



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



ARTUR VICENTE DA SILVA CRUZ

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NO PROCESSO DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA
NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

PATO BRANCO

2014

ARTUR VICENTE DA SILVA CRUZ



A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA NO MUNÍCIO DE SÃO PAULO.

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Orientador(a): Prof^ª. Melaine Roberta Camarotto

PATO BRANCO

2014



TERMO DE APROVAÇÃO

Titulo da Monografia

Por

Artur Vicente da Silva Cruz

Esta monografia foi apresentada às 10h: 00 do dia **20 de Dezembro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof^a. Melaine Roberta Camarotto
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientadora)

Prof. Osney Marcos Cardoso
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Prof^o Liliane Canopf
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico esse trabalho a minha esposa, pelo carinho, incentivo, confiança, amor e, sobretudo, a sabedoria em saber lidar com os obstáculos da vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e pela força que sempre me dá para a realização de meus objetivos.

A minha esposa, Eliane, pelo incentivo e amor que sempre me dedicou, por ter acreditado em mim e proporcionado a chance de realizar esse sonho.

Aos meus filhos, pelo apoio, incentivo, amor e em especial pela paciência e compreensão em muitos momentos em que estive ausente.

Aos amigos que de alguma forma me apoiaram para que eu pudesse atingir essa etapa tão importante da minha vida.

A minha orientadora, professora Melaine Roberta Camarotto, pela paciência, dedicação, presteza, incentivo e sabedoria que muito me auxiliou para conclusão deste trabalho de conclusão de curso.

A todos os mestres, professores e pesquisadores do curso de Especialização em Gestão Pública da UTFPR, Campus Pato Branco, que me ensinaram, incentivaram e ajudaram, direta ou indiretamente, contribuindo assim, para que eu pudesse adquirir conhecimentos e tivesse êxito profissional.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, por que o mundo pertence a quem se atreve. E a vida é muito bela para ser insignificante.
(Charles Chaplin)

RESUMO

ARTUR, Vicente da Silva Cruz. A importância do treinamento no processo de mudança organizacional em uma unidade de instituição financeira pública no município de São Paulo. 2014. (nº folhas) Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Devido as constantes mudanças ocorridas nas organizações empresarias, buscam-se alternativas e estratégias organizacionais que possibilitam maior rentabilidade e controle dos processos internos e externos de uma empresa. Neste quadro, o investimento no setor de recursos humanos, em especial atenção ao treinamento de funcionários contribui para o crescimento da organização. Portanto, este trabalho tem o condão de abordar a importância do treinamento no processo de mudança organizacional em instituição financeira pública no município de São Paulo. Para tanto, utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica por meio de artigos, revistas e informações disponíveis no Site da Caixa Econômica Federal de maneira a contribuir para o aprofundamento da temática ora apresentada. Os resultados obtidos indicam que os funcionários entendem que o treinamento realizado para implantação do CRM (Customer Relationship Management), ferramenta utilizada para alavancar resultados teve seu grau de importância, não obstante os níveis de utilização do software não sejam satisfatórios do ponto de vista organizacional. Isso porque sendo a Caixa Econômica Federal reconhecida por seu caráter social há muita resistência por parte de seus funcionários em adotar práticas que tenham um cunho fortemente comercial.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Clima Organizacional. Recrutamento. Treinamento. Caixa Econômica Federal.

ABSTRACT

ARTUR, Vicente da Silva Cruz. A importância do treinamento no processo de mudança organizacional em uma unidade de instituição financeira pública no município de São Paulo. 2014. (nº folhas) Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Due to constant changes in business organizations, we seek alternatives and organizational strategies that enable greater profitability and control of internal and external processes of a company. In this context, investment in the human resources sector, in particular attention to employees training contributes to the growth of the organization. Therefore, this work has the power to address the importance of training in organizational change process in a unit of public financial institution in the municipality of São Paulo. Therefore, if used as methodology the bibliographical research through articles, magazines and information on the Site, Federal Savings Bank in order to contribute to the deepening of the theme presented here. The results obtained indicate that the employee think that training given before CRM (Customer Relationship Management) implementation, software used for improving results was important although its levels of usage are not satisfactory for organization. This is because once Caixa Econômica Federal is recognised by its social character there is much resistance from the employees to adopt practices that have a strong mercantile feature.

Keywords: Human Resources. Organizational Climate. Recruitment. Training. Caixa Econômica Federal.

LISTA DE GRAFÍCOS

Gráfico nº 01 - Ocorrência de Treinamento.....	69
Gráfico nº 02 - Modalidade do Treinamento.....	70
Gráfico nº 03 - Treinamento.....	70
Gráfico nº 04 - Carga Horário do Treinamento	71
Gráfico nº 05 - Simulação de Atendimento.....	72
Gráfico nº 06 - Exercício para Fixação.....	72
Gráfico nº 07 - Cartilha e Material de Apoio.....	73
Gráfico nº 08 - Equipe de suporte.....	73
Gráfico nº 09 - Frequência de Acesso.....	74
Gráfico nº 10 - Frequência de Utilização.....	74
Gráfico nº 11 - Motivos para Utilização da Ferramenta C.R.M.....	75
Gráfico nº 12 - Campanha Interna (Endomarketing).....	76
Gráfico nº 13 - Capacitação Utilização da Ferramenta C.R.M.....	76
Gráfica nº 14 - Atendimento Necessário.....	77
Gráfico nº 15 - Atualização da Ferramenta CRM.....	77

LISTA DE SIGLAS

BACEN	Banco Central
BNH	Banco Nacional de Habitação
CEF	Caixa Econômica Federal
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CRM	Customer Relationship Management
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
PIS	Programa de Integração Social
SBPE	Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos
SFH	Sistema Financeiro de Habitação
UCC	Universidade Corporativa Caixa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 PROBLEMAS E PREMISSAS.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivos geral	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
1.5 METODOLGIA UTILIZADA N APESQUISA.....	15
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Caixa Econômica Federal.. ..	16
2.2 História da Caixa.....	16
2.2.1 Desafios Estratégicos	17
2.3 PROCESSO DE MUDANÇA.....	19
2.3.1 Gestores de Mudanças... ..	20
2.3.2 Neutralização e Resistências... ..	20
2.3.3 Mudança e Gestão... ..	21
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL... ..	22
2.4.1 O Termo Cultura.....	25
2.4.2 Desenvolvimento Da Cultura Organizacional.....	27
2.4.3 Clima Organizacional... ..	28
2.4.4 O Clima Organizacional Como Fator de Mudança na Empresa.....	30
2.4.5 Pesquisa do Clima Organizacional.....	31
2.5 LIDERANÇA... ..	34
2.5.1 Características do Lider.....	35
2.5.2 Estilos de Liderança... ..	36
2.6 MOTIVAÇÃO... ..	37
2.6.1 Relações Humanas... ..	38
2.6.2 Motivação do Ser Humano.....	39
2.6.3 Revalorização da Cultura Organizacional.... ..	40
2.6.4 Elencos de Alternativas.....	41

2.7 COMUNICAÇÃO.....	42
2.7.1 Conceitos de Comunicação.....	42
2.7.2 Comunicação e Organização.....	43
2.7.3 Os Desvios no Processo de Comunicação.....	47
2.8 C.R.M (Customer Relationship Management)	48
2.9 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO.....	49
2.10 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO.....	50
2.10.1 Treinamento, Desenvolvimento e Processo Contínuo de Educação e qualificação.....	51
2.11 ENDOMARKETING.....	56
2.12 PLANOS E AÇÕES... ..	59
2.12.1 Planos Específicos... ..	60
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS DE PESQUISA... ..	64
3.1 Caracterização de Locus da Pesquisa.....	64
3.2 Tipo de Pesquisa ou Técnica de Pesquisa.....	65
3.3 Coleta de Dados	66
3.4 Análise de Dados	67
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS... ..	67
3.6 Resultados Obtidos.....	67
4 RESULTADO DE DISCUSSÃO.....	69
4.1 Plano Estratégico 2009/2015.....	78
4.1.1 Missão.....	78
4.1.2 Valores.....	78
4.1.3 Visão de Futuro.....	79
4.1.4 Valores Declarados - Planejamento Estratégico e Endomarketing ...	79
5 CONCLUSÃO.....	81
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE.....	90

1 INTRODUÇÃO

O ritmo imposto pelas práticas profissionais em um ambiente corporativo e, particularmente, dentro de uma instituição financeira, gera no quadro de empregados tal nível de desgaste e estresse oriundos de constantes remodelações de medidores de desempenho, índices de acompanhamento de resultados, seja no âmbito macro ou micro organizacional e, principalmente, no que diz respeito às avaliações pessoais, que não raro torna-se extremamente difícil implantar novas práticas de trabalho que interfiram na cultura organizacional de forma mais incisiva.

Uma vez que já é sabido da dificuldade em mudar práticas, hábitos e costumes, ou seja, todo o rol de itens que compõem a cultura de uma organização, esta pesquisa propõe-se a investigar, a partir de uma perspectiva qualitativa e exploratória, a importância do treinamento e qualificação de pessoal dentro do processo de mudança organizacional, mais especificamente em uma unidade de instituição financeira pública, localizada no centro da cidade de São Paulo.

A presente pesquisa foi motivada pelo interesse em gestão de pessoas, estilos de liderança, teorias motivacionais fatores que em conjunto e, principalmente, quando postos em prática de maneira correta, contribuem sobremaneira para êxito na obtenção dos objetivos propostos por qualquer organização, seja ela privada ou pública. Isso porque, amparados uma vez mais no conceito de globalização vigente, não há como uma organização pública manter-se competitiva com suas congêneres senão em constante transformação.

A transformação, contudo, não depende apenas e tão somente de determinações que venham por meio de comunicações descendentes e apartadas da realidade do indivíduo, a quem cabe à função de exercer os postulados e determinações normativas.

Desta forma, o tema do presente estudo se determina a importância do treinamento/qualificação de pessoal no processo de implantação do CRM,

(Customer Relationship Management), nova ferramenta tecnológica para alavancagem de negócios, mudança organizacional em uma unidade de instituição financeira pública no município de São Paulo.

Tem-se como especial objeto do presente trabalho tratar sobre o processo de mudança organizacional, analisando o treinamento como fator de fundamental importância no ambiente organizacional.

O tema foi escolhido pela relevância de tal assunto visto que, no âmbito dos serviços públicos, percebe-se, na Administração Pública brasileira, a reforma de seu aparato administrativo, para fins de atendimento dos objetivos pretendidos voltados a excelência na prestação dos serviços públicos.

1.1 Delimitação do Tema:

- A importância do treinamento no processo de mudança organizacional em uma instituição financeira pública no município de São Paulo.

1.2 Problema da Pesquisa:

- De que maneira o treinamento favorece o crescimento organizacional diante da mudança?.

Pressupostos

- O treinamento melhora o desempenho profissional dos colaboradores relacionados com as atividades propostas e sobre tudo a melhora na eficácia dos resultados financeiros das organizações de uma forma contínua que fará com que a empresa tenha uma estabilidade consistente; e invista mais em capacitação dos seus funcionários; com a finalidade que o mesmo tenha motivação no trabalho e comprometimento com a organização.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral:

- Analisar a importância do treinamento no processo de mudança organizacional em uma agência na Caixa Econômica Federal.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Pesquisar a percepção dos colaboradores no processo de treinamento para a implantação do CRM;
- Identificar o papel da comunicação no processo de mudança organizacional
- Analisar a relação existente entre a percepção dos colaboradores no processo de treinamento face aos indicadores de frequência de acessos e de utilizações levantadas na pesquisa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Com a era da informação as organizações financeiras que não investirem no seu capital humano estarão sujeitas a não sobreviverem no mercado que está cada vez mais competitivo. As exigências por parte (BACEN) Banco Central do Brasil e o Governo Federal que são órgãos reguladores tem sido feroz no sentido de diminuir o risco de falência destas entidades e conseqüentemente um maior controle dos bens das pessoas físicas e jurídicas que mantem seus bens vinculados a essas instituições.

Treinamento é um conjunto de atividade desenvolvido para ajudar as pessoas a adquirir e aprimorar suas habilidades relacionadas ao exercício do cargo. Isso se aplica tanto ao treinamento inicial de um colaborador como a atualização ou melhoria de suas habilidades. As organizações mais avançadas investem em treinamento extensivo e em programas de desenvolvimento para assegurar que seus trabalhadores estejam capacitados a desempenhar bem seu papel. (SCHERMERHORN 2007, P.271-272).

Em seus estudos Dessler (2003, p.14) define vantagem competitiva como “quaisquer fatores que permitam à organização diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”. O e-commerce é um mercado que vem crescendo exponencialmente a cada ano, o que torna o processo de retenção de clientes um desafio com as várias possibilidades que o consumidor tem a seu favor.

Mesmo assim, ainda nós dias atuais existe um grande numero de pessoas que preferem se utilizar das transações comerciais, nas quais o cliente tem

vantagens: como poder tomar informações sobre o produto financeiro que melhor lhe convêm, conversar com a gerência de forma direta e sem burocracia, estabelecer uma relação de confiança com a instituição; esclarecer duvida decorrentes de vantagens financeiras que satisfaçam o desejo do cliente etc.

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia-a-dia e com todos os indivíduos. (CHIAVENATO 2006,9. 404).

Com isso, a razão da escolha do tema se prende ao fato de que em muitas situações alguns colaboradores de uma instituição financeira se veem inseguros na realização de determinadas tarefas, provavelmente por não disporem de conhecimento, ou seja, de nenhum tipo de treinamento suficiente para desenvolver suas atividades, ainda mais quando tem instrumento novo (C.R.M) que requer integração de toda a organização de forma que satisfaçam o investimento realizado pela instituição e melhor atendimento dos clientes.

1.5 METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA

Este estudo utilizar-se-á dos seguintes tipos de pesquisas:

Da pesquisa bibliográfica conforme Antônio Carlos Ribeiro da Silva (2003, p.60):

É um tipo de pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores mesmo em seu preâmbulo. Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, jornais, artigos, leis etc. e constitui um ramo auxiliar da ciência, pois permite encontrar as fontes, os livros e os materiais científicos pertinentes para concretização do trabalho científico”.

A metodologia utilizada em relação aos fins deste trabalho foi a pesquisa explicativa e a descritiva. Segundo Gil (2002):

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou de determinado fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. Uma de suas características mais expressivas é a coleta de dados por meio de questionário e de observação, habitualmente desenvolvidos por pesquisadores preocupados com a atuação prática.

Utilizar-se-á os seguintes instrumentos para coleta de dados:

- ✓ consulta ao site da instituição onde foram coletadas informações acerca de suas diretrizes, valores e história;
- ✓ pesquisas bibliográficas
- ✓ acesso aos manuais do CRM para identificar suas funções e praticidade na operacionalização;
- ✓ questionário

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Caixa Econômica Federal

Instituição financeira pública com 153 anos de história, a Caixa Econômica Federal vem buscando ao longo de sua existência consolidar seu papel de alta relevância na vida de todo brasileiro, como também reafirmar seu compromisso de participar da construção de um Brasil melhor. Buscando um modelo de gestão atual e bem sucedido vem centrando seus esforços na elaboração de projetos que possam levá-la ao patamar idealizado num plano estratégico ousado que pretende colocá-la entre as mais respeitadas instituições financeiras do Brasil sem perder de vista valores como éticas e sustentabilidade.

2.2 História da Caixa

Criada com o objetivo de oferecer empréstimos tendo como garantia o penhor de objetos de valor a Caixa ampliou de maneira significativa seu campo de atuação como agente transformador da sociedade. Ela não apenas possibilitou o acúmulo de recursos para compra de alforrias de escravos que sonhavam com sua liberdade, mas também propiciou a construção de moradias como forma de diminuir o déficit habitacional do Brasil.

Ao longo de sua história a Caixa tem deixado sua marca como instituição parceira do governo federal, no que tange à realização de políticas públicas, o que não a exime da busca pela obtenção de um lugar ao Sol no universo das instituições financeiras lucrativas, daí sua busca por aprimoramento de processos.

Foi no dia 12 de janeiro de 1861 que a instituição deu início ao seu compromisso com o povo brasileiro, quando Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que fundou a Caixa Econômica da Corte.

A experiência acumulada desde então permitiu que, em 1931, a CAIXA inaugurasse operações de empréstimo por consignação para pessoas físicas. Três anos depois, por determinação do governo federal, assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

A primeira hipoteca para a aquisição de imóveis da CAIXA do Rio de Janeiro é assinada no dia 1º de junho de 1931. 55 anos mais tarde,

incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH) e assumiu definitivamente a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Ainda em 1986, com a extinção do BNH, se torna o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE), administradora do FGTS e de outros fundos do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Em 1990, iniciou ações para centralizar todas as contas vinculadas do FGTS, que, à época, eram administradas por mais de 70 instituições bancárias.

Ao longo de sua trajetória, a CAIXA estabeleceu estreitas relações com a população ao atender necessidades imediatas do povo brasileiro, como poupança, empréstimos, FGTS, Programa de Integração Social (PIS), Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. E também ao proporcionar o sonho de uma vida melhor com as Loterias Federais, que detêm o monopólio desde 1961.

Desde sua criação, não parou de crescer, de se desenvolver, de diversificar e ampliar sua área de atuação. Além de atender correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores, acredita e apoia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil.

Hoje, a CAIXA tem uma posição consolidada no mercado como um banco de grande porte, sólido e moderno. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, está presente em todo o país, sem perder sua finalidade: a de acreditar nas pessoas.

A Caixa tem apostado na gestão do conhecimento como forma de alavancar resultados e atingir os objetivos propostos em seu plano estratégico.

A gestão do conhecimento tem se tornado o principal intento das organizações que pretendem melhor administrar seu capital intelectual e perfilar medidas que atinem para a criação de conhecimento organizacional. Assim, o ser humano passa a ser considerado basilar para os resultados das empresas, uma vez que é a partir deles que o conhecimento é suscitado e disseminado.

2.2.1 Desafios Estratégicos

A Caixa pretende ser uma das melhores empresas para se trabalhar. Uma empresa na qual os colaboradores gozem de segurança e estabilidade, possuam benefícios que agreguem valor a sua vida particular, remuneração justa, plano de carreira e capacitação.

No que diz respeito ao modelo de capacitação elaborado pela Caixa é de fundamental importância a “UCC” – Universidade Caixa – portal criado para oferecer cursos que colaborem para o contínuo processo de desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

A Universidade CAIXA é resultado de um trabalho focado no desenvolvimento integral das pessoas, iniciado em 1996, com o programa Crescer com a CAIXA. O Programa propunha a inclusão de novos elementos na cultura educacional, como a atuação dos gestores como líderes educadores, a corresponsabilidade do empregado CAIXA pelo seu desenvolvimento e o foco em resultados sustentáveis. A evolução do programa resultou na implantação da Universidade CAIXA, cujo foco principal é vincular as ações de desenvolvimento à estratégia da Empresa. Nos seus 11 anos de existência, a Universidade CAIXA foi redesenhada. O início foi à revisão dos pilares que a sustentam (ideologia, filosofia e configuração organizacional) e a elaboração de um modelo pedagógico, que se tornou o referencial para o processo de educação corporativa na Empresa. Também foram revistas às funcionalidades do Campus Virtual (portal) para dar ênfase à capacitação dos empregados e demais colaboradores. Além do portal, a Universidade CAIXA dispõe de um Campus Físico em São Paulo e outro em Brasília, para as ações educacionais com metodologia presencial. (CEF, 2012).

Foi lançado em 2012 o novo Portal da Universidade que busca adequar-se à modernidade, velocidade e dinâmica de nossos dias. Nele, o empregado pode encontrar notícias sobre ações educacionais presenciais, mistas e EAD, links para temas de interesse, além de acessar as Escolas Temáticas, Trilhas de Aprendizagem e muitas outras ações para aprimorar o seu processo de capacitação e desempenho profissional.

A Universidade Corporativa CAIXA nasceu em Janeiro de 2001, com o propósito de identificar e prover os recursos necessários ao desenvolvimento do corpo de empregados da CAIXA, seus clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, a fim de cumprir suas estratégias empresariais como empresa cidadã e socialmente responsável.

A Universidade CAIXA se faz presente em todos os recantos do país, nos quais o desenvolvimento de conhecimentos, de habilidades ou de atitudes seja requerido para o desempenho dos negócios da Empresa. Hoje, além da presença constante via internet, a Universidade CAIXA conta com um espaço físico para suas ações educacionais corporativas na cidade de São Paulo. Temos compromisso com um modelo de aprendizagem democrático, que valoriza o espaço de interlocução entre os participantes do processo ensino-aprendizagem, o estímulo à reflexão, à criatividade e ao compartilhamento de ideias, críticas e sugestões e, sobretudo, os valores que contribuem para o crescimento do indivíduo em seu processo sócio histórico-cultural. Para a Universidade CAIXA o desenvolvimento das pessoas é um processo contínuo em que todos os vínculos essenciais da CAIXA – seus empregados, clientes, fornecedores, parceiros, desenvolvem uma visão compartilhada sobre a CAIXA, sua missão, seus valores e sua importância junto à sociedade. Nós, que fazemos a Universidade Corporativa CAIXA, temos convicção de que, assim como a própria CAIXA, temos uma missão social e iremos contribuir, a exemplo de outras iniciativas da Empresa, para o desenvolvimento social do povo brasileiro.

Tendo por base a premissa da educação continuada, a Caixa Econômica Federal utiliza técnicas de e-learning como forma de “ampliação das oportunidades de aprendizagem, sem, contudo, limitar o acesso a outras formas que privilegiem os vários estilos de aprendizagem do público participante”.

Clientes representam mais de 68% do saldo da Caixa Econômica Federal, cerca de 60% dos quais estão sob demanda ou poupança. Isto explica que no ativo, o peso das instituições financeiras é relativamente maior anterior, esta rubrica inclui depósitos no banco central em conformidade com as exigências de reserva.

2.3 Processo de Mudança

A mudança só é bem sucedida e ocorre efetivamente quando todas as forças positivas (atuam como apoio e suporte as mudanças) são maiores que as forças negativas (agem como oposição e resistência às mudanças). Quando a situação da empresa é inversa, a tentativa de mudança acaba sendo mal sucedida. Mudanças requerem uma transformação e maior capacidade de adaptação a uma nova realidade.

Para que a empresa possa ter sucesso em suas mudanças, ela deve prioritariamente identificar quais são e onde se localizam os problemas que causam resistência, procurando saber os pontos que estão causando esta recusa, para que, com estas informações, possam ser criadas estratégias que auxiliem na aceitação e implantação da nova realidade.

Do ponto de vista estratégico o processo de mudança organizacional é dividido em três fases: descongelamento, mudança e recongelamento.

O descongelamento é o momento em que se abre mão dos conceitos e valores até então vigentes a partir da percepção de novas experiências e conceitos opostos. Nesse sentido o congelamento é o momento de preparação, de estímulo para a mudança que, via de regra, gera ansiedade e sentimento de insegurança por parte dos agentes realizadores da mudança. É o momento em que os significados são gerados da forma menos traumática possível.

Na fase de mudança a organização passa para outro nível no qual é necessário a criação de novos conceitos, valores e comportamentos que visem atingir o alvo proposto. Para que essa fase seja bem sucedida é preciso que a equipe tenha sido motivada apropriadamente, já que estamos falando de um processo que se dá nos níveis afetivo-emocional e sociocognitivo.

O recongelamento é o momento da consolidação das mudanças realizadas que serão incorporadas na cultura organizacional da empresa. É importante que todos os envolvidos no processo envidem esforços para a absorção total e irrestrita de tais valores, como forma de evitar retrocessos.

2.3.1 Gestores de Mudanças

Os gerentes que estão habituados a lidar com a dura realidade do mercado, às vezes não dão valor à importância competitiva da cultura organizacional. Gerenciar a cultura organizacional pode exercer em longo prazo efeitos em seu desempenho financeiro e na sua sobrevivência.

Um modelo social mais adequado para a mudança pode ser definido pela figura do líder, pelo nível de maturidade e pelos fatores internos e externos.

2.3.2 Neutralizando Resistências

Ao buscar neutralizar as resistências a mudanças estará propiciando a implantação de um sistema integrado de gestão, com o objetivo de alcançar o êxito empresarial.

Inicialmente busca-se mudar a inflexibilidade e partindo desse ponto, introduzir práticas novas até atingir o estágio final que consiste estabelecer as mudanças na cultura corporativa e auxiliar a sua implementação.

2.3.3 Mudança e Gestão

Hoje se tornou lugar comum afirmar que a economia, os processos de fusões, aquisições e internacionalizações intensificam a interdependência e o grau de risco enfrentado pelas organizações. Em resposta a essas mudanças, vem se estruturando um novo modelo organizacional, construído sob o enfoque interdisciplinar, que engloba cultura, valores, conceitos de gestão, estratégia, processos, sistemas de informação, tecnologia e arquitetura humana.

Para atingir a sobrevivência, reforça-se a necessidade das empresas de se adaptarem às novas realidades, chegando ao ponto de reinventar os seus próprios ambientes. Foi nesse contexto que se instalou um ambiente de contínuas mudanças, seja pela implantação dos processos de reengenharia, downsizing, terceirização, formação de parcerias e alianças estratégicas, ou pelas arquiteturas organizacionais, de modo particular, pela emergência das empresas-rede, que atuam em conjunto dentro de uma determinada cadeia de valor.

Na sociedade global, nenhuma empresa deixou de ser afetado por esse novo ordenamento no campo dos negócios. A mudança organizacional planejada exige, pois, um conjunto articulado de ações que colocam o fator humano como centro e alvo simultâneo das decisões.

Assim o contexto de mudanças do mundo contemporâneo traz novas necessidades, e isso demanda novas maneiras de organizar o trabalho para conseguir lidar com tal complexidade.

Os principais papéis ocupados pelos membros da organização em processos de mudança referente à implantação de uma nova tecnologia são:

- Comitê de projeto - tem a função de promover condições para que a mudança aconteça e estabelecer seus pré-requisitos mínimos, são as pessoas que têm ideias e sugestões, mas que precisam convencer as parte envolvidas para que a mudança seja assimilada por eles.
- Patrocinador - representa o grupo de pessoas que, pela influência exercida sobre a organização, apoia e se compromete com a mudança para que ela

alcance o sucesso. Ele pode ser ainda um indivíduo ou grupo a quem cabe legitimar a mudança proposta.

- Gerentes ou líderes - formam o conjunto de agentes de mudança e têm a responsabilidade de fazer com que a mudança ocorra com sucesso, dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos, respeitando os aspectos humanos envolvidos.

2.4 Cultura Organizacional

Entende-se que a cultura organizacional é essencial para a estrutura da organização, pois melhoram os processos de trabalho, as estratégias, o alcance de metas, percepções e sentimentos dos colaboradores, melhora o clima organizacional e tudo isso é crucial para garantir sua existência no mercado.

Cultura organizacional nada mais é a identidade da empresa, ela é formada através do comportamento dos funcionários, a forma que eles se vestem, o cotidiano da empresa em suas decisões, relacionamentos e punições. A cultura também envolve crenças, valores, estilos de trabalho, considerando os valores culturais da sociedade a qual está inserida (LUZ, 2003).

Seguindo o mesmo raciocínio Rocha acrescenta que para ser criada a estrutura cultural a empresa deve se comunicar com seus clientes para conhecê-los, compreender seus problemas, identificar seus valores para de modo criar os valores desejados por eles (ROCHA, 2009). Ele acrescenta que:

Não podemos deixar de considera que a cultura das empresas decorre também de valores culturas da sociedade na qual está inserida. Não podemos dissociar a cultura das empresas da cultura nacional, como se as empresas fossem entidades isoladas, confinadas de um mundo exterior.

Cada empresa possui seu diferencial, algumas são ágeis, outras poderão ser mais lentas, algumas formais, outras informais, algumas são conservadoras, outras mais liberais.

Para Wagner III e Hollenberbeck (1999) a cultura organizacional é uma maneira informal e compartilhada dos colaboradores perceberem a vida e a participação dentro da organização, isso os mantém unidos e influencia o que pensam sobre si próprios e seu trabalho.

Na visão de Maximiano (2004) a cultura nas organizações compreende diversos elementos que foram desenvolvidos pelos antepassados e transmitidos aos colaboradores. Toda organização desenvolve uma cultura, e o conteúdo de cada uma depende da aprendizagem no processo de resolver problemas de adaptação ao meio interno e externo.

De acordo com Srour (1998) a cultura pode ser definida como normas sociais, que são ações que expressam valores definidos por uma coletividade para guiar o comportamento, estes operam como regras de convivência em um grupo.

Segundo Johann (2006) a Cultura Organizacional é uma união de valores, regras e normas que controlam as interações dos membros da organização entre si e com o meio externo. Os valores determinam a maneira como as pessoas se comportam e agem, a forma como tomam decisões e gerenciam o ambiente, refletindo a situação da organização e o sentimento de seus colaboradores, fazendo com que a cultura seja a base estrutural das organizações.

A cultura organizacional é um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas. Segundo Infestas Gil (1991), a cultura organizacional nada mais é do que aquela que permite relacionar e aplicar variadas noções que até a muito pouco tempo eram consideradas fatores passivos: os valores, a qualidade de vida no local de trabalho, a identidade.

A cultura dentro de uma organização, para o autor, será um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Tornando-se um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos.

No entanto, para Bilhim, (1996), a cultura significa mais do que as normas ou os valores do grupo, traduzindo-se sim numa resposta genérica aos problemas que podem surgir baseadas em sucessos conseguidos perante situações passadas.

Pode-se dizer que a cultura organizacional está em constante formação e aperfeiçoamento, sempre se adaptando às alterações no meio ambiente e aos distintos problemas internos.

Conforme Teixeira (1998), algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização, a saber:

- a identificação do funcionário mais com a empresa no seu todo, do que com a sua profissão ou tarefa específica;
- a colocação de ênfase no grupo, organizando-se o trabalho essencialmente com base em equipas, e não numa base individual;
- a focalização nas pessoas, no sentido de serem tomados em consideração os efeitos das decisões sobre os membros da instituição;
- a integração departamental, visível na medida em que os diferentes departamentos ou unidades têm a possibilidade de atuar de forma independente;
- o controle, analisando de que forma as regras e a supervisão direta determinam a verificação do comportamento dos empregados;
- a tolerância do risco, em que importa saber até que ponto os empregados são encorajados a inovar e enfrentar o risco;
- os critérios de recompensa, visíveis na atribuição de compensações em função de fatores como o desempenho (idealmente), favoritismo, antiguidade;
- a tolerância de conflitos com maior ou menor espírito de abertura; a orientação para fins ou meios, em que se procura descobrir se as preocupações essenciais da gestão dizem respeito aos resultados, ou aos meios utilizados para atingi-los;
- a concepção de sistema aberto – ou seja, na medida em que a organização está atenta às modificações no ambiente externo, e atua em resposta às suas necessidades.

Considerando todas as ideias acima descritas Freitas (1991) entende que as instituições estão dentro em um meio, que pode em um momento influenciá-lo ou ser influenciado por ele. Essa situação também atinge as pessoas que compõem as organizações, considerando que são agentes que modificam o ambiente a que pertencem, os seus valores e crenças, criando uma cultura.

O meio exerce um papel fundamental em moldar essas capacidades, fortalecendo algumas e enfraquecendo outras. Certa quantidade de forças cria e recria estes modelos, entre eles: a educação, o treinamento, as recompensas e incentivos, a influência dos outros e a experiência pessoal.

2.4.1 O Termo Cultura

Nos dias de hoje as empresas precisam estar atentas às rápidas transformações, adequando-se e antecipando-se às mudanças ambientais e incorporando-as nas produções internas. Ter consciência da importância da gestão dos elementos culturais será um dos fatores determinantes para o sucesso ou fracasso de uma organização.

A palavra cultura faz parte de nosso cotidiano, está na televisão, nas propagandas, nas canções, é mencionada nos jornais, nos debates políticos. Está presente em quase todas as situações em que se pense sobre a sociedade, seu funcionamento, sua história, seu futuro. O conceito de cultura tem diferentes significados e interpretações desde seu surgimento até os dias atuais continuam sendo analisada.

Segundo Sung e Silva (1995) a cultura é como uma “segunda natureza”, que possibilita aos seres humanos suprirem a ausência da estrutura de instintos biologicamente determinados; é a cultura da sociedade ou do grupo social que possibilita agir de forma quase instintiva e automática.

Para integrar-se em um grupo social ou se relacionar com seus integrantes, Maximiano (2004) descreve que é preciso entender e até adotar seus padrões culturais. Em uma análise mais ampla Johann (2006) define que é possível abordar

o conceito de cultura do ponto vista antropológico e constatar que cultura é tudo o que o ser humano produz para construir sua existência e atender a suas necessidades e desejos. Ela engloba, além das artes e das letras, os modos de vida, os direitos fundamentais do ser humano, os sistemas de valores, as tradições e as crenças.

Conforme observado à cultura traduz as várias formas pelas quais se estabelecem as relações entre os indivíduos, entre os grupos e destes com a natureza: como constroem abrigos para se proteger das variações climáticas, inventam utensílios e instrumentos, criam uma língua e amoral, a política, a estética, organizam leis e instituições, como se alimentam, casam e têm filhos, como concebem o sagrado e se comportam diante da morte.

Segundo Johann (2006) é importante notar que, a cultura abrange todo o saber que os homens conquistaram para dominar as forças da natureza e obter os bens necessários para satisfazer suas necessidades. A cultura também compreende todas as organizações necessárias para regular as relações que os homens mantêm entre si.

Dentro da cultura organizacional, Maximiano (2004) revela a existência componente que podem ser observados diretamente que são: os artefatos, a linguagem e os componentes habituais. E os componentes que não se revelam diretamente como os valores e as premissas, que são mais difíceis de serem analisados.

Do ponto de vista dos campos de estudo da Administração, Johann (2006) aponta que a cultura de uma organização é consequência de um processo complexo e com vários aspectos, que relaciona os fatores tangíveis (tecnologia, arquitetura dos prédios, regulamentos, marcas, símbolos etc.) com aspectos não materiais, como crenças, tradições rituais, hábitos, atitudes e preconceitos, concluindo então que a cultura pode ser gerenciada.

2.4.2 Desenvolvimentos da Cultura Organizacional

O desenvolvimento da cultura organizacional segundo Johann (2006, p.35) associa-se ao processo de maturação de uma organização e pode ser dividido em etapas.

Nascimento e crescimento – é o período em que os negócios se encontram sob o domínio do fundador ou da família, que definem competências e funcionam como fonte de identidade, mantendo a organização comprometida com seus ideais a sucessão.

Meia idade - corresponde a expansão geográfica, aquisições e fusões por parte da organização e no desenvolvimento de novos produtos, o que proporciona o surgimento de novas subculturas e da oportunidade de se gerenciar a mudança cultural.

Idade madura e declínio - é caracterizada pelo equilíbrio interno dos relacionamentos e pela falta de motivação para a mudança, o que gera uma dificuldade entre a necessidade de se transformar e a destruição. Na opção pela transformação, é necessária uma mudança cultural, preservando alguns elementos essenciais. Mas quando o caminho é o da destruição, ocorre à falência e a substituição de todas as pessoas-chave, implicando em uma reorganização e mudança dos níveis básicos da cultura.

Seguindo o mesmo raciocínio do autor, a cultura organizacional tem que ser densa, porém adaptativa, pois é preciso que as pessoas e organizações que se condicionam ao mundo sistêmico e mecanicista libertem-se de tais modelos para buscar a originalidade, o equilíbrio, a autopreservação e a mudança.

Johann (2006) também menciona que a flexibilidade cultural tem que ser gerenciada, por que muitas vezes os novos valores encontram resistência e não são devidamente internalizados porque são contrários aos elementos já solidificados, na maior parte das vezes inconscientemente.

Ocorre que, na atualidade, o macro ambiente organizacional mostra-se por vezes caótico e não linear, colocando em xeque a cultura das organizações, consequência de indesejáveis ondas de instabilidade (JOHANN, 2006).

Maximiano (2004) afirma que os novos integrantes da organização devem entender a cultura e aprender a comportar-se de acordo com os elementos culturais, para serem aceitos e sobreviver.

2.4.3 Clima Organizacional

Clima organizacional é o ambiente vivenciado na organização e a qualidade, que é percebida pelos funcionários da empresa e conseqüentemente é influenciado o seu comportamento (LUZ, 2009).

Maximiano (2004) define o clima organizacional como sendo uma medida de como as pessoas sentem-se em relação á organização e a seus administradores, este conceito evoluiu para qualidade de vida no trabalho.

Conforme Garrett (2006), o clima organizacional está relacionado com o grau de motivação e satisfação de seus funcionários.

Desta forma, analisado de acordo com cada elemento da cultura organizacional, como os valores, políticas, tradições, costumes gerenciais, comportamentos e expressões dos colaboradores envolvidos, influencia diretamente e indiretamente nos comportamentos e na produtividade da empresa, então, pode-se dizer que o clima organizacional incorpora características ou atributos relevantes ao ambiente interno, que é experimentado por todos os membros da organização, porém ele não é estático, mas sim dinâmico. O clima organizacional é um dos principais elementos de uma organização, constituído pelos sentimentos, a maneira como as pessoas interagem entre si e como elas interagem em seu ambiente interno e externo (CHIAVENATO, 1999).

Assim, para Chiavenato (2001) o conceito de clima organizacional resulta do conceito de moral. O moral é uma decorrência do estado motivacional provocado pela satisfação ou não das necessidades individuais das pessoas. O moral elevado depende do clima das relações humanas que se desenvolve quando há um entrosamento entre a organização formal e informal, e quando a moral está elevada possibilita que o clima organizacional seja agradável assim, com isso, as pessoas se sentem mais satisfeita com o trabalho.

Os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos em relação às mesmas, segundo Maximiano (2004) estas percepções e sentimentos podem ser classificados em três categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Tudo afeta a forma como as pessoas sentem-se em relação à organização, desde a

localização até os objetivos, isto inclui salários, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivo, benefícios e integração com os colegas.

“O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho.” (ROBBINS, 2000, p. 89).

O ambiente de uma organização é controlado através de estratégias de administração. Os fatores externos e internos fazem sua consistência e são os que trarão influência em seu desempenho. Cada ambiente varia, conforme produtos, serviços e mercado das organizações, ele também pode sofrer incertezas quanto a sua instabilidade, ou seja, a grande ameaça à eficácia da organização, que será controlada através de pesquisa de mercado. “A tarefa de administrar o ambiente nas próximas décadas será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por um número de variáveis e de mudanças e por transformações carregadas de ambiguidades e de incertezas” (CHIAVENATO, 1997, p. 19).

Conforme o Chiavenato (1997), conclui-se que será necessário conhecer as dimensões do ambiente, ou seja, sua capacidade de enfrentar o crescimento sustentável, sua volatilidade (instabilidade) em relação à tomada de decisão e sua complexidade, conhecendo a concorrência e aprendendo a lidar com ela.

Portanto, ressaltamos que no presente cenário atual, o clima organizacional passou a ser um elemento inevitável para o sucesso de qualquer organização. Os principais fatores que dificultam o bom relacionamento interno na empresa, gerando um clima organizacional negativo são o predomínio de interesses pessoais sobre os objetivos organizacionais, e, realocação de pessoal e espaço físico.

Neste espaço surgem conflitos que são inevitáveis nas relações de trabalho, mas precisam ser analisados e administrados de maneira adequada. Para administrar o clima organizacional Chiavenato (1997, p. 342) afirma o seguinte:

Investe-se muita energia improdutiva nas organizações, exatamente no momento em que as pessoas deveriam concentrar esforços no entendimento das mudanças de cenários e no atendimento de demandas dos clientes cada dia mais exigentes.

Os especialistas ressaltam com frequência os perigos da postura de diminuir custos e não investir em talentos na área de recursos humanos da empresa. Eles

salientam a necessidade de tomar ações dinâmicas e a importância de se considerar as características particulares de cada produto ou serviço prestado ao cliente. O desafio continua sendo construir hoje a empresa de amanhã e, para isto, a solução apresentada é avaliar as necessidades dos clientes e estar em constante contato com eles, ouvindo suas críticas e sabendo tratá-las.

Segundo Rodrigues (2003) quando uma organização cria e sustenta um clima organizacional, seus colaboradores tem um maior desempenho e se sentem mais satisfeitos, aumentando o desempenho da empresa, pois a satisfação dos colaboradores contribui para a satisfação dos clientes, o que resulta na satisfação dos investidores.

De acordo com Schneider e White (2004) existem três fontes para o desenvolvimento do clima nas organizações: exposição dos membros às mesmas características estruturais objetivas; práticas e processos de seleção, retenção e designação de tarefas que produzem um conjunto homogêneo de membros da organização e interações sociais que geram o entendimento compartilhado entre os membros.

Não importa a definição que tenhamos o clima organizacional estarão sempre conectadas as pessoas, o meio social e a cultura da organização no sentido de promover interações entre os colaboradores para o alcance do objetivo, sempre utilizando como base os princípios da motivação humana.

2.4.4 O Clima Organizacional como fator de mudanças na Empresa

A realidade das empresas atualmente está ligada a integração cada vez maior entre colaboradores, fornecedores, clientes, sócios e de todos que fazem parte dela.

Ênio Resende (1997. P.48), afirma que:

Um dos maiores desafios atualmente nas empresas é saber como lidar com a maioria dos seus traços culturais e com o comportamento humano diante da organização, tendo visão de desenvolvimento, e sentido de produtividade com qualidade. Se quiserem obter e mesmo manter os seus padrões de qualidade e excelência organizacional que são requeridos pelo ambiente

globalizado, altamente competitivo e exigente, as empresas precisam cuidar não apenas das mudanças tecnológicas e estruturais, mas também de suas mudanças culturais e comportamentais”(RESENDE E BENAITER, 1997, Pág.48)

A necessidade de diversas parcerias, devido à alta competitividade do mercado atual, faz com que as empresas se ocupem em criar novas estratégias que consigam, ou auxiliem no desenvolvimento do seu negócio. Um dos fatores é o Clima Organizacional, que tem que ser pesquisado, para que seja avaliado em acordo com a realidade de cada empresa e seu mercado.

A redução dos problemas e conflitos entre todos os integrantes do negócio gera uma sustentabilidade e a obtenção de melhores padrões de qualidade e produtividade.

Após o conhecimento da realidade da empresa, é possível avaliar se ela está pronta a receber novas diretrizes e mudanças que são imprescindíveis para o crescimento de sua atividade.

2.4.5 Pesquisa do Clima Organizacional

A gestão do clima organizacional é especialmente direcionada para detectar causas e solucionar problemas estruturais, mas até agora não são levados muito a sério pela maioria das empresas, entre os itens mais comumente detectados na falta de gestão estão:

- aspectos culturais negativos, principalmente na gerência,
- falha no atendimento às necessidades motivacionais dos empregados,
- deficiências de comunicação e relações internas.

A carência na identificação e correção destes problemas na empresa acaba influenciando o comportamento dos funcionários.

A falta de comunicação clara e de um bom relacionamento entre os elementos acabam por causar desentendimentos, aflição, ansiedade e até mesmo problemas de saúde. A pesquisa do clima organizacional tem como meta reunir dados no campo psicológico que estão relacionados ao ambiente organizacional empresarial, medir a percepção dos colaboradores com relação a esse ambiente, e também as suas reações e comportamentos a esta percepção.

Segundo Resende, 1997, o clima pode ser frio (pontos negativos de insatisfação) ou acolhedor e caloroso (como pontos positivos de satisfação).

Principais fatores a serem considerados na análise:

- Sistemas, ferramentas e processos de gestão de pessoas (Recursos Humanos);
- Cooperação e a integração entre pessoas, departamentos, áreas, etc.
- A imagem da empresa;
- O nível de satisfação das pessoas;
- Crenças e os valores que causam a identificação dos colaboradores com a empresa. (RESENDE E BENAITER, 1997, pág. 57).

A empresa precisa encontrar maneiras para manter o nível de motivação dos seus funcionários o mais elevado possível fazendo com que este valor passe a ser um indicador de resultados positivos.

Para SORIO, 2006, quando se analisa o clima de uma empresa, deve-se ter consciência que a pesquisa tem que estar coerente com o planejamento estratégico da empresa, considerando as diferentes variáveis organizacionais, como:

- O trabalho e sua natureza.
- Conhecendo as pessoas e suas atitudes em relação as suas atividades perante o horário, o trabalho executado, quadro de funcionários entre outros.
- Integração Setorial e Interpessoal.

Conhecer e avaliar a situação do relacionamento entre os departamentos da empresa e os seus funcionários.

- Avaliar o grau de descontentamento e as distorções relacionados aos salários internos e os salários pagos em outras empresas.
- -Estilo Gerencial

Descobrir o tipo de relacionamento entre os líderes e as suas equipas, seu grau de entrosamento, a competência e a organização.

➤ Comunicação:

Identificar o nível de conhecimento dos funcionários em relação ao que acontece na empresa e avaliar quais os canais de comunicação que nela existe.

➤ Desenvolvimento Profissional:

Avaliar como a empresa promove o conhecimento dos seus funcionários, as oportunidades de treinamento e quais são as possibilidades de promoção que a empresa oferece.

➤ Imagem da empresa:

Avaliar o que as pessoas estão pensando e sentindo em relação à imagem da empresa.

➤ Processo decisório:

Definir como é realizado o processo de decisão na empresa, se ele é centralizado (quando uma ou poucas pessoas tem o poder da decisão) ou descentralizado (várias pessoas com autonomia para decidir).

➤ Benefícios:

Avalia a satisfação dos funcionários em relação à quantidade, qualidade e tipos de benefícios que a empresa os oferece.

➤ Condições físicas do trabalho:

Faz uma verificação nas as condições físicas do ambiente de trabalho, a qualidade das instalações, o conforto, a prevenção de acidentes e doenças.

➤ Trabalho em equipe:

Mede o nível de participação dos funcionários na gestão da empresa.

➤ Orientação para resultados:

Mede como a empresa cria nos seus funcionários responsabilidade para alcançar resultados e superar metas. (SORIO, 2006, www.marciobamberg.com.br)

Conhecendo as questões organizacionais, a empresa consegue com a pesquisa saber o que os funcionários pensam em relação aos itens pesquisados. Segundo SORIO, 2006, além destes fatores, seriam também interessantes à empresa saber como é a vida de cada um deles, pois este item acaba influenciando direta e indiretamente o dia-a-dia de trabalho e o convívio social. Não há uma Pesquisa de Clima que seja padrão. Cada empresa adapta o questionário a sua própria realidade, a linguagem e a cultura de seus funcionários. Para que a empresa obtenha sucesso na análise do clima organizacional é necessário: ter credibilidade no processo, sigilo e alta confiança. As principais contribuições que se pode obter com a Pesquisa de Clima são:

- O alinhamento da cultura e as ações efetivas da empresa;
- Promover o maior crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Integrar processos e áreas funcionais;
- Aperfeiçoar a comunicação;
- Minimizar a burocracia;
- Identificar quais as necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- Focar no cliente interno e externo;
- Aperfeiçoar as ações gerenciais, tornando as mesmas mais consistentes;
- Aumentar a produtividade;
- Diminuir a rotatividade;
- Criar um ambiente de trabalho mais seguro;
- Aumentar a satisfação dos clientes internos e externos. (SORIO,2006).

Com estas contribuições que a análise do clima pode trazer para a empresa, ela consegue melhorar muito seu ambiente, sua produtividade e obter um resultado positivo em diversos aspectos do negócio.

2.5 Liderança

A liderança pode ter muitas definições, para Maximiano (2004) a liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas; outro enfoque é que a liderança é uma realização de metas por meio da direção dos colaboradores.

Para Rodrigues (2003) a liderança é a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas. Liderança é como a beleza, difícil de definir, mas fácil de reconhecer.

Para Bowditch (1992) a liderança pode ser considerada como um processo de influência e há diversos tipos de lideranças que dependerá das características de cada líder.

2.5.1 Características do Líder

Segundo Maximiano (2004) a liderança é uma função que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Algumas pessoas são mais eficazes, ou se sentem mais confortáveis no papel de líder, do que outra isso irá depender da forma como o líder se relaciona com a sua equipe.

Os autores Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) defendem que os traços dos líderes efetivos são a inteligência, a personalidade, as características físicas e a capacidade de supervisão.

Já Chiavenato (2001, p.47) especifica estes traços de personalidade do líder como:

- Traços físicos: como sinergia, aparência pessoal, estatura e peso;
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança;
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas;
- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Neste propósito Rodrigues (2003, p.42) sugere algumas habilidades necessárias para o exercício da liderança:

- Abertura: deixar os colaboradores participar e tomar decisões;
- Atenção: ouvir e reconhecer o valor das pessoas;
- Feedback / Coaching: dar dicas e preparar continuamente a equipe;
- Humildade: mostrar sua capacidade de aprender;

- Humor: ser alegre e otimista;
- Integração: usar a empatia;
- Intuição: ter sensibilidade;
- Mentoring: inspirar e orientar as pessoas;
- Versatilidade: saber atuar em ambientes diversificados;
- Visão do todo: conhecer a si mesmo, os outros, a organização e o mundo. Identifica-se o verdadeiro líder pelo comportamento com os outros integrantes da equipe, por sua demonstração de comprometimento, iniciativa e satisfação.

2.5.2 Estilos de Liderança

Para Wagner III e Hollenbeck (1999) a área de liderança concentra-se no modo de como os líderes tomam decisões e eles focam três estilos diferentes de decisão: autoritárias, democráticas e liberais.

Chiavenato (2001, p.60) e outros autores como Maximiano, Wagner e Hollenbeck, definem três estilos de liderança:

- Liderança Autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo;
- Liderança Liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-o totalmente à vontade, sem nenhum controle;
- Liderança Democrática: o líder conduz e orienta o grupo, incentivando a participação das pessoas. O líder pode utilizar os três estilos de liderança na prática, isso dependerá da situação, das pessoas envolvidas e da tarefa a ser executada. Quando a organização tem um líder estabelecido, proporciona um melhor ambiente no trabalho onde todos focam os melhores resultados.

Entende-se, assim, a complexidade do papel do líder frente às necessidades de gestão de seu grupo. Uma vez que não há uma forma única, estanque, tal qual uma resposta mágica que possa ser dada a fim de determinar o certo e o errado quando se fala de liderança. O bom senso é, dessa forma, o grande aliado daquele que pretende ser um líder bem sucedido na gestão de sua equipe.

2.6 Motivação

As empresas a cada dia vêm se preocupando em se dedicarem em estimular a criatividade dos seus funcionários, afim de que os funcionários busquem implementarem inovações. O primeiro passo essencial é trabalhar a motivação dos empregados, mesmo porque os funcionários motivados os resultados são imediatos e os objetivos alcançados (ROCHA, 2009).

Maximiano (2004) relata que desde o inicio da moderna sociedade industrial, ficou claro que a produtividade e o desempenho das organizações dependem também do comportamento das pessoas, não apenas dos sistemas técnicos. Antigamente as necessidades, interesses e sentimentos das pessoas que trabalham nas organizações ficavam em segundo plano ou nem eram cogitadas quando a organização adotava exclusivamente o enfoque técnico.

O moderno enfoque comportamental tem dois temas básicos de estudo: as características que diferem uma pessoa das outras e o comportamento coletivo das pessoas como integrantes de grupo.

No enfoque comportamental, Maximiano (2004) menciona que a empresa deve ser vista como sistema social, formado por pessoas, sentimentos, interesses e motivação e o objetivo da administração moderna é a compreensão desse sistema, entendendo os mecanismos que individualizam e influenciam o comportamento das pessoas.

O comportamento dos indivíduos e integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa, portanto os administradores não devem descuidar esse lado das organizações. Maximiano (2004, p.64) baseia-se em três hipóteses para definir o modelo de comportamento:

- Todo comportamento é motivado;
- O comportamento é orientado para a realização de algum objetivo;
- O comportamento que procura realizar algum objetivo pode ser perturbado por conflito, frustração ou ansiedade.

Wagner III e Hollenbeck (1999) definem comportamento organizacional como um campo de estudo que serve para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano dentro da empresa.

Os mesmos autores afirmam que atualmente o comportamento organizacional esta dividido em três áreas: comportamento Micro organizacional, esta relacionado com o comportamento do individuo trabalhar sozinho; comportamento Mesoorganizacional, relacionado com as pessoas que trabalham em grupo ou equipes e comportamento Macro organizacional onde diz respeito ao comportamento da empresa inteira.

2.6.1 Relações Humanas

Um dos eventos mais importantes na história do enfoque comportamental na administração para Maximiano (2004) é o experimento de Hawthorne, que revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos. Este experimento fez nascer a Escola de Relação Humana.

Para Bowditch (2004) a Escola de Relações Humanas, introduziu um novo modo de pensar a respeito das pessoas nas organizações, as pessoas deixam de ser tratadas como extensões da estrutura e do maquinário da organização.

Segundo Chiavenato (2001) a Escola das Relações Humanas nasceu da necessidade de corrigir o modo como os trabalhadores se submetiam ao trabalho, através de métodos rigorosos e desumanos.

Em seus estudos Maximiano (2004) defende que a escola de relações humanas demonstrou que um dos fatores mais importante para o desempenho individual esta na relação com os colegas e os administradores. As relações humanas contribuíram para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, modificando as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel dos administradores.

Conforme Chiavenato (2001) cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influencia no comportamento e atitude de outros indivíduos com quem mantêm convivência. Cada pessoa procura se ajustar às demais pessoas do grupo para atingir seus interesses, as relações humanas permitem melhores resultados para a organização, pois os subordinados se sentem encorajados para se expressarem de forma livre.

Foi através da Escola das Relações Humana que as palavras motivação, liderança, organização informal, dinâmica em grupo, clima organizacional passou a fazer parte do vocabulário administrativo.

2.6.2 Motivação do Ser Humano

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ou externa, segundo Maximiano (2004); a motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa que todo comportamento sempre tem uma causa.

Segundo Rodrigues (2003) motivação significa motivo para ação; e são as emoções que impulsionam as pessoas em direção as suas metas e que influencia seu modo de perceber os fatos.

A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam. O ser humano não é somente motivado por estímulos econômicos e salariais, mas também por recompensas sociais, simbólicas e não materiais segundo diversos teorias dentro das Relações Humanas.

A condição ideal para haver motivação é quando as habilidades e energias pessoais atendem às expectativas da organização e os recursos oferecidos pela organização atendem as necessidades e objetivos pessoais na definição de Porter (1986).

De acordo com Chiavenato (2001) o ciclo motivacional, onde o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até receber um estímulo que logo se transforma em uma necessidade, essa necessidade provoca um estado de

tensão que incentiva um comportamento ou uma ação, depois de satisfeita essa necessidade o organismo humano volta ao estado de equilíbrio até receber um novo estímulo.

Segundo Moraes (2000) o grande desafio no processo de gerar motivação é descobrir o estímulo adequado, pois às vezes o estímulo não é suficiente para levar ao resultado esperado e pode gerar frustrações.

Para Byham (1992, p.25) existem três princípios motivacionais:

- Mantenha ou aumente a autoestima – as pessoas satisfeitas conseguem mais, são mais produtivas, criativas e motivadas, tem maior facilidade em trabalhar em equipe, enfrentam os desafios e aproveitam as oportunidades;
- Ouça e responda com empatia – mostrar ao outro que ele está sendo ouvido e entendido estimula a cooperação, pois a pessoa percebe que seus pensamentos estão sendo levados em consideração;
- Peça ajuda para solucionar um problema – solicitar ideias cria um clima que estimula a pessoa a apresentar sugestões.

Conforme observado às pessoas possuem necessidades, intenções e expectativas que são influenciadas por estímulos, porém a própria pessoa também pode ter atitudes que mantenham sua motivação. E a presença de um líder mantém esta motivação e ajuda a atingir as metas estabelecidas.

2.6.3 Revalorização da Cultura Organizacional

À medida que a empresa se desenvolve e tem consolidada sua cultura corporativa com alto desempenho, torna possível conseguir uma vantagem competitiva no decorrer do tempo.

Ao estabelecer uma cultura densa com alto grau de valores compartilhados, com flexibilidade, a organização está apta a crescer, pois manterá seu núcleo central da cultura, mas permitirá a absorção de novos valores que promoverão o crescimento na empresa, revitalizando e inserindo-a no contexto atual. A atuação da revalorização propõe um novo significado de valores culturais, mostrando-o de uma nova maneira, de modo que haja uma nova percepção de pessoas e grupos e a aceitação planejada de valores culturais que se baseia na análise e no

convencimento coletivo de que necessitam de novos valores que satisfaçam as exigências dos tempos modernos.

O programa de reavaliação requer por parte da administração da empresa identificar os novos valores culturais, que devem ser trabalhados e internalizados na cultura organizacional; o estilo e liderança e definir qual o modelo de gestão - diretivo ou participativo esses processos formam um modelo sistêmico de reavaliação da cultura corporativa.

2.6.4 Elencos de Alternativas

Nesse cenário desafiador é necessário que a organização busque maneiras de resolver a equação que fará com que seus colaboradores e gestores atuem de forma sinérgica e padronizada, com vistas à incorporação dos valores propostos em seu plano estratégico como forma de consolidar e valorizar sua cultura organizacional.

É de fundamental importância o papel do gestor no processo de mudança, dado seu caráter de liderança e ascendência no que diz respeito ao processo de motivação e convencimento dos demais membros da equipe, sem o qual não há sucesso no processo de mudança.

Para tanto é importante que seja realizado um bom trabalho no sentido de “preparar o terreno” que deverá receber os novos conceitos para que, assim, estes possam ser bem aceitos e incorporados. Por isso as estratégias de Endomarketing servem de forte aliado neste processo de transição, na medida em que geram um quadro de possibilidades de atuação que busquem uniformizar da maneira mais razoável possível o que é, no mais das vezes, heterogêneo.

2.7.1 Conceitos de Comunicação

A comunicação é peça fundamental para a formação da personalidade, que é construída entre os cinco e os sete anos de idade. Informa Lima (2003) que, segundo a definição etimológica, comunicação vem do latim *communis* e *communicatio* de *communis* e significa a ação de tornar algo comum a muitos. Para Antunes et al (2004), a comunicação é um canal ou processo específico através do qual as pessoas se relacionam na transmissão e recepção de informações. A informação é composta de dados com significados, e estes servem para reduzir a incerteza a respeito de algo.

Terciotti (2009) afirma que comunicação é o ato de compartilhar informações entre duas ou mais pessoas, com a finalidade de persuadir ou de obter um entendimento comum a respeito de um assunto ou de uma situação.

Segundo Shannon apud Pimenta (2002, p.45) para a realização de um processo de comunicação podemos destacar:

- fonte (que pode ser pessoa, processo ou equipamentos que fornece as mensagens);
- transmissor (processo ou equipamento que codifica a mensagem e a transmite ao canal);
- canal (equipamento ou espaço intermediário entre transmissor e receptor);
- receptor (processo ou equipamento que recebe e decodifica a mensagem);
- destino (a pessoa, processo ou equipamento a quem é destinada a mensagem);
- ruído (perturbações indesejáveis que tendem a alterar, de maneira imprevisível, a mensagem). (Shannon apud Pimenta, 2007, p. 45).

Para que haja comunicação (ligação, comunhão) deve haver necessariamente dois sujeitos sem que este número seja limitado, visto que considerando o grau de aprimoramento das técnicas de comunicação atuais é cada vez maior o número de pessoas que podem estar unidas por um único meio de comunicação. A comunicação pode, dessa forma, ser entendida como um processo por meio do qual os homens compartilham suas impressões seja do mundo material

ou psicológico para evoluírem individualmente ou em grupo, assim como contribuir para o progresso da própria humanidade.

2.7.2 Comunicação Organizacional

Até agora o conceito de comunicação ora exposto foi abordado sob o ponto de vista do senso comum, ou seja, do que se convencionou de maneira empírica. Considerando a natureza acadêmica da presente pesquisa forçosa se faz falar da faceta científica do conceito de comunicação, amplamente discutido, analisado e seccionado nos mais diversos campos de atuação humana. No que concerne ao presente trabalho, abordaremos a comunicação interna e seu papel no processo de mudança organizacional, tendo como objeto de estudo uma unidade de instituição financeira pública no município de São Paulo.

Segundo Nassar e Figueiredo (2007, p. 13):

No ambiente empresarial de hoje, onde a concorrência é brutal e o consumidor se impõe de uma forma nunca vista, as linguagens de comunicação que interagem com a sociedade e com os públicos de interesse da empresa se tornam fundamentais no mix (composição) de comunicação empresarial.

Segundo Nassar e Figueiredo (2007, p. 20)

A comunicação empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza, visando, sobretudo a sua preservação (se quiser, pode chamar de frente de batalha ecológica); a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores engravatados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas; a frente de batalha das complicadas relações da empresa com os governos e os políticos.

Os principais problemas encontrados nas empresas têm como principal causa um sistema de comunicação não bem definido. Dentro de uma organização, seja ela pública ou privada, a comunicação organizacional desempenha aspecto de alta relevância, uma vez que ela caracteriza a própria “alma” da organização, ou seja, a

comunicação organizacional revela o campo de atuação, conhecimento e campos de interesse de uma instituição com base em seus postulados.

Conforme Antunes et al (2004) a comunicação objetiva e clara deve ser cultivada a todo instante nas empresas. Todos os fatores envolvidos na comunicação devem estar funcionando sem ruídos ou falhas. A má qualidade na comunicação interna pode, inclusive, resultar em planejamentos equivocados. Esta influencia todos os aspectos dentro da organização, desde o desempenho, comprometimento, motivação, até a satisfação e resultados pretendidos.

Um dos principais objetivos da comunicação institucional é o estabelecimento de relações duradouras com os seus públicos. Conforme Rego (1986) a comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação:

Tal centro deve ser o responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional.(Rego, 1986, p. 105)

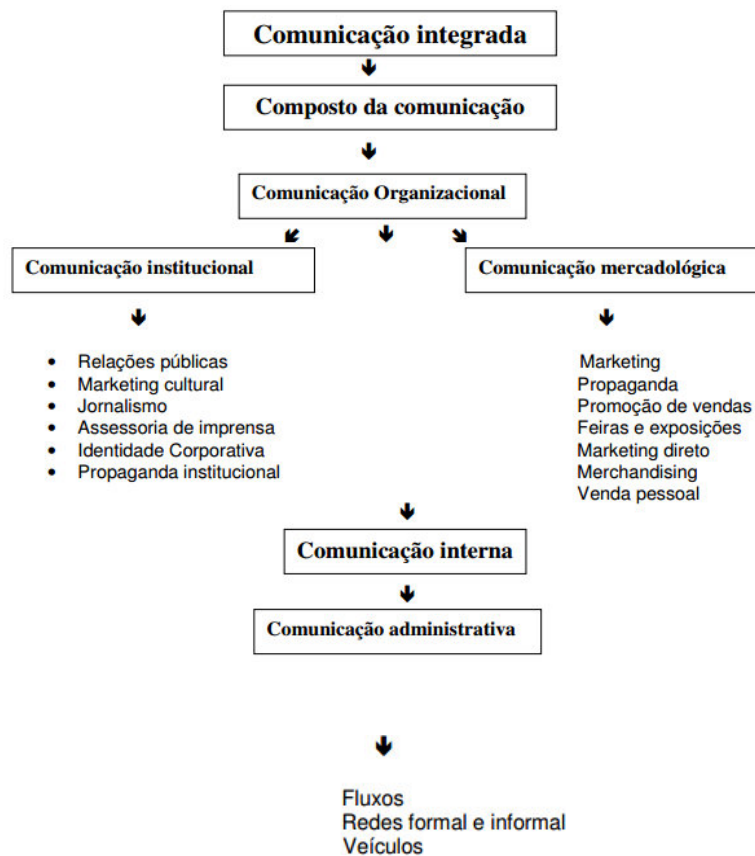
Os estudos atuais acerca da comunicação organizacional levam em consideração os mais diversos aspectos das organizações, tais como os político-econômicos, sua relação com os públicos (interno, externo), aspectos culturais da organização e também as inúmeras formas de aprimoramento de novas tecnologias de informação.

Kunsch (1997) afirma que a Comunicação Organizacional é composta por:

- Comunicação Institucional (Relações Públicas);
- Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e
- Comunicação Mercadológica (Marketing), que segundo Kunsch de ser administrada sob uma mesma direção.

Para as organizações em geral, é muito importante à integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar a ideia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso. (kunsch, 1997, p. 116)

Figure 1: Comunicação organizacional integrada



Fonte: Kunsch (1997)

Afirma Rangel (2003) que a falta ou a má comunicação entre pessoas e entre os setores é um dos maiores problemas encontrados nas empresas. Problemas que poderiam ser resolvidos rapidamente, muitas vezes se agravam a ponto de causar rupturas internas nas relações pessoais. Quando se instala a crise e se analisam as causas, o que se encontra é a completa falta de comunicação com respeito às reais necessidades e expectativas a serem atendidas de ambas as partes. Para o autor, as três coisas mais importantes para melhorar a qualidade e a produtividade em uma empresa são: em primeiro lugar a comunicação; em segundo lugar a comunicação; e, em terceiro lugar a comunicação.

Considerando que a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se com seus públicos vale destacar seu duplo aspecto, a saber: comunicação interna e externa.

Em seu aspecto externo a comunicação organizacional tem a ver com as relações que se estabelecem entre a organização e o contexto mercadológico no qual está inserida. Estratégias de marketing corporativo, utilização da ferramenta da mídia em suas diversas formas, relações públicas são processos que revelam não apenas a relação que a organização mantém com a sociedade, mas que também mostram que a organização é parte viva, pulsante desse meio. Essa relação dialética cria seu rol de possibilidades de atuação ao mesmo tempo em que estabelece o ritmo necessário para alcançar os objetivos definidos em seu planejamento estratégico. Segundo Kotler (2008) as empresas procuram relacionar-se diretamente e com frequência com seus consumidores e públicos interessados. E para que isso seja feito, utiliza-se cada vez mais das disposições tecnológicas, dentre elas, o grande destaque é a internet.

Afirma Santos (2006) que na comunicação empresarial, a vertente interna é um fator decisivo para a sedimentação da sua cultura, dos seus valores e da sua notoriedade.

A comunicação interna é um meio de informação, satisfação e motivação do cliente interno. E isso contribui e influencia imensamente na conquista do consumidor. Conforme Nassar (2006) em um mundo cada vez mais rápido, competitivo, impessoal e desconfiado das mensagens dos gestores.

Não bastam criar jornais, revistas internas, vídeos e intranets bem feitas e repetir à exaustão, o mantra do foco no cliente para os empregados. O momento, especialmente no relacionamento com os empregados, é de examinar como anda a comunicação interpessoal dos gestores e de ouvir a própria boca (Nassar, 2006, p.21).

A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões do público externo. A comunicação interna diz respeito à disseminação de informações entre os membros da organização. Toda e qualquer mudança na organização, determinações, padronização de procedimentos, definições de estratégias organizacionais, normas, entre outros, tudo isso está relacionado ao aspecto interno da comunicação organizacional e tem papel de suma relevância no que diz respeito ao desenho da cultura organizacional.

2.7.3 Os Desvios no Processo de Comunicação

Em que pesem todos os avanços tecnológicos e as mais diversas formas de comunicação é muito comum a ocorrência de falhas na comunicação organizacional ocasionadas por fatores externos (excesso de informações) e internos (psicológicos). A perspectiva tem a ver com o modo como se analisa ou entende determinada questão. Não são raras as oportunidades em que nos deparamos com opiniões ou interpretações diferentes sobre o mesmo assunto.

Segundo Gesner (2007), ruído é uma perturbação indesejável em qualquer tipo de processo de comunicação, responsável por danos ou desvios na mensagem e podem ser causados por motivos distintos, conforme afirma Mendonça (2009), tais como ambiente adverso, no qual há alto nível de barulho ou circulação excessiva de pessoas; falta de concentração do receptor no momento em que a mensagem está sendo transmitida; inadequação da linguagem para o nível de entendimento do leitor (termos técnicos, idiomas estrangeiros); exposição do tema de forma descuidada gerando desinteresse por parte do público ouvinte, entre outros.

Diante disso entendemos, portanto, que as informações que circulam dentro da organização têm que ser comunicadas de forma a serem compreendidas por todos, não gerando dúvidas nem posteriores ruídos. O colaborador deve saber com exatidão tudo o que ocorre dentro da empresa, no que diz respeito a sua função, para passar adiante a informação para o cliente de forma adequada e completa. Apenas tendo acesso aos objetivos da empresa, por meio da comunicação, o funcionário poderá, de fato, comprometer-se com a organização. Tanto melhor que ele participe da construção desses objetivos.

Afirma Mattos (2001) que a boa gestão depende fundamentalmente do acesso às informações. Seria ingenuidade esperar que as pessoas exerçam um bom julgamento sobre o emprego do seu tempo e de outros recursos disponíveis se elas não compreendem o que se passa. Os integrantes das organizações inteligentes compartilham amplamente as informações relevantes.

A comunicação ocorrendo de forma efetiva trará vantagens para a empresa, para o colaborador e conseqüentemente para o cliente que se tornará fiel a quem lhe prestar o melhor atendimento.

2.8 O CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

O CRM é o gerenciamento da relação com o cliente, ou seja, é tratar o cliente diferente de forma diferente. Nada mais é que a união do marketing com a tecnologia digital, aproximando e focando a empresa para o cliente. Hoje se necessita de revisão de processos e envolvimento de todas as áreas das empresas com o foco no cliente. Norris e Hurley (2001) dizem que o CRM envolve a combinação entre pessoas, processos e sistemas.

Os autores Angelo e Giangrande (1999) afirmam que, no projeto de implantação do CRM, todos os funcionários da empresa, em menor ou maior grau de envolvimento no projeto, devem ter a consciência da importância de sua contribuição visto que o CRM depende de cuidadoso planejamento e prontidão organizacional, o que inclui a monitoração. Portanto, toda a organização tem de estar preocupada com a coleta e armazenamento dos dados do cliente, bem como com o objetivo de conhecer melhor cada um deles. Esta tarefa requer uma adequada estrutura de Recursos Humanos.

Afirma Souza (2005) que os Recursos Humanos aparecem como uma variável fundamental, que requer adaptação para a aplicação efetiva das filosofias e ações de CRM. Em relação aos envolvidos nos processos organizacionais a busca pelo desempenho nas atividades do trabalho, seja ele qual for, é primordial para o sucesso das organizações.

Para Pedron (2003) é constatado que trabalhadores satisfeitos, motivados e integrados ao processo de trabalho produzem resultados mais expressivos e de excelência para organização. É preciso que o colaborador organizacional tenha a consciência de sua importância com relação ao papel que cumpre na empresa. Sendo assim, sua participação deve ser incentivada para que venha a dar sugestões sobre as questões que requerem solução.

Para Parvatiyar e Sheth (2001), várias decisões de recursos humanos são também importantes para a criação da organização certa e com clima para a administração da gestão de relacionamento com o cliente.

O grande boom do CRM como conceito empresarial começou a ganhar forma após a expansão do e-commerce. Isso tudo porque as empresas da Internet aplicaram ferramentas e conceitos de gerenciamento de clientes que passaram a gerar vantagens competitivas sobre as empresas tradicionais (reconhecimento, personalização dos sites e das experiências de compra, comunicação dirigida e personalizada, inteligência na análise de dados, etc.).

O conceito CRM envolve um profundo processo de mudança cultural, que deve mobilizar a empresa como um todo, partindo da alta direção. Em última instância, são pessoas que interagem e estabelecem relações com os clientes, e somente uma cultura corporativa sólida gera comprometimento dos colaboradores. Não podemos esquecer que o CRM, nada mais é que reproduzir em larga escala o conhecimento e personalização oferecidos pelos varejistas de antigamente. O que muda é a infraestrutura e tecnologia.

2.9 Recrutamento & Seleção

Recrutamento e seleção são atividades indispensáveis para as organizações, apresentando “grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor qualidade e maior precisão a esses processos” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.63), que além de trazer novos funcionários, é o momento de selecionar as pessoas certas, separando os não adequados antes de “entrarem pela porta, não depois” (DESSLER, 2003, p.106).

A contratação de novos funcionários é uma das estratégias principais para atingir o perfil ideal, quantitativo e qualitativo, de profissionais para composição dos quadros das organizações públicas, constituindo se na porta de entrada, muitas vezes permanente, no serviço público e por este motivo, tal processo deve ser realizado de forma muito precisa (MARCONI, 2003). É por meio do processo de

recrutamento que a organização expõe o grau de profissionalismo em relação à gestão de pessoas e um processo de recrutamento mal conduzido projeta uma imagem negativa da organização e, diversamente, uma organização que é reconhecida como um bom lugar para trabalhar terá maior visibilidade e provavelmente maior número de candidatos (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002) e, conseqüentemente, maiores chances de escolher as pessoas mais adequadas para realização dos objetivos.

Santos (1973 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.66) define seleção de pessoal como:

Um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas à determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre isso significa escolher candidatos que revelam aptidões ou capacidades em índices elevados. Em princípio, é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento. Isso significa aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, pois em muitos casos escolhidos não são os mais talentosos e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada.

Conforme Selden, Ingraham e Jacobson (2001) processo de seleção é uma das práticas mais críticas e complexas da GRH, sendo um dos principais objetivos identificarem as pessoas com conhecimento, competências e habilidades necessárias para executar os serviços.

2.10 Treinamento & Desenvolvimento

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com o objetivo de torná-las mais eficazes naquilo que fazem (GIL, 1994) e a chamada área de T & D “foi criada com o intuito de que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização e/ou desenvolver seu potencial na posição ocupada” (ARAÚJO, 2006B, p.92).

De todas as práticas de recursos humanos, a gestão de treinamento e desenvolvimento é a mais importante para integrar as pessoas aos valores e objetivos organizacionais (ALBERT; SILVERMAN, 1984), sendo que a prática de integração ou socialização organizacional representa uma oportunidade para as pessoas conhecerem melhor a organização que trabalharão (COLOSSI et al., 1997).

De acordo com Borges-Andrade (2002) treinamento é uma ação organizacional planejada de modo sistemático, que possibilita a aquisição de habilidades técnicas e comportamentais, contribuindo com a aquisição de conhecimento que possibilitam as pessoas a desempenhar funções atuais ou futuras.

Desenvolvimento de recursos humanos consiste numa série de atividades organizadas, realizadas dentro de um determinado tempo e destinadas a produzir mudanças comportamentais, através de ações de formação (aprendizagem presente para o trabalho) e educação (aprendizagem futura – empregabilidade) (NADLER apud HARRIS, 1999, p.56), além de desenvolver nas pessoas habilidades mais amplas necessárias ao melhor desempenho na função atual ou futura (BATEMAN; SNELL, 1998).

Segundo Antwi e Analoui (2008) de todas as práticas de recursos humanos, a prática de desenvolvimento está se tornando cada vez mais crítica e estratégica, tanto para organizações privadas como para as públicas, em razão de uma economia globalizada e sustentada pelo conhecimento.

2.10.1 Treinamento, Desenvolvimento e Processo Contínuo de Educação Qualificação.

Analisando os conceitos relacionados ao Treinamento, Motivação e Sucesso das Organizações para a atualidade, recorreu-se a definições mais ampliadas destes processos, tendo em vista o avanço das tecnologias e as mudanças de contextos e cenários de mercado (cada vez mais comuns e frequentes) (Chiavenato, 2006).

A concepção de qualificação na contemporaneidade perpassa pelo processo contínuo de aprendizagem e leitura da realidade e suas mudanças. Somadas a estas questões, princípios e valores como responsabilidade social, responsabilidade ambiental e sustentabilidade foram incorporados (tardiamente, inclusive) no rol de preocupações das organizações atuais e concatenadas ao seu tempo. Percebe-se a qualificação como um processo contínuo de aprendizagem cultural, em seu sentido mais ampliado (VERGARA, 2007).

Assim, passam a serem relevantes para este trabalho os conceitos apresentados por Marras (2007), que os aplica na transição da era industrial (particularmente do século XX) para a era pós-industrial e que culmina no que se está hoje vivenciando. Conforme esse teórico, novas designações foram atribuídas aos conceitos, onde o treinamento é defendido como um processo mais imediato e de curto prazo que objetiva atualizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, porém relacionados diretamente a execução ou otimização de tarefas.

O Treinamento é parte de um complexo sistema de aprendizagem contínuos, embora de utilização mais imediata.

Para Marras (2007), o Treinamento possui objetivos específicos e objetivos genéricos, a saber:

Objetivos Específicos:

- Formação Profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função, muito associado ao aspecto operacional;

Especialização: aborda o conjunto de conhecimentos ou praticas especificas dentro de uma área de trabalho para otimização dos resultados;

- Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Objetivos Genéricos:

- Aumento direto da produtividade: na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhoria nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho;
- Aumento direto na qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo faz e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo;
- Incentivo motivacional: treinar um trabalhador e oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz – meta de ser humano. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade do trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem-feito para a sua própria satisfação;
- Otimização pessoal e organizacional: os objetivos anteriores levam, no seu conjunto, a otimização pessoal e organizacional – objetivo maior dos indivíduos e das organizações. E pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancado pelas melhorias econômicas que consegue com resultados de sua ascensão profissional.
- Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional;
- Atendimento de exigências das mudanças: as empresas no final do milênio estão cada vez mais pressionadas pela avalanche de mudanças recebidas dos diversos cenários que as circundam. São mudanças tecnológicas, de processos, comportamentais etc. que pressionam diretamente os membros da estrutura organizacional. As organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atingem. As empresas de ponta fazem uso do treinamento para prevenir-se de eventuais mudanças impostas por esses mesmos ambientes.

Ainda segundo Marras (2007), o Treinamento aborda duas vertentes da qualificação do indivíduo, relacionado ao aspecto técnico e ao aspecto comportamental:

- Aspecto técnico: a área de Treinamento e Desenvolvimento de uma empresa deve submeter sua programação a cada setor específico em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultado esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor;
- Aspecto comportamental: Quanto ao aspecto comportamental a ser abordado nos módulos de treinamento, embora se busque sugestões e se convide as demais áreas da empresa a apreciar o desenho dos módulos, a área de Treinamento e Desenvolvimento deve ser a responsável prioritária pelas informações e valores que serão repassados aos treinados, levando-se em conta o padrão de comportamento e atitudes esperados pela organização e sociedade em seus trabalhadores.

Desta forma, passa a ter relevância o perfil cultural da empresa e, por essa razão, o que se espera é que a área de Treinamento e Desenvolvimento, assim como o RH como um todo, domine amplamente os aspectos culturais e paradigmáticos internos à empresa e externos, de sorte a contribuir com o sucesso, em diversos campos, da empresa.

O diagnóstico da situação ou habilidades que se pretende abordar representa o levantamento e a análise que fornecem subsídios ao plano de treinamento. O levantamento das necessidades (diagnóstico) abrange quem deve ser treinado e o que deve ser abordado ou aprendido. É por meio do diagnóstico que a área de Treinamento e Desenvolvimento faz sua primeira análise comparativa entre o perfil atual do trabalhador e as exigências organizacionais e conjunturais. As três situações abaixo demonstram algumas possibilidades existentes como resultado da análise de um Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) (Marras, 2007):

- A primeira situação representa o trabalhador completamente defasado com o perfil organizacional e/ou conjuntural: o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do indivíduo encontra-se distinto ou distante daquele exigido pela empresa e ambiente;
- A segunda situação representa o trabalhador com parte dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes necessárias à atuação na função ou cargo, ou seja, domina uma parcela do que necessário para a atuação satisfatório;
- A terceira situação indica um trabalhador com desenvolvido conjunto de Habilidades, Conhecimentos e Atitudes – características cognitivas e técnicas – requeridas pelo cargo e função.

Vale se destacar que já no trabalho de Recrutamento e Seleção desenvolvidos pelo setor de RH, as habilidades, conhecimentos e atitudes são analisados conforme as necessidades da empresa, que tem por objetivo prioritário a admissão de empregados que tenham maior cabedal dessas características para exercer as suas funções. Mas, ainda assim, na contemporaneidade se defende que o processo de qualificação, em função das constantes mudanças de mercado e conjunturas econômicas e tecnológicas, deve ser objetivo contínuo de empresas e indivíduos.

Ainda sobre o LNT, Marras (2007) aponta que tal procedimento detecta e diagnostica carências nos cenários reativo e prospectivo:

- Cenário Reativo – representa situações em que à necessidade de treinamento e qualificação já esta presente, ocasionando problemas reais e imediatos, podendo ser percebida e avaliada em termos de consequências práticas;
- Cenário Prospectivo – O treinamento atende às questões estratégicas e de posicionamento da empresa e/ou negócio em relação aos objetivos do futuro, antecipando-se as mudanças previstas.

O LNT, por estar associado à análise endógena e exógena da empresa, caracteriza-se como um processo contínuo. Ao ser relacionado a um ser vivo em constante mutação - pressionada a todo o momento pelas mudanças endógenas e exógenas, e considerando o Treinamento e Desenvolvimento como processo contínuo de educação e qualificação – a empresa tem a missão de manter-se à frente das mudanças e aprimoramentos necessários de habilidades, conhecimentos e atitudes dos indivíduos que compõem a corporação, preparando a mesma para o presente e futuro.

2.11 Endomarketing

Os instrumentos utilizados pelo Endomarketing incluem os já utilizados pelo Marketing, tais como o diagnóstico (que abrange a análise do ambiente interno da organização, isto é, uma avaliação do desempenho global e dos setores, do nível de integração entre esses setores, da relação com os consumidores e suas expectativas); e uma avaliação do perfil dos funcionários (potencial de cada um, a imagem que têm da empresa, avaliação do nível de motivação existente, e de suas expectativas, além de uma avaliação da necessidade de treinamento).

O gerenciamento de atitudes é considerado como a parte predominante do Endomarketing, possibilitando que a empresa consiga uma vantagem competitiva, através do despertar de novas atitudes dos empregados, bem como da motivação dos clientes, em relação ao oferecimento de seus serviços.

O gerenciamento da comunicação se dá pela divulgação ampla de informações sobre as rotinas de trabalho, sobre os produtos e serviços, e sobre as suas campanhas publicitárias, para que gerentes e pessoas de contato direto com o cliente possam realizar suas tarefas com mais precisão e coerência. E possam, por outro lado, captar as necessidades e exigências, transmitidas, por diversos meios, pelo cliente.

O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Durante os últimos anos o conceito

de marketing interno ou endomarketing emergiu primeiro na literatura de marketing de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços.

Assim como o marketing, o endomarketing também parte da noção de que a demanda e a oferta são heterogêneas. No caso do endomarketing, isso quer dizer que as necessidades de uma unidade gerencial cliente são distintas entre si e que por sua vez diferem daquelas de uma unidade gerencial fornecedora ou produtora. O endomarketing procura, portanto, homogeneizar ou acoplar da melhor forma possível só segmentos de demanda e oferta entre as diversas unidades gerenciais de uma mesma organização.

Um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade dos processos internos de endomarketing. Primeiro novamente no setor tradicional de serviços e depois seguidos pelos fabricantes de bens industriais um pouco mais tarde.

O endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O primeiro foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Bens, serviços e campanhas específicas de marketing externo, ou exomarketing, têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocados externamente no mercado.

O endomarketing funciona como um processo gerencial holístico, para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras.

Primeiro, assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam o negócio e suas várias atividades e campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes.

Segundo, garante que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços. A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos.

A necessidade crescente de endomarketing se deve não só à busca da eficiência do exomarketing, mas especialmente ao renascimento de ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual.

Tal constatação, em quase todos os ramos de negócios contribuiu para disseminação da noção de que um empregado bem treinado, desenvolvido e orientado para serviços, ao invés de orientado para matérias-primas, tecnologia de produção ou os próprios produtos, constitui o recurso mais precioso e também escasso hoje em dia.

As habilidades, a orientação para o cliente e a consciência dos serviços de pessoas responsáveis por tarefas consideradas alheias ao marketing externo, tais como as ligadas às áreas de produção, assistência técnica, administração de reclamações, entre outras, são fatores críticos na percepção que o cliente tem da empresa e na preferência que poderá dar a essa empresa no futuro.

Podemos identificar três tipos diferentes de situações que requerem o endomarketing, que configuram os níveis do endomarketing:

- Ao criar uma cultura para serviços na empresa e uma orientação para os serviços entre os funcionários – o endomarketing é normalmente visto como meio de alcançar a cultura e pode ser um poderoso instrumento para o desenvolvimento de uma consciência interna voltada para serviços. Para atingir o objetivo de sedimentação da cultura de serviços, o endomarketing deve permitir que os empregados compreendam e aceitem a missão, estratégias e as táticas do negócio, assim como os produtos e serviços e as campanhas de marketing da empresa; desenvolver um gerenciamento orientado para serviços e um estilo de liderança entre gerentes e supervisores; e ensinar, a todos os empregados, comunicações orientadas para os serviços e habilidade de interações.
- Ao manter uma orientação para os serviços entre o pessoal – uma vez criada, a cultura precisa ser mantida de forma ativa. Para esse nível, relaciona os seguintes requisitos: assegurar que os métodos de gerenciamento sejam encorajadores, que os empregados obtenham informações e feedback

contínuo, e fazer o marketing dos novos produtos e serviços também junto aos empregados.

- Ao apresentar novos produtos e serviços, assim como campanhas e atividades de marketing aos funcionários – este terceiro nível do endomarketing está relacionado e reforça os outros dois. É preciso tornar os empregados conscientes e fazer com que aceitem os novos produtos e serviços; fazer o mesmo sobre as novas campanhas e atividades do marketing; e introduzir as novas rotinas e tarefas decorrentes.

Ao se implantar o endomarketing, a organização deve consolidar a base cultural do desenvolvimento dos seus funcionários com o implemento adequado de suas diversas tecnologias, pois qualquer projeto pressupõe um forte componente de comunicação integrada, que estabelece uma base de relacionamento interpessoal para desenvolver positivamente a autoestima das pessoas que facilitará a prática da empatia e da afetividade.

2.12 Planos de Ações

A falta de perspectivas e a passividade levam ao insucesso nos negócios, através de decisões precipitadas e equivocadas. Em um ambiente em que a concorrência aumenta a cada dia, torna-se imprescindível a necessidade de desenvolver estratégias competitivas adaptadas às necessidades do mercado.

A competitividade é amplamente empregada nas organizações para determinar a relação caracterizada como sinônimo de competição e associa o termo a rivalidade.

Na tentativa de compreender os mecanismos da competitividade pode-se considerar que este processo é constituído por três elementos-chave: a performance, o potencial competitivo e o processo gerencial.

Dessa forma o desempenho competitivo descreve estágios diferentes no processo competitivo; o potencial define as operações em termos de tecnologia, produtividade, acesso a recursos, vantagens comparativas e etc; o processo

gerencial diz respeito a itens como políticas governamentais, com negócios internacionais, educação e treinamento.

Pode-se considerar então que a estratégia é um plano que integra as metas de uma organização, auxiliando na disposição e alocação dos recursos desta, dentro de uma postura única e viável, baseando-se nas suas competências e falhas internas, podendo se antecipar frente às mudanças ambientais e possíveis ações dos concorrentes.

2.12.1 Planos Específicos

Neste novo cenário de economia globalizada, caracterizado pelo busca da "Qualidade Total", as organizações têm demonstrado uma preocupação, cada vez maior, com a sua imagem, como condição essencial para a sua sobrevivência e o seu sucesso.

Por muito tempo, o foco da atenção das organizações se concentrou em sua aparência física, havendo um cuidado especial com a estrutura do prédio, com a sua limpeza, sua decoração, enfim, simplesmente com sua "fachada", na tentativa de passar uma boa impressão para as pessoas com as quais mantinham relações comerciais. Essa ênfase foi se deslocando, aos poucos, para o seu interior, levando-as a começar a se preocupar, também, com a sua imagem perante seus empregados.

É muito provável que esse interesse tenha sido impulsionado, entre outros fatores, pelos movimentos sindicais de reivindicação por melhores condições de trabalho, que incluem itens como Higiene e Segurança, e pelo impacto causado pelos estudos sobre a "Qualidade de Vida no Trabalho". No entanto, esses esforços se mostraram ainda insuficientes, pois a verdadeira imagem da empresa, expressa através das pessoas que nela trabalham, continuava emitindo sinais de que as coisas não corriam tão bem.

Os clientes externos absorvem a imagem negativa das organizações, via de regra, através de contatos com telefonistas indiferentes, recepcionistas mal

educadas, vendedores sem diplomacia e funcionários que não perdem uma chance de falar mal da própria empresa, deixando uma má impressão generalizada, e em muitos casos, irreversível. É comum essas organizações apresentarem um clima de desarmonia e desmotivação, facilmente perceptível, pois "onde há fumaça, há fogo!".

Esse tipo de situação não acontece por acaso, ou se cria da "noite para o dia". É reflexo de outras circunstâncias mais complexas, que exigem uma análise mais cuidadosa. Mas o fato é que o cuidado com a imagem lançada para fora é, geralmente, falso e superficial, não representando o verdadeiro clima organizacional.

Nos dias atuais, as organizações estão em uma corrida acelerada em busca de um Certificado (das Séries ISO), que lhes ateste a competência e a qualidade em produtos e serviços. Entretanto, é oportuno salientar que jamais se atingirá a "Qualidade Total" enquanto a ênfase das ações organizacionais recair exclusivamente sobre os produtos e serviços, deixando de lado quem os produz e/ou executa e os comercializa.

O Endomarketing vem, então, para dar um diferencial à empresa que o adota, favorecendo o alcance de uma posição competitiva, ao mesmo tempo em que proporciona, aos seus colaboradores, melhores condições de qualidade de vida no trabalho e fora dele.

Para que atendam as necessidades dos clientes externos, as organizações devem se esforçar para dar aos seus clientes internos melhores oportunidades profissionais e pessoais. Desta forma, a ação mais importante no processo de Endomarketing é buscar o comprometimento. Para que isso aconteça, os empregados precisam estar a par, compreender e concordar com os objetivos globais da empresa e do programa de Endomarketing e, principalmente, que sintam que os resultados serão valiosos para eles como pessoas.

Em outras palavras, os empregados têm que acreditar verdadeiramente nas intenções da organização de, não só querer obter lucros em curto prazo, mas de, verdadeiramente, proporcionar-lhes boas condições ambientais, psicológicas e motivacionais, que lhes garanta oportunidade de crescimento em relação ao trabalho.

O termo comprometimento origina-se do inglês "commitment" com significado bastante amplo, que envolve desde o sentido de encarregar e comissionar até envolver, julgar, engajar (Dicionários Oxford e Webster). Na língua portuguesa, o seu significado inclui a idéia de ações que impedem ou dificultam a realização de um determinado objetivo, além de noções de engajamento, agregamento, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma idéia ou coisa (Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa).

Na busca de uma posição competitiva, as empresas têm implementado diferentes estratégias de modernização, sobretudo nos campos da tecnologia. No entanto, de nada valerão esses esforços se as empresas não dispuseram de uma força de trabalho comprometida com seus métodos e com seus objetivos.

Desta forma, entendemos que o Endomarketing não representa a cura para todos os males da empresa, mas será de grande utilidade do ponto de vista da valorização dos recursos humanos - o recurso mais importante - em todas as situações, minimizando os aspectos negativos, e fortalecendo os aspectos positivos da relação de trabalho, gerando um clima de satisfação generalizado.

A adoção de um programa de Endomarketing, pelas organizações, está longe de se confundir com benesse ou paternalismo, visto que tem representado um diferencial competitivo para as que o utiliza. Devendo ter, isto sim, um sentido de atualização na gestão de Recursos Humanos.

Para uma efetiva ação do Endomarketing, os desafios são muitos e complexos. Várias são as barreiras a serem vencidas pelas organizações, que almejam um futuro dinâmico e participativo, de forma a se adequar aos modernos conceitos de mercado, e aumentar as suas chances de sobrevivência e sucesso.

O Endomarketing deve buscar a revitalização da idéia de que as organizações e os indivíduos são interdependentes no alcance de seus objetivos. Assim, torna-se necessário incorporar a esta ação, uma noção de comprometimento, para que não se torne apenas um castelo nas nuvens, sem alicerce, mas que represente uma forma de despertar e desenvolver, em seus colaboradores, criatividade e competência técnica e pessoal, além de propiciar uma participação

dinâmica e efetiva, no processo de conquista e manutenção de clientes, para que ambos (indivíduos e organizações) se conscientizem dos passos necessários para evitar o fracasso, e chegar ao sucesso que, neste caso, será compartilhado.

A organização que se preocupa com sua imagem, deve reformular suas políticas e estratégias de Recursos Humanos, através de uma maior aproximação entre este Setor e o Departamento de Marketing, e do desenvolvimento de uma cultura organizacional que enfatize a comunicação, tanto a nível do público externo, quanto interno.

Um modelo de gestão de R.H. participativo deve incluir a mobilização total do indivíduo, canalizando suas energias físicas, afetivas e psicológicas, visando um comprometimento e adesão total, atingindo, assim, um equilíbrio entre os objetivos organizacionais e individuais.

Através da conquista do comprometimento, as organizações poderão favorecer, aos seus empregados, o alcance do sucesso profissional e da felicidade pessoal, sem que ambos paguem caro por isso. Será gratificante, para todos os envolvidos no processo, se através de uma condução, ao mesmo tempo, profissional e humana do programa, o Endomarketing conseguir enaltecer o trabalho e dignificar o homem.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada em uma agência da Caixa Econômica Federal, com o objetivo de analisar a importância do treinamento, com especial atenção à importância do líder na motivação dos funcionários, devido ao fato de que em tal agência ocorreu a implantação do sistema CRM (Customer Relationship Management), motivando uma mudança organizacional, objeto de estudo do trabalho aqui desenvolvido.

Deste modo, produziu-se um questionário, aplicado a uma amostra da população da referida agência com o objetivo específico de perceber, pela ótica dos colaboradores daquela instituição financeira, como o processo de mudança organizacional foi recebido, quais as etapas que caracterizaram tal processo e qual o resultado percebido por parte dos referidos colaboradores.

3.1 Caracterização do Locus da Pesquisa

O presente estudo tem como locus da pesquisa a agência da Caixa Econômica Federal, Localizada no centro da cidade de São Paulo/SP, região caracterizada por comércio (bares, restaurantes, lojas, mini shoppings, salões de cabeleireiros), bem como prestação de serviços.

A agência foi inaugurada em junho/2005 possui um quadro de 19 (dezenove) empregados públicos, sendo que deste total 5 (cinco) empregados possuem função de gestor (gerentes); 4(quatro) são caixas, 1(um) supervisor de atendimento (controla o fluxo de atendimento dentro da agência) e 9 (nove) são técnicos bancários.

A mudança proposta com a implantação do CRM (Customer Relationship Management) foi a alavancagem de negócios por meio da utilização dos bancos de dados de clientes dispostos na ferramenta.

Assim, todo o atendimento realizado ao cliente deve ser feito com a utilização do CRM para que o empregado veja as oportunidades mais adequadas ao perfil do cliente e registrar as interações.

As consultas ao CRM são realizadas através da inserção do número do CPF do cliente. Deste modo, todos os negócios que o cliente possui com a instituição podem ser visualizados através do CRM.

3.2 Tipo de Pesquisa ou Técnica de Pesquisa

Esse pensamento é corroborado por Hair Jr. et al. (2005), que afirmam que as pesquisas descritivas são estudos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa em que a coleta de dados envolve algum tipo de entrevista estruturada como questionários e entrevistas.

Será descritiva porque buscará descrever características particulares à Mudança Organizacional ocorrida com a implantação do CRM, pois será aprofundado o conhecimento a respeito de tal assunto. Será explicativa visto que, conforme Vergara (2009), “a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar lhe os motivos”. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Assim, através da presente pesquisa buscou-se analisar a percepção do processo de mudança organizacional na entidade, motivado pela implantação do CRM, (Customer Relationship Management), pela ótica dos colaboradores, para posterior análise.

Em relação aos meios o presente trabalho realizou-se através de pesquisa bibliográfica, pois seu estudo será desenvolvido, principalmente, através de artigos científicos e livros. Dessa maneira segundo Gil (2002, p. 59):

A pesquisa bibliográfica pode, ser entendida como um processo que envolve as etapas de escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, elaboração do plano provisório de assunto, busca de fontes, leitura do material, fichamento, organização lógica do assunto e redação do texto.

O universo desta pesquisa é formado por 19 (dezenove) empregados públicos, lotados na Agência da Caixa Econômica Federal, “locus” da pesquisa, os quais participaram ativamente do processo de mudança organizacional ocorrido na referida agência, quando da implantação do CRM.

A amostra representativa do universo da pesquisa aqui realizada é representada por 09 (nove) empregados, sendo que 05 (cinco) ocupam cargo de gerência e 04 (quatro) são técnicos bancários.

O critério de elegibilidade para compor a amostra da pesquisa foi estabelecido intencionalmente, englobando os cinco gestores da agência que, pelo cargo ocupado teriam mais subsídios para responderem o questionário elaborado, bem como pelo número significativo de técnicos bancários, levando-se em consideração o total de funcionários que ocupam tal cargo na referida agência e que tais indivíduos são usuários do sistema CRM (Customer Relationship Management) implantado.

A ferramenta escolhida para a coleta de dados foi o questionário estruturado, composto de 15 (quinze) perguntas fechadas (com respostas de múltipla escolha) aplicadas aos nove empregados que compõem a amostra do presente estudo.

3.3 Coleta de Dados

A agência da Caixa Econômica Federal, Localizada no centro da cidade de São Paulo/SP possui um quadro de 19 (dezenove) empregados públicos, sendo que para a execução da pesquisa, optou-se por definir uma amostra não probabilística representada por 09 (nove) desses empregados. Assim, foram aplicados os questionários, no período de 20 de maio de a 13 de junho. Os funcionários foram escolhidos por terem participado da mudança organizacional ocorrida.

3.4 Análise dos Dados

Depois de realizada a coleta dos dados, estes foram tabulados e tratados com a ajuda da ferramenta (software Excel) produzindo gráficos em pizza que auxiliaram na análise estatística dos dados para fins da resolução dos problemas proposto; ao mesmo tempo atender os objetivos na realização efetiva do processo de treinamento com a ferramenta do CRM.

3.5 Tratamento e Analise de Dados

A presente pesquisa traz uma exposição relativa a uma pesquisa qualitativa que foi feita no software Microsoft Excel demonstrando dados alcançados por meio de gráficos. Hair Jr. et al (2005 p. 261) afirma que: “os gráficos e as tabelas ajudam a compreender mais facilmente os dados. Eles também comunicam de modo mais eficiente os assuntos complexos e tornam seu relatório de pesquisa visualmente mais atraente”. Desta forma, após coletados, os dados serão analisados para um melhor entendimento das respostas às perguntas de múltipla escolha sendo seus resultados apresentados na sequencia.

3.6 Resultado Obtidos

Tendo como norte os objetivos propostos no presente trabalho verificamos, após a análise dos dados coletados, que o treinamento realizado para a implantação do CRM foi fator de extrema importância no que diz respeito a capacitar os colaboradores para o manejo da ferramenta. O que representa um primeiro passo para quebrar resistências típicas do processo de mudança organizacional, pois diminui tensões e ansiedades.

A percepção dos colaboradores no processo de treinamento é outra questão a ser considerada no presente trabalho. Conforme nos mostram os gráficos houve adesão total por parte de 44,44% dos empregados e 22,22% concordaram parcialmente. O que nos faz entender que o treinamento serviu como item de capacitação para utilização da ferramenta CRM de forma satisfatória.

No que diz respeito ao processo de disseminação de informações, verificou-se deficiência no processo de comunicação, uma vez que não houve contextualização anterior à implantação da ferramenta de forma que atendesse à necessidade de todos os colaboradores. Para tanto nos amparamos nos percentuais dispostos nos gráficos 8, 11, 12 e 14 que apontam para uma divisão significativa na opinião dos empregados quando da resposta dos questionários aplicados.

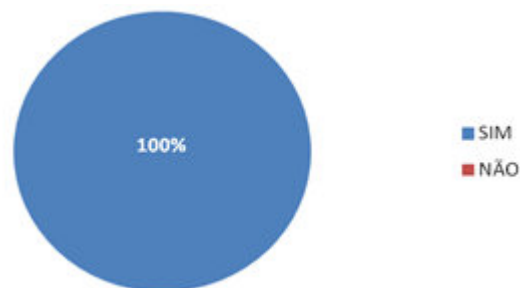
Considerando os indicadores de acesso dos colaboradores na ferramenta CRM verifica-se que o treinamento não atingiu os objetivos propostos, a saber: explicar os motivos que levaram a implantação da ferramenta, capacitar os colaboradores para utilização de forma eficiente e, por fim, dar o significado da importância da ferramenta para alavancagem de resultados da organização. Prova disso são os percentuais dispostos nos gráficos 9, 10 e 11 que ilustram não haver ocorrido geração de significado para os colaboradores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Análise dos Dados

Após o recolhimento dos questionários aplicados na instituição financeira localizada no centro de São Paulo/SP, os dados foram analisados, quantificados e computados e então foram feitas as representações dos mesmos em gráficos com percentuais para um melhor entendimento e visualização.

Gráfico 1: Ocorrência de treinamento para a utilização da ferramenta antes de sua implementação.



Fonte: Artur Cruz

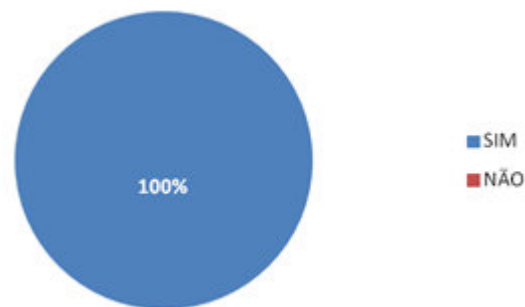
A **primeira** pergunta foi se houve treinamento para a utilização da ferramenta antes de sua implementação, sendo que adesão foi de 100% (cem por cento); a totalidade dos respondentes disse que sim, houve treinamento para a utilização da ferramenta, sendo tal fato importante para a fase de implantação, pois, segundo Bose (2002, p. 94) as pessoas podem ser um empecilho para implantação de CRM se não estiverem ajustadas com a nova tecnologia. Tais pessoas podem se tornar um “**problema**” quando não entendem o papel de suporte do CRM e o negligenciam, em favor de experiências passadas, bem como as pessoas que não conseguem manusear muita informação e conhecimento e as frustradas com teorias que não entendem.

O que fica evidenciado neste trabalho que o treinamento é de fundamental importância no contexto organizacional; porém é necessário o planejamento e conscientização dos colaboradores e gestores no que tange aos investimentos feitos pela organização, tendo como objetivo melhorar o atendimento aos seus clientes,

facilitar o acesso do profissional via CRM dos produtos que vendem e diminuição do risco de perdas e clientes por demora no atendimento e burocracia de sistema.

A **segunda** pergunta queria saber se o treinamento foi presencial, sendo que todos responderam que sim.

Gráfico 2 O treinamento foi presencial?

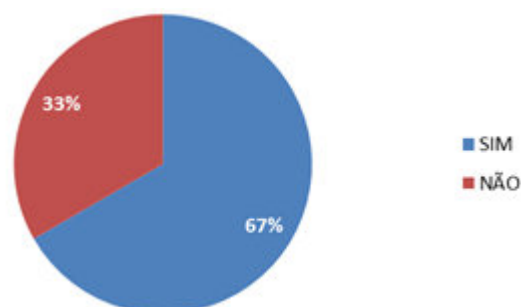


Fonte: Artur Cruz

O treinamento foi presencial tendo a participação de todos os envolvidos no processo de implantação da ferramenta com êxito no processo de capacitação.

A **terceira** pergunta era se o entrevistado participou do treinamento.

Gráfico 3: Você participou do treinamento?



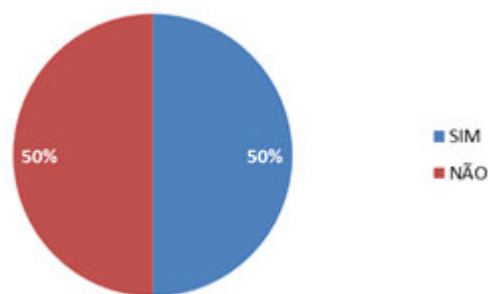
Fonte: Artur Cruz

Conforme pode ser observadas no gráfico, seis pessoas participaram do treinamento e três não participaram. Pode-se perceber que a maioria foi treinada para tal mudança.

A situação acima ilustrada leva a conclusão de que é vital para a disseminação das informações obtidas no treinamento a existência de facilitadores em multiplicadores que possam ajudar seus pares que não participaram do treinamento a entender a nova sistemática.

A **quarta pergunta** procurou saber se a carga horária do treinamento foi satisfatória.

Gráfico 4: A carga horária do treinamento foi satisfatória?



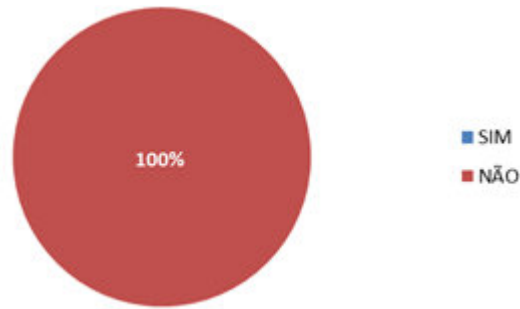
Fonte: Artur Cruz

Dos seis participantes do treinamento, a metade deles (3) disseram que sim, a carga horária foi satisfatória. Todavia, a outra metade disse que não, não teria sido satisfatória. Na visão de Gil (2001), o planejamento do treinamento deve incluir a carga horária, visto que todo o conteúdo deve ser apresentado ao treinando, para fins de atingir as metas propostas.

De acordo com as respostas acima o tempo destinado ao treinamento não foi adequado para a capacitação dos colaboradores envolvidos no processo de implantação do CRM. Por se tratar de um software complexo que vai em direção totalmente oposta aos hábitos da cultura organizacional da Instituição.

A **quinta pergunta** era se, durante o treinamento, houve simulação de atendimento com utilização da ferramenta.

Gráfico 5: Durante o treinamento houve simulação de atendimento com utilização da ferramenta?

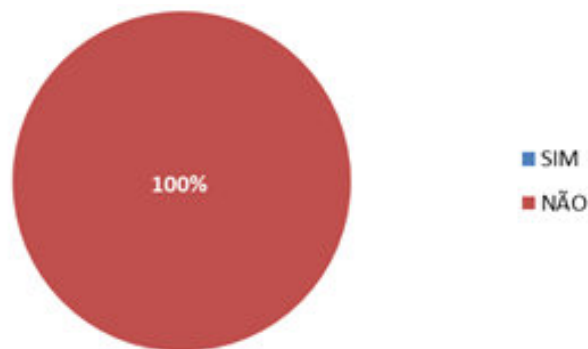


Fonte: Artur Cruz

Todos os respondentes disseram que não. A necessidade de aplicar, na prática, o que se treina, é fundamental para corrigirem-se as disfunções apresentadas. Macian (1997) afirma que é necessário manter um acompanhamento sistemático do andamento das atividades, a fim de corrigir os inevitáveis desajustes que sempre ocorrem na prática. Boog (1994) complementa afirmando que a qualidade do material e das técnicas instrucionais deve ser cuidadosamente planejada a fim de facilitar a execução do treinamento.

A **sexta pergunta** era se durante o treinamento houve exercícios para fixação.

Gráfico 6: Durante o treinamento houve exercícios para fixação?

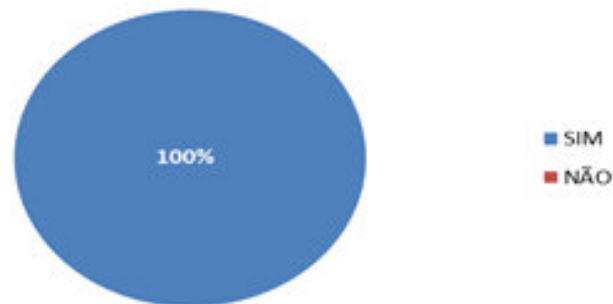


Fonte: Artur Cruz

A totalidade dos respondentes disse que não. Entende-se que o treinamento não ofereceu meios para a prática do conteúdo aprendido.

A **sétima** questão era se houve elaboração de cartilha/material de apoio para utilização da ferramenta.

Gráfico 7: Houve elaboração de cartilha/material de apoio para utilização da ferramenta?

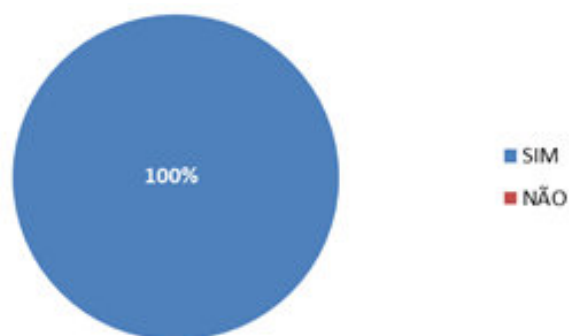


Fonte: Artur Cruz

Todos os respondentes disseram que sim, inclusive os que não participaram do treinamento receberam o material didático. Nesse sentido, Boog (1994) ressalta a importância da qualidade do material e das técnicas instrucionais: o material e as técnicas devem ser cuidadosamente planejados a fim de facilitar a execução do treinamento.

A **oitava pergunta** procurou saber se existe equipe de suporte para utilização da ferramenta.

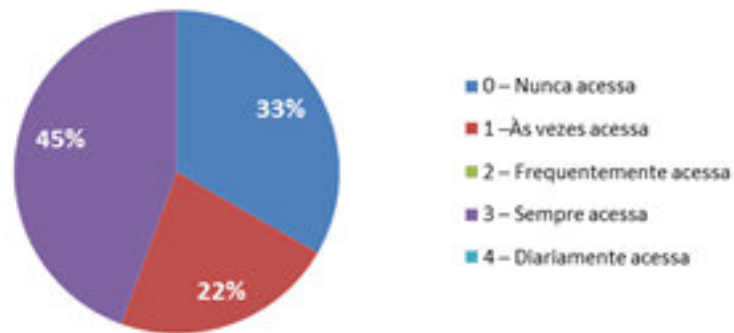
Gráfico 8: Há equipe de suporte para utilização da ferramenta?



Fonte: Artur Cruz

A totalidade dos respondentes disse que sim, existe suporte para a utilização da ferramenta.

Gráfico 9: Qual a frequência de acesso?



Fonte: Artur Cruz

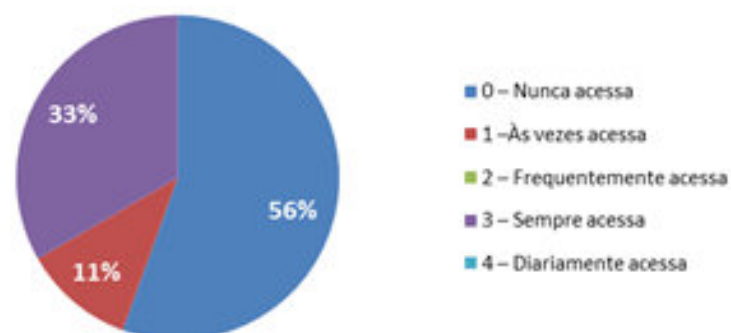
Dos respondentes 33,33% afirmaram que nunca acessa a ferramenta; 22,22% informou que às vezes acessa; 44,45% que sempre acessa, e ninguém acessa a ferramenta diariamente.

Embora os idealizadores fizessem em com que todos os gestores participassem do processo de implantação do CRM, o resultado não foi satisfatório em decorrência da pouca utilização da ferramenta por parte colaboradora. O fato de acessarem o CRM frequentemente não significa dizer que o estão utilizando na mesma proporção. Tal fenômeno contraria os objetivos esperados pela organização.

A nona pergunta era com respeito à frequência de acesso à ferramenta implantada.

A **décima pergunta** procurou saber quando a ferramenta é utilizada.

Gráfico 10: Qual a frequência de **utilização**?



Fonte: Artur Cruz

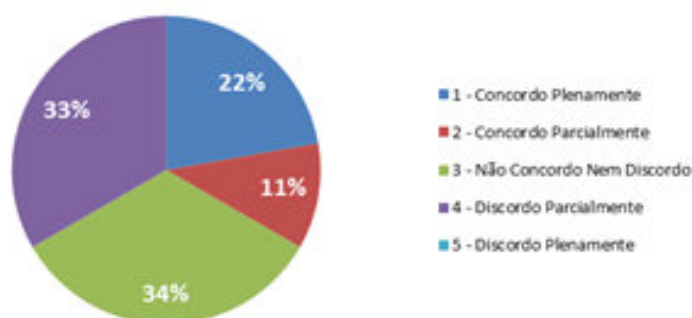
Dos respondentes, 55,56% afirmaram que nunca utilizaram a ferramenta; 11,11% às vezes a utiliza; 33,33% sempre utiliza e ninguém a utiliza diariamente.

Pela resposta obtida pode-se perceber que a ferramenta CRM não está sendo utilizada. Gaset (2001, p.4) afirma que muitos projetos não estão sendo bem sucedidos e o mercado dá sinais de insatisfação. Há equívocos quanto ao entendimento de suas funcionalidades, propósitos e também sinais de insucesso nas implantações. "no Brasil, O CRM está sendo entendido equivocadamente como um pacote de software e não como uma nova maneira de fazer negócios". Davids (1999, p. 22) relata sua preocupação com os insucessos na implementação: "65% das aplicações de CRM falham".

Apesar dos altos investimentos feito pela Instituição no que diz respeito a treinamento e disseminação de informações para utilização do CRM o resultado obtido está aquém das perspectivas iniciais, já que, conforme mostram os gráficos a utilização do CRM é praticamente nula. A frequência de acesso pode ser, neste caso, induzida por um processo de cobrança que no final das contas não se traduz em resultado real.

A **décima primeira** pergunta queria saber se as informações acerca dos motivos considerados para implantação da ferramenta foram plenamente fornecidas.

Gráfico 11: As informações acerca dos motivos considerados para implantação da ferramenta foram plenamente fornecidas?



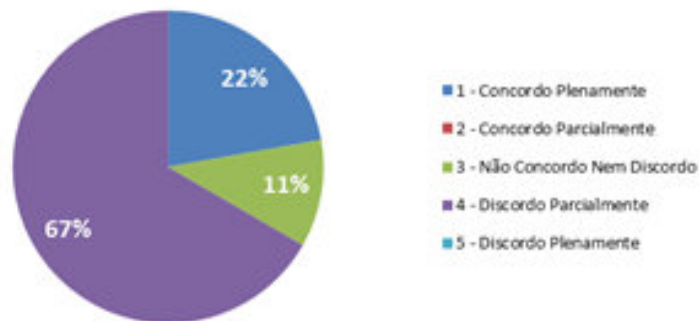
Fonte: Artur Cruz

Nessa questão, 22,22% dos respondentes disseram que concordam plenamente que sim, as informações acerca dos motivos considerados para implantação da ferramenta foram plenamente fornecidas; 11,12% concordam parcialmente com tal afirmação; 33,33% não concordam nem discordam e 33,33% discordam parcialmente de tal afirmação.

A instituição realização comunicação interna como forma de popularizar o CRM em incentivar sua utilização com mensagens voltadas para a segurança do operador no sentido esclarecer duvidas de produtos, melhoria no atendimento, rapidez na execução de tarefas.

A **décima segunda** questão era se foi realizada uma campanha interna (endomarketing) eficiente para a divulgação da ferramenta.

Gráfico 12: Foi realizada uma campanha interna (endomarketing) eficiente para a divulgação da ferramenta?

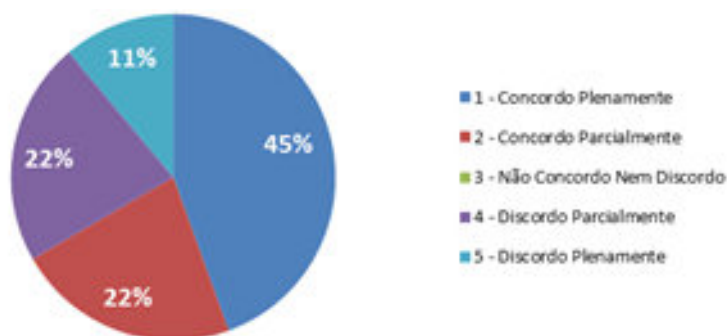


Fonte: Artur Cruz

Nessa questão, 22,22% concordam plenamente que tal campanha foi realizada; 11,12% concordam parcialmente; 33,33% não concordam nem discordam e 33,33% discordam parcialmente.

A décima terceira pergunta era se o treinamento oferecido para utilização da ferramenta capacitou à utilização da ferramenta.

Gráfico 13: O treinamento oferecido para utilização da ferramenta capacitou sua utilização?



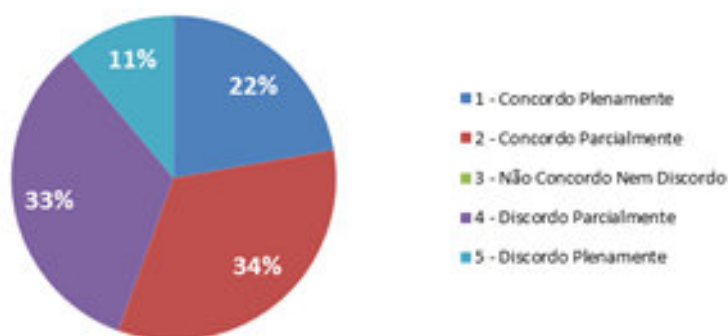
Fonte: Artur Cruz

Dos respondentes 44,44% concordam plenamente que o treinamento o capacitou para a utilização da ferramenta; 22,22% concordam parcialmente; 22,22% discordam parcialmente e 11,12% discordam totalmente.

Desta forma pode-se chegar a conclusão de que o treinamento foi avaliado como positivo, muito embora a utilização da ferramenta não seja a esperada pela instituição.

A **décima quarta** pergunta era se o material de apoio para utilização da ferramenta atendeu às necessidades apresentadas.

Gráfico 14: O material de apoio para utilização da ferramenta atendeu às necessidades apresentadas?



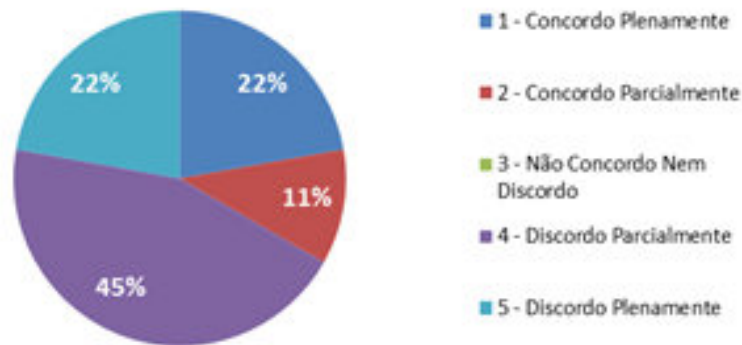
Fonte: Artur Cruz

Dos respondentes, 22,22% concordam plenamente que o material atendeu às necessidades; 33,33% concordam parcialmente de tal afirmativa; 33,33% discordam parcialmente e 11,12% discordam totalmente.

Conforme mencionado no item anterior a estrutura colocada a disposição dos colaboradores para o treinamento foi satisfatória, contudo a resistência natural nos processos de mudança organizacional não foi superada. Prova disso é baixo índice de utilização da ferramenta.

A **décima quinta** pergunta era se a ferramenta é atualizada constantemente.

Gráfico 15: A ferramenta é **atualizada** constantemente?



Fonte: Artur Cruz

Dos respondentes, 22,22% concordam plenamente que a ferramenta é atualizada constantemente; 11,12% concordam parcialmente; 44,44% discordam parcialmente e 22,22% discordam plenamente de tal afirmação. Percebe-se que os funcionários que participaram da mudança organizacional ocorrida com a implantação do CRM no referido órgão, não aderiram à utilização da referida ferramenta. Nesse sentido, afirma Day (1999, p. 34) que nas empresas orientadas para o mercado a implementação do CRM é mais um compromisso do que uma correção. As implementações bem sucedidas são baseadas na comunicação e aprendizado compartilhados, consequentemente motivando todos. Além do envolvimento dos funcionários, o controle sobre o plano auxilia as implementações.

4.1 Plano Estratégico 2009-2015

4.1.1 Missão:

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

4.1.2 Valores:

- ✓ Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental.
- ✓ Valorização do ser humano.
- ✓ Respeito à diversidade.
- ✓ Transparência e ética com o cliente.

- ✓ Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CAIXA.
- ✓ Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

4.1.3 Visão de Futuro

A CAIXA será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.

4.1.4 Valores Declarados a partir do Planejamento Estratégico de Endomarketing

- Fornecer qualidade de vida, para os colaboradores através de programas de benefícios que satisfaçam suas necessidades básicas, culturais e sociais.
- Nossa gente, pessoas tecnicamente as melhores do mercado, bem-preparadas e motivadas para assumir desafios, riscos e atitudes inovadoras.
- Desenvolvimento humano e capacitação contínua dos colaboradores através de programas de treinamentos, reciclagens e cursos técnicos.
- Valorização humana.
- Respeito como base de todos os relacionamentos.
- Honestidade e integridade na condução dos negócios, expresso na integridade dos produtos e serviços e na busca da melhoria da qualidade de vida de todos com os quais ela se relaciona.
- Responsabilidade e lealdade na construção do relacionamento com cliente interno e com cliente externo.
- Clareza na divulgação de informações, sem prejuízo da confidencialidade, quando necessário.

Ao analisar o artefato treinamento, comprovam-se os valores declarados, “nossa gente”, onde a organização declara que seus colaboradores são melhores

pessoas tecnicamente preparadas e motivadas para assumir desafios, riscos e atitudes inovadoras e o outro valor confirmado por esse artefato é de “desenvolvimento humano” e capacitação contínua dos colaboradores através de programas de treinamentos, reciclagens e cursos técnicos. Isso tudo pode ser comprovado já que a organização oferece vários treinamentos: desde programas de qualificações técnicas a treinamentos sobre varejo, para novas lideranças, além de treinamentos periódicos para reciclagem e aperfeiçoamento profissional.

Os artefatos comunicação e reuniões confirmam o valor “clareza”, já que há ampla divulgação de informações, sem prejuízo da confidencialidade, quando necessário. Os artefatos de alfabetização, os programas educativos, academia, clube de Campo, clube social, alimentação balanceada, ginástica laboral, bolsa de estudo, área de lazer e programas culturais confirmam os valores, “valorização humana” e “Respeito” com colaborador.

5 CONCLUSÃO

O maior bem de uma organização é o seu capital humano, ou seja, as pessoas. São elas que dão o sentido de ser da organização na medida em que colocam em prática o fim para qual a instituição foi criada.

Devido às exigências atuais ditadas por um mercado altamente exigente as organizações precisam se reinventar com rapidez alucinante o que resulta, obrigatoriamente, em capacitação contínua de seu pessoal. Urge, portanto, implementar programas de treinamento que venham a atender as necessidades corporativas ao mesmo tempo que contribuem para o crescimento profissional do empregado.

Esta urgência de reinvenção leva à constante busca por quebra de paradigmas cristalizados pelas práticas cotidianas que leva necessariamente ao processo de mudança organizacional, uma árdua tarefa quando consideradas as travas e resistências apresentadas por aqueles que movem a “mola” da organização, ou seja, os colaboradores.

O treinamento além de capacitar indivíduos para a realização de suas tarefas profissionais propicia a mudança de valores necessárias para que um processo de mudança seja eficiente, pois quando planejado de forma adequada pode gerar mudança de comportamento e motivação no grupo de colaboradores que deverão aderir à nova cultura.

Com base no exposto a presente pesquisa buscou mostrar de que forma o treinamento favoreceu o crescimento organizacional na visão dos colaboradores quando da necessidade de implantação da ferramenta CRM (Customer Relationship Management) em uma agência da Caixa Econômica Federal.

Por meio de aplicação de questionário verificou-se que os colaboradores entendem ter sido importante o treinamento realizado, muito embora os níveis de utilização da ferramenta sejam insatisfatórios do ponto de vista organizacional, por não ter havido uma mudança efetiva no que diz respeito aos hábitos e costumes dos colaboradores.

Verificou-se que um dos maiores entraves para a mudança foi a deficiência no processo de comunicação organizacional que não gerou significado no grupo de colaboradores no que tange à importância da utilização da ferramenta como meio para alavancagem de resultados eficazes e aumento dos lucros.

Do ponto de vista pessoal o presente trabalho contribuiu sobremaneira para o aprofundamento sobre técnicas de gestão de pessoas, mais especificamente nos quesitos liderança e capacitação de pessoal. Entendendo este segundo item como via de mão dupla na qual ambos lados se favorecem: organização e colaborador.

No que concerne à instituição alvo do estudo pode-se verificar um elevado nível de dificuldade em romper com paradigmas enraizados no imaginário coletivo, já que existe certa dificuldade por parte da população em ver a CAIXA como um banco comercial propriamente dito. Levando-se em consideração que o colaborador da organização é também integrante deste povo que a classifica, natural a resistência em adotar práticas distintas das tarefas relacionadas ao forte apelo social da CAIXA.

REFERÊNCIAS

ANAMACO. **Ranking Nacional das Lojas de Material de Construção**. Revista Anamaco, São Paulo, ano XIX, ano 2003, **Edição Especial, 2010**.

ALBERT, M.; SILVERMAN, M. **Thawing Out Your Management Culture**. **Training & Development Journal**. V. 38, n. 2, 1984, p. 22-25.

ARKIN H. & COLTON, R. **Métodos estatísticos**. **Brasília: Continental, 1986**.
Anais do I EGEPE – Maringá – Paraná - 2000 312

BRASIL. **Constituição Federal Brasileira 1988**.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da Educação** nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BATISTA, E. U. R. **Guia de Orientação para Trabalhos de Conclusão de Curso: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju/SE: Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe –FANESE, 2007.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagens competitivas**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BECKHARD, R. **Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORGES, M. HOPPEN, N.; LUCE, F. B. **Information technology impact on market orientation in e-business**. Journal of Business Research, v. 62, 2009, p. 883–890.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989. & CORTONI, Suzy. **As herdeiras**. São Paulo: Noberl, 1993.

CEF, http://universidade.caixa.gov.br/publico/quem_somos/quem_somos_educacao

CARDOSO, M. F.; PAGNO, R. R. & BERNARDI, S. S. **Investir em pessoas é um bom negócio. 2008**. Disponível em: <<http://www.gestaoelideranca.com.br>>. Acesso em:

CASTRO. **Artigo Cidadão do ano 2000**: Robô ou Filósofo?. In: Revista Dois Pontos. Porto Alegre, jul/ago, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação** interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

COHN, Mike. **Passando a tocha**. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. & CASTANHEIRA, Joaquim. **Manual de sobrevivência para sócios e herdeiros**. São Paulo: Nobel, 1995.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DEL FABBRO, Gianni. **A sucessão familiar** (entrevista). Trento/Itália: Maio, 1997.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EHLERS, Magda Geyer. **Empresa familiar**. 1999. <http://www.mge.com>.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado** – (Trabalho relacionado com as investigações de L. H. Morgan). Com base na 4a. edição, 1884. Rio de Janeiro: Editorial Vitória, 1964.

FIGUEIREDO, S. & FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo, Atlas, 2000.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário de Ciências Sociais**. São Paulo: FGV, 1987.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processo**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar., 2000.

GERSICK, Kelin et al. **De geração para geração** – ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Makron Books, 1997.

GRANATO, Alice; DE MARI, Juliana. **Os meus, os seus, os nossos**. Revista VEJA, ano 32, No. 11, edição 1.598. São Paulo: Abril, 17/03/99.

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KIMURA, S. E. **Gestão de Pessoas: a importância de pessoas nas organizações em mudanças**. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br>>.

KIGNEL, Luiz. Entendendo a sucessão. In: **Patrimônio e Sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios**. Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

LAERCIO FILHO, L. **Investir em pessoas uma questão de bom censo. 2005**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>.

LAWEENCE, P. R. & LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organização: diagnósticos e ação**. São Paulo: Edgar Bluncher, 1972.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACEDO, I. I. de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MASLOW, A. H. **Diário de Negócios de Maslow (1970)**. Organizado por Deborah C. Stephens. Tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MONTANA, P. J. & CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

Milioni, Benedito, 2003, Dicionário de administração de recursos humanos, com Benedito Milioni, ed. **Expressão e Cultura** 1979, ISBN 8520800262 (2°. edição 1983, relançado por NAISBITT, J. **Paradoxo global**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

MARTINS, Ives Gandra da Silva et al (coordenadores). **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

OPPENHEIM, A. N. Questionnaire design, interviewing and attitude measurement. London: Pinter, 1992.

PONJUAN DANTE, G. Gestion de informacion: **dimensiones e implementacion para el êxito organizacional**. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

PIAGET, J. **Psicologia da inteligência**. Rio de Janeiro: Fundo da Cultura, 1968.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. L. Survey Research in Management InformationSystems: An Assesement. Journal of MIS, 1993.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr. 1996.

POLANYI, Karl. **A grande transformação** – As origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

RICARDO, ELEONORA JORGE (organizadora). **Educação corporativa e educação à distância**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, H. & FINLEY, M. Por que equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VALENTE, José Armando. **Educação a distância no ensino superior: soluções e flexibilizações**. Interface (Botucatu), Botucatu, v. 7, n. 12, Feb. 2003 .

SVELBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F. & LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

_____. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.

TIBA, Içami. **O executivo & sua família**. São Paulo: Gente, 1998.

ULRICH, D. **Recursos Humanos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. Editora Futura. São Paulo, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VASSALLO, Cláudio. **Vidas separadas, negócios ameaçados**. Revista EXAME, edição No. 670, Ano 32, No. 19. São Paulo: Abril, Setembro/98.

VENTURA, Luciano Carvalho. **A empresa e a sucessão**. In: Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios. Antônio Carlos Cortese et al (Organização de Luiz Kignel). São Paulo: Maltese, 1993.

WAGNER III, J. A. & HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WARREN, B. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

WOOD JÚNIOR, T. **Gestão de Empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

Warren, G. Bennis (1960. Revisionist Theory of Leadership' in Harvard Business Review in 1961).

ZAMORANO, Patrícia. Problemática das empresas familiares. Revista Inter América, Ano 1, No. 4, Miami (USA), Janeiro – Março, 1999.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1 Houve treinamento para utilização da ferramenta antes de sua implantação?

() Sim () Não

2 Em caso afirmativo: o treinamento foi presencial?

() Sim () Não

3 Você participou do treinamento?

() Sim (X) Não

4 A carga horária do treinamento foi satisfatória?

() sim (X) não

5 Durante o treinamento houve simulação de atendimento com utilização da ferramenta?

() Sim () Não

6 Durante o treinamento houve exercícios para fixação?

() Sim () Não

7 Houve elaboração de cartilha/material de apoio para utilização da ferramenta?

(X) () Não

8 Há equipe de suporte para utilização da ferramenta?

(X) Sim () Não

9 Com relação ao acesso à ferramenta VOCÊ:

- 0 – nunca acessa
- 1 – às vezes acessa
- 2 – frequentemente acessa
- 3 – sempre acessa
- 4 – diariamente acessa

Resposta:

10 Com relação à utilização da ferramenta VOCÊ:

- 0 – nunca utiliza
- 1 – às vezes utiliza
- 2 – frequentemente utiliza
- 3 – sempre utiliza
- 4 – diariamente utiliza

Resposta:

Numa escala de 0 a 5, classifique :

11- As informações acerca dos motivos considerados para implantação da ferramenta foram plenamente fornecidas

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- discordo parcialmente
- discordo plenamente

12 – Foi realizada uma campanha interna (endomarketing) eficiente para a divulgação da ferramenta

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- discordo parcialmente
- discordo plenamente

13- O treinamento oferecido para utilização da ferramenta capacitou à utilização da ferramenta

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- discordo parcialmente
- discordo plenamente

14 – O material de apoio para utilização da ferramenta atendeu às necessidades apresentadas

- concordo plenamente
- concordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- discordo parcialmente
- discordo plenamente