegue o autor, tem-se que ouvir os funcionários, criando uma situação de *feedback* em que eles se sintam à vontade para exprimir os seus pontos de vista sobre o próprio treinamento realizado, assim como sobre as experiências acumuladas na realização de suas tarefas.

Eventos de treinamento além dos seus objetivos normais de capacitação, educação e desenvolvimento, são oportunidades para suprir outras demandas do quadro funcional e da própria organização. Propiciam também a chance de melhorar a comunicação entre a organização e seus empregados, gerando benefícios para os dois lados.

O treinamento formal combinado com aspectos atitudinais, de valorização do funcionário, estímulo aos funcionários quanto às suas perspectivas profissionais dentro da empresa abrange educação e desenvolvimento. A atividade de treinamento permite que os funcionários sejam avaliados durante a sua realização. O treinamento pode, então, à partir dessa avaliação ser vinculado à promoção, com resultados bastante recompensadores (BEKIN, 1995).

Berry e Parasuraman (1995, p. 187) entendem que o desenvolvimento das

habilidades e do conhecimento das pessoas deve ser encarado como um processo contínuo. Para eles “os que prestam serviço precisam aprender continuamente, pois o aprendizado proporciona confiança, é uma força motivadora e uma fonte de auto-estima”.

Embora seja vantajosa a vinculação do treinamento à promoção, a diminuição dos níveis hierárquicos, no ambiente organizacional atual, reduz muito essa possibilidade em termos de ascensão vertical. Porém muito mais produtivo é o desenvolvimento das pessoas nas próprias funções e sua realização através do trabalho em equipe.

O treinamento deve ainda ser visto como investimento estratégico, com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação. Levar ao conhecimento dos funcionários os processos e objetivos da empresa, a consciência da importância do cliente, a meta da excelência, para comprometê-los e envolvê-los. Reeducar como quem empreende um processo de re-alfabetização. Visando uma ação em equipe, perfeitamente sintonizada para a ação empresarial. Todos compartilharão da linguagem e dos valores da organização, estarão sintonizados e capazes de tornar a empresa imbatível (BEKIN, 1995).

Trata-se de uma visão mais abrangente para a aplicação do treinamento. Esta nova dimensão caracterizada pelo o compartilhamento dos processos, dos objetivos, dos valores organizacionais e do conhecimento é o caminho certo para a eficácia nas ações em equipe, haja vista que, uma das bases para o *marketing* bem sucedido é o preparo das pessoas para fazer seu trabalho. Essa preparação deve ir além do treinamento técnico, é preciso transmitir os objetivos, oferecendo aos empregados uma idéia pela qual sintam que valha a pena lutar (BERRY; PARASURAMAN, 1995).

Um grande valor intangível pode ser fornecido pela empresa a seus funcionários através de uma marca que transmita uma imagem de respeito e seja conhecida no mercado. O funcionário sente-se bem ao ser visto como representante de uma marca, que pelos produtos e serviços que oferece e pela forma com que se relaciona com a comunidade, seja motivo de orgulho (BRUM, 1998).

Neste sentido, no momento da seleção de empregados, a organização deve estar aberta para atender às expectativas do candidato quanto à sua valorização como indivíduo, diz Bekin (1995). A troca de serviços entre empresa e empregado é fundamental para que haja um relacionamento duradouro. A empresa deve oferecer resposta às seguintes expectativas do empregado: segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional. O empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho.

O autor aponta três pontos ligados às expectativas dos funcionários e que na sua opinião são determinantes do estado de motivação:

- 1) Reconhecimento pelo trabalho que fazem;
- 2) Ter sua importância reconhecida dentro da empresa;
- 3) Uma remuneração adequada.

Processos de motivação e valorização devem aprofundar ao máximo essas três expectativas básicas. Quando a motivação alcança um nível de excelência obtêm-se harmonia e eficiência. Às vezes as pessoas mesmo não estando motivadas o suficiente se esforçam pelo resultado. A eficiência está acima do esforço, está ligada a uma cultura organizacional totalmente motivada e coesa. Ou seja, é importante que a promoção de um ambiente de valorização das pessoas seja um objetivo a ser continuamente perseguido pelos dirigentes empresariais. A certeza

de estarem sendo vistos, valorizados e estimulados a crescer, é a essência para a realização dos funcionários (BRUM, 1998). A única maneira de tornar possível na prática a noção do funcionário como cliente e pessoa de *marketing* em todos os setores da empresa, é por meio da sua valorização como pessoas. A partir disso, complementa-se por meio da obtenção do seu comprometimento com os objetivos, valores e planos da empresa (BEKIN, 1995).

Depois de criada uma cultura de serviços, o *endomarketing* exerce um papel importante na sua manutenção. Com a ajuda de algumas metas, faz-se a prevenção para que não haja retrocesso nas atitudes das pessoas e nas normas da empresa evitando a volta da cultura que tem a eficiência técnica como princípio orientador principal. As metas, segundo Grönroos (1995) são:

1. Aplicar métodos de gerenciamento encorajadores e que ressaltem a consciência para serviços e uma orientação para o cliente entre os empregados;
2. Prover os empregados de informações e *feedback* contínuos;
3. O *marketing* de novos produtos e serviços, das campanhas e das atividades de *marketing* sendo feito junto aos empregados antes do lançamento externo.

Mas, elas não bastam, é relevante o apoio de gerentes e supervisores, estilo e métodos gerenciais adequados são de extrema importância para o *endomarketing*. Inclusive, este parece constituir um ponto crítico cuja superação é fundamental para o prosseguimento do *endomarketing*.

Cerqueira (1999) aponta a consolidação de uma base restritiva como ponto estratégico fundamental para a sobrevivência de uma cultura avançada. Na impossibilidade de consenso do grupo ou devido à urgência da tomada de decisão, atitudes de imposição com justiça são praticadas pelas chefias. A pressão exercida pelo grupo de comprometidos sobre aqueles que praticam atitudes de envolvimento

é outra forma de restrição. Ao adotar a filosofia do diálogo, da comunicação afetiva, com transparência, as chefias tentam aumentar o comprometimento. Entretanto, ao notar continuidade das atitudes intencionais de envolvimento, devem restringi-las impondo limites autocráticos. O autor, porém, alerta para que não se confunda autocracia com autoritarismo (CERQUEIRA, 1999).

Pois a melhoria do ambiente de trabalho é um objetivo importante do *endomarketing*. Mas o foco externo da sua estratégia precisa ser sempre lembrado. O objetivo deve ser a participação positiva de todo empregado no *marketing* externo, exercendo suas habilidades de *marketing* interativo (GRÖNROOS, 1995).

Apresentou-se neste tópico uma visão geral sobre a implantação do *endomarketing* abordando as linhas de ação e seus diversos aspectos sob a ótica dos vários autores selecionados. No entanto, o resumo do sistema de projetos empregado por Cerqueira (1999), apresentado a seguir, serve como exemplo para ilustrar o que pode ser na prática um programa deste tipo, bem como, a metodologia sugerida por ele, considera que a implantação do *endomarketing* dá-se através de projetos, os quais são centrados na comunicação bilateral e na melhoria da qualidade nas relações interpessoais, incentivando atitudes que desenvolvam a auto-estima das pessoas, a prática da empatia e da afetividade. Essas ações favorecem a motivação para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas para com a organização.

Esse sistema de projetos é um conjunto de ações, complementares e interdependentes entre si e que servem para implantar a cultura do comprometimento, para dar sustentação, garantir a fixação e evolução dessa cultura em todas as pessoas da organização. Nela todos os problemas são problemas de todos.

Esses projetos são subdivididos da seguinte maneira:

- ▶ Básicos de Difusão Cultural;
- ▶ Desenvolvimento Cultural;
- ▶ Segurança Cultural;
- ▶ Suplementares de RH;
- ▶ Avançados.

Os Projetos Básicos de Difusão cultural, figura 3, têm a função fazer a introdução à prática inicial dos valores essenciais, escolhidos pela empresa, para guiar as atitudes das pessoas para o comprometimento com tudo e com todos, melhorando o clima das relações interpessoais, gerando sinergia para aumentar a qualidade e produtividade, redução de custos e racionalização dos sistemas.

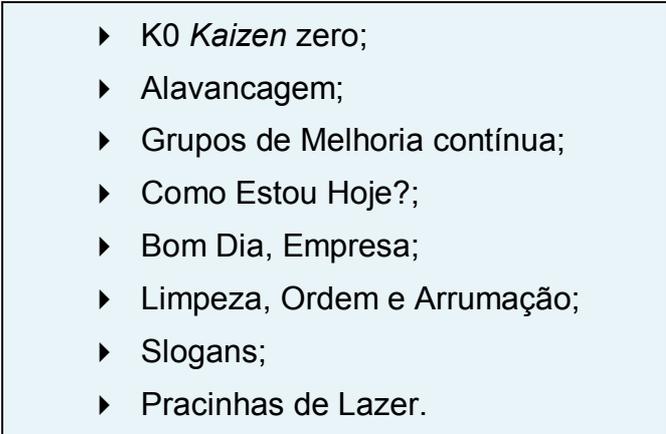
- 
- ▶ K0 *Kaizen* zero;
  - ▶ Alavancagem;
  - ▶ Grupos de Melhoria contínua;
  - ▶ Como Estou Hoje?;
  - ▶ Bom Dia, Empresa;
  - ▶ Limpeza, Ordem e Arrumação;
  - ▶ Slogans;
  - ▶ Pracinhas de Lazer.

Figura 3: Projetos Básicos de Difusão cultural  
Fonte: Cerqueira (1999)

Os Projetos de Desenvolvimento Cultural, figura 4, estão fundamentados no reconhecimento e valorização do ser humano. São auxiliares no arraigamento da base cultural estabelecida e na aceleração da sinergia do comprometimento.

Os Projetos de Segurança Cultural, figura 5, são a garantia da evolução da base cultural definida e implantada, em especial pelas chefias. Permitem a identificação das chefias não comprometidas, por isso asseguram o sucesso dos

projetos básicos de difusão cultural.

- ▶ Meu Nome é...;
- ▶ Olha o Resultado do Nosso Esforço!!!;
- ▶ Aqui Você Pode Crescer;
- ▶ Traga Sua Família, Ela É Importante para Nós;
- ▶ Toques Positivos.

Figura 4: Projetos de Desenvolvimento Cultural

Fonte: Cerqueira (1999).

- ▶ Reuniões Informais, denominadas Vai Quem Quer;
- ▶ Vamos Levante da Cadeira e Ande. Deixe de ser BG (bunda grande).

Figura 5: Projetos de Segurança Cultural

Fonte: Cerqueira (1999).

Os Projetos Suplementares de RH, por não serem vistos como essenciais, podem ser implantados a qualquer época no processo do *endomarketing*. Neste grupo se enquadram qualquer projeto com finalidade de facilitar o comprometimento das pessoas.

Os Projetos Avançados, figura 6, combinam motivação psicológica e material, lançando desafios individuais e coletivos, retribuindo os resultados com recompensas em dinheiro.

- ▶ Concursos Coletivos de Comprometimento com a Qualidade, a Produtividade, etc.;
- ▶ Áreas e Operários com Qualidade Assegurada

Figura 6: Projetos Avançados

Fonte: Cerqueira (1999).

Outra classificação utilizada pelo autor subdivide Projetos Sistêmicos e Projetos de Irradiação cultural. No primeiro grupo estão aqueles que devem obrigatoriamente ser implantados em toda a empresa. Têm o objetivo de

desenvolver uma base para outros projetos ou para valorização e reconhecimento do ser humano. No segundo grupo, entram os projetos que são implantados em áreas voluntárias, e disseminam-se para outras áreas. Embora sejam mais lentos, têm maior poder de consolidação dos sistemas que devem desenvolver.

O Autor divide ainda os projetos, quanto ao nível hierárquico responsável por sua gestão: Os projetos de Cúpula são desenvolvidos e operacionalizados pela diretoria; Os Projetos da Linha Gerencial priorizam a integração e a melhora da comunicação entre as chefias intermediárias; Os Projetos de Base têm seu desenvolvimento e operacionalização nos níveis inferiores de chefias, e nos seus funcionários.

Em virtude da apresentação do processo de implantação do *endomarketing*, decorre-se, portanto verificar junto aos autores supracitados quais as atividades do programa.

## 2.6 ATIVIDADES DO *ENDOMARKETING*

Todas as ações visando a maior aproximação entre empresa e funcionário, do programa mais complexo à ação mais simples, pertencem ao contexto do *endomarketing*, afirma Brum (1998). Em oposição, certas atitudes, como a não vinculação da recompensa ao desempenho, deixar de fazer um elogio, sonegar informações sobre o negócio, ameaçar e coagir para a consecução de tarefas, não cumprir com o prometido, apego excessivo a normas ao tratar com funcionários, esquecendo-se que são pessoas, conduzem ao distanciamento entre empresa e funcionário, além de ser nocivos a qualquer programa de gestão.

O programa de *endomarketing*, dado às ligações internas que suas atividades

mantêm entre si, possui um caráter sistêmico. Dentro deste enfoque, Grönroos (1995), apresenta o *endomarketing* como uma filosofia de gestão de recursos humanos e uma forma sistemática de desenvolver e ressaltar uma cultura de serviços. Por isso, praticamente qualquer função ou atividade que tenha um impacto, sobre a consciência para serviços e para clientes por parte dos empregados pode ser nele incluída.

Com base neste conceito sem, contudo, cobrir todas as atividades ligadas ao *endomarketing*, a figura 7 lista algumas.

- ▶ Treinamento e desenvolvimento;
- ▶ Apoio da gerência e comunicação interativa interna;
- ▶ Comunicação de Massa e apoio de informações;
- ▶ Ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos;
- ▶ Comunicação externa de massa;
- ▶ Pesquisa de mercado;
- ▶ Segmentação de mercado.

Figura 7: Atividades do *Endomarketing*

Fonte: Grönroos (1995, p. 290-295).

O treinamento é em geral um componente básico de um programa de *endomarketing*, a figura 8 mostra os tipos principais.

- ▶ Desenvolvimento de uma visão holística de como funciona uma estratégia para serviços e qual o papel de cada indivíduo em relação aos outros indivíduos, funções dentro da empresa e clientes;
- ▶ Desenvolvimento e reforço de atitudes favoráveis em relação a uma estratégia para serviços ao desempenho do *marketing* interativo;
- ▶ Desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação, vendas e serviços entre os empregados.

Figura 8: Tipos de treinamento empregados pelo *endomarketing*

Fonte: Grönroos (1995, p.291).

O apoio da gerência e comunicação interativa interna é de suma importância para

que haja a continuidade do programa. Só através da liderança se consegue inspirar as pessoas a agir em função das metas da empresa (GRÖNROOS, 1995). A figura 9 mostra diversas maneiras como esse apoio pode ser fornecido.

- ▶ Continuidade ao programa formal de treinamento por meio de ações gerenciais cotidianas;
- ▶ Estímulo contínuo aos subordinados, incorporado à rotina diária da gerência;
- ▶ Participação dos subordinados no planejamento e nas decisões;
- ▶ Diálogo com os subordinados, dando abertura para que nas relações formais e informais informação e comunicação fluam nos dois sentidos;
- ▶ Estabelecimento de um ambiente interno aberto e estimulante.

Figura 9: Fornecimento de apoio da gerência à continuidade do programa  
Fonte: Grönroos (1995, p. 291).

A criação de um ambiente de interação dentro da empresa faz parte de um processo de motivação, explica Bekin (1995), para obtê-lo requer-se o apoio de um sistema de informação e uma rede de comunicação. O ambiente de interação ideal significa pessoas informadas sobre a empresa onde trabalham, voltadas para um trabalho de equipe baseado na comunicação e que permite o desenvolvimento do potencial individual do funcionário.

Comunicação interna de massa e apoio de informações são efetuados através do desenvolvimento de vários tipos de material de suporte, empregando recursos audiovisuais e material escrito, explicando as novas estratégias e as maneiras de se desempenhar. Esse material pode ser utilizado pelos gerentes durante as reuniões com seus subordinados. Eles constituem-se em ferramentas de comunicação (GRÖNROOS, 1995).

Pinto (1993, p. 27), define comunicação como “o processo de interação que resulta na construção de um significado comum entre dois seres vivos”.

Para que isso aconteça, Brum, (1998) recomenda que o processo de

transmissão da informação oficial seja agilizado para que não ocorra a entropia da informação que é a distorção que ocorre pela transmissão boca-a-boca por meio das relações informais e boatos. Nesse processo, a informação vai se espalhando e sendo deturpada.

A solução para bloquear a entropia da informação que gera uma opinião interna negativa e oposta aos objetivos empresariais, é a implantação de canais oficiais de comunicação. Estes canais devem atuar de modo a transmitir com agilidade a informação oficial, evitando os efeitos da entropia.

Antes de se falar em sistema de informações e rede de comunicação, Bekin (1995), esclarece que mais importante que a definição, é preciso ter em mente que a comunicação é um processo que envolve interlocutores. Neste processo ocorre a troca de informação ou informações. Comunicação é informação com *feedback*. O melhor exemplo é uma conversa, uma troca de opiniões. O trabalho não é meu nem é seu, é nosso, e o nosso trabalho é para uma empresa que precisa que trabalhemos juntos. Para trabalhar, temos de buscar pontos de acordo.

Algumas dicas rumo a esse objetivo são dadas por Pinto (1993, p. 27), por meio dos sub fundamentos da comunicação:

- a) A linguagem apropriada facilita as relações;
- b) Ouvir tende a ser mais produtivo do que falar;
- c) É mais produtivo argumentar os referenciais que contestar o interlocutor;
- d) A objetividade facilita a obtenção do acordo;
- e) A expressão corporal tende a comunicar mais que a linguagem verbal.

A maioria das empresas informa, mas não se comunica. A comunicação requer que, quando alguém esteja falando, o outro seja capaz de ouvi-lo, ou quando o funcionário esteja falando com seu gerente, este se revele disposto a ouvi-lo, a identificar o ponto de vista que está sendo expresso, a levá-lo em consideração e decidir o que fazer. Ser capaz de ouvir com atenção é o reconhecimento concreto, a hora da verdade da valorização do indivíduo. Os veículos que compõe o sistema de

informações empresariais transmitem a informação, porém isso não é o suficiente, falta o complemento da informação, dado pela comunicação, pelo *feedback* que cria o diálogo. A comunicação começa exatamente quando acaba a informação (BEKIN, 1995).

Este pensamento é compartilhado por Chappel e Read (1973, p.2), para eles “as políticas da organização devem oferecer orientação geral: a formação sensata da política depende de um bom sistema duplo de comunicação”. A informação deve fluir nos dois sentidos, da administração para as equipes e os trabalhadores e também o contrário.

Cabe ressaltar um exemplo bastante ilustrativo da importância da comunicação, citado por Bekin (1995). Uma empresa de São Paulo resolveu coletar as reclamações e reivindicações de seus funcionários. Eram milhares. Depois de processar e agregar as reclamações em tópicos claros, os pesquisadores descobriram que elas se resumiam a apenas trinta. Desse total, quase 90% decorriam da falta de informação e comunicação. E só 10% referiam-se a problemas substantivos. Resumindo, nove em cada dez motivos de insatisfação podiam ser eliminados com diálogo, com comunicação efetiva. A partir disso é relevante demonstrar os dez pontos necessários para a criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como um cliente preferencial. Veja isso na figura 10.

Ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos são empregadas com a finalidade de atrair, contratar e manter empregados que tenham um perfil adequado aos objetivos da empresa. Dentre essas ferramentas figuram: descrição dos cargos; procedimentos de recrutamento; plano de carreira; salário; prêmios e benefícios indiretos; outras ferramentas de administração de pessoas que sejam úteis na conquista das metas do *endomarketing* (GRÖNROOS, 1995). Tal

atitude além de ser mais produtiva, resulta na redução da necessidade de treinamento e melhores resultados são obtidos.

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e a valorização dos funcionários.
2. A gerência está comprometida com esta visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa.
3. 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.
4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e conhecem suas responsabilidades dentro desta linha de atuação.
5. Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual.
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no que diz respeito a aspectos técnicos, quer no que diz respeito ao reforço de valores e atitudes.
7. Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente seu principal interessado: o funcionário.
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos.
9. O processo de comunicação tem o modelo da mão dupla, permitindo que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas.
10. 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.

Figura 10: Dez pontos para criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como cliente preferencial.

Fonte: Bekin (1995, p.81-82)

Antes de iniciar uma campanha de comunicação externa de massa, os efeitos internos que esta possa produzir devem ser considerados. Por isso os empregados formam um público alvo para campanhas publicitárias, atividades de relações públicas e outros meios de comunicação de massa. Um aspecto a ser ressaltado é a pesquisa (GRÖNROOS, 1995).

A pesquisa de mercado é útil no diagnóstico de atitudes de comprometimento com o *marketing* interativo e a presença de uma cultura de serviços.

Entende-se, portanto, que para facilitar o atingimento dos objetivos do *Endomarketing*, faz-se a segmentação do mercado interno da empresa. Assim, são formados grupos homogêneos de consumidores dentro de um mercado vasto e heterogêneo. Vários critérios podem ser empregados na definição dos segmentos, entre estes, figuram dados como idade, religião, origem urbana ou rural, renda familiar, nível de escolaridade e expectativas profissionais. Pode-se citar, entre os produtos que tem sua adequação assegurada em consequência da segmentação, o envio de mensagens específicas, realização de treinamentos, satisfazendo com eficiência cada segmento de acordo com sua necessidade. É preciso verificar a relação custo benefício e cobrar o preço justo em troca do produto, isto é, o esforço, a dedicação, o talento (BEKIN, 1995).

As atividades do *endomarketing*, conforme Grönroos (1995) remetem a pensar ainda sobre a cultura de serviços e estrutura organizacional da empresa.

## 2.7 CULTURA DE SERVIÇOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Bekin (1995), devido à competição num mercado cada vez mais internacionalizado onde cresce a consciência dos direitos dos consumidores, o objetivo de atrair e reter clientes está intimamente ligado à oferta da qualidade procurada por ele, cuja obtenção depende menos da mídia de massa e muito mais de uma abordagem seletiva no atendimento. É o cenário que Christian Grönroos desvenda e chama de economia de serviço, sociedade de serviço ou competição por serviço.

A presença de uma cultura para serviços para Grönroos (1995), é evidenciada quando a organização tem como princípio mais importante a orientação para os

serviços e o interesse nos clientes.

“A prestação de serviços ou a dimensão de serviço na economia vai mais além dos limites do próprio setor de serviços (Bekin, 1995, p. 27)”. Isto se demonstra pelo fato das empresas industriais produtoras de bens manufaturados possuírem uma larga área de prestação de serviços que não aparece nas estatísticas econômicas, por isso permanece oculta. Observa-se também uma tendência à expansão de novos meios de prestação de serviço, além de aumento nos serviços associados à produtos.

A terceirização surge, então, como conseqüência do comportamento social que se expressa na demanda por lazer e outros serviços. A economia de serviço implica uma mudança estrutural, uma nova postura da sociedade que afeta a própria cultura organizacional das empresas. Isto implica em novo cenário. O mercado e a empresa orientada para o cliente, a necessidade do *marketing* global dentro das empresas, isto é, do *endomarketing*, a consciência por parte de todos os setores e funcionários do objetivo final da empresa (BEKIN, 1995).

“Momentos da verdade (Carlzon, 1994, p.16)”, surgem nos contatos entre o cliente e o pessoal da linha de frente, explica Bekin (1995), é neste instante que se transmite a qualidade do serviço, seja ele um serviço ou um produto manufaturado, é a oportunidade para se conseguir vantagem competitiva. Esta chance costuma ser desperdiçada, quando os funcionários não estão qualificados ou autorizados a dar aos clientes uma resposta adequada à sua demanda específica ou até mesmo a dar uma informação que o cliente considera relevante.

Para conseguir desenvolver uma cultura de serviços, programas de *endomarketing* necessitam associar-se a outras atividades através das metas mostradas na figura 11.

1. Conseguir que os empregados de todos os níveis compreendam e aceitem a missão, as estratégias e táticas do negócio, também os produtos e serviços e campanhas de *marketing* da empresa;
2. Desenvolver um estilo de liderança entre gerentes e supervisores de modo que estes gerenciem com orientação para serviços;
3. Desenvolver nos empregados, habilidades nas relações e comunicações orientadas para os serviços.

Figura 11: Metas para desenvolver uma cultura de serviços  
Fonte: Gronroos (1995, p. 284-285)

A estratégia de serviços tem como objetivo obter vantagem competitiva. Para obtê-la, ou faz-se melhor do que os outros ou faz-se algo diferenciado dos outros. Para criar um produto diferenciado é preciso estruturar a empresa para que seja capaz de obter a percepção do cliente e assim adequá-lo a essa percepção (BEKIN, 1995).

Quando na empresa são definidos, a estrutura organizacional, o comportamento, e as relações de trabalho tendo em vista uma produção orientada para o cliente, diz-se que esta possui uma cultura de serviço. A cultura de serviço surge como uma resposta à nova realidade do mercado orientado para o cliente, presente na economia de serviço (BEKIN, 1995).

Após a criação da cultura de serviços, o *endomarketing* exerce um papel importante na sua manutenção. Com a ajuda de algumas metas, vide figura 12, previne-se para que não haja retrocesso nas atitudes das pessoas e nas normas da empresa, evitando a volta da cultura que tem a eficiência técnica como princípio orientador principal (GRÖNROOS, 1995).

Em decorrência desta nova realidade, a separação entre produto e serviço está desaparecendo, dando lugar a um híbrido dos dois. Assim, o *Endomarketing* surge como o instrumento necessário para criar os valores em que se baseia esta cultura de serviço. Em decorrência dos quais, cria procedimentos administrativos eficientes,

como a gerência de serviços e instrumentos de uma estrutura organizacional adequada à cultura de serviço (BEKIN, 1995).

1. Aplicar métodos de gerenciamento encorajadores e que ressaltem a consciência para serviços e a orientação para o cliente entre empregados;
2. Prover aos empregados, informações e *feedback* contínuo;
3. O *marketing* de novos produtos e serviços, das campanhas e das atividades de *marketing* sendo feito junto aos empregados antes do lançamento externo.

Figura 12: Metas para evitar retrocesso nas atitudes das pessoas  
Fonte: Grönroos (1995, p. 285)

Na estrutura organizacional da cultura de serviço, a missão da empresa reside numa visão clara do serviço como uma estratégia que orienta o negócio. A prioridade ao cliente é o princípio que orienta toda a linha de ação da empresa e suas decisões gerenciais. Todos os relacionamentos entre áreas são guiados com base na noção de cliente interno. A política interna da empresa é orientada pelo compromisso com a qualidade, a cooperação, a iniciativa e a recompensa obtida pela qualidade (BEKIN, 1995).

Como consequência dos valores do *endomarketing*, a orientação para o cliente e o *marketing* como atividade de todos, a sinergia será integrada ao cotidiano. Essa combinação trará como resultado a satisfação do empregado e sua identificação com os valores e com a missão da empresa, tomando como base os valores compartilhados para orientar sua iniciativa e decisão. (BEKIN, 1995).

A orientação para o cliente significa tanto externamente quanto internamente a valorização da pessoa. Na cultura de serviço, não se administram pessoas como se fossem coisas. Nesta estrutura organizacional, a administração está comprometida com valores. Administram-se valores com os quais os funcionários devem estar comprometidos. Tais valores orientam o desempenho do funcionário, a qualidade de sua tarefa. A estrutura organizacional funciona a partir do triângulo de serviço (BEKIN, 1995 p. 115).

Diante da necessidade de desenvolver e consolidar a cultura de serviços na organização, Grönroos (1995) salienta que o apoio de gerentes e supervisores,

estilo e métodos gerenciais adequados são de extrema importância.

O triângulo de serviço, figura 13, é composto por três elementos: a cultura da empresa, representada pelos valores compartilhados pelos empregados; a estrutura organizacional e sua liderança.



Figura 13: O triângulo de Serviço

Fonte: (ALBRECHT *apud* BEKIN, 1995, p.115-116).

“O triângulo de serviço, mostra a necessidade de apoio que os empregados precisam receber de três fontes: da cultura, da estrutura organizacional e da liderança (Bekin, 1995, p.116).”

A nova pirâmide da organização voltada para o serviço não traduz uma hierarquia de comando, de posições, figura 14, é um gráfico que representa a seqüência das funções segundo o fluxo de informação dos valores transmitidos pela percepção que o cliente tem do produto. Nesta pirâmide, visualiza-se a estrutura organizacional voltada para o cliente (BEKIN, 1995).

Acima de tudo estão os clientes, que constituem a origem dos valores que devem definir o produto final da empresa. Logo após, em contato direto com os clientes, vem os funcionários da linha de frente. É neste contato que surgem os momentos de verdade, decisivos para a empresa. Capta-se, então a percepção do cliente que deve seguir até chegar a alta administração onde deve orientar as

decisões.



Figura 14: Hierarquia da Organização voltada para o serviço  
Fonte: Bekin (1995, p. 117).

O processo decisório depende de um circuito de comunicação, evidenciando o fato de que não pode haver uma estrutura rígida que afaste a alta administração da linha de frente; a gerência média da alta direção; e a gerência média da linha de frente. É uma figura que visa exprimir a flexibilidade da organização, sua agilidade (BEKIN, 1995, p. 118).

Pela elevada responsabilidade que recai sobre a linha de frente, esta, precisa de apoio constante da gerência e da alta direção. Para que a gerência possa apoiar a linha de frente, ela requer também o apoio da alta direção. Esta nova estrutura inversa à tradicional é sinônima de comunicação constante, seu funcionamento segundo a cooperação e flexibilidade de organização, inclui a iniciativa e a rapidez na tomada de decisões. Neste novo contexto, a linha de frente assume grandes responsabilidades e sua maior necessidade não é de controle, mas de suporte, de apoio. Suporte de informações, comunicação constante, apoio permanente da gerência e estímulo no sentido de valorização das pessoas para que possam ter iniciativas (BEKIN, 1995).

A delegação, tão necessária, tem de estar firmemente apoiada em comunicação, conhecimento e avaliação. É a substituição da organização de planejamento e controle rígido por uma estrutura baseada na estabilidade em movimento (BEKIN, 1995).

Somente uma estrutura flexível será capaz de fazer constantes correções nas discrepâncias entre o que é ofertado ao cliente e o que este efetivamente deseja, assegurando a eficácia. A estabilidade desta estrutura será fornecida pelos valores compartilhados, cooperação, delegação, comunicação verdadeira, oportunidade de ascensão e segurança no emprego (BEKIN, 1995).

Uma vez visto que a cultura de serviços e a estrutura organizacional têm que se adequar à demanda de um mercado cada vez mais competitivo, o *endomarketing* é imprescindível na orientação à empresa para essa organização e dimensão de atendimento. Com isto faz-se necessário buscar reconhecer à luz dos autores selecionados, o *endomarketing* e a motivação.

## 2.8 ENDOMARKETING E MOTIVAÇÃO

Apesar de existirem muitas formas de motivar, segundo Brum (1998), a motivação pode ser conseguida através de ações mais simples, como propiciar ao funcionário toda a informação requerida para realização de seu trabalho, elogiá-lo pessoalmente e através de mensagem escrita pelo bom desempenho, aproveitar suas idéias provando que as mesmas são importantes, incentivar participação em decisões relacionadas com seu trabalho e área de atuação. Há um segredo?

O segredo é pesquisar com os próprios funcionários os fatores para sua motivação. A sugestão da autora é a utilização da hierarquia das necessidades humanas de Maslow, figura 15, identificando nela a situação em que se encontra cada funcionário e assim, atendendo a cada segmento conforme sua necessidade atual. Exemplifica, afirmando que fatores de motivação dos funcionários da base da hierarquia costumam estar relacionados com necessidades de segurança e sociais,

enquanto para os executivos que se encontram no topo da hierarquia podem estar ligados ao ego, estima e auto-realização.

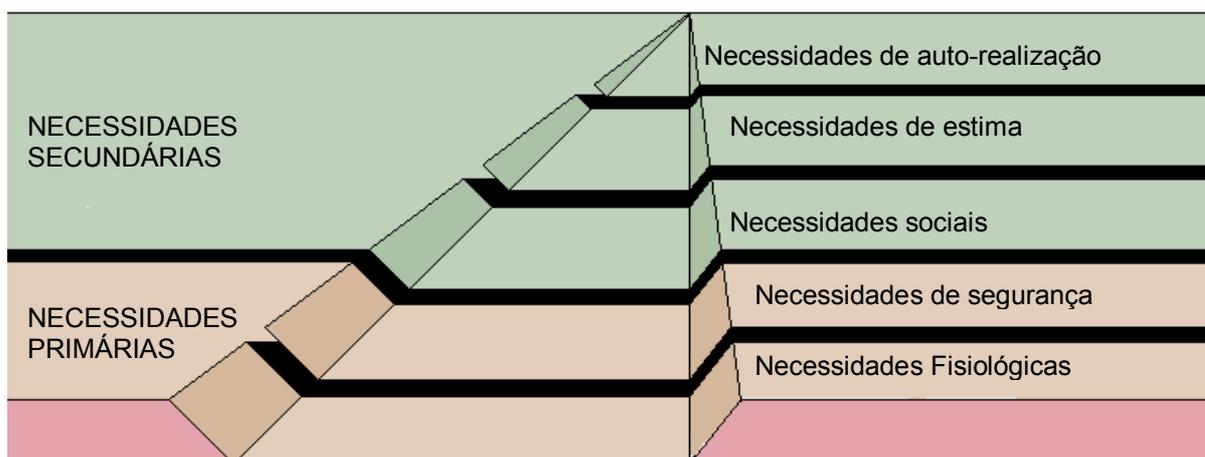


Figura 15. A hierarquia das necessidades segundo Maslow  
Fonte: Chiavenatto, 1983 - p.367.

Comenta ainda, Brum (1998), que mesmo a existência de pessoas capazes de se automotivar, não elimina a necessidade do fornecimento de motivação adicional. Sugere com isto, que o melhor meio para alcançar a motivação dos funcionários é através de mensagens inspiradoras, usando coerência nas mesmas. O desenvolvimento de meios que levem-nos a atitudes positivas frente à própria vida e sua empregadora.

Diversos destes recursos podem dispor-lhes de meios para melhorar sua educação, programas liberais de folgas e férias, abonos relacionados com o desempenho, festas e eventos condizentes com sua natureza social. Isto pressupõe a criação de um ambiente de lealdade profissional favorece o desenvolvimento do amor e confiança nos funcionários. Promoção de eventos sociais ajuda a fazer com que funcionários passem a conhecer-se mutuamente fora do local de trabalho. Um fator decisivo para a motivação é a existência de exemplo pessoal e profissional vindo da direção da empresa.

Quanto à motivação, a valorização e comprometimento do funcionário, para

Bekin (1995) constituem um único processo com fases distintas. A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa visando integrá-lo à cultura organizacional. Este comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e de sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização. O comprometimento deve estar baseado na noção de cliente interno.

Para Berry e Parasuraman (1995), um poderoso agente de motivação, capaz de manter as pessoas emocionalmente no trabalho é o fornecimento de uma idéia pela qual valha a pena lutar, a qual para atingir seu objetivo precisa ser comunicada com paixão.

Quando a motivação é compreendida num sentido globalizante, complementa Bekin (1995), todo processo de motivação forma uma seqüência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. As etapas formam um encadeamento necessário, ignorar qualquer uma delas significa mutilar este corpo e prejudicar o processo de motivação.

A filosofia do processo de motivação é explicitada através da sua seqüência. Esse processo implica no reconhecimento do trabalho, na valorização e sua recompensa. Para ter funcionários motivados, a empresa precisa: praticar os valores implícitos em cada uma destas etapas (BEKIN, 1995).

Para atingir o objetivo do *Endomarketing* de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário, é preciso trata-lo como cliente, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Logo é preciso criar um processo de motivação, observando certos critérios mediante o emprego de instrumentos adequados, figura 16. A força de um processo de motivação está em

integrar esses diversos critérios numa ação coerente e organizada (BEKIN, 1995).

- 1) Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com chamamento à parceria, à cooperação e à lealdade;
- 2) Valorização do indivíduo dentro do grupo;
- 3) Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- 4) Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- 5) Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- 6) Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- 7) Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
- 8) Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- 9) Remuneração adequada.

Figura 16: Critérios para um processo de motivação

Fonte: Bekin (1995, p. 70).

Concordando com essas idéias, Faria e Suasuna (1982, p.120), explicam como a comunicação pode auxiliar nesse processo:

Para o administrador a comunicação é o instrumento usado para realizar a descentralização que aumenta a capacidade operacional, através de bem elaborada delegação de autoridade e atribuições. A comunicação também permite, por meio das vias horizontais, que o administrador alcance a coordenação de esforços capaz de proporcionar a imprescindível sinergia e o controle, por meio de comunicações feitas por relatórios e gráficos da infra para a superestrutura.

A prioridade dada ao grupo deve ser um critério firmemente estabelecido, porque só ele pode dar coesão interna à empresa. Não se pode esperar um bom nível de desempenho numa empresa em que a motivação está presente apenas em parte das pessoas ou determinados setores. É preciso tomar logo uma providência para unir o grupo, para motivar a todos. Mas, a valorização do indivíduo deve resultar da função que exerce dentro do grupo. Seu desempenho está necessariamente ligado à sua atitude cooperativa. Daí a importância dos valores compartilhados como fator de integração e cooperação (BEKIN, 1995).

O bom líder integra-se e trabalha para o grupo, por meio das atitudes de dividir

responsabilidades, delegar poderes, dialogar e ouvir mostra seu perfil democrático. Sua liderança, portanto, é coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo *Endomarketing*. Este é o tipo de liderança encontrado nas melhores empresas. O trabalho em equipe e a liderança são complementares na obtenção dos melhores resultados (BEKIN, 1995).

Keefe (1974, p.17), salienta a importância de saber escutar para a comunicação organizacional e complementa seu pensamento afirmando que “a audição pode ser aprendida. Quando é aprendida, torna-se o elemento que dá vida a um estilo obsoleto e ineficiente”.

O envolvimento de funcionários no processo de planejamento e de tomada de decisão é um aspecto da identificação positiva dos funcionários com os objetivos da empresa. A participação faz com que todos fiquem sabendo para onde estão indo e por que motivo. Esse conhecimento conduz ao sentimento de valorização e identificação como integrante da empresa (BEKIN, 1995).

O papel da comunicação nesse processo é explicitado por Chappel e Read (1973, p. 2), ao afirmar que “Um dos objetivos da boa comunicação é fazer com que todos fiquem cientes do que a organização deseja alcançar.”

O estímulo à iniciativa e à criatividade é fator indiscutível de aumento de eficiência. Promover a liberdade de iniciativa, observando dois aspectos essenciais. O primeiro é dar ao indivíduo plena responsabilidade para a realização de sua tarefa específica. O segundo aspecto refere-se ao desenvolvimento do potencial do funcionário, tornando-o cada vez mais competente, preparando-o continuamente (BEKIN, 1995).

Esse pensamento é compartilhado por Berry e Parasuraman (1995 p.187) ao afirmarem que “as pessoas que prestam serviços precisam aprender continuamente,

pois o aprendizado proporciona confiança, é uma força motivadora e uma fonte de auto-estima”.

Além disso, para Bekin (1995, p.74), a liberdade de iniciativa e a atitude criativa “só podem surgir numa cultura organizacional que trabalha para que seus valores sejam compartilhados pelos funcionários e age no sentido de que esses valores se enraízem por meio de um processo constante de comunicação”.

A atitude criativa é o desempenho no nível de excelência, acima da competência entendida como trabalho corretamente executado. Iniciativa e criatividade são formas de antecipação do problema, de resolvê-lo em tempo ótimo, sem que se acumule e se torne um obstáculo ao trabalho (BEKIN, 1995, p. 74).

O *Endomarketing* requer ainda, certas regras básicas que contém os valores que definem a cultura organizacional. São exemplos: o respeito ao funcionário, o empenho na qualidade, o estímulo à iniciativa. Esse tipo de regra é sempre positivo. Já as regras de função meramente controladora são inúteis e sinônimo de desconfiança no desempenho (BEKIN, 1995).

O líder consciente, seguro, não hesita em delegar poderes, pois sua atitude é de transmitir conhecimento, de injetar confiança, colaboração e lealdade. A delegação de poder fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo seu potencial (BEKIN, 1995).

Para Brum (1998), o êxito nas ações em prol da motivação depende de um complemento fundamental, a informação. O ponto estratégico fundamental na integração entre funcionário e empresa é a informação, e esta é uma atividade da comunicação interna. A informação oficial é responsabilidade da direção da empresa é ela quem decide gerando a informação que é transmitida por meio de diversos canais a todo o restante da empresa.

Como a opinião do público interno é mais influenciada pelos comentários gerados e feitos em grupo do que do próprio conhecimento sobre o assunto, além de

informar, os canais e instrumentos de comunicação interna têm que mexer com a emoção das pessoas, criando a energia necessária para que todos busquem versões oficiais sobre os fatos e atuem em defesa da empresa em qualquer situação (BRUM, 1998).

A autora ressalta o papel da informação na manutenção da motivação dos funcionários. Afirma que os tratando como aliados em seus projetos, sonhos e previsões, ajuda na conquista de sua lealdade.

Continuando, Brum (1998) recomenda que mais do que se preocupar em motivar os funcionários, os empresários devem evitar atitudes que gerem desmotivação. Ao ser admitido, em geral, o empregado encontra-se motivado. Com o passar do tempo, fatores emocionais, como desvalorização, deslealdade, falta de comprometimento e, até situações de humilhação da empresa para como o funcionário, aniquilam sua motivação. Os sentimentos são mais importantes do que os ganhos financeiros como fatores de desmotivação, sendo raro sua ligação a aspectos materiais.

Tem-se também a remuneração, que é destacada por Bekin (1995), como a concretização da valorização dos funcionários. O bom salário dá tranquilidade e dignidade ao funcionário, constitui aspecto fundamental para sua motivação. A empresa tem a responsabilidade de contribuir para a satisfação do indivíduo, ao fazê-lo, será recompensada pela sua dedicação.

É válido lembrar que são diversos os instrumentos que conduzem à motivação, desde o tratamento cordial e o respeito até a participação acionária. O enfoque deve ser o de recompensar o grupo. Independente do tipo de recompensa, ela deve derivar de um processo de avaliação e de métodos diversificados que possam constatar a qualidade do desempenho nas mais diferentes funções (BEKIN, 1995).

A motivação é um processo contínuo. Assim, é preciso criar programas permanentes de recompensa, com chance para todos e, claro, com enfoque prioritário nos grupos. Porém não se deve excluir as recompensas individuais, sobretudo quando se trata de desempenhos extraordinários (BEKIN, 1995).

Brum (1998 p.33) é categórica ao afirmar: “o dinheiro pode ser um excelente fator de motivação, mas não é tudo. É da informação o papel principal nesse processo”.

Reconhecido o pensamento dos autores quanto à motivação faz-se mister na seqüência conhecer as diferenças que são observadas em uma organização após a consolidação do *endomarketing*.

## 2.9 DIFERENÇAS EM UMA ORGANIZAÇÃO COM *ENDOMARKETING*

Como já foi visto nos tópicos anteriores, o *endomarketing* introduz mudanças na organização, entre elas mudanças culturais, de atitude, na comunicação. Entretanto, a mudança mais importante e fundamental para esse processo é a mudança no comportamento das pessoas.

Nesse sentido, a função do gerente assume novas dimensões. De acordo com essa perspectiva Bekin (1995), define o novo papel do gerente que, em primeiro lugar, precisa ser reeducado para assumir seu novo papel com eficácia dentro de uma estrutura solidária, baseada na delegação do poder e na iniciativa; em segundo lugar, precisa centrar o serviço no cliente. Captar a percepção e a expectativa deste cliente em relação aos benefícios prometidos pelo serviço da empresa. Absorver e compreender o que ocorre entre o cliente, o gerente e a equipe comandada por este gerente. Transmitir essa orientação à sua equipe, observando neste contato com

seus comandados a noção de cliente interno; em terceiro lugar, a empresa deve apoiá-lo integralmente para que possa assumir seu novo papel de liderança, fornecendo-lhe todos os recursos necessários. O gerente como líder irá exercer o papel de treinador.

Ulrich (2000 p.73), afirma: “O trabalho do líder consiste em assegurar a produtividade do conhecimento dos empregados e em transformar o capital humano em valor para o cliente.”

Para atingir esse objetivo, Bekin (1995), diz que em uma equipe esportiva, o treinador ou *coach* organiza a equipe para atuar solidariamente, criando as condições para que todo o grupo esteja entrosado para o trabalho coletivo, isto é, para o jogo. Ele orienta, corrige e incentiva a equipe, treina as jogadas. Dá liberdade de ação para que todos tenham iniciativa e organiza a melhor tática possível para obter um resultado positivo. Isto denota, que a relação entre o treinador e a equipe é próxima e baseada no contato e no diálogo. Na direção de sua equipe não assume uma posição impessoal, rigidamente hierarquizada. Pelo contrário, considera-se mais um membro da equipe, compromete-se e identifica-se com ela e com seus resultados. Um líder se caracteriza pelo exercício das funções de apoiar, instruir, orientar e compartilhar valores e resultados.

“Os empregados comprometidos dedicam atenção e energia emocional à empresa (ULRICH, 2000 p.86)”. Por isso, Bekin (1995) destaca que em seu novo papel de líderes, os gerentes precisam de modelos. Esses modelos de dentro da empresa precisam vir da alta direção. Gerentes são também transmissores de valores, recebem e transmitem valores. Em lugar de ser o chefão, o novo gerente, atua como comunicador que repassa a mensagem, transmitindo confiança e credibilidade.

Este aspecto é destacado por Wellington (1998, p.99), ao afirmar que “a comunicação vertical e horizontal em organizações é um processo de crucial importância na vida baseada em equipes, e é portanto algo para o qual todos devem ser treinados.”

Assim, o incentivo para que o gerente assuma um papel cada vez mais criativo, sugerindo metas, alternativas operacionais, soluções, virá dos valores compartilhados pela cultura organizacional. Trocam a posição de simples intermediários, por uma posição de maior autonomia. A comunicação transparente previne desempenhos irregulares e contribui para a sincronia (BEKIN, 1995).

Para Band (1997, p.275), resistência a novos métodos, constitui um fenômeno natural, para supera-las “os líderes precisam ter uma compreensão clara do efeito da mudança sobre a organização.”

Nas atitudes de resistência à mudança, gerentes apegam-se à sua função de controlador, de aplicador de regras, destaca Bekin (1995). Porém o correto é que a importância do gerente esteja ligada à sua atividade. Desse ponto de vista sua importância irá crescer, pois seu poder de contribuição para a empresa e para os funcionários será ampliado. Ele estará muito mais perto dos resultados, pois a orientação para o cliente tem como meta o resultado no lugar do cumprimento de regras da estrutura antiga. O foco principal estará no resultado e não na regra.

Esta idéia é complementada por Berry e Parasuraman (1995, p.194) que afirmam: “Enquanto os gerentes seguram as rédeas de prestadores de serviço, os clientes gostariam de poder ser atendidos por prestadores de serviço pensantes.”

As atividades do gerente líder são orientar o pessoal sob seu comando para a noção do serviço ao cliente, estimulando em seus funcionários os valores que levem a dedicar a máxima atenção nos momentos de contato com o cliente, à iniciativa, à

delegação de poder. Deve consultar e ouvir o que seus funcionários têm a dizer sobre o que pensam do valor entregue ao cliente, assim como sobre as expectativas e os valores do cliente, aproximando-se mais dessa forma, da percepção e expectativas dos clientes que deve orientar suas decisões. Consultá-los sobre a eficácia do serviço: o que vai bem, se há pontos críticos e quais são (BEKIN, 1995).

O autor prossegue recomendando que isso tudo precisa ser complementado com o fornecimento de um retorno das consultas em suas decisões, as quais terão a percepção e a expectativa dos clientes como referência principal. Precisa recompensar seus funcionários pelos resultados obtidos, seguindo claros critérios de avaliação. Indagar os funcionários sobre seu bem estar, condições de trabalho, enfim, a qualidade de vida no trabalho.

O segredo para conseguir que as coisas sejam feitas, ao trabalhar com pessoas, está na conquista do seu respeito. Isso pode ser conseguido por meio da demonstração inequívoca de que se tem entendimento detalhado de suas funções, habilidades e necessidades (LENZI *apud* BAND, 1997).

Essas atitudes demonstrarão seu comprometimento com a equipe, provando sua liderança. Agindo como líder, não só a contribuição do gerente será maior, como também sua responsabilidade aumentará. Assim, um relacionamento maior e mais próximo aos clientes será requerido para que o gerente possa captar a percepção dos mesmos, transferindo-a para a qualidade do serviço ao cliente. Tendo em vista a maior organização, consciência e responsabilidade nas relações entre departamentos e setores, as interações entre setores serão vistas pela ótica do cliente interno, gerando a necessidade de relacionamentos mais aprofundados e melhor gerenciados (BEKIN, 1995).

O elogio, praticado pelos líderes pode constituir uma fonte para suprir

necessidades psicológicas nas pessoas, melhorando seu bem estar pela valorização e aceitação de suas atitudes, tornando-as mais seguras nestes contatos, facilitando assim a conquista de seu comprometimento com os objetivos da empresa (CERQUEIRA, 2000).

A atividade gerencial constitui, portanto a chave para o aprofundamento e consolidação de um modelo mais horizontal de organização. Nesse modelo onde convivem uma grande estrutura com pequenas unidades relativamente autônomas, tem vantagens em relação à tradicional estrutura vertical. As pequenas unidades mostram-se como as mais eficientes para cumprir as funções interativas na relação direta com o cliente e com o mercado. A flexibilidade de tal, estrutura permite respostas rápidas a situações geradas pela demanda dos clientes (BEKIN, 1995).

A grande estrutura decorre da necessidade da unidade de comando, a qual estará em constante interação com os níveis que entram em contato com os clientes. Este centro destina-se a obtenção de vantagens relacionadas à economia de escala com funções ligadas à produção, administração e finanças. São as funções de apoio em cujas relações sempre estará presente a ótica do cliente interno. Nisto se aplica, a flexibilidade necessária para o atendimento ao consumidor e as funções necessárias à economia de escala estão combinadas na estrutura horizontalizada. A máxima integração entre as áreas constitui mecanismo capaz de assegurar a ordem interna, neste ambiente, o controle é substituído pela avaliação (BEKIN, 1995).

Berry e Parasuraman (1995), fornecem algumas orientações sobre a avaliação e destacam a necessidade de criação de um sistema eficiente de avaliação que identifique a pessoa que merece recompensa como ponto principal. O objetivo é medir o desempenho que mais contribui para a idéia e a estratégia da empresa,

medindo de maneira clara, honesta e no tempo certo.

O mercado força o crescimento da participação do cliente na definição dos produtos. A imensa variedade da oferta de produtos faz com que se busque diferencial competitivo na dimensão de serviço derivada da percepção do cliente. (BEKIN, 1995).

A informação se converte num recurso estratégico, numa fonte de riqueza. Esse recurso extraordinário, caracterizado por ser não apenas renovável, mas autogerador, tem como portador o ser humano. O conhecimento passa a alimentar qualquer busca de produtividade, tornando-se a chave para toda a economia. Tudo isso ressalta a necessidade de valorização das pessoas (BEKIN, 1995).

Em sintonia com esse pensamento, Ulrich (2000) salienta que os empregados com o capital humano mais elevado têm condições de escolher onde trabalhar, o que possibilita afirmar que seu trabalho é voluntário em qualquer empresa.

Donde Bekin (1995) conclui que investir na qualidade da empresa, das pessoas que a formam é fundamental para vencer as barreiras do mercado e do ambiente internacionalizado em que se realiza a competição pela conquista e retenção do cliente.

A crescente velocidade no aumento do conhecimento humano faz com que este duplique a cada cinco anos. Como resultado, conforme indicam pesquisas existentes, das pessoas que estarão ingressando no mercado de trabalho no início do século XXI, 50% ocuparão cargos ou funções que ainda não existem. As atividades rotineiras, mecânicas ou perigosas, serão executadas por máquinas, ficando o conhecimento, a iniciativa, a criatividade para o ser humano (BEKIN, 1995).

A Revisão de Literatura sobre a temática em questão permite visualizar com

maior precisão, diversos aspectos salientados pelos autores selecionados, como; qualidade dos serviços internos na empresa; a gestão e o compromisso dela decorrente; a origem do sistema *endomarketing*, cuja gênese são as próprias forças sociais; uma vez visto a origem, preocupou-se em saber sobre seus fundamentos; aliado a isto se demonstrou o processo de implantação do *endomarketing* e as atividades do mesmo. Além disso, fora necessário pensar sobre a cultura de serviços e estrutura organizacional. Como se não bastasse, o sistema *endomarketing* exigiu ainda ser caracterizado quanto à motivação, fator inerente a ele, para sua eficácia. Outro ponto salientado fora quanto às diferenças de uma organização com o *endomarketing*. Tudo isto, propiciou um leque de abertura teórica, altamente relevante que guiou o avanço nos estudos práticos.

### 3 METODOLOGIA

O programa Processo de Gestão pelo Comprometimento, caracteriza-se como um programa de *endomarketing*. São variados os enfoques dados pelos diferentes autores e teóricos que abordam esse tema. Alguns enfatizam a comunicação interna, outros o fator comportamental, considerando os fatores psicológicos e culturais. Há ainda, aqueles que salientam a necessidade de criação de uma cultura de serviços, além de outras abordagens.

Para entender o sistema complexo que compõe um plano de *endomarketing*, efetuou-se uma pesquisa exploratória, a qual compõe a revisão da literatura, cujos tópicos principais foram registrados anteriormente. No decorrer da realização de tal pesquisa, constatou-se que muitos dos conceitos e princípios apresentados não constituem exatamente uma novidade como pode ser considerado o termo *endomarketing* em si.

O resultado de tal constatação levou a inclusão de outras áreas do conhecimento na pesquisa exploratória e conseqüentemente na revisão da literatura. Foram então, pesquisados autores e obras ligados ao *marketing*, à qualidade total e à administração.

Antes da exposição dos métodos utilizados, faz-se necessário, rever-se a importância da metodologia científica na leitura de teóricos especialistas, uma vez que é a partir dela que o pesquisador se orienta no processo de investigação a que se dispuser a fazer.

A metodologia científica tem como meta, incrementar a capacidade de observar, escolher e ordenar cientificamente os fatos da realidade (BARROS; LEHFELD, 2000). Isto significa que, no intuito de buscar dados e informações,

processando-os posteriormente, empregaram-se diversas técnicas de pesquisa propostas pela metodologia científica.

A pesquisa é um conjunto de ações destinadas à solução de problemas. Sua origem é sempre uma incerteza ou problema, para o qual, utilizando processos científicos, tenta encontrar uma solução (CERVO; BERVIAN, 1996). Neste caso enfatiza-se o fato desta pesquisa, focalizar principalmente o interior de uma organização, abordando principalmente os relacionamentos interpessoais nas relações de trabalho e a comunicação entre empresa e funcionários, caracteriza a mesma como uma pesquisa social.

A pesquisa social deve contribuir com o desenvolvimento do ser humano. Embora, seu objetivo imediato seja a aquisição do conhecimento. Tem como finalidade resolver problemas específicos, gerar teorias ou avaliar teorias existentes. (RICHARDSON, 1999)

A seleção da amostra para aplicação de questionário, bem como o processamento dos dados obtidos, exigiram o emprego do método quantitativo. No restante das etapas da pesquisa foi empregado o método qualitativo, por ser mais indicado à pesquisa social.

Método em pesquisa são os procedimentos sistemáticos escolhidos para a descrição e explicação dos fenômenos. Os métodos quantitativos diferenciam-se dos qualitativos, por utilizar a quantificação tanto nos procedimentos de coleta das informações, quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas. O método qualitativo distingue-se do quantitativo por não empregar um instrumental estatístico como essência do processo de análise. Não almeja medir, numerar unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON, 1999).

A utilização do método quantitativo visou aumentar a precisão nos resultados, evitando distorções na análise e interpretação dos mesmos. O emprego deste método é indicado nos estudos descritivos e também nos explicativos.

Procurou-se combinar o emprego tanto de métodos quantitativos quanto qualitativos, pois ambos mostraram-se necessários nas diferentes etapas da pesquisa.

Embora o objetivo nesta pesquisa não seja especificamente uma quantificação, o método quantitativo foi empregado, uma vez que pelo uso de questionário como meio de obtenção de dados, a aplicação de métodos estatísticos tornou-se necessária na determinação do tamanho da amostra a ser pesquisada.

O emprego do mesmo método demonstrou-se necessário também na tabulação das respostas dos questionários. A geração de gráficos demonstrativos dos resultados, os quais facilitam o entendimento e a análise foi o objetivo principal.

Para Goode e Hatt (*apud* RICHARDSON, 1999), métodos qualitativos e quantitativos não são mutuamente excludentes. Independentemente da precisão das medidas e do emprego de métodos estatísticos, o resultado de medidas é uma qualidade.

No caso em questão, houve predominância do método qualitativo em razão da natureza da pesquisa. Isto porque, o ambiente organizacional caracteriza-se pelas interações entre pessoas, como um contexto social. As relações entre colegas da mesma unidade, colegas de diferentes unidades, entre funcionários e clientes ou fornecedores, entre a direção e os funcionários, dá complexidade à pesquisa.

A complexidade e a especificidade deste tipo de estudo exigiram diferentes enfoques para a análise do problema. Estes diferentes enfoques incluem conceitos e

filosofias derivados de teorias da qualidade total, do *marketing* e *endomarketing*, da teoria geral da administração e até mesmo da psicologia e das ciências sociais.

A diversidade dos enfoques adotados constitui o motivo para a adoção da metodologia qualitativa na abordagem do problema, o qual caracteriza-se como a investigação de fenômenos sociais.

Os estudos de natureza qualitativa favorecem a descrição da complexidade do problema, permitem a análise da interação de variáveis, e ajudam a entender e classificar processos dinâmicos presentes em grupos sociais, a influir no processo de mudança de um grupo e possibilita a compreensão em maior profundidade de aspectos específicos do comportamento dos indivíduos componentes (RICHARDSON, 1999).

Este estudo enquadra-se no que foi descrito pelo autor supracitado, uma vez que seu objetivo é a avaliação de um processo de mudança iniciado na organização. Pretende, através desta avaliação, gerar conclusões e recomendações que possam contribuir para o sucesso do programa que é o objeto da pesquisa.

Para tornar os dados da pesquisa qualitativa mais claros e objetivos, é preciso que o pesquisador, após o término da pesquisa, faça um ordenamento lógico dos resultados. É fundamental que este adquira previamente conhecimento e experiência suficientes sobre o assunto, assegurando assim, o sucesso na realização dessa atividade. Explorar é entrar em contato com um tema, almeja incrementar o conhecimento em relação aos assuntos e a realidade, por isso, em pesquisa exploratória geralmente, utiliza-se pesquisa bibliográfica, entrevistas com profissionais da área e pesquisa na Internet (SANTOS, 1999).

Pretendeu-se utilizar, neste trabalho, uma pesquisa com abordagem exploratória, descritiva e explicativa. A predominância foi da pesquisa descritiva, no

entanto, a pesquisa exploratória constituiu base para início do trabalho e sua fundamentação teórica. A utilização dessas abordagens visou captar e registrar as experiências emergentes do programa de implantação do Processo Gestão pelo Comprometimento na SANEPAR, bem como, avaliar os resultados.

A pesquisa exploratória não estuda as relações entre duas ou mais variáveis, apenas identifica sua presença e faz sua caracterização quantitativa ou qualitativa. Tem como meta, descrever ou caracterizar a natureza das variáveis a se conhecer (KÖCHE, 1997).

Este tipo de pesquisa englobou a leitura de diversas obras, artigos em revistas, jornais como, Folha de São Paulo, Gazeta Mercantil, acesso a *sites* da Internet, estudo de materiais empregados nos treinamentos da organização, bem como boletins informativos internos e intranet.

Visando aumentar o conhecimento das matérias ligadas ao tema desta pesquisa, procurou-se por textos recentemente publicados. Neste intuito foram efetuadas buscas nos *sites* destes periódicos, de consultorias e de universidades. A leitura do material encontrado serviu para aprofundar o conhecimento do assunto, bem como para tomar ciência de exemplos práticos do resultado de programas semelhantes empreendidos por outras organizações. Os materiais encontrados na internet e que constituíram fontes de informação, foram: artigos, dissertações e teses, (Inkotte, 2000), (Luz, 1999), (Silva, 2000) e (Bicalho, 2002), abordando temas afins.

As pesquisas exploratórias servem principalmente para desenvolver, esclarecer e transformar conceitos e idéias. Têm a intenção de obter mais precisão na formulação de problemas ou hipóteses testáveis em estudos posteriores. Em geral abrangem pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas não padronizadas e

estudos de caso. Seu objetivo é desenvolver uma visão geral, criando maior familiaridade sobre um fato ou assunto. Frequentemente, as pesquisas exploratórias são desenvolvidas como o início de uma investigação maior (GIL, 1999).

Com o objetivo de complementar o conhecimento acerca da pesquisa sobre o desenvolvimento do programa, foram realizadas, entrevistas com os multiplicadores do programa Processo de Gestão pelo Comprometimento.

A pesquisa descritiva, não experimental, ou *ex post facto*, verifica as relações entre duas ou mais variáveis sem manipulá-las. Procura sem uma prévia manipulação das variáveis, detectar e avaliar suas relações mediante a constatação da ocorrência espontânea de fatos delas resultantes. Na pesquisa não experimental ou descritiva, uma vantagem, é que esta aproveita a espontaneidade e naturalidade, e nela o grau de generalização é bem maior. Pela natureza e complexidade das variáveis envolvidas nas ciências sociais, torna-se muito difícil operacionalizar a manipulação prévia das mesmas (KÖCHE, 1997).

Enquadra-se a presente pesquisa nesta categoria, por não estar o pesquisador em posição de manipular variáveis. Ocupando cargo no nível operacional, tem, entretanto, posição privilegiada quanto à observação de parte dos fatos.

As pesquisas descritivas abrangem as pesquisas que objetivam assimilar em uma população, suas crenças, atitudes e opiniões. As pesquisas explicativas visam a identificação dos fatores que determinam ou têm contribuição para a ocorrência dos fenômenos. Explicam os motivos dos fatos, por isso, são as pesquisas que mais aprofundam o conhecimento da realidade. Em geral, as pesquisas exploratórias e descritivas, apresentam-se, como fase inicial, e são imprescindíveis para a obtenção de explicações científicas. (GIL 1999).

A pesquisa explicativa foi usada no desenvolvimento do trabalho para avaliação dos resultados e na elaboração das considerações finais. Esse trabalho se limitou, porém, à observação, constatação de fenômenos existentes e avaliação de relação entre variáveis, sem, entretanto manipulá-las.

A SANEPAR (Companhia de Saneamento do Paraná) foi objeto de investigação, na forma de estudo de caso.

Estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida. (CERVO; BERVIAN, 1996).

Esta forma de pesquisa adequou-se ao presente trabalho por permitir um maior aprofundamento no tema específico, o programa de *Endomarketing* da SANEPAR, denominado, Processo de Gestão pelo Comprometimento. Neste caso, o estudo teve como sujeitos, o pessoal interno da empresa e como objeto o programa implantado.

A seleção de um objeto de pesquisa restrito no estudo de caso tem o objetivo de aprofundar-se acerca de suas características específicas. O objeto do estudo pode ser tanto um fato ou fenômeno individual, como um de seus aspectos. Esse tipo de pesquisa exige do pesquisador, capacidade de observação e cuidado na generalização de resultados (SANTOS, 1999).

O conhecimento amplo e detalhado que visa o estudo de caso, através de estudo profundo e abrangente, permitiu a avaliação do programa, facilitando desta forma o atingimento dos objetivos da pesquisa, fornecendo informações úteis para auxiliar na tomada de decisão e implementação de ações direcionadas para o êxito do programa.

Através de estudo profundo e abrangente, o estudo de caso visa obter conhecimento amplo e detalhado de um ou poucos objetos. Seu uso é crescente entre os pesquisadores sociais. Permite estudos de fenômenos sociais que são impossíveis por meio de outros métodos (GIL, 1999).

Empregou-se um o método qualitativo e técnicas variadas como entrevistas, questionários etc, selecionados após um estudo da literatura específica efetuada com este objetivo. A adequação ao atingimento dos objetivos propostos por este estudo foi o critério para a escolha do referido método.

### 3.1 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

As informações utilizadas no desenvolvimento da pesquisa foram obtidas das seguintes maneiras: aplicação de questionário, entrevistas não estruturadas, pesquisa bibliográfica e em menor grau, a pesquisa documental.

Em pesquisas descritivas, os instrumentos de coleta de dados, de amplo uso, são a entrevista, o formulário, e o questionário. A utilização de questões abertas ou fechadas e o número de opções apresentadas determinarão a exatidão dos dados e a dificuldade na sua tabulação e análise. Por conduzir a uma melhor exatidão nas medidas desejadas, o questionário foi a forma mais usada na coleta dados neste estudo. Tem a vantagem de possibilitar aplicação simultânea a um maior número de indivíduos e ser enviado pelo correio. Permite manter o anonimato dos respondentes, o que propicia maior segurança aos mesmos e conduz a respostas mais sinceras (CERVO; BERVIAN, 1996).

As características do problema pesquisado levam o pesquisador a definir o tamanho, a natureza e o conteúdo do questionário. Os questionários de perguntas

fechadas são aqueles que empregam perguntas ou afirmações com categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas. (RICHARDSON, 1999).

Em vista da recomendação acima, procurou-se a simplificação na elaboração das perguntas e a predominância de questões fechadas no questionário, reduzindo ao máximo o número de questões, 25 perguntas, mantendo apenas aquelas essenciais ao teste das hipóteses de estudo.

O predomínio de questões fechadas teve como objetivo, facilitar seu preenchimento e não aborrecer os respondentes, tomando em demasia o seu tempo.

As perguntas foram elaboradas, após a definição do objetivo da pesquisa e o levantamento das hipóteses e variáveis necessárias à descrição e avaliação do programa de gestão pelo comprometimento numa empresa de saneamento. Essa seqüência foi observada, para que a preocupação principal e a finalidade das perguntas tivessem relação com o objetivo da pesquisa.

O conteúdo do questionário aplicado foi predominantemente composto por afirmações, ficando o respondente com diversas opções de expressar seu nível de concordância ou de discordância em relação às mesmas, ou ainda, optar pela resposta: "Não sei / Não quero opinar".

A entrevista é uma conversa com o informante, na qual este é inquirido com o objetivo de recolher dados para a pesquisa. Este instrumento de coleta de dados é usado em pesquisas sociais e psicológicas para a obtenção de dados que não estão disponíveis em registros e fontes documentais, mas são conhecidos por certas pessoas. Tais dados servem tanto para o estudo de fatos como de casos ou de opiniões (CERVO; BERVIAN, 1996).

O fato de ser uma conversa dirigida confere à entrevista uma maior flexibilidade para explorar temas surgidos no decorrer da conversa. Além disso permite maior espontaneidade e informalidade para abordar assuntos que poderiam gerar resistência através de outras formas de pesquisa.

De acordo com Selltiz (*apud* GIL, 1999), a entrevista é uma técnica de coleta de dados adequada para angariar informações sobre o que as pessoas sabem, acreditam, esperam, sentem ou desejam, querem fazer, fazem ou fizeram, também fornece suas explicações ou motivos sobre acontecimentos passados.

Optou-se pelo uso apenas de entrevistas não estruturadas, por melhor atender aos objetivos deste estudo. Tal escolha tem como finalidade obter junto aos multiplicadores do programa, informações mais detalhadas acerca do mesmo. Nestas entrevistas, os objetivos foram de levantar opiniões e relatos sobre a história do programa, saber quais eram as expectativas iniciais e quais foram os resultados efetivos, além de registrar a experiência adquirida na prática da implantação do programa.

A entrevista não estruturada ou entrevista em profundidade é uma conversa guiada. O emprego desse tipo de entrevista visa obter do entrevistado sua descrição do problema, captar sua opinião e levantar fatos que este considera relevantes. Isso permitirá que se possa descobrir o que, de que modo e por quais motivos algo ocorre. As informações detalhadas obtidas através desta técnica são utilizadas para subsidiar uma análise qualitativa. (RICHARDSON, 1999).

Ainda como instrumento de coleta de dados, selecionou-se a observação. Teve como função, o emprego deste método, complementar os demais métodos empregados, de modo a enriquecer a pesquisa, integrando os dados obtidos pelas diversas formas de captação.

A dificuldade da operacionalização, apesar de suas vantagens limita a possibilidade de uso deste tipo de pesquisa. Porém, tendo em vista a presença do pesquisador no universo da pesquisa, essa foi também uma das fontes de informação utilizadas.

Embora o tipo de observação realizado classifique-se como assistemática, ela requer um preparo prévio para o processo de análise e interpretação. Esse preparo compõe-se, principalmente através da Revisão da Literatura.

A observação efetuada mais livremente, sem utilizar fichas ou listas de registros, é chamada de assistemática. Observação participante é quando o observador insere-se no contexto onde estão as pessoas que vivenciam o fenômeno a ser observado. Esse tipo de observação é indicado para estudos de grupos e comunidades, pois o convívio proporciona ao observador melhores condições de assimilar e conhecer características da comunidade (RICHARDSON, 1999).

A observação assistemática, conjugada com a observação participante foram utilizadas uma vez que o pesquisador encontrava-se inserido no universo da pesquisa, porém sem acesso ao todo.

A observação total do universo da pesquisa torna-se complexa e inviável em razão da extensão geográfica, da quantidade de Unidades de Negócios envolvidas no universo da pesquisa e da pouca disponibilidade de tempo do pesquisador.

Na observação participante ou ativa, permite-se chegar ao conhecimento da vida de um grupo a partir de seu interior. Essa modalidade de observação é nomeada como natural, quando o observador já pertence à comunidade ou grupo que investiga. A percepção direta dos fatos, a principal vantagem, pois leva a redução da subjetividade (GIL 1999).

A presença do observador, tida pelo autor acima, como o principal inconveniente da observação por inibir o comportamento espontâneo dos observados, modificando seu comportamento, foi atenuada pelo fato do observador já pertencer à comunidade investigada.

A observação realizada foi parcial, pois ficou restrita aos processos onde participa o pesquisador. Dada sua limitação, serviu apenas para auxiliar na elaboração de entrevistas, questionários e das considerações finais.

Richardson (1999), destaca dentre outras vantagens da observação as seguintes: Torna possível captar a informação no momento de sua ocorrência; presença do observador à ocorrência espontânea dos fatos ou fenômenos; é o único meio satisfatório para estudo de certos aspectos do comportamento humano; Todo o trabalho fica a cargo do observador, cabendo ao observado apenas o desempenho normal de suas atividades.

Prosseguindo, o mesmo autor alerta para desvantagens e limitações da observação: existência de fatos difíceis ou impossíveis de ser estudados pela observação, pois dificultam ou impedem a presença do observador durante a ocorrência ou imediatamente depois; risco de deixar de lado os fatos essenciais, ressaltando apenas o pitoresco; requer preparo do observador e cuidados específicos para cada tipo de estudo.

Contudo, a observação não poderia deixar de fazer parte dos meios para assimilação aspectos do ambiente de estudo, como complemento aos demais métodos empregados.

Foram fundamentais esses alertas para que se pudesse procurar por meios de contornar tais problemas. A utilização de outros instrumentos de coleta de dados,

como, o questionário, a entrevista e pesquisa documental ajudaram a superar essas desvantagens e limitações.

Em razão da existência, na empresa, de materiais contendo informações úteis a este estudo, a pesquisa documental foi uma das fontes de dados utilizada. Foi utilizado também o boletim interno de circulação mensal, “Diálogo”, que é o meio de divulgação de notícias da empresa para todos os empregados. Além dessa fonte também foram aproveitados outros materiais divulgados internamente, bem como apostilas e textos de apoio utilizados nos treinamentos ministrados aos funcionários.

Na pesquisa social, os jornais, revistas, fitas de cinema, programas de rádio e televisão, são documentos de comunicação de massa que constituem importantes fontes de dados. Tais fontes auxiliam no estudo de diversos aspectos da atualidade e do passado histórico. É preciso, entretanto muita cautela no uso desses documentos em razão de terem sido elaborados com objetivos alheios à pesquisa científica (GIL, 1999).

Dentre os instrumentos de coleta de dados disponíveis, optou-se no presente trabalho por aqueles que se revelaram mais adequados às características do estudo a ser realizado, ou seja, entrevista, questionário, observação.

No questionário, foram empregadas perguntas abertas e perguntas fechadas. A remessa das perguntas aos respondentes foi feita via malote da empresa. Depois de respondidas, as questões retornaram ao pesquisador também, por meio do malote.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

Os dados e informações que compuseram a pesquisa foram coletados nas unidades de serviços, de receita com sede administrativa ou postos avançados em

Cascavel, conforme tabela (1), por ser o local mais acessível ao autor. Foram pesquisados 7 empregados em nível gerencial, 32 coordenadores (supervisores) e 326 empregados sem função gerencial.

**Tabela 1: Unidades Onde se Realizou a Pesquisa**

UNIDADES DE NEGÓCIO	FUNCIO- NÁRIOS	COORDE- NADORES	GERENTES	TOTAL
Unidade de Receita Cascavel – URCA	64	6	1	71
Unidade de Receita Regional Oeste – URROE	63	3	1	67
Unidade de Serviços de Avaliação de Conformidades – USAV	46	5	1	52
Unidade de Serviços de Operação de Sistemas Paraná- USOSPR	67	6	1	74
Unidade de Serviços de Projetos e Obras Sudoeste – USPOSO	34	6	1	41
Unidade de Serviços de Manutenção de Redes VI – USMRVI	32	4	1	37
Unidade de Serviços de Manutenção Eletromecânica – USEMSO	20	2	1	23
TOTAL	326	32	7	365

A Unidade de Receita Cascavel – URCA é responsável pela produção de água potável e distribuição da mesma, para o abastecimento do município. A unidade também é responsável pela coleta e tratamento dos esgotos sanitários no âmbito do município e pelo faturamento e cobrança dos serviços prestados à população.

A Unidade de Receita Regional Oeste – URROE, é responsável pela produção e distribuição de água potável para o abastecimento em 73 localidades, coleta e tratamento de esgotos sanitários em 1 localidade, faturamento e cobrança dos serviços prestados à população. As localidades atendidas por essa unidade estão localizadas nas Regiões Oeste e Sudoeste do Estado e tem população urbana menor que 3.000 habitantes.

A Unidade de Avaliação de Conformidades – USAV é a única das unidades pesquisadas que não tem sede em Cascavel. Sua sede fica em Curitiba e sua área de atuação abrange todo o Estado. A USAV possui laboratório em Cascavel,

Curitiba, Londrina e Maringá. Por meio destes quatro laboratórios, a unidade presta serviços de análises laboratoriais para controle de qualidade da água distribuída e de controle operacional de Estações de Tratamento de Água - ETAs e de Estações de Tratamento de Esgotos – ETEs. A unidade presta também serviços de calibração e aferição de equipamentos laboratoriais. Além disso, fornece reagentes químicos de uso rotineiro nos laboratórios das ETAs e das ETEs.

Unidade de Serviços de Operação de Sistemas Paraná – USOSPR, sua área de atuação abrange localidades da Região Oeste e localidades da Região Central do Estado. É responsável pela produção e distribuição de água e pela coleta e tratamento de esgotos sanitários sem, no entanto realizar o faturamento e cobrança, pois isso é atividade exclusiva das unidades de receita regional.

A Unidade de Serviços de Projetos e Obras Sudoeste – USPOSO, presta serviços de elaboração de projetos e de fiscalização na execução desses projetos no âmbito das Regiões Oeste, Sudoeste e parte da Região Central do Estado.

A Unidade de Serviços de Manutenção de Redes VI – USMRVI, presta serviços de manutenção de rede de distribuição de água e rede coletora de esgoto às seguintes unidades: URCA, USOSPR, Unidade de Serviços de Operação de Sistemas Piquiri – USOSPQ, URROE, Unidade de Receita Foz do Iguaçu.

A Unidade de Serviços de Manutenção Eletro Mecânica Sudoeste – USEMSO, presta serviços de manutenção das instalações elétricas dos equipamentos relacionados à produção, distribuição de água, coleta e tratamento de esgoto e manutenção elétrica e mecânica destes equipamentos e sua área de atuação é a mesma da USPOSO.

Os gerentes puderam contribuir com informações acerca de suas expectativas, quanto às etapas do programa, mudanças percebidas no

comportamento de: seus superiores, diretoria; de seus subordinados: coordenadores e funcionários; bem como sobre os efeitos que o programa possa ter exercido sobre seu próprio comportamento. Similarmente as informações foram buscadas junto aos coordenadores e funcionários em geral, ou seja, efeitos do programa sobre os superiores, sobre os subordinados, sobre si próprios e sobre os resultados positivos ou negativos que possam ter trazido para as atividades de cada setor e de cada pessoa, além de resultados para a empresa.

Todos os elementos da amostra foram ainda questionados sobre sugestões ou críticas ao programa, tais como maneiras de melhorá-lo, sua validade, se acreditam que poderão ser alcançados os resultados propostos nas etapas do programa. Foi pesquisada ainda a confiança de todos, na sobrevivência desse Sistema de Gestão.

O tamanho da amostra para populações menores de 100.000 é definido pela fórmula (RICHARDSON, 1999) e (GIL, 1999):

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra

$\sigma^2$  = Nível de confiança (escolhido, em número de desvios – sigmas)

p = Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q = 100 – p (em percentagem)

N = Tamanho da população

$e^2$  = Erro de estimação permitido

Cálculo:

$$n = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50 \cdot 365}{4^2 (365 - 1) + 2^2 \cdot 50 \cdot 50} \quad n = 231$$

Determinação da amostra em cada estrato da população:

a. Percentagens de cada grupo em relação à população:

$$\text{- Gerentes} = \frac{7 \cdot 100}{365} = 1,92 \%$$

$$\text{- Coordenadores} = \frac{32 \cdot 100}{365} = 8,77 \%$$

$$\text{- Funcionários} = \frac{326 \cdot 100}{365} = 89,32 \%$$

b. Número de casos em cada estrato:

- Gerentes	1,92% de 231 = 4,4	≅	5
- Coordenadores	8,77% de 231 = 20,2	≅	20
- Funcionários	89,32% de 231 = 206,3	≅	206
	Total	=	231

Como resultado na aplicação desta fórmula, definiu-se a aplicação de questionário para coleta de dados, junto a 231 empregados. Destes, 5 gerentes, 20 coordenadores e 206 funcionários de base, proporcionalmente à parcela de cada estrato na população investigada.

Foram ainda aplicadas entrevistas na coleta de dados e informações junto aos três multiplicadores do K-Zero que atuaram na área de abrangência desta pesquisa.

### 3.3 HIPÓTESES DE ESTUDO

Em decorrência dos objetivos estipulados para este trabalho, serão testadas as seguintes hipóteses, mediante confrontação com as informações obtidas no estudo:

- ▶ Os funcionários precisam ter certeza do comprometimento da alta administração com programa;
- ▶ O comprometimento e ações individuais ou de grupos produzem resultados limitados quanto à melhoria da qualidade. É preciso integrar e canalizar os esforços;
- ▶ A descontinuidade administrativa é prejudicial ao sucesso do programa de gestão;
- ▶ O estilo autoritário de administradores, de gerentes e coordenadores ainda está presente na empresa e é incompatível com esse tipo de programa.
- ▶ Alguns tipos de personalidade de funcionários exigirão maiores esforços para adesão ao programa ou jamais aceitarão ou conseguirão as mudanças de atitudes necessárias.
- ▶ Através de treinamento e incentivo ao desenvolvimento dos recursos humanos a mudança para atitudes positivas é possível;
- ▶ A sensibilização para que todos busquem em primeiro lugar as metas organizacionais é fundamental para o sucesso do Processo Gestão pelo Comprometimento.
- ▶ A filosofia do programa ou método não foi adequadamente transmitida ou assimilada pelos empregados e administradores.

## 4 RESULTADOS

A apresentação dos resultados iniciou-se pela caracterização da organização em estudo. A seguir, na apresentação dos resultados, optou-se pela divisão em dois itens, tendo sido descritos o Processo de Gestão pelo Comprometimento da SANEPAR, os projetos empregados na sua implantação, posteriormente, demonstraram-se os resultados obtidos com a aplicação do questionário. O capítulo foi então encerrado com a análise dos dados obtidos e as contribuições por meio dela identificadas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

No intuito de analisar o Processo de Gestão pelo Comprometimento, faz-se necessário tomar como partida, a apresentação de aspectos históricos e da atuação da empresa no mercado.

A SANEPAR, Companhia de Saneamento do Paraná, sucedeu a partir de junho de 1964 a AGEPAR, Companhia de Águas e Esgotos do Paraná, fundada em 1963. A finalidade da sua criação foi melhorar o perfil do saneamento básico no estado do Paraná, aumentando os índices de atendimento da população com água tratada, coleta e tratamento de esgotos sanitários, que até então eram precários, existindo um verdadeiro caos nessa área na maioria nos municípios.

No início da década de 1960 antes da criação da SANEPAR, apenas 5,9% dos municípios do estado possuíam os serviços de água e esgoto, e 16,7% possuíam apenas o de água, das 20 maiores cidades, só 11 dispunham de serviços de água satisfatórios.

A partir da sua criação em 1964, numa primeira etapa de seu desenvolvimento a empresa encampou os sistemas de água e esgotos já existentes, que eram os sistemas de Cambará, Campo Mourão, Castro, Cornélio Procópio, Curitiba, Foz do Iguaçu, Irati, Lapa, Palmeira, Piraí do Sul, Piraquara, Rio Negro, Santo Antonio da Platina, São José dos Pinhais e Siqueira Campos, os quais eram operados pelo DAE, Departamento de Água e Esgoto, órgão do governo do estado cujo patrimônio e funções foram assumidos pela SANEPAR. Posteriormente, outros sistemas que eram de responsabilidade das prefeituras municipais, as quais os administravam através de órgãos denominados SAE, Serviço de Água Esgotos, tiveram a concessão dos direitos de exploração desses serviços cedidos pelas mesmas à SANEPAR pois não tinham recursos financeiros suficientes para fazer os investimentos necessários para suprir a demanda municipal por água potável e coleta de esgotos sanitários.

A Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar - foi criada no dia 23 de janeiro de 1963 para cuidar das ações de saneamento básico em todo o Estado do Paraná. Ela é uma empresa estatal, de economia mista, cujo maior acionista é o governo do Estado, com 60% das ações. A Sanepar tem como parceiro estratégico o Grupo Dominó, formado pelas empresas Vivendi, Andrade Gutierrez, Opportunity e Copel, que, juntas, detém 39,7% das ações. A Sanepar está presente em 623 localidades, beneficiando mais de 7,5 milhões de habitantes (SANEPAR, 2003).



Figura 17: Reservatório São Francisco, acervo histórico da Sanepar, Curitiba – Pr  
Fonte: SANEPAR (2003).

O Paraná, quando a Sanepar foi criada, tinha um baixo índice de atendimento da população com água tratada e esgoto. Apenas 8,3% da população recebia água tratada e 4,1% tinha rede de esgoto. Das 221 sedes municipais existentes na época, 19 possuíam os serviços de água e esgoto e 37 recebiam somente água tratada. Trinta e quatro anos depois, em setembro de 1997, a Sanepar foi a primeira empresa de saneamento da América Latina a obter o certificado ISO 9002 para um sistema produtor de água: o Sistema Itaquí - Campo Largo, em função da política de qualidade adotada (SANEPAR, 2003).

A Sanepar foi também a primeira empresa de saneamento das Américas a receber a certificação pelas normas da ISO 14001 para um sistema completo de água e esgoto, em novembro de 1999. O certificado é considerado um dos mais importantes e de maior reconhecimento em todo o mundo na área do meio ambiente e atesta que o sistema de Foz do Iguaçu é operado de forma ambientalmente responsável, desde a captação da água para tratamento até a destinação final do esgoto. A auditoria para indicação para a ISO 14001 foi feita pela empresa americana ABS Quality Evaluations (SANEPAR, 2003).



Figura 18: Símbolo da certificação ISO 14001 do sistema de Foz do Iguaçu  
Fonte: SANEPAR (2003)

É por isso que a companhia paranaense é hoje referência na América Latina, presta serviços de consultoria e promove intercâmbios e parcerias com outras companhias de saneamento. A Sanepar tem uma estreita relação com universidades e instituições científicas e desenvolve trabalhos que projetam seu domínio tecnológico e gerencial no Brasil e no exterior (SANEPAR, 2003).

A Sanepar tem atualmente um foco social, que vai além da mera prestação de serviços públicos, concentrando esforços na transmissão de informações, na educação e na conservação ambiental (SANEPAR, 2003).

A Sanepar norteia suas ações baseadas em diretrizes definidas em sua Tarefa Institucional, Política da Qualidade e Política de Meio Ambiente.

A Tarefa Institucional da Sanepar é a de exercer continuamente sua identidade sanitária, alicerçada em indiscutível compromisso com a qualidade de vida da população por meio da operação de concessões públicas de serviços de saneamento básico (GEMA *et al*, 2002).

A Política da Qualidade define que a Sanepar busca, permanentemente, a satisfação de seus clientes, acionistas e colaboradores. Para tanto, todos devem estar comprometidos com os seguintes objetivos:

- ▶ Melhoria constante dos processos;
- ▶ Cumprimento das normas e disposições legais;
- ▶ Promoção do autodesenvolvimento;
- ▶ Respeito ao meio ambiente;
- ▶ Competitividade da empresa no mercado (GEMA *et al*, 2002).

A Política do Meio Ambiente estabelece que a Sanepar busca, no desenvolvimento de suas atividades de saneamento, a conservação ambiental, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população, com base nos seguintes princípios:

- ▶ Melhorar constantemente os processos que geram impactos ambientais significativos;
- ▶ Prevenir e reduzir os riscos e danos ambientais;
- ▶ Atender à legislação ambiental aplicável em suas atividades;

- ▶ Estabelecer, revisar e acompanhar os objetivos e as metas ambientais.
- ▶ Promover a comunicação com as partes interessadas e disseminar ações para educação ambiental (GEMA *et al*, 2002).

#### 4.1.1 Perfil da Companhia

A Sanepar presta serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário em 342 dos 399 municípios do Estado do Paraná, atendendo com água tratada aproximadamente 7,8 milhões de pessoas, cobrindo 98,59% da população urbana e, com serviços de esgoto sanitário 3,5 milhões de pessoas, cobrindo 43,93% da população urbana. Há 39 anos, a Companhia é a principal prestadora desses serviços no Estado (SANEPAR, 2003).

A Sanepar possui contratos de concessão com municípios que representam 99% de sua receita. A Companhia é líder em qualidade, o que é evidenciado pelo fato de ter sido a primeira companhia brasileira a receber os certificados ISO-9002 e ISO-14001. Foi, também, a única empresa a receber o Prêmio Nacional de Qualidade Sanitária no Brasil nos cinco últimos anos (SANEPAR, 2003).

#### 4.1.2 Estatísticas

Visando facilitar a compreensão do desenvolvimento dos índices ligados ao atendimento da população em termos de ligações de água e esgoto, bem como da extensão das redes de distribuição de água e da rede coletora de esgoto, optou-se

pela reprodução dos gráficos disponibilizados pela SANEPAR, veja isso nas figuras 19 a 22.

Por meio das figuras pode-se observar visualmente o aumento nos índices de atendimento à população, os quais são reflexos diretos dos investimentos que a empresa vem realizando ao longo do período de sua atuação no setor de saneamento básico do estado.

#### Ligações de Água

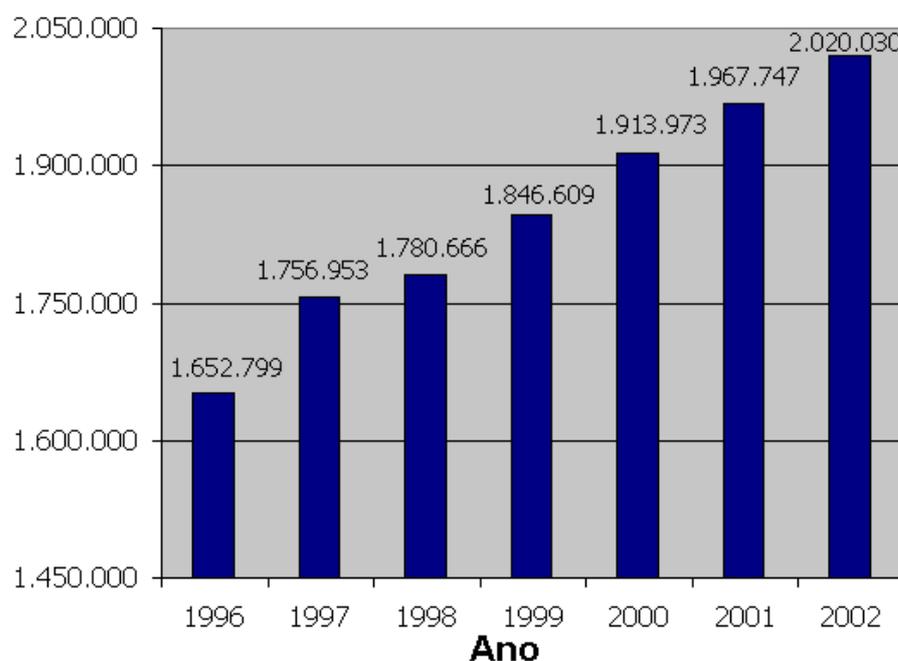


Figura 19: Evolução do número de ligações de água  
Fonte: SANEPAR (2003)

### Rede de Água

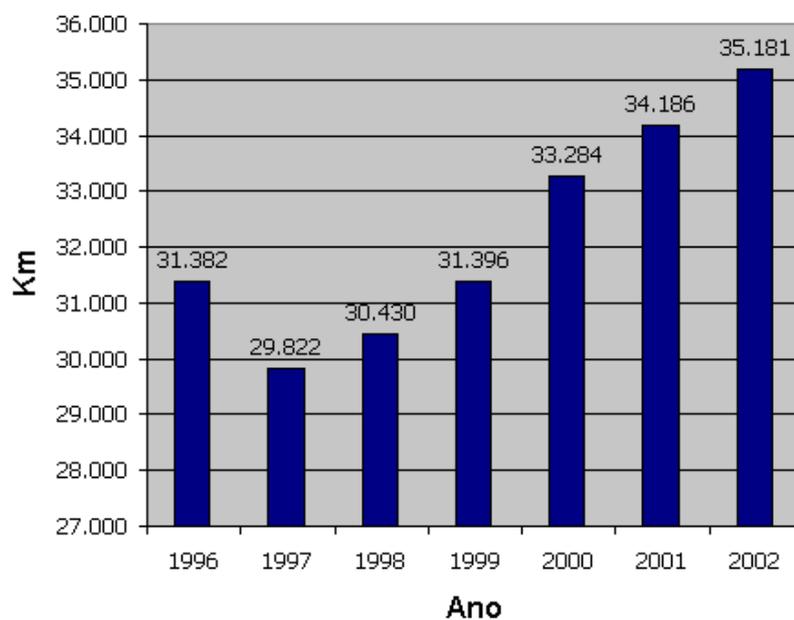


Figura 20: Evolução da extensão da rede de água  
Fonte: SANEPAR (2003)

### Ligações de Esgoto

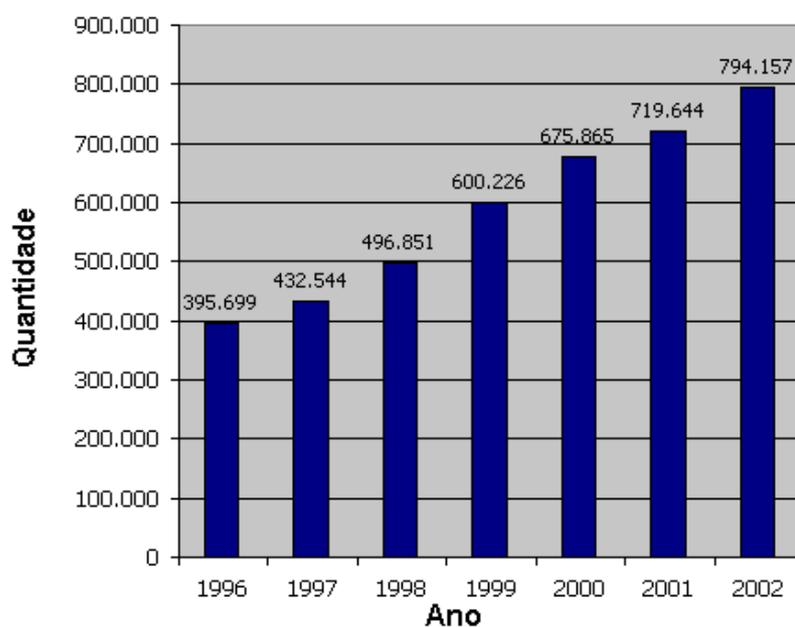


Figura 21: Evolução do número de ligações de esgoto  
Fonte: SANEPAR (2003)

## Rede de Esgoto

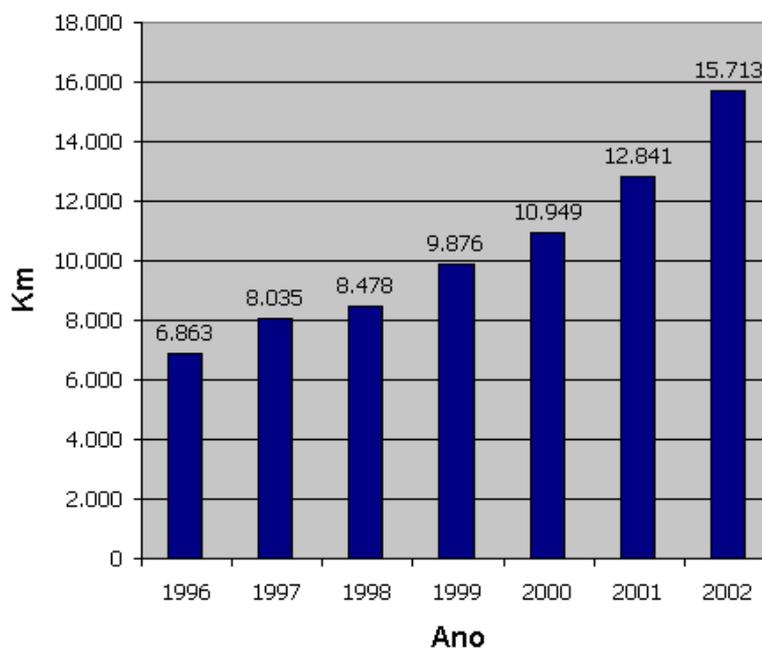


Figura 22: Evolução da extensão da rede de esgoto  
Fonte: SANEPAR (2003)

### 4.1.3 Serviços Prestados pela Companhia

Os principais serviços prestados pela companhia são o abastecimento público de água potável e a coleta e tratamento de esgotos domésticos. Além destes serviços já tradicionais, a empresa tem gradativamente aumentado seu *mix* de serviços.

Dentre os novos serviços ofertados destacam-se, fornecimento de água industrial, tratamento de efluentes industriais, e inicia sua atuação na área de resíduos sólidos.

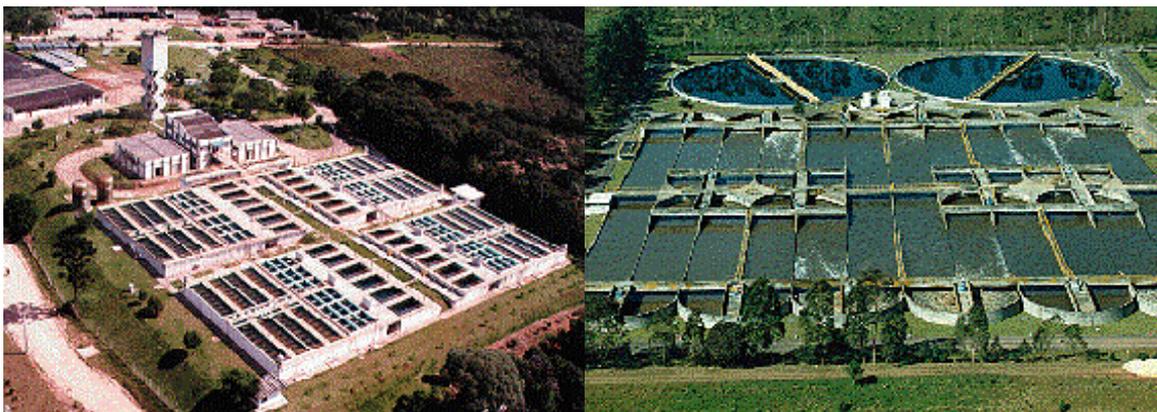


Figura 23: ETA Passaúna e ETE Belém, Curitiba – Pr  
Fonte: SANEPAR (2003)

A Sanepar capta água de rios e poços, que é levada para as estações de tratamento por adutoras. O primeiro passo para o tratamento da água é a adição do sulfato de alumínio para a coagulação das impurezas em suspensão. Esses flocos, mais pesados que a água, se depositam no fundo dos tanques, processo conhecido como decantação. Depois a água passa por um filtro com areia e carvão antracito. Em seguida é adicionado o cloro, que garante a desinfecção da água. Esta água, distribuída à população, segue rigorosamente os padrões determinados pela Organização Mundial da Saúde (SANEPAR, 2003).

Na crosta terrestre, sob a superfície do solo, encontram-se os aquíferos, uma das principais fontes de água que pode ser utilizada pelo homem. Estas águas se infiltram lentamente no solo e se acomodam em diferentes profundidades nas camadas rochosas, onde ficam armazenadas (SANEPAR, 2003).

As águas subterrâneas têm uma qualidade muito boa para o abastecimento público. Elas não têm necessidade de passar pelo tratamento convencional, bastando uma simples cloração para a desinfecção, e causam um impacto ambiental bem menor. A captação é feita em poços tubulares profundos, perfurados verticalmente com equipamentos apropriados e com variados parâmetros de profundidade, diâmetro, revestimento e vazão (SANEPAR, 2003).

A Hidrogeologia é o estudo dos fenômenos e leis que condicionam e regulam a ocorrência, distribuição e movimento destas águas e os seus efeitos para a vida e para os interesses humanos. Na Sanepar, uma equipe técnica trabalha somente na exploração das águas subterrâneas. Em todo o Paraná já foram implantados 800 sistemas de abastecimento de água, totalizando 65% de localidades equipadas com poços tubulares profundos (SANEPAR, 2003).

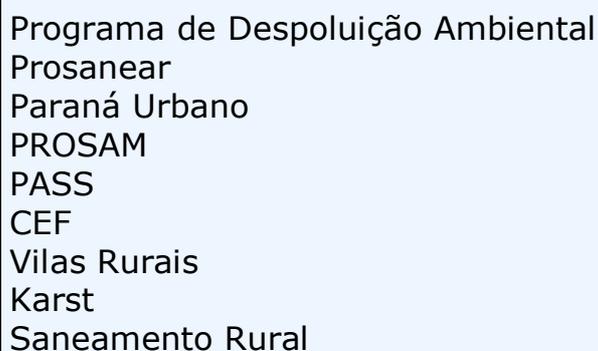
A equipe que trabalha na Hidrogeologia da Sanepar presta consultorias, desenvolve estudos e pesquisas de viabilidade para aproveitamento de mananciais subterrâneos, gerencia obras, faz a manutenção dos poços, comercializa águas subterrâneas in natura para processo industrial, água para irrigação, faz pesquisa de águas termais e de água mineral, entre outras atividades (SANEPAR, 2003).

Dois tipos de tratamento são usados pela Sanepar para tratar o esgoto coletado. O processo aeróbico é feito em estações de tratamento que promovem a decomposição do esgoto. Ao final, 98% da matéria orgânica é removida. Outro sistema é o RALF (Reator Anaeróbico de Lodo Fluidizado), uma tecnologia desenvolvida pela Sanepar. Com um alto índice de eficiência, este processo não necessita de energia complementar e ainda gera gás metano. Seu grau de eficiência varia em torno de 80%. O lodo resultante dos processos de tratamento do esgoto, depois de desinfetado, pode ser utilizado como insumo agrícola. Um projeto de pesquisa neste sentido está sendo desenvolvido pela Sanepar (SANEPAR, 2003).

#### 4.1.4 Programas de Investimento

A Sanepar tem um programa de investimentos arrojado. As metas da empresa são: atender com água tratada 100% da população urbana, atender mais 30% da população com coleta e tratamento de esgoto sanitário, e dobrar o atendimento nos

municípios que já possuem o serviço (SANEPAR, 2003). Os programas em vigência são mostrados na figura 24.



Programa de Despoluição Ambiental  
Prosanear  
Paraná Urbano  
PROSAM  
PASS  
CEF  
Vilas Rurais  
Karst  
Saneamento Rural

Figura 24: Programas de investimento da SANEPAR  
Fonte: SANEPAR (2003)

O Programa de Despoluição Ambiental da Sanepar foi implantado em 1991 na Bacia do Rio Belém, a mais importante de Curitiba. Esta bacia foi escolhida porque abrange vários bairros e o centro da cidade, e porque é servida por rede coletora de esgoto, que é levado para a Estação de Tratamento de Esgoto - ETE Belém (SANEPAR, 2003).

As ações sociais do Programa de Saneamento Integrado promoveram a participação e o uso adequado dos benefícios colocados à disposição da comunidade carente do bairro Cajuru, em Curitiba (SANEPAR, 2003).

Os programas de investimentos da Sanepar contemplam a implantação e ampliação dos serviços de água e esgoto, que já alcançam 623 localidades paranaenses (SANEPAR, 2003).

O programa Paraná Urbano é coordenado pela Secretaria Estadual do Desenvolvimento Urbano e permitiu à Sanepar ampliar os sistemas de água e esgoto de sessenta e nove municípios. O investimento é de R\$ 80 milhões, financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (SANEPAR, 2003).



Figura 25: Investimento do Programa Paraná Urbano  
Fonte: SANEPAR (2003)



Figura 26: Obra financiada pelo PROSAM  
Fonte: SANEPAR (2003)

As ações deste programa, iniciado em 1993, visam a melhoria, a recuperação e a gestão do meio ambiente na Bacia do Alto Iguaçu. Foram investidos no PROSAM, incluindo as desapropriações, US\$252 milhões, de recursos do Banco Mundial (BIRD), do Governo do Paraná, da Prefeitura Municipal de Curitiba e da Sanepar.

Integrando o PROSAM, foi implantado 1,29 milhão de metros de redes coletoras de esgoto, interceptores e coletores tronco, construídas vinte estações elevatórias de esgoto, oito estações de tratamento e executadas 64 mil novas ligações prediais de esgoto, beneficiando diretamente 320 mil pessoas.

Ainda como parte do mesmo programa, no sistema de água foram executados 150 mil metros de redes de distribuição, oito reservatórios e 5.156 novas ligações, e foi construída a Barragem do Iraí, no Rio Iraí, com capacidade de armazenamento

de 52 milhões de metros cúbicos, em 14,6 quilômetros quadrados de área inundada, que vai ser usada no abastecimento da Região Metropolitana de Curitiba.

Como parte do programa PASS, duzentas localidades urbanas e rurais receberam investimentos financiados pelo Programa Comunidade Solidária, do Governo Federal. Os R\$ 30 milhões foram usados pela Sanepar na construção e ampliação de sistemas de fornecimento de água e coleta e tratamento de esgotos (SANEPAR, 2003).



Figura 27: Obra financiada pelo programa PASS  
Fonte: SANEPAR (2003)

O programa CEF é o maior programa de investimentos em obras de água e esgoto já concebido em toda a história do Estado do Paraná. Ele prevê a execução de obras de abastecimento de água e esgoto sanitário na Região Metropolitana de Curitiba e litoral. Os recursos são de uma instituição governamental japonesa, a OECF - The Overseas Economic Cooperation Found, e têm uma contrapartida do Governo do Paraná, num total de US\$ 521 milhões (SANEPAR, 2003).

Desenvolvido por meio de uma parceria entre o Estado do Paraná e as Prefeituras Municipais, o programa Vilas Rurais tem por objetivo a melhoria da qualidade de vida e das condições de saúde da população rural, com a implantação do sistema de abastecimento de água, contribuindo assim para a fixação do homem no campo e para o desenvolvimento do Paraná (SANEPAR, 2003).



Figura 28: Obra do programa Vilas Rurais  
Fonte: SANEPAR (2003)

O Karst é um projeto de utilização do lençol de águas subterrâneas, encontrado na formação calcária "Aqüífero Karst". A Sanepar aproveita este recurso para ajudar no abastecimento do município de Colombo e da Região Metropolitana de Curitiba. A Sanepar opera experimentalmente este projeto.

O programa Saneamento Rural prevê a implantação de Sistemas de Abastecimento de Água em localidades com população entre 50 e 2.000 habitantes. O objetivo é melhorar a qualidade de vida e as condições de saúde dessas pessoas. Até agora foram concluídos 1.107 Sistemas de Abastecimento de Água, beneficiando 249.075 pessoas em todo o Estado do Paraná. As obras de saneamento rural são feitas também por meio de parcerias com a União, Prefeituras Municipais, ONG's e comunidades (SANEPAR, 2003).



Figura 29: Obra financiada com recursos do programa Saneamento Rural  
Fonte: (SANEPAR, 2003)

Uma vez caracterizada a organização em estudo, por meio de seu histórico, da apresentação de dados operacionais, a sua área de atuação e aspectos gerais, pôde-se passar a apresentação dos resultados da pesquisa.

## 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram divididos em duas partes. Na primeira parte, foram apresentadas as informações obtidas sobre o Processo de Gestão pelo Comprometimento, donde se obteve a descrição do mesmo. A segunda parte se constituiu na apresentação dos percentuais das respostas obtidas na aplicação do questionário.

### 4.2.1 Descrição do Processo de Gestão pelo Comprometimento da SANEPAR

O objetivo da implantação de uma GESTÃO PELO COMPROMETIMENTO é o desenvolvimento da cultura organizacional, buscando o senso de equipe, a motivação, o comprometimento de todo corpo funcional e a melhoria da comunicação interna. Visa também integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços

A filosofia de GESTÃO PELO COMPROMETIMENTO objetiva o alcance da excelência empresarial. Tem como principais objetivos difundir e consolidar a nova base cultural de comprometimento dos colaboradores, melhorar a comunicação, o relacionamento e estabelecer uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas para com o sistema organizacional.

Este trabalho de difusão da cultura do comprometimento foi implantado na Cia de Saneamento do Paraná – SANEPAR e se baseia em projetos e ações para consolidar a base cultural do comprometimento dos colaboradores com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando:

- ▶ A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- ▶ A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- ▶ A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a conseqüente redução de custos;
- ▶ O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional;
- ▶ A melhoria do relacionamento interpessoal;
- ▶ A melhoria no relacionamento cadeia cliente x fornecedor;
- ▶ A implantação de ações gerenciais preventivas.

Estabelece a prática inicial dos valores essenciais, que a empresa escolheu para nortear suas atitudes para com os colaboradores e destes para com a empresa, o comprometimento com seus sistemas tecnológicos, bem como para o estabelecimento de um clima adequado nas relações interpessoais.

Para a implantação deste Processo, iniciada no ano 2000, a SANEPAR utilizou-se de um sistema de projetos descrito no item seguinte.

#### 4.2.1.2 Projetos para implantação da gestão pelo comprometimento na SANEPAR

Os projetos são complementares entre si e cada um visa atender a um ou mais aspecto específico. Assim, figuram entre seus objetivos, a melhora na comunicação interna, integração entre áreas, propagação de conceitos, internalização dos novos valores culturais e motivação.

São os seguintes os projetos do Processo Gestão pelo Comprometimento:

- ▶ K-Zero;
- ▶ Conhecendo a SANEPAR;
- ▶ Comunicação;
- ▶ Fale Francamente;
- ▶ Use o Bom Senso;
- ▶ PPR – Programa de Participação nos Resultados

O primeiro projeto do Programa Gestão pelo Comprometimento a ser iniciado foi o K-zero, esse programa tem os seguintes objetivos:

- ▶ estabelecer valores culturais e credos que nortearão o processo do comprometimento;
- ▶ estabelecer uma linguagem cultural comum a todos os colaboradores;
- ▶ difundir a base de valores estabelecida, permitindo o comprometimento gradual das pessoas com a nova sinergia implantada;
- ▶ estabelecer a base cultural pelo comprometimento

Com o fim de atingir as metas traçadas, foram planejadas as ações relacionadas a seguir:

- ▶ Seminários de K0;
- ▶ Multiplicação do K0;

- ▶ Seminário K1;
- ▶ Carta de Valores;
- ▶ Teatro.

Os seminários K0 e multiplicação do K0, visam o alinhamento de valores e sua disseminação junto aos colaboradores. Os seminários K0, de 32 horas foram ministrados aos gerentes e coordenadores pela consultoria contratada. Já a multiplicação do K0 foi ministrada por facilitadores ou multiplicadores treinados em 80 horas pela consultoria para disseminar esses valores na empresa. A multiplicação do K0 consistiu de treinamentos de 16 horas ministrado a todos os colaboradores.

Os seminários K1 ministrados aos gerentes e coordenadores enfocaram o *marketing* de relacionamento.

Foi elaborada uma carta definindo os valores que devem orientar o comprometimento dos empregados da Sanepar.

Essa carta define a Sanepar como uma empresa com responsabilidades sobre pessoas, comunidades e meio ambiente; uma empresa eficaz, competitiva e vencedora; focada na melhoria da qualidade de vida.

Os valores da Sanepar são os seguintes: pessoas; meio ambiente; transparência; cidadania; rentabilidade; saúde; educação; qualidade; comunidade; produtividade.

Para a difusão dos valores e credos em toda a empresa, utilizou-se de Teatro com a participação dos colaboradores. Para isso, foram formados 3 grupos de teatro nas localidades de: Maringá, Cascavel e Curitiba com um roteiro definido pelos colaboradores que escreveram a peça teatral, respeitando as regionalidades.

O emprego de encenações teatrais teve ainda como objetivos:

- ▶ Motivar psicologicamente as pessoas para o desenvolvimento do seu trabalho integrado com o grupo;
- ▶ Criar espírito de unidade;
- ▶ Estimular o desenvolvimento da afetividade, motivar, reconhecer o homem como a principal engrenagem do trabalho;
- ▶ Integrar o gestor com o grupo, sintonizando-o com as necessidades coletivas dos colaboradores;
- ▶ Facilitar o desenvolvimento da empatia entre as pessoas;
- ▶ Gerar um clima harmônico que favoreça o comprometimento.
- ▶ Reforçar valores: Auto-estima, empatia, afetividade, preenchimento de espaços vazios.

O Projeto Conhecendo a SANEPAR teve como objetivos promover a integração entre os novos e atuais colaboradores. Sua finalidade foi energizar e engajar os novos colaboradores e os atuais no processo de Gestão pelo Comprometimento.

O Projeto Comunicação teve como alvo principal obtenção de melhorias na comunicação interna, *feedback* e fluxo de informações (empresa – colaborador; colaborador – empresa; colaborador – colaborador), nas interações formais e informais.

Duas ações podem ser destacadas como principais neste projeto. A primeira refere-se ao desenvolvimento de um canal de comunicação escrita com o fim de reforçar os valores e a filosofia de comprometimento de todos os colaboradores. O Jornal Conexão de circulação mensal. A segunda ação empregada foi a utilização da Intranet como ferramenta capaz de permitir discussões interativas sobre temas de

interesse da empresa e promover a disseminação rápida de informação sobre assuntos de interesse de todos.

O Projeto Fale Francamente é uma ferramenta que possibilita o monitoramento e avaliação periódica (anual) das relações entre colaboradores e empresa, refletindo o clima interno da empresa. É um instrumento de pesquisa aplicado a todos os colaboradores voltado à avaliação e mensuração do clima organizacional (colaboradores em relação à empresa). Esse projeto é bastante útil na elaboração junto às Unidades da Empresa de Plano de Ação Anual, além de permitir o acompanhamento dos projetos e indicadores vinculados aos fatores pesquisados. Possibilita ainda o realinhamento dos projetos em função do resultado.

O projeto Use o Bom Senso, visa o desenvolvimento de hábitos e atitudes capazes de tornar mais agradável o ambiente de trabalho, adequando-o ao padrão de postura profissional decorrente do modelo de gestão da Sanepar. Objetiva a conscientização no sentido do comprometimento individual e coletivo para que se alcance cada vez mais qualidade e produtividade.

O Programa Use o Bom Senso baseia-se nas práticas preconizadas pela filosofia dos 5 S e 3 R. Esse programa agrega os conceitos do 5 S e a política dos 3 R, considerando, portanto o conjunto de 8 sentidos.

Os 3 R foram propostos na Agenda 21, baseados em uma Resolução da ONU, Organização das Nações Unidas, com o objetivo de estabelecer estratégias e medidas de manejo ambientalmente saudável dos resíduos gerados pelas atividades humanas.

Os 8 sentidos são:

- ▶ Senso de Utilização;
- ▶ Senso de Ordenação;

- ▶ Senso de Limpeza;
- ▶ Senso de Saúde;
- ▶ Senso de Redução;
- ▶ Senso de Reutilização;
- ▶ Senso de Reciclagem;
- ▶ Senso de Autodisciplina / Comprometimento.

O PPR visa a adequação ao princípio da substituição da concessão pela conquista. Segundo esse princípio, tudo o que se concede sem estar vinculado a algum esforço por parte dos empregados não é suficientemente valorizado e tende a tornar-se uma exigência nos períodos seguintes.

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) é uma ferramenta de gestão que aumenta o vínculo entre a Sanepar e os seus empregados, trazendo ganhos de produtividade e, como consequência, melhoria de rendimentos. É por meio desse programa que a Sanepar divide os resultados da empresa com os seus empregados (USRH et al, 2002).

A empresa começa a distribuir o PPR a partir de um determinado resultado alcançado, o qual é chamado de ponto de corte. A partir desse ponto é que será calculado o valor a ser compartilhado entre os empregados da empresa. À medida que os resultados aumentam, aumenta também o valor a ser distribuído, até o máximo de três folhas de pagamento no PPR de 2002.

O valor a ser recebido pelo empregado será atribuído conforme os resultados obtidos pelos Esforços: global, setorial (metas) e individual.

O esforço global está vinculado aos resultados da empresa e equivale a 20% do total a ser distribuído. Deste percentual, 10% serão divididos igualmente entre

todos os participantes e 10% proporcionalmente ao valor da remuneração de cada um.

O esforço setorial será distribuído de acordo com o cumprimento das metas da empresa e de cada unidade. Todos os empregados receberão proporcionalmente ao valor da sua remuneração praticada em dezembro de 2002. O esforço setorial equivale a 70% do valor total a ser distribuído.

O esforço individual equivale a 10% do valor total a ser distribuído. Dessa distribuição, participam os empregados que não exercem função gerencial. É por meio da avaliação individual que se atribui o valor a ser pago. Cada empregado foi avaliado por, no máximo, cinco colegas e pelo gerente da área (peso 2). A média ponderada das notas gerará um ganho em reais, calculado proporcionalmente a partir do montante de sua unidade, ou seja, o valor referente ao esforço individual da unidade será dividido entre todos os seus empregados proporcionalmente à média que cada um obteve nas avaliações.

Os critérios para avaliação foram os seguintes:

- ▶ Afetividade;
- ▶ Alavancagem;
- ▶ Comprometimento;
- ▶ Desperdício;
- ▶ Disciplina;
- ▶ Espírito de equipe;
- ▶ Espírito desarmado;
- ▶ Produtividade;
- ▶ Qualidade;
- ▶ Segurança;

- ▶ Transparência;
- ▶ Zelo pessoal;
- ▶ Zelo profissional.

Os gerentes são avaliados pelo esforço individual, por meio dos resultados alcançados pela sua unidade.

Uma vez descrita a implantação do Processo de Gestão pelo Comprometimento na SANEPAR e suas etapas, a próxima etapa é a apresentação dos resultados do questionário utilizado na coleta de dados.

#### 4.2.2 Resultados da Aplicação do Questionário

O entendimento das afirmações do questionário aplicado não seria possível para o funcionário normal, sem o treinamento K-Zero. Por isso, a primeira questão procurou saber se o respondente havia participado. Essa questão constituiu-se em um filtro utilizado na seleção dos questionários a serem tabulados. Na figura 30 são mostrados os percentuais de participação dos respondentes nesse treinamento.

A partir da segunda, as questões buscaram informações a fim de testar as hipóteses de estudo, obter a percepção dos empregados com aspectos relacionados ao Processo de Gestão pelo Comprometimento, às mudanças introduzidas, propagação e assimilação dos princípios em todos os níveis hierárquicos da SANEPAR.

Figuras contendo na sua parte superior, o conteúdo da questão e na parte inferior gráficos em forma de pizza, mostram os resultados obtidos na aplicação do questionário, exibindo os percentuais obtidos para cada resposta.

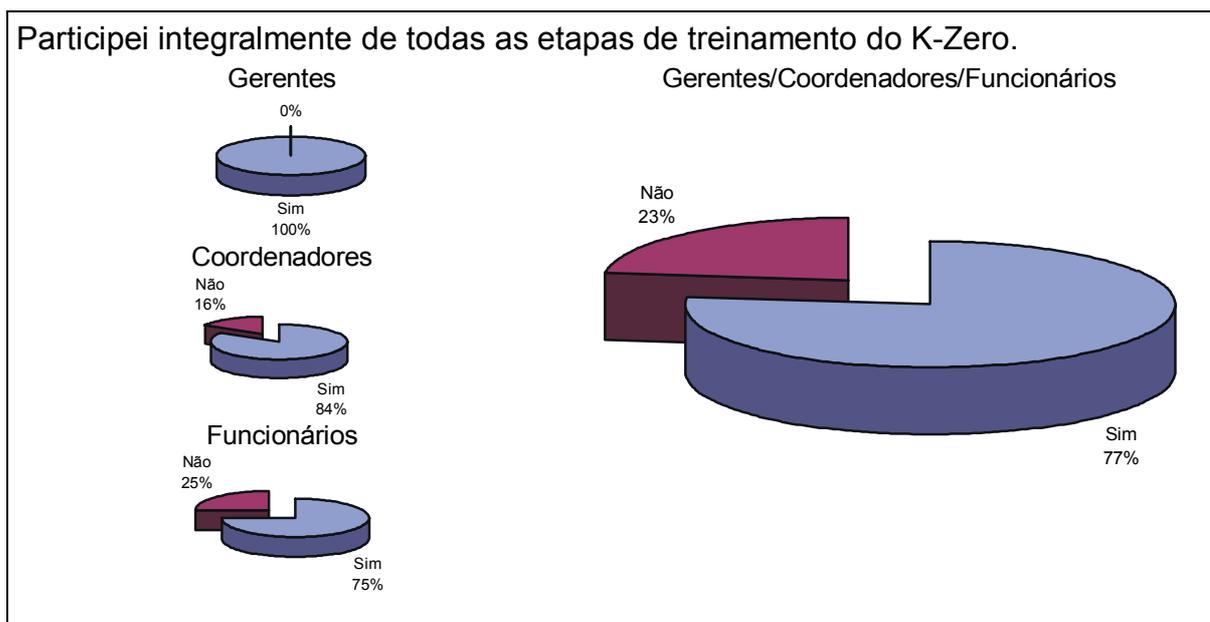


Figura 30: Participação no K-Zero  
Fonte: Dados primários (2003)

Verifica-se que 77% dos respondentes informaram ter participado do treinamento K-Zero, enquanto 23% responderam não ter participado.

Os percentuais das respostas dos questionários constam em figuras e foram apresentados na forma de gráfico. Constam em cada figura, 4 gráficos, um para cada segmento pesquisado. À esquerda estão 3 gráficos que correspondem respectivamente aos percentuais das respostas obtidas em cada segmento: gerentes, coordenadores e funcionários. À direita, está o gráfico contendo os percentuais da soma de todos os segmentos e a legenda que é a mesma para todos os gráficos.

As figuras 31, 32 e 33, mostram resultados de questões destinadas a captar a percepção quanto ao comprometimento da alta administração, sua importância em relação à continuidade do Processo de Gestão pelo Comprometimento e ao comprometimento de todo o corpo funcional.

Na revisão da literatura, ficou demonstrado que o comprometimento da alta administração, seguido dos gerentes e das demais lideranças, é fundamental para o

êxito desse sistema de gestão. Por isso as questões mencionadas procuraram averiguar a percepção dos empregados quanto a esse aspecto.

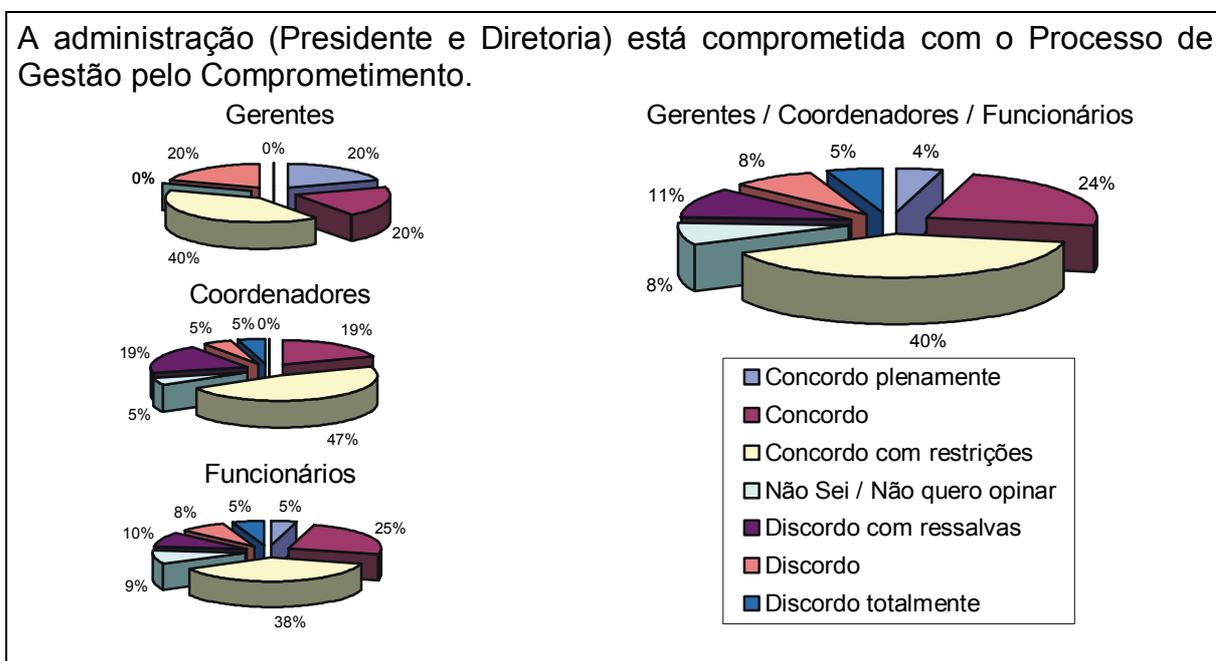


Figura 31: Comprometimento da alta administração  
Fonte: Dados primários (2003)

Entre os colaboradores 4% concordaram plenamente que a administração está comprometida com o PGPC, 24% concordaram, 40% concordaram com restrição, somando, têm-se 68% de concordância. Do total, 8% não opinaram. Entre os que discordaram, verifica-se que 5% discordaram totalmente, 8% discordaram e 11% discordaram com ressalvas, somando, obtêm-se 24% que discordaram.

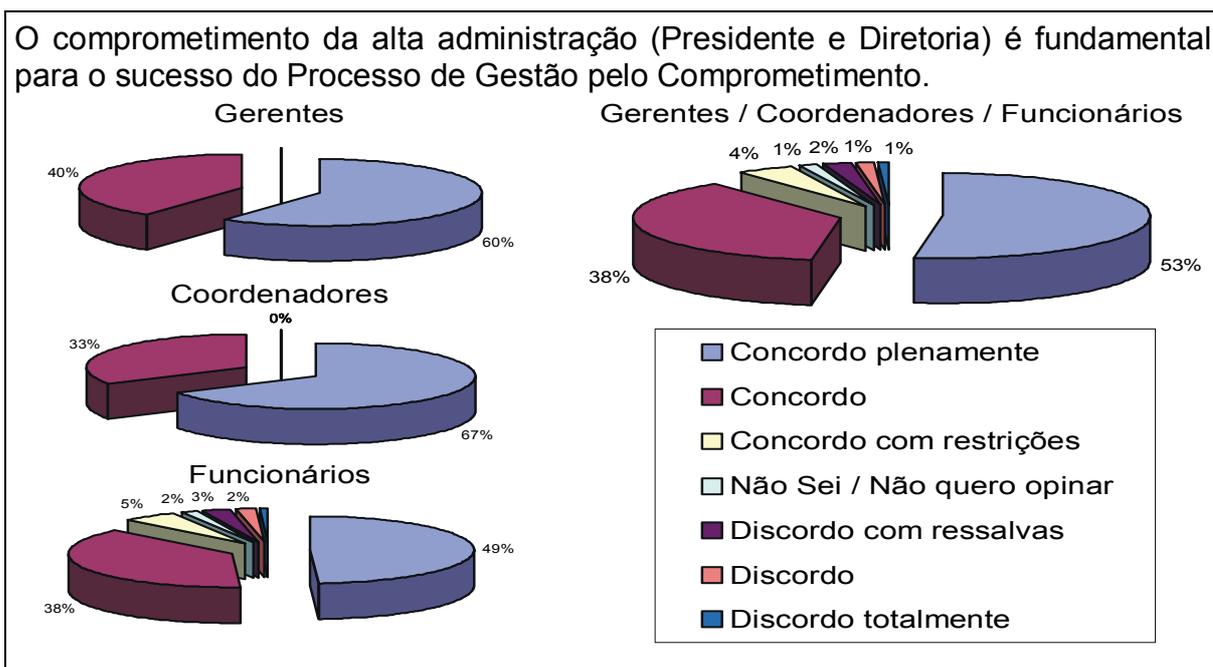


Figura 32: Importância do comprometimento da administração

Fonte: Dados primários (2003)

Dos colaboradores pesquisados, 53% concordaram plenamente que o comprometimento da alta administração é fundamental para o sucesso do PGPC, 39% concordaram, 4% concordaram com restrição, somando, têm-se 87% que concordaram. Do total, 1% não opinaram. Entre os que discordaram, verifica-se que 1% discordaram totalmente, 1% discordaram e 2% discordaram com ressalvas, somando, obtêm-se 4% de discordância.

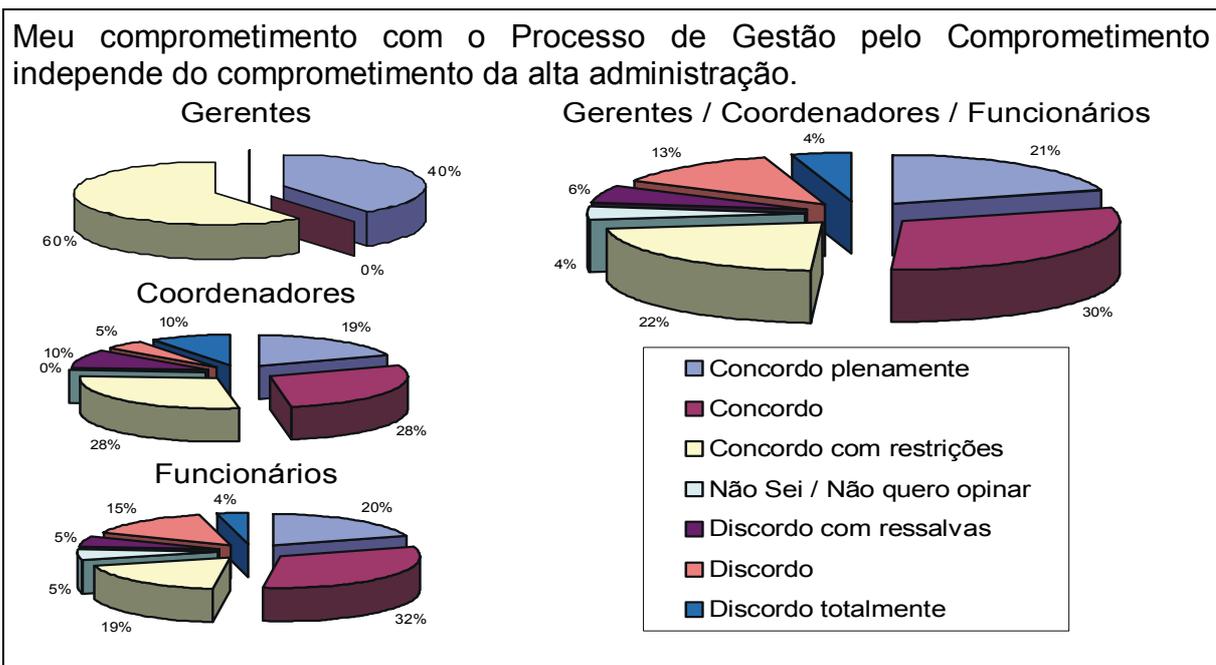


Figura 33: O comprometimento individual e o da administração  
Fonte: Dados primários (2003)

Dos colaboradores, 21% concordaram plenamente que o comprometimento individual com o PGPC independe do comprometimento da alta administração, 30% concordaram, 22% concordaram com restrição, somando, têm-se 73% que concordaram. Do total, 4% não opinaram. Entre os que discordaram, verifica-se que 4% discordaram totalmente, 13% discordaram e 6% discordaram com ressalvas, somando, obteve-se 23% de discordância.

A figura 34 mostra o resultado da questão que visou aferir a consciência em relação à importância do trabalho em equipe, de enxergar o conjunto dos processos e suas interdependências.

As ações individuais são mais importantes que ações coletivas no esforço para melhoria da qualidade e para a obtenção de bons resultados pela SANEPAR.

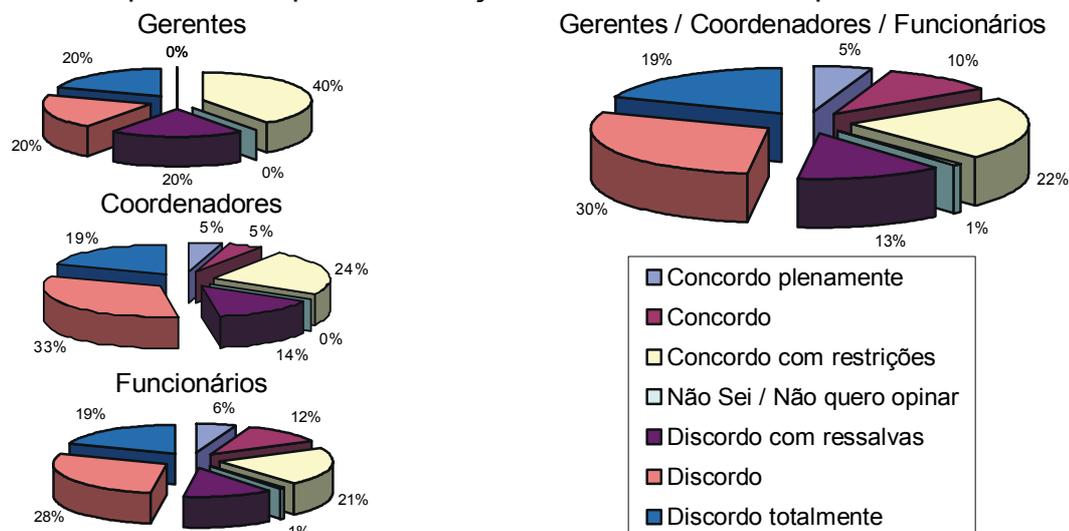


Figura 34: Ações individuais versus trabalho em equipe  
Fonte: Dados primários (2003)

Observa-se que 5% dos empregados concordaram plenamente que ações individuais são mais importantes que as coletivas no esforço para a conquista de melhor qualidade e resultados para a empresa, 10% concordaram e 22% concordaram com restrições. Somando os percentuais, obtêm-se 37% que concordaram. Não sabiam ou não opinaram 1%. Entre os 62% que discordaram, 19% discordaram totalmente, 30% discordaram e 13% discordaram com ressalvas.

A Gestão pelo Comprometimento é um processo sem tempo fixo para início, desenvolvimento das etapas e conclusão, ao contrário, como se viu na revisão da literatura, é um processo contínuo. Por isso, é fundamental que haja uma continuidade das ações dentro dessa filosofia, a fim de manter a confiança de todos e assim se evitem retrocessos.

A cada 4 anos, acontecem eleições para o governo Estadual, a figura 35 mostra os resultados da questão buscou a percepção quanto aos efeitos da mudança no executivo para o Processo de Gestão pelo Comprometimento.

Após a mudança no executivo estadual, normalmente são feitas mudanças na diretoria e nas gerências da empresa. Esse fato é prejudicial ao Processo de Gestão pelo Comprometimento.

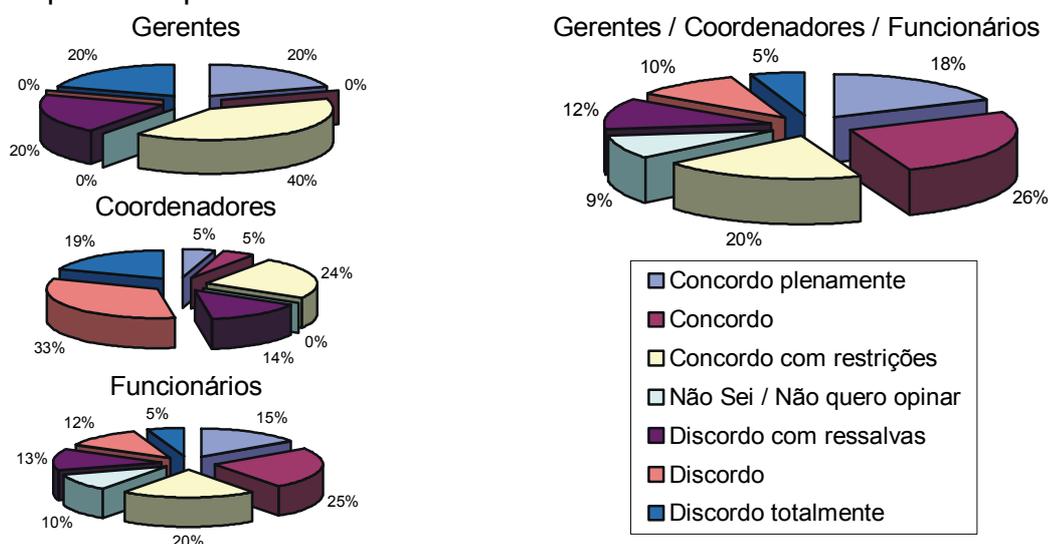


Figura 35: Descontinuidade administrativa  
Fonte: Dados primários (2003)

As mudanças feitas na diretoria e gerências foram consideradas prejudiciais ao PGPC por 64% dos respondentes, destes 18% concordaram plenamente, 26% concordaram e 20% concordaram com restrições. Não sabiam ou não quiseram opinar 9%. Não acharam as mudanças prejudiciais 27% dos empregados, entre os quais, 5% discordaram totalmente, 10% discordaram e 12% discordaram com ressalvas.

Um aspecto considerado fundamental na revisão da literatura, é o desenvolvimento de lideranças na organização. O aumento que se observa na qualificação e escolaridade, maior disponibilidade de informação à disposição dos funcionários, reforçam a percepção do papel da liderança na obtenção de melhores resultados para a organização através destas pessoas.

A substituição do autoritarismo pela liderança é um dos objetivos principais da Gestão pelo Comprometimento. As figuras 36, 37, 38 e 39, demonstram resultados de questões direcionadas a captar a percepção em relação ao antagonismo entre o

autoritarismo e esse programa. As questões visaram também uma verificação quanto à prática da liderança, da delegação de poderes, por coordenadores, gerentes e diretores na percepção de seus subordinados.

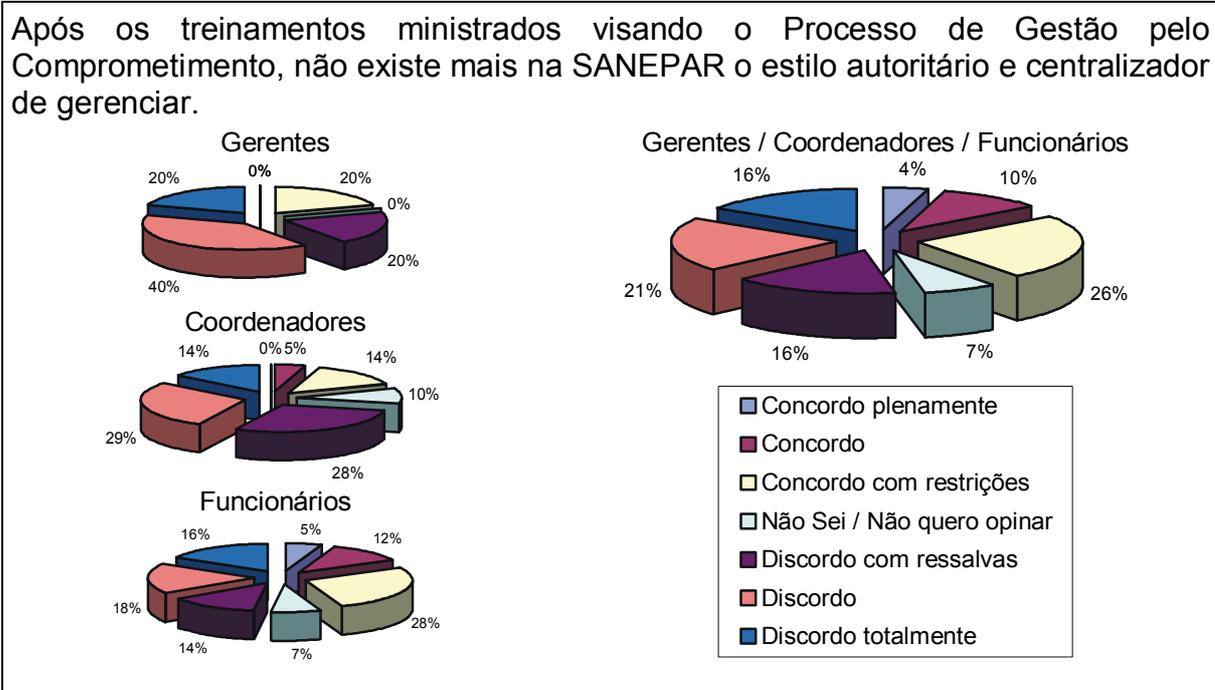


Figura 36: Mudança do autoritarismo para a liderança  
Fonte: Dados primários (2003)

Para 53% dos pesquisados o estilo autoritário e centralizador de gerenciar ainda está presente na empresa, destes 6% discordaram totalmente da eliminação deste estilo, 21% discordaram e 16% discordaram com ressalvas. Entre os 40% que concordaram com o fim do referido estilo, 4% concordaram totalmente 10% concordaram e 26% concordaram com restrição. Preferiram não opinar ou não souberam responder 7%.

O autoritarismo e a centralização das decisões e informações são compatíveis com a Gestão pelo Comprometimento.

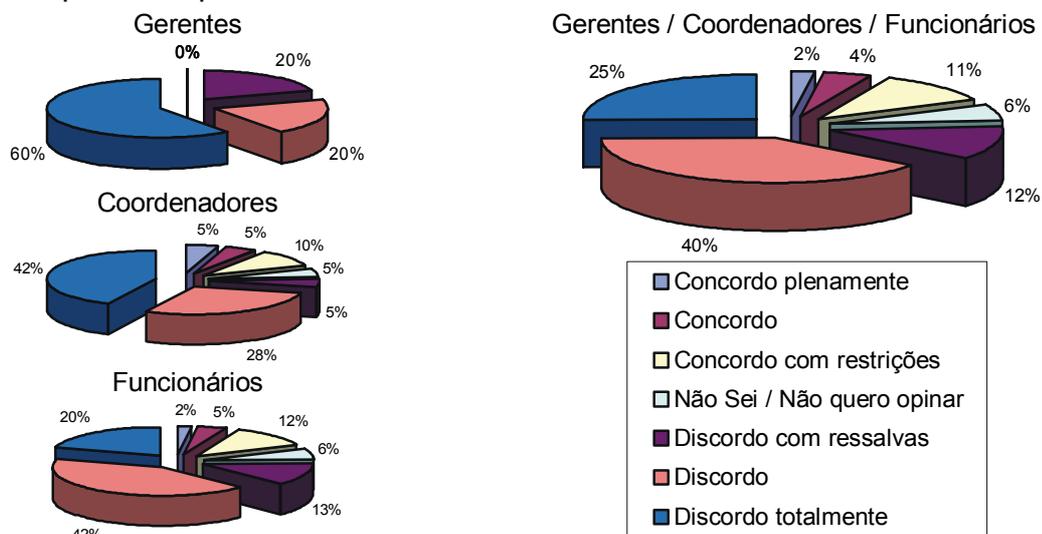


Figura 37: O estilo gerencial e a Gestão pelo Comprometimento  
 Fonte: Dados primários (2003)

O autoritarismo e a centralização das decisões e informações na opinião de 77% dos empregados são incompatíveis com a Gestão pelo Comprometimento. Deste percentual, 25% discordaram plenamente que sejam compatíveis com o PGPC, 40% discordaram e 12% discordaram com ressalvas. Entre os 17% que concordaram com a compatibilidade, 2% concordaram plenamente, 4% concordaram e 11% concordaram com restrições. Os restantes, 6% responderam “Não sei / Não quero opinar”.

Meu superior hierárquico, após o treinamento K-zero, passou a tratar-me com mais respeito, cordialidade e consideração.

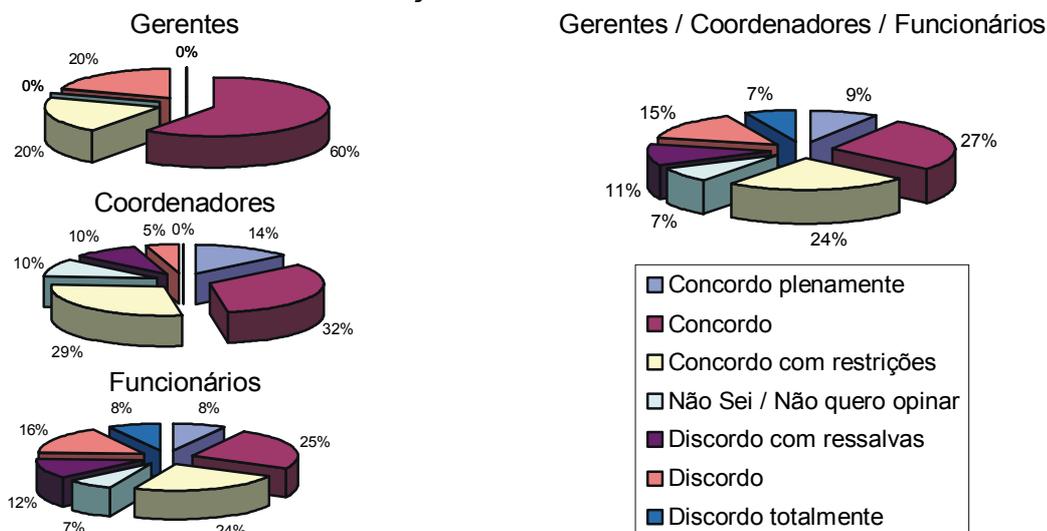


Figura 38: Relação entre superior e subordinados  
Fonte: Dados primários (2003)

A maioria, 60% percebeu que após o treinamento K-zero, seu superior hierárquico passou a tratá-lo com mais respeito, cordialidade e consideração. Destes, 9% concordaram plenamente com isso, 27% concordaram e 24% concordaram com restrições. Entre os 33% que não notaram tal mudança, 7% discordaram totalmente, 15% discordaram e 11% discordaram com ressalvas. Os demais 7% responderam “Não sei / Não quero opinar”.

Meu superior hierárquico imediato, após o treinamento K-Zero, aceita melhor receber sugestões de seus subordinados, as utiliza quando são boas e incentiva a participação.

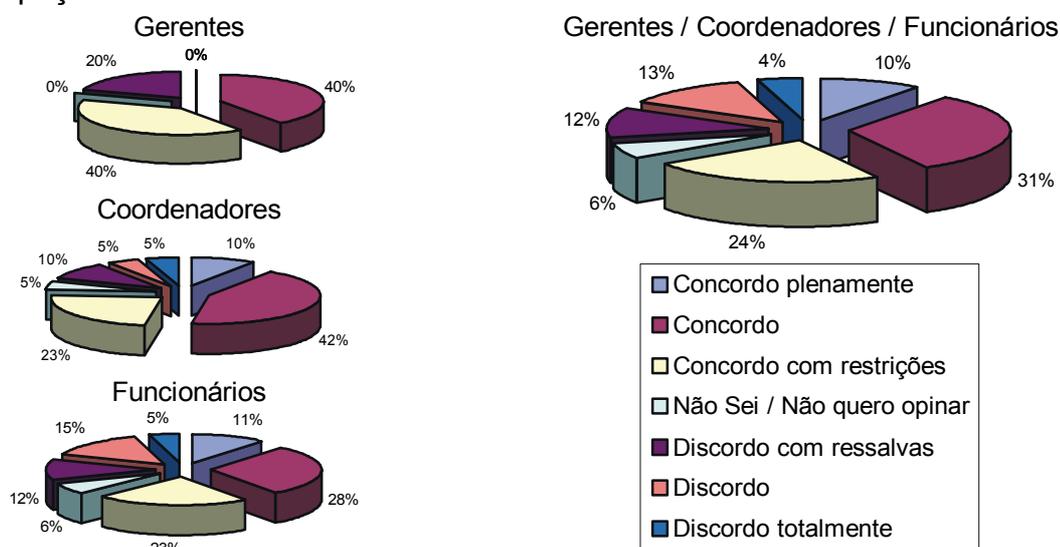


Figura 39: Abertura à participação dos funcionários  
Fonte: Dados primários (2003)

O superior hierárquico imediato, na opinião de 64% dos pesquisados, após o treinamento K-Zero, aceita melhor receber sugestões de seus subordinados, as utiliza quando são boas e incentiva a participação. Destes 10% concordaram plenamente, 31% concordaram e 24% concordaram com restrições. Entre os 29% que não perceberam mudança, 4% discordaram totalmente, 13% discordaram e 12% discordaram com ressalvas. Os 6% restantes responderam “Não sei / Não quero opinar”.

Buscou-se aferir a percepção quanto à existência de pessoas resistentes às mudanças, capacidade de assimilação dos princípios, valores e filosofia do Processo de Gestão pelo Comprometimento. Os resultados são vistos nas figuras 40 e 53.

Todos os empregados assimilaram as mudanças de atitudes necessárias para a implantação do Processo de Gestão pelo Comprometimento.

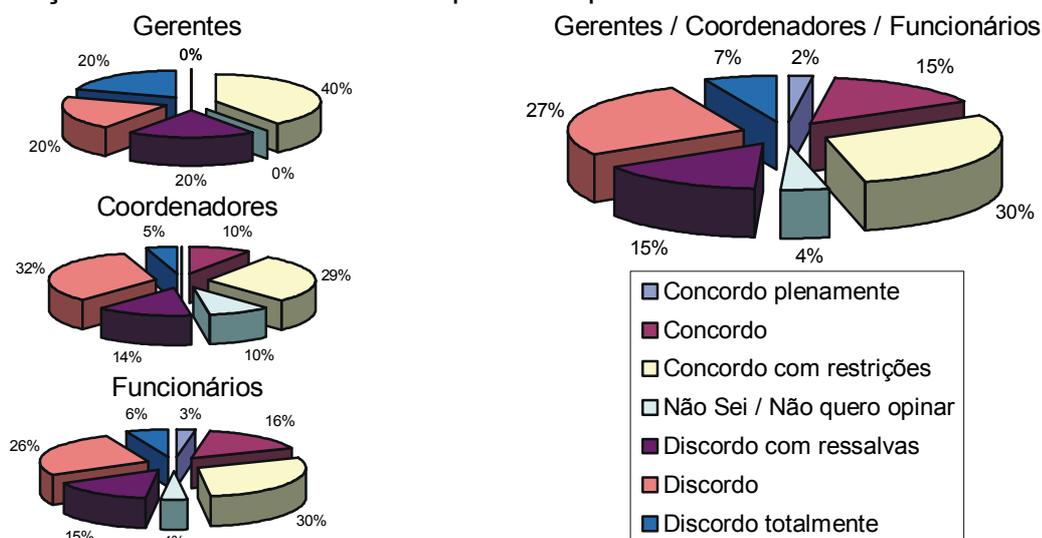


Figura 40: Assimilação da filosofia da Gestão pelo Comprometimento

Fonte: Dados primários (2003)

Todos os empregados, na opinião de 47% das respostas, assimilaram as mudanças de atitudes necessárias para a implantação do Processo de Gestão pelo Comprometimento. Entre eles 2% concordaram plenamente com isto, 15% concordaram e 30% concordaram com restrições. Entre os 49% que acham que as atitudes permanecem inalteradas, 7% discordaram totalmente da afirmação, 27% discordaram e 15% discordaram com ressalvas. Os 4% restantes responderam “Não sei / Não quero opinar”.

O treinamento foi um dos principais instrumentos utilizados pela empresa na transmissão dos novos valores culturais destinados a dar suporte ao Processo de Gestão pelo Comprometimento.

Diante do exposto, evidenciou-se a necessidade de aferir a capacidade dos treinamentos realizados no contexto do programa em provocar as mudanças esperadas no comportamento e nas atitudes do empregados participantes. A importância do treinamento e sua efetividade em estimular tais mudanças foram verificadas por questão cujos resultados são fornecidos por meio da figura 41.

A aplicação de programas de treinamento (K-Zero, K-1, Use o bom senso) aumenta a adesão ao Processo de Gestão pelo Comprometimento.

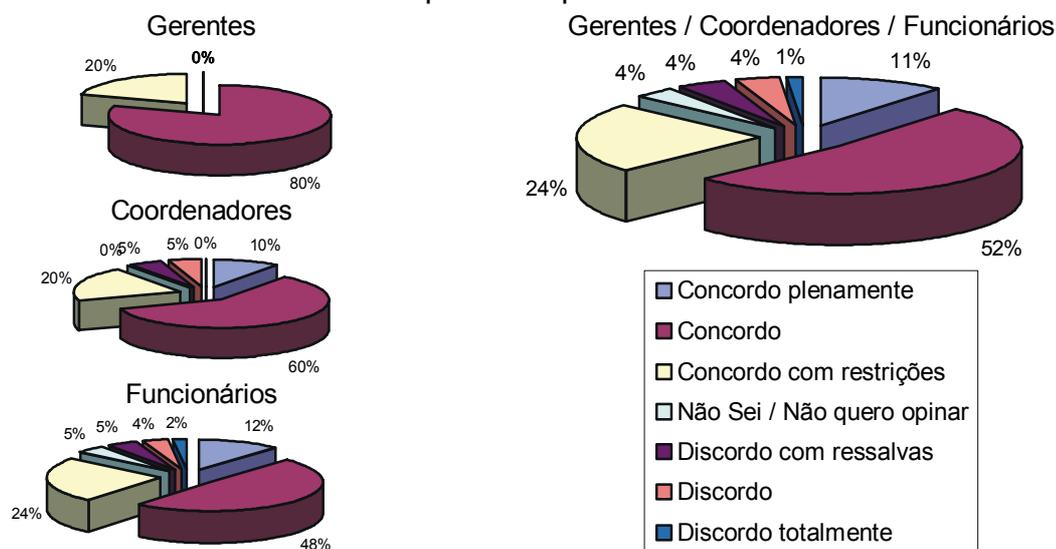


Figura 41: Resultados do treinamento  
Fonte: Dados primários (2003)

A aplicação de programas de treinamento (K-Zero, K-1, Use o bom senso), na percepção de 87%, aumenta a adesão ao PGPC. Desse percentual, 11% concordaram plenamente, 52% concordaram e 24% concordaram com restrições. Entre os 9% que acharam que o treinamento não aumenta a adesão, 1% discordaram totalmente, 4% discordaram e 4% discordaram com ressalvas. Os demais, 4% responderam “Não sei / Não quero opinar”.

A credibilidade do programa constitui um requisito fundamental para qualquer processo de mudança no comportamento das pessoas, sobretudo quando se deseja isto em um contexto social. A figura 42 reproduz os percentuais de resposta obtidos para a questão elaborada com a finalidade de verificar este aspecto.

O processo de Gestão pelo Comprometimento será implantado com sucesso na SANEPAR.

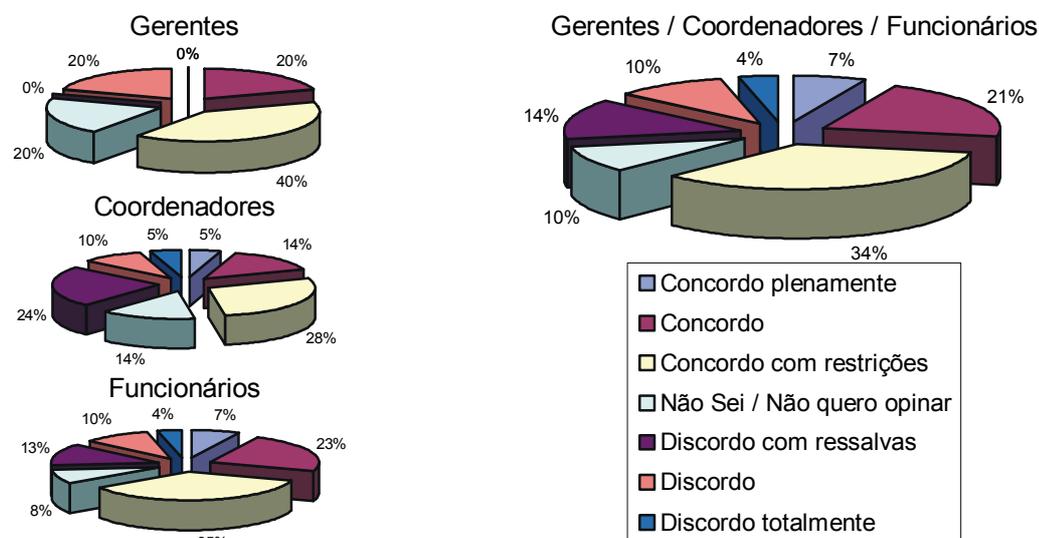


Figura 42: Confiança no Processo de Gestão pelo comprometimento

Fonte: Dados primários (2003)

Na opinião de 62% dos pesquisados, o PGPC será implantado com sucesso na SANEPAR. Desse percentual 7% concordaram plenamente, 21% concordaram e 34% concordaram com restrições. Entre os 28% que acharam que o PGPC não terá sucesso, 4% discordaram totalmente, 10% discordaram e 14% discordaram com ressalvas. Os restantes, 10% responderam “Não sei / Não quero opinar”.

Na transmissão dos princípios da Gestão pelo Comprometimento, foram empregados instrumentos de comunicação, tais como intranet, jornal interno, boletim interno, folhetos, treinamentos, por isso na avaliação do programa, mostrou-se útil captar a percepção dos empregados quanto à efetividade na aplicação de tais instrumentos.

Quando se pretende transmitir algo a um grupo de pessoas, pressupõe-se que estas apresentem boa receptividade às idéias oferecidas, internalizando-as, passando a orientar suas ações em conformidade com tais princípios. Diante disso, emergiu a utilidade de conhecer o nível de receptividade da Gestão pelo Comprometimento.

Diversas questões foram elaboradas para verificar a eficácia na transmissão da filosofia da Gestão pelo Comprometimento e a conseqüente assimilação pelos funcionários e administradores. Os resultados são exibidos por meio das figuras 43, 44, 45, 46, 48, 50, 51 e 52.

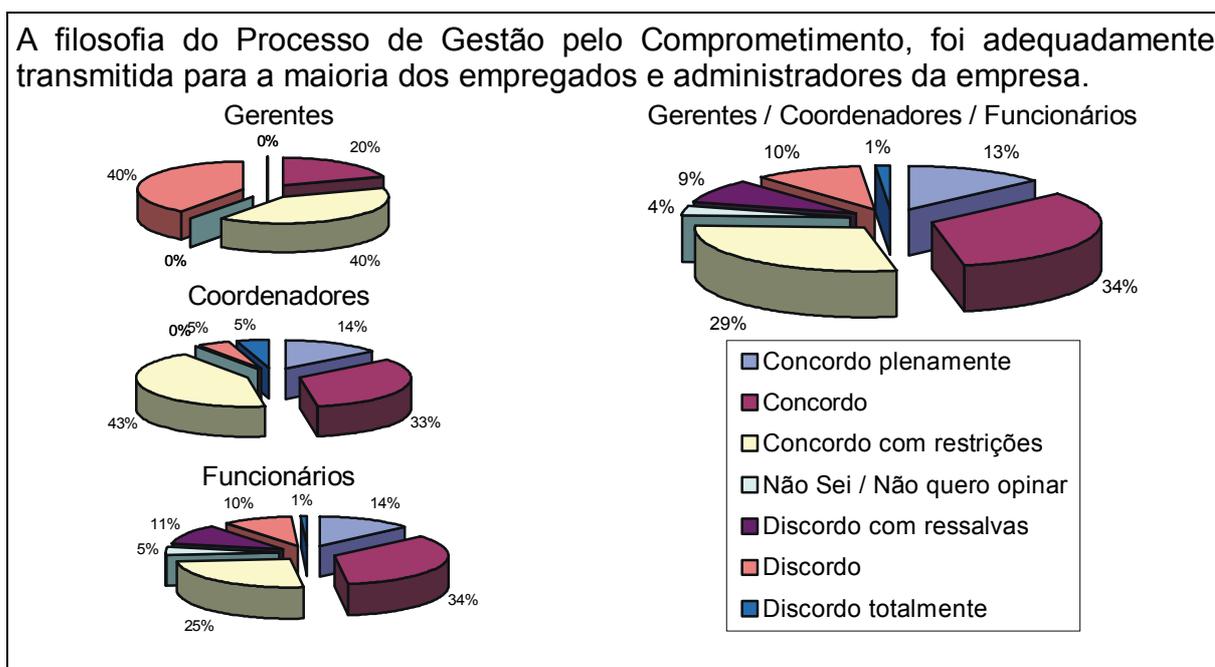


Figura 43: Transmissão da filosofia do Processo de Gestão pelo Comprometimento  
Fonte: Dados primários (2003)

A filosofia da GPC, na percepção de 76%, foi adequadamente transmitida para a maioria dos empregados e administradores da empresa. Desse percentual, 13% concordaram plenamente, 34% concordaram e 29% concordaram com restrições. Os 20% que discordaram que a filosofia foi transmitida a contento, 1% discordaram totalmente, 10% discordaram e 9% discordaram com ressalvas. Os 4% restantes responderam “Não sei / Não quero opinar”.

Meu superior hierárquico pratica os valores disseminados através do treinamento K-Zero.

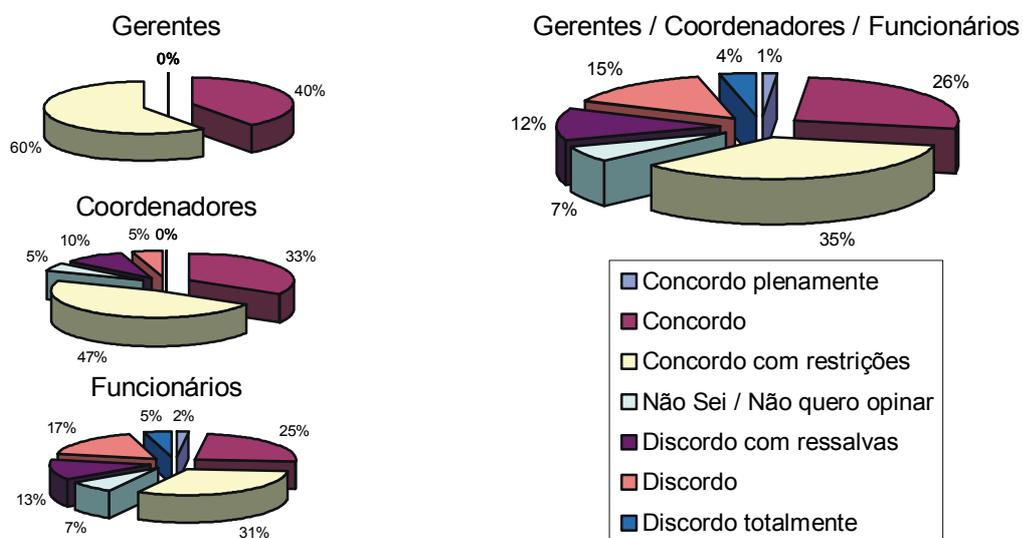


Figura 44: O superior hierárquico e os novos valores culturais

Fonte: Dados primários (2003)

Nota-se que 62% afirmaram que seu superior hierárquico pratica os valores disseminados através do treinamento K-Zero. Desse percentual, 1% concordaram plenamente, 26% concordaram e 35% concordaram com restrições. Entre os 31% que discordaram que o superior hierárquico pratica os novos valores culturais, 4% discordaram totalmente, 15% discordaram e 12% discordaram com ressalvas. Os 7% restantes responderam “Não sei / Não quero opinar”.

A filosofia do Processo de Gestão pelo Comprometimento foi adequadamente assimilada pela maioria dos empregados e administradores da SANEPAR.

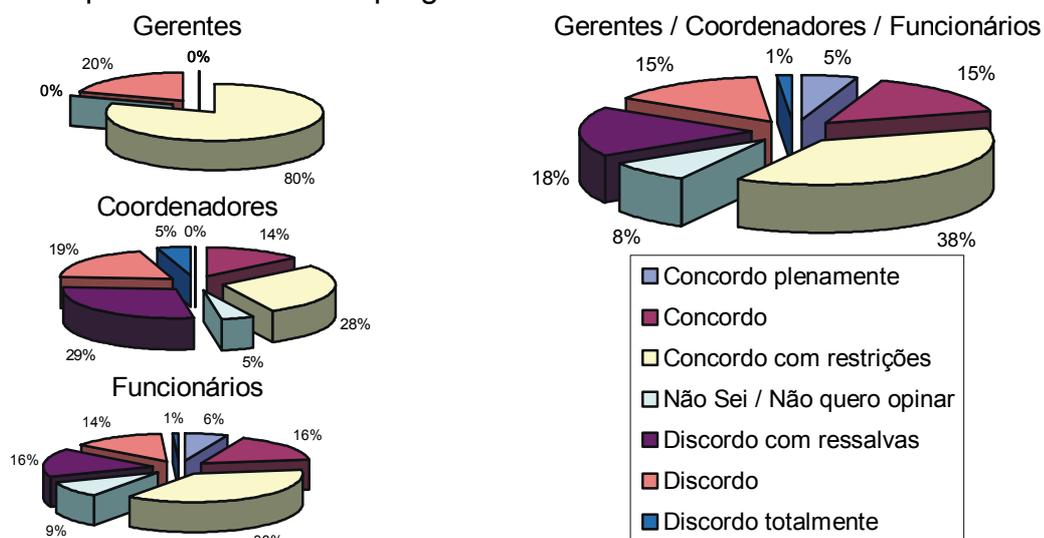


Figura 45: Assimilação da filosofia do programa pela maioria

Fonte: Dados primários (2003)

A filosofia do PGPC, na percepção de 58% foi adequadamente assimilada pela maioria dos empregados e administradores da SANEPAR. Desse percentual, 5% concordaram plenamente, 15% concordaram e 38% concordaram com restrições. Dos 34% que discordaram, 1% discordaram totalmente, 15% discordaram e 18% discordaram com ressalvas. Os 8% restantes responderam “Não sei / Não quero opinar”.

Assimilei completamente a filosofia do Processo de Gestão pelo Comprometimento (K-Zero).

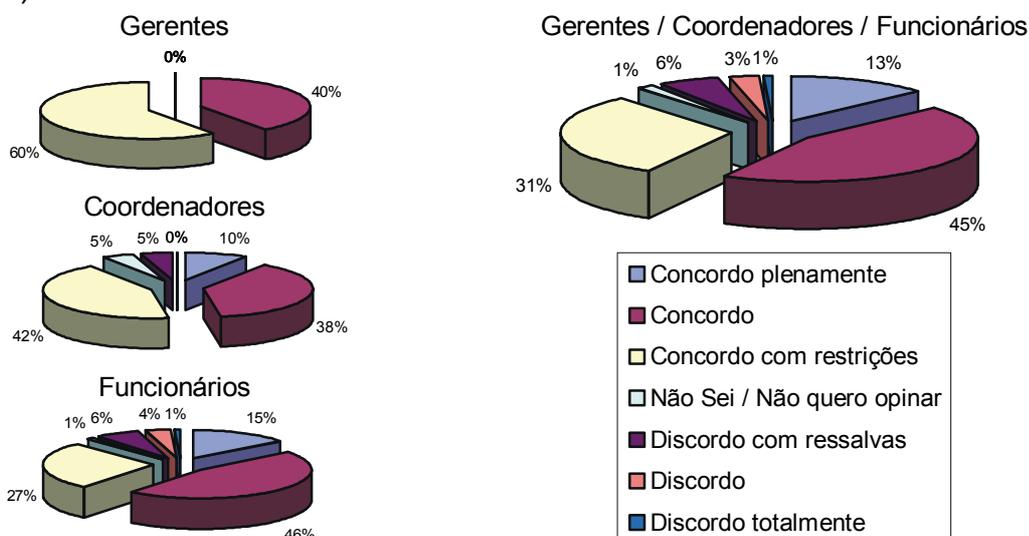


Figura 46: Auto-avaliação da assimilação dos novos valores

Fonte: Dados primários (2003)

Na auto-avaliação, 89% concordaram que assimilaram completamente a filosofia do PGPC. Desse percentual, 13% concordaram plenamente, 31% concordaram e 45% concordaram com restrições. Os 10% que discordaram ter assimilado essa filosofia, 1% discordaram totalmente, 3% discordaram e 6% discordaram com ressalvas. Os 1% restantes responderam “Não sei / Não quero opinar”.

Fez-se a verificação quanto à defesa, apoio e empenho de cada um aos novos valores culturais que dão suporte ao Processo de Gestão pelo Comprometimento. Vê-se o resultado da questão na figura 47.

Defendo, apoio e empenho-me para o sucesso do Processo de Gestão pelo Comprometimento.

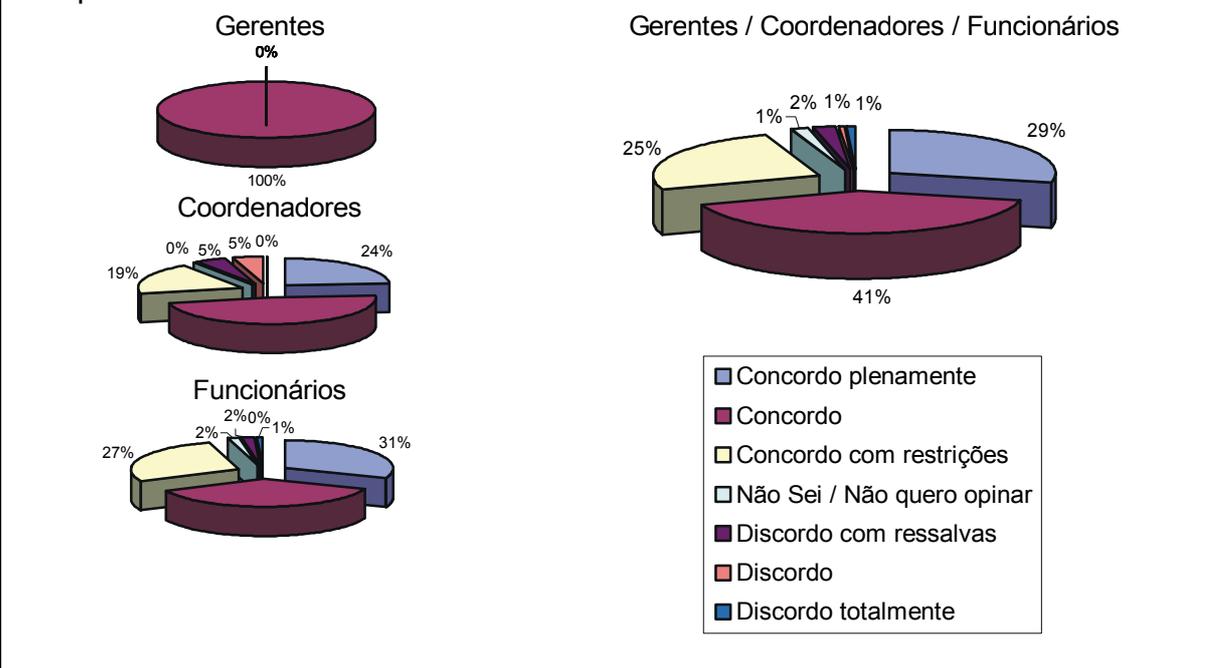


Figura 47: Defesa e apoio aos novos valores culturais

Fonte: Dados primários (2003)

Entre os empregados pesquisados, 95% declararam defender, apoiar e empenhar-se para o sucesso do PGPC. Desse percentual 29% concordaram plenamente, 41% concordaram e 25% concordaram com restrições. Dos 4% que discordaram, 1% discordaram totalmente, 1% discordaram e 2% discordaram com ressalvas. Os 1% restantes responderam “Não sei / Não quero opinar”.

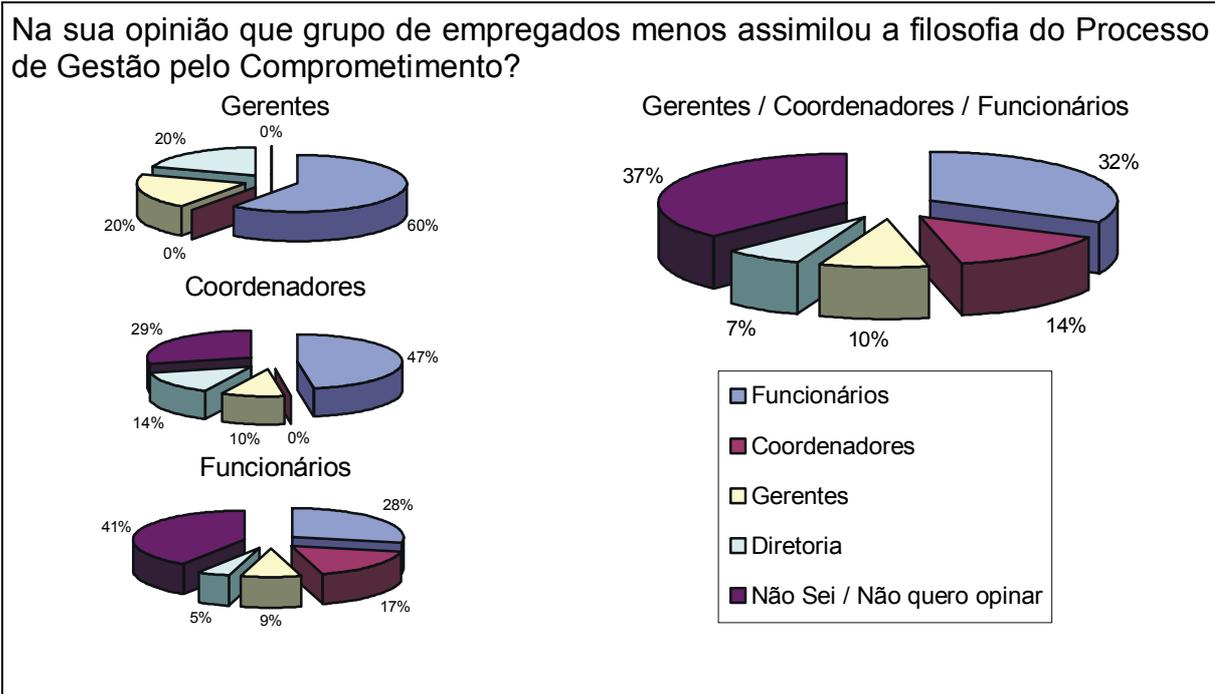


Figura 48: Assimilação dos valores por níveis hierárquicos  
 Fonte: Dados primários (2003)

Na opinião dos pesquisados, o grupo dos funcionários de base, apontado por 32% das respostas foi o grupo que menos assimilou a filosofia do PGPC. Os coordenadores foram apontados por 14%, os gerentes por 10% e a diretoria por 7%. Os 37% restantes responderam “Não sei / Não quero opinar”.

A importância do foco nos objetivos organizacionais aparentemente óbvia, nem sempre é demonstrada nas ações empreendidas pelas pessoas no exercício de suas atividades funcionais. Interesses individuais, de áreas ou corporativos de determinados grupos, acabam por vezes gerando ações antagônicas, mesmo que inconscientemente.

Verificou-se o grau de consciência dos empregados da SANEPAR sobre esse problema bastante comum nas organizações. A figura 49 mostra resultado obtido para tal questão.

A Conscientização para que todos tenham sempre em mente os objetivos gerais da SANEPAR ao traçar as metas das unidades e setores, é fundamental para o sucesso do Processo de Gestão pelo Comprometimento.

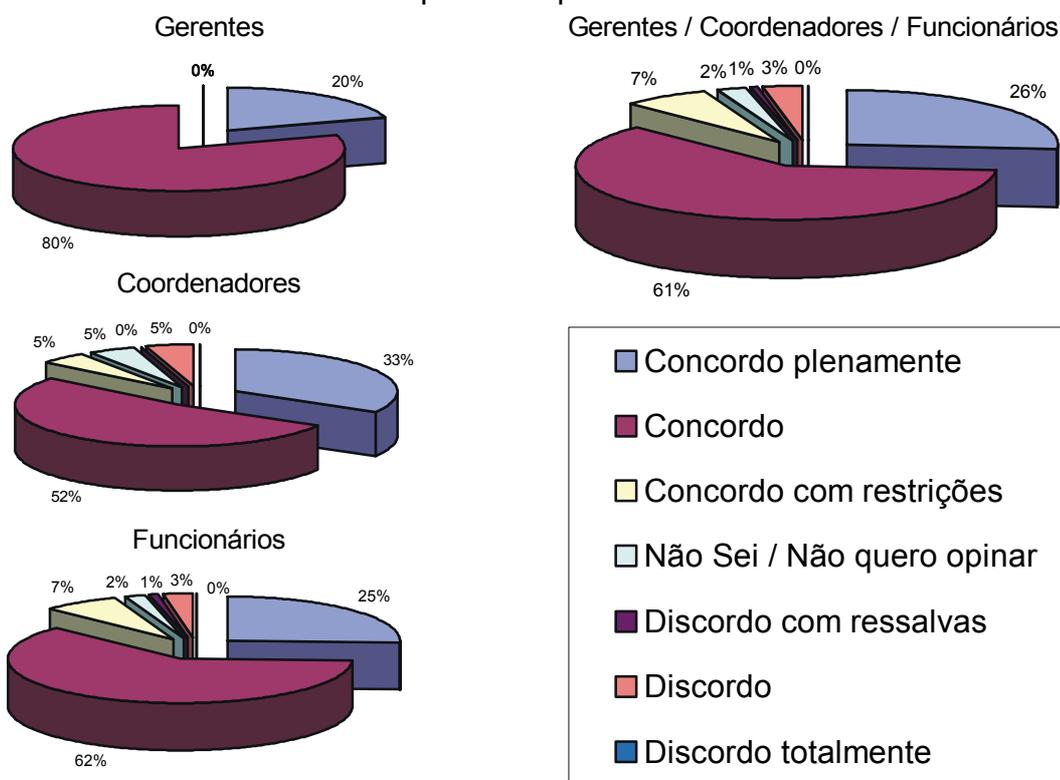


Figura 49: Consciência dos objetivos empresariais  
Fonte: Dados primários (2003)

Para 93%, dos empregados, a conscientização para que todos tenham sempre em mente os objetivos gerais da SANEPAR ao traçar as metas das unidades e setores, é fundamental para o sucesso do PGPC. Desse percentual, 26% concordaram plenamente, 61% concordaram e 7% concordaram com restrições. 3% discordaram e 1% discordaram com ressalvas. Os 2% restantes responderam “Não sei / Não quero opinar”.

Após o K-Zero, meus colegas de unidade passaram a tratar-me como cliente interno, melhorando os serviços que me são prestados.

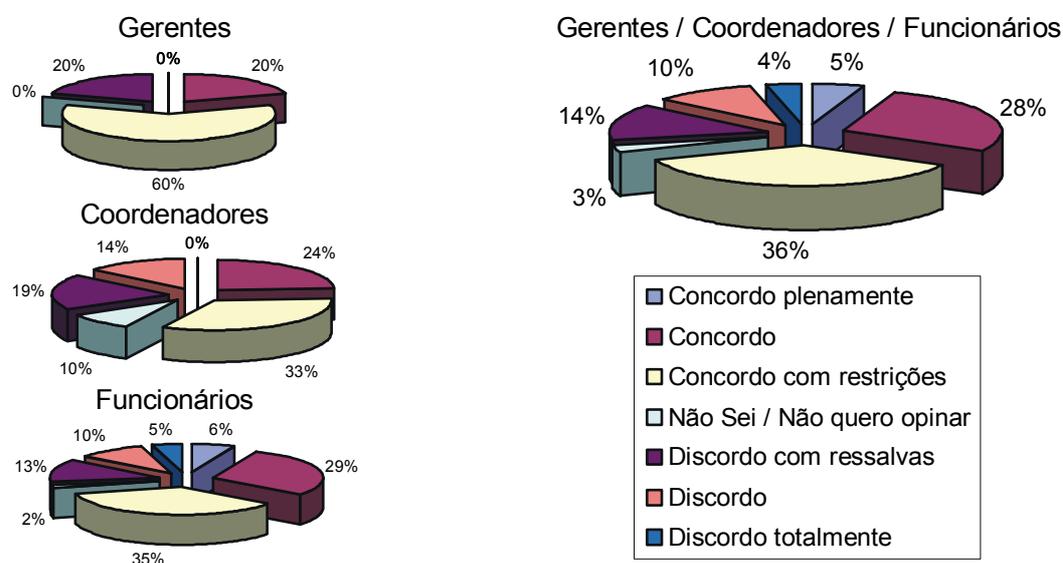


Figura 50: A noção do cliente interno dentro das unidades  
 Fonte: Dados primários (2003)

Dos pesquisados 69% concordaram, que após o treinamento K-Zero seus colegas de unidade passaram a trata-los como cliente interno, melhorando os serviços prestados. Desse percentual, 5% concordaram plenamente, 28% concordaram e 36% concordaram com restrições. Entre os 28% que discordaram, 4% discordaram totalmente, 10% discordaram e 14% discordaram com ressalvas. Os 3% restantes não souberam ou não quiseram opinar.

Após o K-Zero, meus colegas de outras unidades, das quais recebo serviços, passaram a tratar-me como cliente interno, melhorando os serviços prestados.

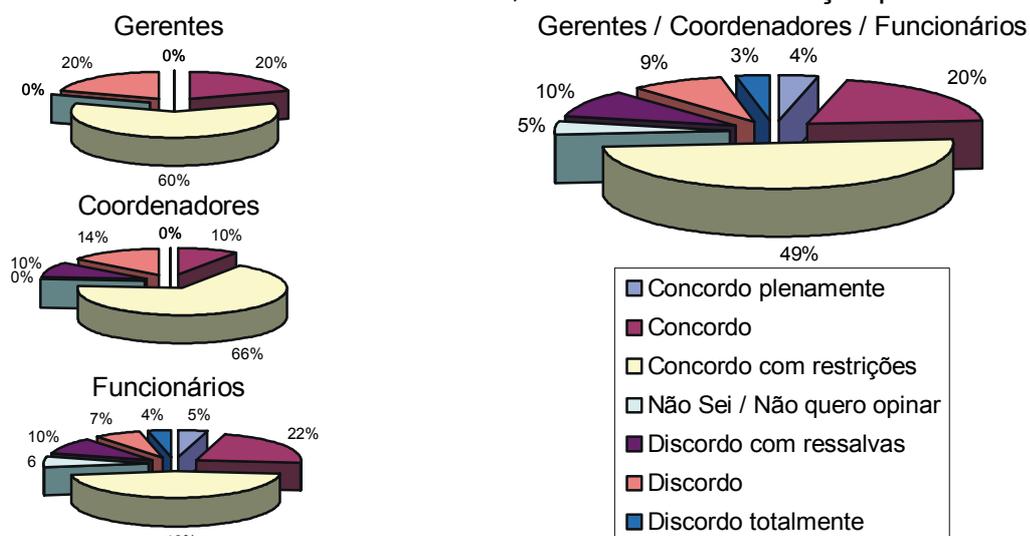


Figura 51: A noção do cliente interno nos contatos entre diferentes unidades  
 Fonte: Dados primários (2003)

Dos pesquisados, 73% concordaram que após o treinamento K-Zero seus colegas de outras unidades passaram a trata-los como cliente interno, melhorando os serviços prestados. Desse percentual, 4% concordaram plenamente, 20% concordaram e 49% concordaram com restrições. Entre os 22% que discordaram, 3% discordaram totalmente, 9% discordaram e 10% discordaram com ressalvas. Os 5% restantes não souberam ou não quiseram opinar.

Após o K-Zero, houve uma melhora substancial no relacionamento entre os colegas de trabalho na SANEPAR.

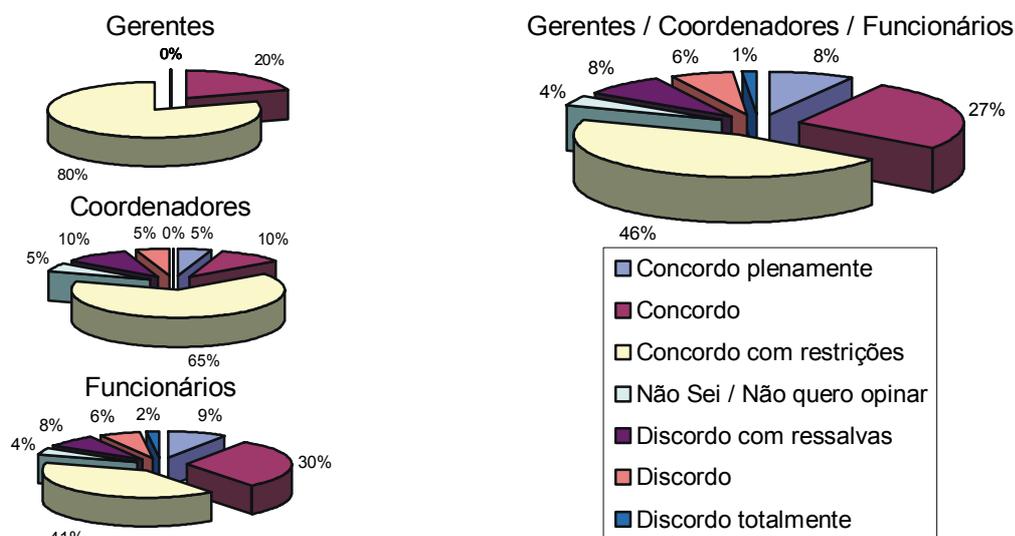


Figura 52: Efeitos nos relacionamentos interpessoais

Fonte: Dados primários (2003)

Dos pesquisados 81% concordam que após o K-Zero houve uma melhora substancial nos relacionamentos interpessoais entre os colegas. Desse percentual, 8% concordaram plenamente, 27% concordaram e 49% concordaram com restrições. Entre os 15% que discordaram, 1% discordaram totalmente, 6% discordaram e 8% discordaram com ressalvas. Os 4% restantes não souberam ou não quiseram opinar

Alguns tipos de personalidade de funcionários nunca aceitarão ou conseguirão as mudanças de atitudes necessárias ao Processo de Gestão pelo Comprometimento.

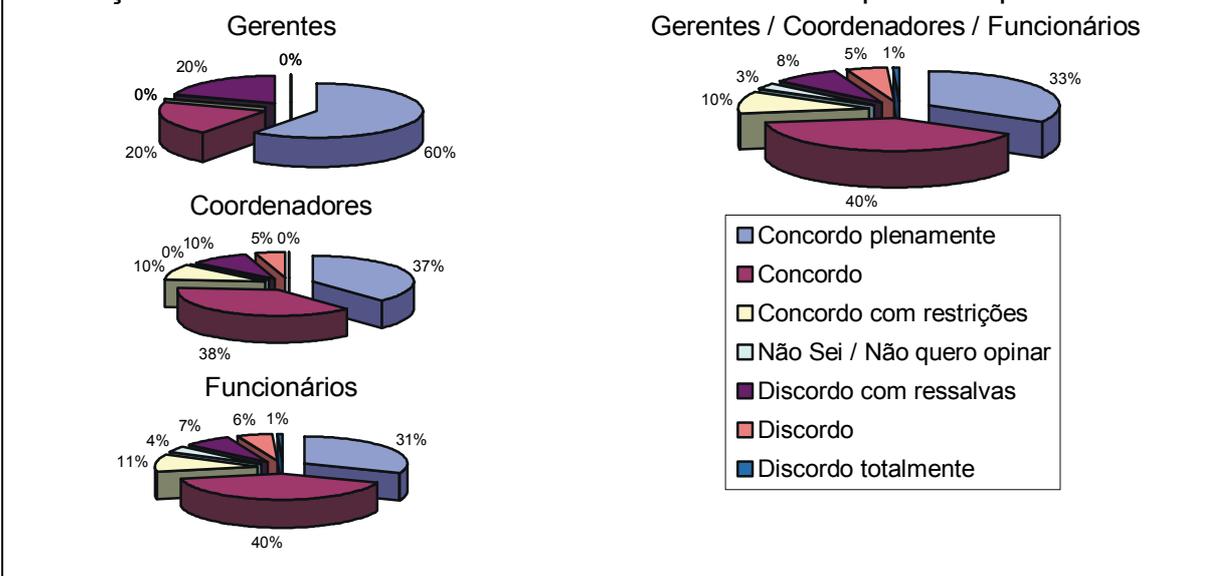


Figura 53: Resistência e incapacidade de mudança

Fonte: Dados primários (2003)

Dos pesquisados, 83% concordaram que alguns tipos de personalidade de funcionários nunca aceitarão ou conseguirão as mudanças de atitudes necessárias ao Processo de Gestão pelo Comprometimento. Desse percentual, 33% concordaram plenamente, 40% concordaram e 10% concordaram com restrições. Entre os 16% que discordaram, 1% discordaram totalmente, 5% discordaram e 3% discordaram com ressalvas. Os 4% restantes não souberam ou não quiseram opinar.

Visando captar outras percepções não abrangidas pelo questionário e mesmo para complementá-lo, incluiu-se uma questão aberta e opcional, a figura 54 mostra os resultados.

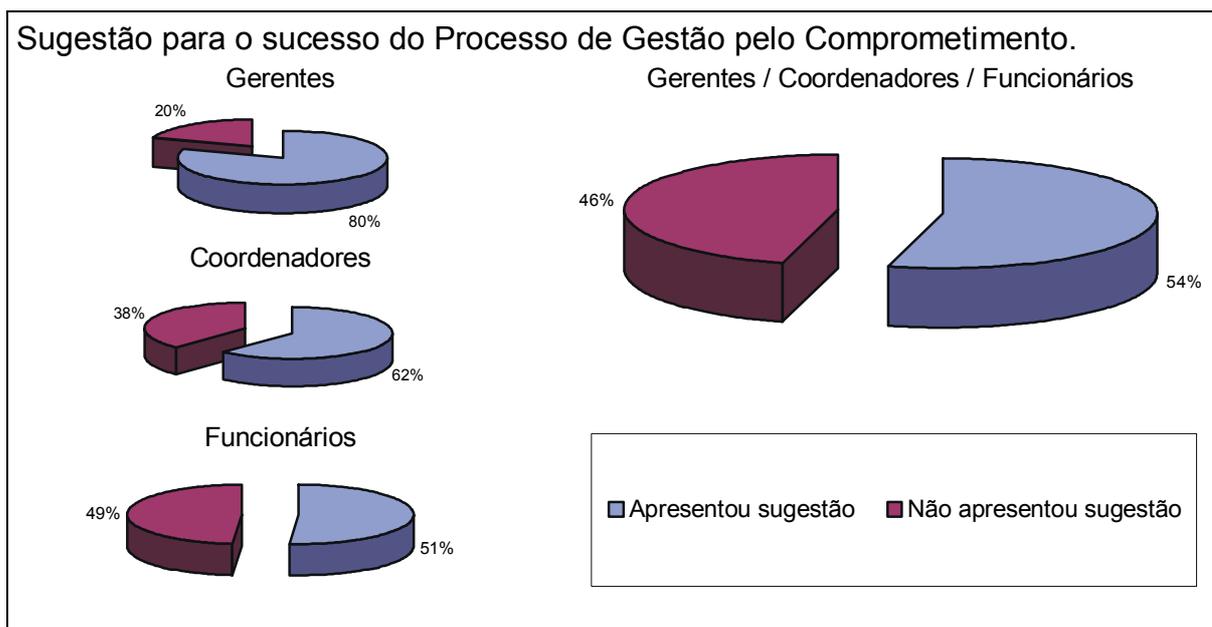


Figura 54: Sugestão para o sucesso do Processo de Gestão pelo Comprometimento  
 Fonte: Dados primários (2003)

Dos empregados pesquisados, 54% apresentaram sugestão para o sucesso do PGPC, e 46% não apresentaram sugestão.

Na percepção dos funcionários, a alta administração está comprometida com o Processo de Gestão pelo Comprometimento. Observa-se na figura 31, que 68% dos empregados pesquisados tem essa opinião. Devido a um fato, porém, recomenda-se cautela quanto a esse resultado, já que 40% consideram que esse comprometimento é restrito.

Quanto à importância do comprometimento da alta administração, a maioria absoluta, 95% concorda que ele é fundamental nesse processo.

Independência do comprometimento individual em relação ao da alta administração, observado na maioria das respostas, 73%, embora contrarie o que foi afirmado na revisão da literatura, pode ser visto como um ponto positivo, uma vez que isso parece indicar que os empregados consideram-se capazes de se automotivar para a Gestão pelo Comprometimento mesmo sem o comprometimento da alta administração.

A maioria, 62%, demonstra ter consciência da importância do trabalho em equipe, do esforço coletivo na conquista de resultados mais expressivos para a organização.

Mudanças que são feitas na diretoria e nas gerências após as eleições para o governo estadual foram consideradas prejudiciais por 64% dos pesquisados. Essa convicção é reforçada por fatos recentes, uma vez que a partir de janeiro, assumiu nova diretoria na empresa e logo após, o Processo de Gestão pelo Comprometimento foi temporariamente suspenso, sem previsão de para sua retomada.

A maioria, 53%, considera que mesmo após o K-Zero o autoritarismo e a centralização, continuam a existir na empresa. Esse estilo gerencial foi considerado, por 77% dos respondentes, incompatível com a filosofia do Processo de Gestão pelo Comprometimento.

Quanto ao tratamento dispensado pelo superior hierárquico, 60% percebeu melhora após o treinamento K-Zero, concordando que este passou a tratá-los com mais respeito, cordialidade e consideração.

Dos funcionários pesquisados, 65% notaram que após o K-Zero seu superior hierárquico passou a aceitar melhor suas sugestões, utilizando-as quando são boas e incentivando a participação.

Quanto à assimilação das mudanças de atitudes necessárias para a implantação do Processo de Gestão pelo Comprometimento, nota-se um certo equilíbrio entre os que acham que foi completa e aqueles que discordam. Há um percentual maior de discordância, 49%, contra 47% de concordância.

A existência de pessoas incapazes de mudar de atitudes para adequar-se à cultura do comprometimento, foi percebida por 83% dos pesquisados.

Na visão dos empregados pesquisados, é indiscutível a eficácia dos treinamentos ministrados para o Processo de Gestão pelo Comprometimento. Pois, 87% concordam que eles geram aumento na adesão ao referido programa.

Quanto à confiança no sucesso do Processo de Gestão pelo Comprometimento, 62% acredita nele. Entretanto, o resultado indica a necessidade de medidas destinadas a aumentar a confiança, uma vez que 28% não acreditam e 34% acreditam com restrições.

Com referência à transmissão da filosofia da Gestão pelo Comprometimento, há muita convicção de que foi bem sucedida, pois houve 76% de concordância com essa afirmação. Embora, saliente-se, houve 40% de discordância no segmento dos gerentes, o que é bastante significativo por tratar-se de um segmento estratégico e capaz de influir sobre outros grupos de empregados.

Na opinião da maioria, 62%, seu superior hierárquico pratica os valores disseminados por meio do treinamento K-Zero.

A concordância de que a filosofia da Gestão pelo Comprometimento foi adequadamente assimilada pela maioria dos empregados e administradores da SANEPAR foi de 58%. Na auto-avaliação da assimilação dessa filosofia, 79% acredita tê-la assimilado totalmente.

Quase a totalidade, 95%, considera-se empenhada e afirma dar seu apoio e defender o Processo de Gestão pelo Comprometimento.

O grupo de empregados que foi apontado por mais pessoas como sendo o que menos assimilou a filosofia do programa, foi o grupo dos empregados de base com 32% dos respondentes. Isso não chega a ser um problema, já que este grupo é considerado o mais fácil de ser trabalhado, além de ser influenciado pelos níveis hierárquicos superiores.

A grande maioria, 95% dos respondentes, concorda que a conscientização para que todos tenham sempre em mente os objetivos gerais da empresa ao traçar as metas das unidades e setores, é fundamental para o sucesso do Processo de Gestão pelo Comprometimento.

Os serviços prestados pelos colegas dentro da mesma unidade, após o treinamento K-Zero, na opinião da maioria, 69% melhoraram. Quando se fala da percepção quanto à melhora nos serviços prestados por colegas de outras unidades, a percepção indica um resultado ainda melhor, 73% concordam na sua melhora após o K-Zero.

O relacionamento entre colegas de trabalho, fator primordial para a sinergia positiva nos processos organizacionais, teve uma percepção de melhora por parte de 81% dos respondentes.

A resistência à mudança, natural na maioria das pessoas, mas que em algumas é maior, por isso, segundo 83% das opiniões, pessoas desse último tipo jamais aceitarão ou conseguirão mudar suas atitudes, adequando-as ao Processo de Gestão pelo Comprometimento.

A maioria das pessoas apresentou sugestão para o sucesso do Processo de Gestão pelo Comprometimento. As sugestões foram relacionadas, classificadas em ordem decrescente por número de ocorrências e apresentadas a seguir, na tabela 2, precedidas deste número:

**Tabela 2: Sugestões para o sucesso do PGPC**

Numero de Ocorrências / Sugestão
12 Manter constante programa de treinamento para relembrar
10 Integração entre colaboradores e unidades em torno dos objetivos da Sanepar
7 Exemplos vindos da diretoria
6 Comprometimento da empresa, não ignorando o salário e perdas
5 Praticar os valores disseminados por meio do K-Zero
5 Os gerentes precisam abrir-se mais às mudanças
5 Trabalhar mais os coordenadores
4 Convencer os novos dirigentes a manter o programa, pois está dando certo.
4 Mais reconhecimento aos empregados
4 Aumentar o comprometimento da Diretoria
4 Adaptação à nova realidade política
3 Retomar o Processo de Gestão pelo Comprometimento o mais rápido possível
3 Melhorar a comunicação entre os setores
3 Igualdade no treinamento independente do nível hierárquico
3 Cumprir o combinado entre empresa e empregados (PPR 2002)
3 Conscientizar cada um da necessidade de mudanças
2 Vencer as resistências
2 Trabalhar mais os aspectos comportamentais
2 Substituir o controle pela liderança
2 Empatia nas relações
2 Recompensas e incentivos financeiros
2 Mudar estrutura organizacional
2 Motivar funcionários mais antigos que se encontram apáticos
2 Mais respeito para com os funcionários
2 Mais empatia entre os colegas
2 Mais coerência entre o que se prega e o que se faz
2 Maior valorização das pessoas
2 Incentivo aos que aderem com facilidade
2 Deve haver recompensa pelos esforços
2 Definir metas claras e divulga-las
2 Comprometimento da empresa, dando melhores condições de trabalho.
1 Vencer o corporativismo

---

**Numero de Ocorrências / Sugestão**

---

- 1 Tratamento justo e eqüitativo entre funcionários efetivos e contratados
  - 1 Trabalho em equipe / conjunto
  - 1 Trabalhar o campo da satisfação emocional, espiritual e pessoal
  - 1 Trabalhar mais os gerentes e coordenadores
  - 1 Trabalhar mais os funcionários de base
  - 1 Todos deveriam participar dos treinamentos juntos
  - 1 Superiores hierárquicos devem praticar a transparência
  - 1 Revisão constante da metodologia
  - 1 Plano de cargos / oportunidade de ascensão
  - 1 Penalidade aos descomprometidos
  - 1 Participação obrigatória para todos nos treinamentos
  - 1 Ouvir mais e falar menos
  - 1 Motivação
  - 1 Monitoramento e avaliação do programa
  - 1 Melhor disseminação dos conceitos em todos os níveis
  - 1 Melhor capacitação dos multiplicadores
  - 1 Mais treinamento técnico / funcional
  - 1 Mais divulgação
  - 1 Mais diálogo entre colegas e chefia
  - 1 Integração com outros programas
  - 1 Exemplo de gerentes
  - 1 Ensinar o que é empatia a coordenadores e funcionários
  - 1 Comprometimento da diretoria
  - 1 Incentivar o *benchmarking*
  - 1 Avaliação in loco do tratamento dado pelos coordenadores a seus subordinados
  - 1 Reuniões para acompanhar cumprimento das metas
-

### 4.3 ANÁLISES E CONTRIBUIÇÕES

Este item apresenta as análises dos dados obtidos com a aplicação do questionário, seguidas das contribuições que puderam ser identificadas por meio de tal atividade.

#### 4.3.1 Análise dos Resultados

Diante da análise dos resultados da presente pesquisa, o que pode-se avaliar sobre a implantação do Processo de Gestão pelo Comprometimento na SANEPAR, considerando, diferentes aspectos, apresenta-se nos próximos parágrafos.

Quanto à necessidade de certeza do comprometimento da alta administração, a maioria dos empregados é de opinião que o comprometimento individual não depende do da administração. Por outro lado, quase a totalidade concordou que o comprometimento da alta administração é fundamental para o Processo de Gestão pelo Comprometimento, sendo que a maioria acredita no comprometimento dela. Pode-se, portanto, constatar que tanto na percepção dos empregados, como na opinião dos autores pesquisados, é imprescindível o apoio irrestrito da alta administração. Sugestões apresentadas para o sucesso do programa, recomendando mais exemplos vindos da diretoria reforçam essa percepção.

A necessidade de complementar os esforços individuais com ações coletivas e trabalho em equipe foi evidenciada pelas respostas, onde a maioria dos empregados revelou concordar com essa idéia. Tal percepção foi apoiada por sugestões no sentido de melhorar a integração entre funcionários, entre os níveis hierárquicos, entre diferentes áreas, mais diálogo entre superior e subordinado, mais trabalho em

equipe, enfim, ações direcionadas à canalização dos esforços para os objetivos maiores da SANEPAR.

A descontinuidade administrativa provocada pela alternância de partidos no governo estadual, embora inevitável e saudável em função do exercício da democracia, foi considerada prejudicial. Deve-se ressaltar, entretanto, que toda mudança traz consigo, em geral, vantagens e desvantagens, mas uma vez que esteja consolidada a cultura do comprometimento no corpo funcional, mesmo em situações adversas, os empregados certamente, em função dela, procurarão em primeiro lugar os objetivos organizacionais.

A persistência do estilo autoritário em administradores, gerentes, coordenadores, foi revelada pela opinião da maioria, sendo que este estilo foi considerado inadequado ao Processo de Gestão pelo Comprometimento. Apesar das constatações anteriores, pôde-se perceber bons resultados decorrentes do programa, pois houve percepção, pela maioria de melhora no tratamento recebido de seu superior hierárquico, bem como maior abertura à participação dos subordinados nas decisões.

Os resultados indicam que os treinamentos ministrados foram eficazes, uma vez que foram percebidas melhoras em diversos aspectos trabalhados pelo programa, tais como: relacionamento interpessoal; serviços prestados aos clientes internos.

Constatou-se que há consciência por parte da maioria da supremacia dos objetivos organizacionais sobre preferências pessoais ou interesses de grupos ou áreas específicas.

Pode-se dizer, ainda, em função da opinião dos empregados, bem como dos resultados do programa por eles percebidos, que a filosofia do programa foi adequadamente transmitida e assimilada por todos os segmentos da organização.

#### 4.3.2 Contribuições

Os resultados da presente pesquisa permitem vislumbrar algumas oportunidades de melhoria no programa em análise. Assim, levantaram-se algumas sugestões como contribuição para a manutenção, continuidade e desenvolvimento da Cultura do Comprometimento na SANEPAR.

Manter constante programa de treinamento visando: relembrar o que já foi repassado, mantendo os patamares alcançados; desenvolver a cultura organizacional, por meio do avanço na consciência dos empregados, produzindo atitudes maduras nos relacionamentos internos e externos e, conseqüentemente melhores resultados para a empresa e maior bem estar para as pessoas no ambiente de trabalho.

Utilizar os meios de comunicação interna na divulgação de mensagens e eventos, com o fim de manter e aumentar a motivação para o comprometimento, divulgando exemplos a serem seguidos e reforçando o comprometimento da administração para com o Processo de Gestão pelo Comprometimento.

A resistência à mudança, um dos maiores obstáculos, pode ter origem no perfil psicológico da pessoa. Assim, simples treinamentos, para algumas pessoas podem ser insuficientes para que elas assimilem e coloquem em prática as mudanças comportamentais necessárias. Mesmo tendo assimilado a filosofia e concordando com ela determinadas pessoas têm dificuldade em adotar posturas diferentes nas

suas atitudes no ambiente de trabalho. As dificuldades psicológicas internas, possivelmente no subconsciente poderão ser superadas com ajuda de profissional da área da psicologia. Sugerem-se, portanto para tais pessoas, trabalhos de psicoterapia em grupo ou individual, a fim de ajuda-las a vencer seus conflitos psicológicos internos que refletem em comportamentos inadequados nos relacionamentos de trabalho.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem o intuito de demonstrar os resultados obtidos no desenvolvimento desta pesquisa. Para tal, os objetivos propostos foram aqui transcritos visando demonstrar o alcance de cada um individualmente, destacando em que pontos da pesquisa estes foram atingidos. Na seqüência, finalizando o capítulo e também esta dissertação, foram sugeridos alguns estudos que podem ser efetivados para que se consiga adicionar novos conhecimentos à engenharia de produção, por meio da gestão pelo comprometimento, respaldando na experiência prática, a teoria existente e o conhecimento empírico em métodos científicos.

### 5.1 ALCANCE DOS OBJETIVOS

Com referência a cada um dos objetivos propostos, foi possível verificar:

Objetivo específico a: **descrever o desenvolvimento do programa Processo de Gestão pelo Comprometimento.**

A descrição completa do programa, mediante suas etapas e projetos, foi apresentada nos itens 4.2.1 Descrição do Processo de Gestão pelo Comprometimento da SANEPAR, nele foram explicitados os objetivos do programa, os quais enfatizam a consolidação de uma base cultural de comprometimento dos colaboradores, bem como o estabelecimento de uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e destas para com o sistema organizacional.

Objetivo específico b: **analisar as etapas planejadas para sua implantação.**

O item 2.5, Implantação do *Endomarketing*, apresenta as bases teóricas sob a ótica de renomados autores, para a implantação desse tipo de projeto, entre as

principais, constam recomendações para o início, para o desenvolvimento e para a manutenção de um processo de *endomarketing*. A análise das etapas foi apresentada no item 4.2.2 Projetos para implantação da Gestão pelo Comprometimento, onde, além da descrição das etapas planejadas e executadas, foram analisadas as etapas do Processo de Gestão pelo Comprometimento, desvendando seu funcionamento, objetivos e metas. Os projetos para a implantação do PGPC foram relacionados e descritos um a um, quanto aos objetivos a atingir, quanto ao funcionamento, às etapas e sub-projetos empregados.

Objetivo específico c: **avaliar resultados decorrentes das etapas já executadas.**

A percepção dos resultados alcançados por meio das mudanças introduzidas nos processos internos da organização pelo programa Processo de Gestão pelo Comprometimento, foi demonstrada no item 4.2.3, Resultados da aplicação do questionário, donde se pode obter um diagnóstico semelhante uma pesquisa de clima, que como sugerem Bekin (1995) e Brum (1998) fornece um diagnóstico do nível em que se encontra a cultura organizacional, que determina o comprometimento das pessoas.

Objetivo específico d: **propor medidas para continuidade e melhoria do processo.**

As medidas sugeridas constam no item 4.3.2 Contribuições, onde com base nos resultados obtidos por meio da revisão da literatura, foi possível identificar áreas prioritárias onde cabiam ações visando assegurar a continuidade e também o aperfeiçoamento do processo de implantação da Gestão pelo Comprometimento.

O exposto possibilitou concluir que os objetivos deste estudo de caso foram atendidos com sucesso. Sugerir alguns estudos que darão continuidade e complementarão esta pesquisa é o objetivo do próximo tópico.

## 5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS COMPLEMENTARES

A gestão empresarial é um desafio diário, diante disso, seu estudo abrange múltiplos aspectos que podem influir para a obtenção da eficácia na organização. É necessário que a administração tenha uma visão ampla, fornecida através de uma abordagem holística que lhe permita implementar ações capazes de abranger o maior número destes aspectos.

O exposto evidencia a necessidade de estudos complementares a este. Os empregados precisam manter-se preparados para atender aos anseios dos clientes e a administração precisa conhecer as necessidades de seus funcionários, dando-lhes condições de trabalho e estimulando o desenvolvimento do potencial de cada um.

Assim, visando dar continuidade ao presente, bem como complementá-lo, apresentam-se como oportunos os seguintes estudos:

- ▶ Avaliação da Comunicação Interna como Instrumento para o Desenvolvimento da Confiança nas Relações Entre Empresa e Empregados na SANEPAR.
- ▶ Análise dos Fatores de Desenvolvimento da Motivação para o Comprometimento nos Empregados da SANEPAR;
- ▶ Análise das Causas Mais Comuns da Resistência às Mudanças Propostas por Novos Programas ou Projetos na SANEPAR.

## REFERÊNCIAS

- BAND, William A. **Competências críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. p.1-28 (cap.1, 2)
- BERRY, LEONARD L.; PARASURAMAN, A.. **Serviços de marketing – competindo através da qualidade**. São Paulo : Maltese, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing – um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- BICALHO. Angélica Aparecida de Oliveira. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras: estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte**. Florianópolis: UFSC – PPEGP – Dissertação, 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão / encante seu cliente interno**. Porto Alegre : L&PM, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- CAMPOS, Viente Falconi. **Qualidade total – padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- \_\_\_\_\_. **TQC – Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte, QFCO. Rio de Janeiro: Bloch, 1994.
- CARLZON, Jan. **Hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1994.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Kaizen k0: fase 1**. São Paulo: Wilson Cerqueira Consultores Associados, 2000.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHAPPEL, R. T.; READ W. L. **Comunicação interna na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHURCHILL, Gilbert A., & PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo : Saraiva, 2000.

CROSBY, Philip B.. **Nutrição educacional**. Barueri: Philip Crosby Associates II Ltda. 2000. Disponível em <<http://www.philipcrosby.com.br/main.htm>>. Acesso em: 25 fevereiro 2001.

\_\_\_\_\_. **Respeite e colha**. Barueri: Philip Crosby Associates II Ltda. 2000. Disponível em <<http://www.philipcrosby.com.br/main.htm>>. Acesso em: 25 fevereiro 2001.

\_\_\_\_\_. **Integração: qualidade e recursos humanos para o ano 2000**. São Paulo : Makron Books, 1993.

DEMING, William Edwards. **Qualidade - a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

FARIA, A. Nogueira, SUASUNA, Nei. **A comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FREITAS, Carlos Afonso Teixeira de.. Certificações ISO, um diferencial da Sanepar. **Revista Sanare, revista técnica da sanepar**, Curitiba, v.14, n.14, p.3, jul/dez. 2000.

GEMA, GEQD, USRH. **Use o bom senso**. Curitiba: SANEPAR, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRONROOS, Cristian. **Marketing, gerenciamento e serviços : a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. Florianópolis: UFSC – PPEGP – Dissertação, 2000.

KATZ, Daniel; Robert L. KHAN. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970

KEEFE, William F. **Escute criativamente para administrar melhor**. São Paulo: Abril, 1974.

KIDDER, Pámela J., RYAN, Bobbie. Como escapar do desemprego. **Revista HSM Management**, Barueri, v.9 ano 2, p.142-146, jul/ago. 1998.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

LUZ, Mirela Berendt Pinto da. **Gestão de recursos humanos: a realidade de três hotéis de Florianópolis**. Florianópolis: UFSC – PPEGP – Dissertação, 1999.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality: As dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PETERS, Tom. Uma liderança sob medida. **Revista HSM Management**, Barueri, v.32 ano 6, mai/jun. 2002.

PINTO, Eder Paschoal. **Negociação orientada para resultados: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANEPAR. **Estatísticas**. Curitiba: SANEPAR, 2003. Disponível em <<http://www.sanepar.com.br>>. Acesso em: 27 de julho 2003.

\_\_\_\_\_. **Institucional**. Curitiba: SANEPAR, 2003. Disponível em <<http://www.sanepar.com.br>>. Acesso em: 27 de julho 2003.

\_\_\_\_\_. **Programas**. Curitiba: SANEPAR, 2003. Disponível em <<http://www.sanepar.com.br>>. Acesso em: 27 de julho 2003.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 1999. P. 21-31. (Cap. 2)

SENGE, Peter M.. As cinco disciplinas. **Revista HSM Management**, Barueri, v.9 ano 2, p.82-88, jul/ago. 1998.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 17ed. Ver. – São Paulo: Cortez : Autores Associados, 1991.

SILVA, Edinice Mei. **A organização excelente: diretrizes para o grupo teatral**. Florianópolis: UFSC – PPEGP – Dissertação, 2001.

SLACK, Nigel; et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

ULRICH, Dave. **Liderança orientada para resultados: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

USRH, USCS, DO. **PPR 2002 novas conquistas: quanto mais a gente soma, mais a gente reparte**. Curitiba: SANEPAR, 2002.

WELLINGTON, Patrícia. **Estratégias kaizen para atendimento ao cliente: como criar um poderoso programa de atendimento ao cliente e fazê-lo funcionar**. São Paulo: Educator, 1998.

## APÊNDICES

### APENDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

DADOS DO ENTREVISTADO: nome, função, nível de escolaridade, telefone de contato.

#### I. ENTREVISTA COM MULTIPLICADORES DO K-ZERO

1. Você é multiplicador do Programa K-zero. Fale-me sobre essa experiência.
2. Comente sobre a expectativa inicial quanto ao resultado desta etapa (K-zero).
3. Fale sobre a preparação dos multiplicadores para ministrar esse treinamento a todos os empregados (treinamento recebido pelos multiplicadores / instituição/ local / instrutores) e as etapas já implementadas.
4. Comente sobre os resultados percebidos do treinamento (K-zero).
5. Fale sobre a continuidade do programa (etapas posteriores a ser realizadas).
6. É natural na implantação de programas como esse a ocorrência de alguma resistência. Fale sobre este aspecto no caso da SANEPAR e como foi ou está sendo superado esse problema.

<b>DADOS DO ENTREVISTADO 1</b>
Nome: José Antonio Uba
Cargo: Coordenador (multiplicador do K-Zero)
Nível de Escolaridade: Graduação
Telefone de contato: 45

1. Você é multiplicador do Programa K-zero. Fale-me sobre essa experiência.  
 R: Foi uma experiência fantástica, pois pude conhecer os conceitos do programa com maior profundidade e para mim, que já sou professor, serviu como mais um aprendizado, pois desenvolvemos algumas novas técnicas de ministrar aulas que vieram a somar às que eu já conhecia. Com relação ao K-zero, posso dizer que é uma grande ferramenta administrativa, desde que os administradores saibam usá-la e para os demais colaboradores, o K-zero serviu como uma reflexão sobre o seu comportamento diário, não só na empresa, mas também em casa ou na comunidade. Foi este o principal conteúdo que procuramos repassar nos treinamentos.

2. Comente sobre a expectativa inicial quanto ao resultado desta etapa (K-zero).  
 R: Tínhamos uma expectativa inicial de que o "treinamento" de nossos colaboradores fosse, talvez, entendido por eles como mais um treinamento que eles seriam obrigados a participar. Observamos, porém, que após as primeiras turmas o

cenário mudou e os colaboradores acabaram vendo que aquele "treinamento" era algo bom e que estava trazendo benefícios a eles e ao grupo como um todo, apesar de algumas resistências e conflitos, mas que não chegaram a atrapalhar o desenvolvimento do trabalho como um todo.

3. Fale sobre a preparação dos multiplicadores para ministrar esse treinamento a todos os empregados (treinamento recebido pelos multiplicadores / instituição/ local / instrutores) e as etapas já implementadas.

R: Posso dizer que o treinamento dos multiplicadores foi muito bom, pois foi levado muito a sério por todos os participantes e pela equipe da empresa contratada como consultora do programa, inclusive com uma rigorosa seleção das pessoas que iriam atuar como multiplicadores. Tenho certeza que estes multiplicadores desempenharam de forma brilhante o seus papéis.

4. Comente sobre os resultados percebidos do treinamento (K-zero).

R: No meu entender, o resultado foi positivo, pois as pessoas começaram a refletir e pensar mais a respeito de suas atitudes e observar mais as atitudes dos outros, o que fez com que elas iniciassem um processo de comportamento, visando o comprometimento. Isto melhorou, de certa forma, o relacionamento entre as pessoas na empresa, pois a todo o momento os conceitos disseminados pelo K-zero são evocados por elas, como por exemplo, a transparência, a afetividade, o espírito desarmado, a auto-estima, etc.

5. Fale sobre a continuidade do programa (etapas posteriores a ser realizadas).

R: Não tenho o que falar, pois não sei o que vai acontecer com o programa daqui para a frente. Mas na minha opinião ele não deve parar, pois surtiu resultados positivos e, no meu entender, ele deve ser retomado o mais rápido possível, para não cair em descrédito, como ocorreu com tantos outros que tivemos na empresa.

6. É natural na implantação de programas como esse, a ocorrência de alguma resistência. Fale sobre este aspecto no caso da SANEPAR e como foi ou está sendo superado esse problema.

R: Com certeza houve e ainda há resistência por parte de pessoas dos diversos níveis da empresa, pois isto é natural num processo de mudança de comportamento, onde mexemos com a estabilidade emocional das pessoas, porém o importante é a continuidade do processo, pois aqueles que tem alguma resistência inicial, certamente não resistirão mais se souberem que o processo tem continuidade e que é irreversível. Só depende da vontade por parte de quem decide.

<b>DADOS DO ENTREVISTADO 2</b>
Nome: Antonio da Silva
Cargo: Coordenador Comercial (multiplicador do K-Zero)
Nível de Escolaridade: Graduação
Telefone de contato: 220-1284 / 9973-3376

1. Você é multiplicador do Programa K-zero. Fale-me sobre essa experiência.

R: Ser instrutor da K0 é para mim motivo de realização pessoal, pois além de gostar da área e procuro sempre ajudar as pessoas na melhoria dos relacionamentos pessoais.

Quando da realização do treinamento a todos os empregados me inscrevi, como voluntário, para ser multiplicador interno desse conhecimento, entendendo que poderia ajudar os demais colegas no entendimento e assimilação desses novos conceitos.

2. Comente sobre a expectativa inicial quanto ao resultado desta etapa (K-zero).

R: Quando trabalhamos com pessoas sabemos que nem todos assimilam e colocam em prática as informações recebidas por diversos motivos. A meta do k0 era atingir 100% dos empregados e colaboradores. O repasse foi feito em 16 horas de treinamento intensivo a diversas turmas conforme as rotinas e determinação das áreas.

Tive a oportunidade de ser multiplicador nas regiões Sudoeste, Oeste e Norte do Estado do Paraná, abrangendo diversas unidades de negócios da empresa.

3. Fale sobre a preparação dos multiplicadores para ministrar esse treinamento a todos os empregados (treinamento recebido pelos multiplicadores / instituição/ local / instrutores) e as etapas já implementadas.

R: Fiz um treinamento intensivo de 40 horas em Curitiba com a empresa consultora CERQUEIRA – Consultoria e Associados, com parte teórica e prática, inclusive com filmagens para melhorar as posturas em sala de aula, material didático e de apoio, etc.

O treinamento iniciou de uma forma inédita na empresa, ou seja, da Direção Estratégica e após aos empregados e os valores desenvolvidos foram:

- Envolvimento
- Comprometimento
- Auto Estima
- Alavancagem
- Espírito desarmado
- Afetividade
- Transparência
- Concessão e Conquista

4. Comente sobre os resultados percebidos do treinamento (K-zero).

R: O K0 veio para Sanepar com intuito de melhorar as relações entre as pessoas nas atitudes diárias, tornando as relações mais harmoniosas e os ambientes de trabalho mais agradáveis, através de uma reflexão nas atitudes diárias melhorando assim o clima organizacional.

Como este processo interfere na cultura da empresa, não é um trabalho muito fácil e as mudanças são de médio e longo prazo. Houve mudanças significativas nas relações entre os empregados, pois quebrou alguns paradigmas.

Sugerimos consultar alguns empregados que participaram nessa etapa.

5. Fale sobre a continuidade do programa (etapas posteriores a ser realizadas).

R:

**O QUE É K0 = KAIZEN**

**KAI = MUDANÇA**

**ZEN = PARA MELHOR**

**0 = É o primeiro de uma série de outras etapas a serem programadas – K1, K2, etc.**

Foi implantado na sua totalidade até 2002 e o K1 somente para algumas lideranças. Atualmente em função das mudanças estratégicas na empresa não temos informação sobre a continuidade do programa ou outras etapas programadas.

6. É natural na implantação de programas como esse, a ocorrência de alguma resistência. Fale sobre este aspecto no caso da SANEPAR e como foi ou está sendo superado esse problema.

Entendemos que temos duas maneiras de aplicar novos conhecimentos e obter resultados, as pessoas assimilam e colocam em prática de imediato ou se adaptam aos poucos. Quem deve mudar as atitudes em primeiro lugar sou EU e não o OUTRO e sempre há resistências naturais nestes processos de mudança. Ninguém é obrigado a mudar comportamentos na sua vida.

<b>DADOS DO ENTREVISTADO 1</b>
Nome: Joraci
Cargo: Assistente Social (multiplicador do K-Zero)
Nível de Escolaridade: Graduação
Telefone de contato: 45 220-1212

1. Você é instrutora do Programa K-zero. Fale-me sobre essa experiência.

R: Sim, sou instrutora, repassei o conteúdo do programa para 22 turmas nas cidades de Cascavel, Toledo, Assis Chateaubriand, Foz do Iguaçu, Lapa, União da Vitória, Araçongas, Londrina e Curitiba. O trabalho com desenvolvimento do potencial humano é muito gratificante, principalmente porque acredito que o ser humano é passível de mudança, porém ela é de dentro para fora, onde a decisão é de cada uma.

2. Comente sobre a expectativa inicial quanto ao resultado desta etapa (K-zero).

R: Como o Kaizen trabalha o comprometimento das pessoas enfocando a auto-estima, empatia, afetividade, transparência, alavancagem, espírito desarmado, a expectativa inicial era que os empregados interiorizassem os conceitos e colocassem em prática no dia-a-dia.

3. Fale sobre a preparação dos instrutores para ministrar esse treinamento a todos os empregados (instituição/ local / instrutores) e as etapas já implementadas.

R: Em todos os cursos é providenciado com antecedência, instrutores, local, número de participantes, material a ser utilizado, coffee-break. Na SANEPAR iniciou-se com diretores, gerentes, coordenadores e facilitadores, que foram os multiplicadores para todos os empregados.

4. Comente sobre os resultados percebidos do treinamento (K-zero).

R: Geralmente em trabalhos de grupo percebemos que algumas pessoas apresentam mudanças no comportamento e atitudes e outras não, pois o processo é individual, lento e gradual, porém a decisão de mudança está em cada um.

5. Fale sobre a continuidade do programa (etapas posteriores a ser realizadas).

R: O programa consiste do K0 ao K7, cada um enfocando o seu conteúdo, na empresa foi realizado até o momento o K0 e K1.

6. É natural na implantação de programas como esse a ocorrência de alguma resistência. Fale sobre este aspecto no caso da SANEPAR e como foi ou está sendo superado esse problema.

R: Geralmente quando a empresa decide trabalhar alguns aspectos nos empregados sempre existe a resistência dos mesmos, em participar, sempre observando que não dá certo, e nas 22 turmas, que tive o prazer de acompanhar foi bem visível, pois o ser humano é muito resistente a qualquer mudança pelo “medo do desconhecido” e quando se fala em mudança de cultura é mais delicado ainda, e para o instrutor é uma situação bem complicada pois pode colocar a perder todo o trabalho, mas como ele é institucional, todos os empregados participam, e o instrutor mesmo não concordando com alguns questionamentos deve respeitar o pensamento e modo de agir de cada um, mas claro não perder o foco no objetivo do trabalho.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

PREZADO COLEGA

Este questionário é parte de minha pesquisa destinada à elaboração de dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

O tema é: PROCESSO DE GESTÃO PELO COMPROMETIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO.

Peço sua colaboração no preenchimento do mesmo e posterior envio através do malote da empresa, utilizando etiqueta de endereço que se encontra dentro do envelope.

Não foi solicitada identificação para preservar o anonimato dos respondentes.

Em caso de dúvida, favor ligar 45 224-1115 ramal 25 Leonardo.

Ao responder o questionário favor considerar o período anterior a Janeiro de 2003.

Antecipadamente agradeço sua colaboração.

Um abraço,

Leonardo Rafael Falkovski  
USAV – CASCAVEL



## QUESTIONÁRIO

Para responder faça um círculo sobre o número correspondente à sua resposta.

1) Participei integralmente de todas as etapas de treinamento do programa (k-zero).

- 1 – SIM
- 2 – NÃO

2) A administração (Presidente e diretoria) está comprometida com o Processo de Gestão pelo Comprometimento (K-zero, K-1).

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

3) O comprometimento da alta administração (Presidente e Diretoria) é fundamental para o sucesso do Processo de Gestão pelo Comprometimento.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

4) Meu comprometimento com o Processo de Gestão pelo Comprometimento independe do comprometimento da alta administração.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

5) As ações individuais são mais importantes que ações coletivas no esforço para melhoria da qualidade e para a obtenção de bons resultados pela SANEPAR.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

6) Após a mudança no executivo estadual, normalmente são feitas mudanças na diretoria e nas gerências da empresa. Esse fato é prejudicial ao Processo de Gestão pelo Comprometimento.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

7) Após os treinamentos ministrados visando o Processo de Gestão pelo Comprometimento, não existe mais na SANEPAR o estilo autoritário e centralizador de gerenciar.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

8) O autoritarismo e a centralização das decisões e informações são compatíveis com a Gestão pelo Comprometimento.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

9) Meu superior hierárquico imediato, após o treinamento K-zero passou a tratar-me com mais respeito, cordialidade e consideração.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

10) Meu superior hierárquico imediato, após o treinamento K-zero, aceita melhor receber sugestões de seus subordinados, as utiliza quando são boas e incentiva à participação.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

11) Todos os empregados assimilaram as mudanças de atitudes necessárias para a implantação do Processo de Gestão pelo Comprometimento.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

12) A aplicação de programas de treinamento (K-Zero, K-1, Use o bom senso) aumenta a adesão ao Processo de Gestão pelo Comprometimento.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

13) O Processo de Gestão pelo Comprometimento será implantado com sucesso na SANEPAR.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

14) A filosofia do Processo de Gestão pelo Comprometimento, foi adequadamente transmitida para maioria dos empregados e administradores da empresa.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

15) Meu superior hierárquico pratica os valores disseminados através do treinamento K-ZERO.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

16) A filosofia do Processo de Gestão pelo Comprometimento foi adequadamente assimilada pela maioria dos empregados e administradores da SANEPAR.

- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
- 2 – CONCORDO
- 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
- 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
- 6 – DISCORDO
- 7 – DISCORDO TOTALMENTE

- 17) Assimilei completamente a filosofia do Processo de Gestão pelo Comprometimento (K-zero).
- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
  - 2 – CONCORDO
  - 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
  - 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
  - 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
  - 6 – DISCORDO
  - 7 – DISCORDO TOTALMENTE
- 18) Defendo, apoio e empenho-me para o sucesso do Processo de Gestão pelo Comprometimento.
- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
  - 2 – CONCORDO
  - 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
  - 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
  - 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
  - 6 – DISCORDO
  - 7 – DISCORDO TOTALMENTE
- 19) Na sua opinião, que grupo de empregados menos assimilou a filosofia do Processo de Gestão pelo Comprometimento?
- 1 – FUNCIONÁRIOS DE BASE (SEM CARGO DE COORDENAÇÃO OU DE GERÊNCIA)
  - 2 – COORDENADORES
  - 3 – GERENTES
  - 4 – DIRETORIA
  - 5 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
- 20) A conscientização para que todos tenham sempre em mente os objetivos gerais da SANEPAR ao traçar as metas das unidades e setores, é fundamental para o sucesso do Processo Gestão pelo Comprometimento.
- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
  - 2 – CONCORDO
  - 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
  - 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
  - 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
  - 6 – DISCORDO
  - 7 – DISCORDO TOTALMENTE
- 21) Após o K-Zero, meus colegas de unidade passaram a tratar-me como cliente interno, melhorando os serviços que me são prestados.
- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
  - 2 – CONCORDO
  - 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
  - 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
  - 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
  - 6 – DISCORDO
  - 7 – DISCORDO TOTALMENTE
- 22) Após o K-Zero, meus colegas de outras unidades das quais recebo serviços passaram a tratar-me como cliente interno, melhorando os serviços prestados.
- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
  - 2 – CONCORDO
  - 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
  - 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
  - 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
  - 6 – DISCORDO
  - 7 – DISCORDO TOTALMENTE
- 23) Após o K-zero, houve uma melhora substancial no relacionamento entre os colegas de trabalho na SANEPAR.
- 1 – CONCORDO PLENAMENTE
  - 2 – CONCORDO
  - 3 – CONCORDO COM RESTRIÇÕES
  - 4 – NÃO SEI / NÃO QUERO OPINAR
  - 5 – DISCORDO COM RESSALVAS
  - 6 – DISCORDO
  - 7 – DISCORDO TOTALMENTE

