06 a 10 Outubro de 2008
Recife - PE

A Comunicação Interna como fonte fomentadora da melhoria do Clima Organizacional – Um caso de sucesso no Triângulo Mineiro.

TEMA: CMC 10.6 – EXPERIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Bian Ribeiro	Luciano Magno da Silva	Sergio Magalhães Ribeiro
Cemig Distribuição S. A.	Cemig Distribuição S. A.	Cemig Distribuição S. A.
bian@cemig.com.br	lmagno@cemig.com.br	smagalha@cemig.com.br

PALAVRAS CHAVE: Clima Organazicional, Comunicação Interna, Estratégia Empresarial, Pesquisa de Clima, Planos de Comunicação.

DADOS DA EMPRESA:
Nome: Cemig Distribuição S. A.
Endereço: Av: Cel. José Teófilo Carneiro, 2.777 Uberlândia – MG
Telefone/fax: (34) 3088.4675

RESUMO

Este trabalho apresenta como as gerências da DO/UL[1] e DO/PM[2] (Figura 03), na região do Triângulo Mineiro, vêm contribuindo, através da comunicação interna, para que a Cemig D[3] possa, corporativamente, melhorar o seu Clima Organizacional e incrementar o Grau de Orientação à Estratégia Empresarial.

Estas gerências, orientadas por metodologias científicas da HayGroup, PricewaterhouseCoopers e da Fundação Don Cabral, elaboraram e implementaram Planos de Comunicação, visando à implantação e ampliação dos seus canais de comunicação, fazendo com que os empregados não só tivessem acesso às informações como também pudessem realimentar, através de feedback e pesquisas internas, quais expectativas foram ou não atendidas.

Ele esclarece, exemplifica e demonstra as boas práticas de comunicação interna adotadas no âmbito da empresa na região do Triângulo Mineiro, e apresenta, ainda, como esta série de ações implementadas elevou os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional dessas gerências a patamares muito superiores aos conseguidos anteriormente, de forma a superar também os resultados médios conseguidos pelo Mercado. Ele trás consigo uma visão amplificada do reflexo dessas iniciativas sobre os outros fatores abordados na pesquisa de clima.

[1] DO/UL – Gerência de Relacionamento Comercial e Serviços de Uberlândia
[2] DO/PM – Gerência de Relacionamento Comercial e Serviços de Patos de Minas
[3] CEMIG D – Cemig Distribuição Sociedade Anônima.

1. Introdução:

A globalização da economia levou as empresas a procurarem diferenciais para se destacar no seu nicho de mercado. A Comunicação Interna passa a ser considerada uma variável de grande importância na estratégia competitiva e na avaliação do desempenho das empresas. Logo, para uma empresa que quer crescer e agregar valor para a sociedade torna-se imprescindível buscar a melhoria contínua do Clima Organizacional e a ampliação do engajamento e compreensão de todos os empregados de uma corporação com o seu planejamento estratégico.

Neste contexto a CEMIG implantou em 2004, através da empresa de consultoria e PricewaterhouseCoopers, o Programa de Desenvolvimento da Liderança. A 1ª etapa consistiu na definição das 10 competências requeridas para o gestor Cemig. Ato contínuo, foi realizado o Mapeamento das Competências da Liderança, que através de uma avaliação de 180º (auto-avaliação, pares e superior hierárquico), identificou, dentre as 10 competências avaliadas, quais as três principais competências a serem prioritariamente trabalhadas, por gestor, para buscar o aperfeiçoamento profissional de seu quadro gerencial (Figura 01).

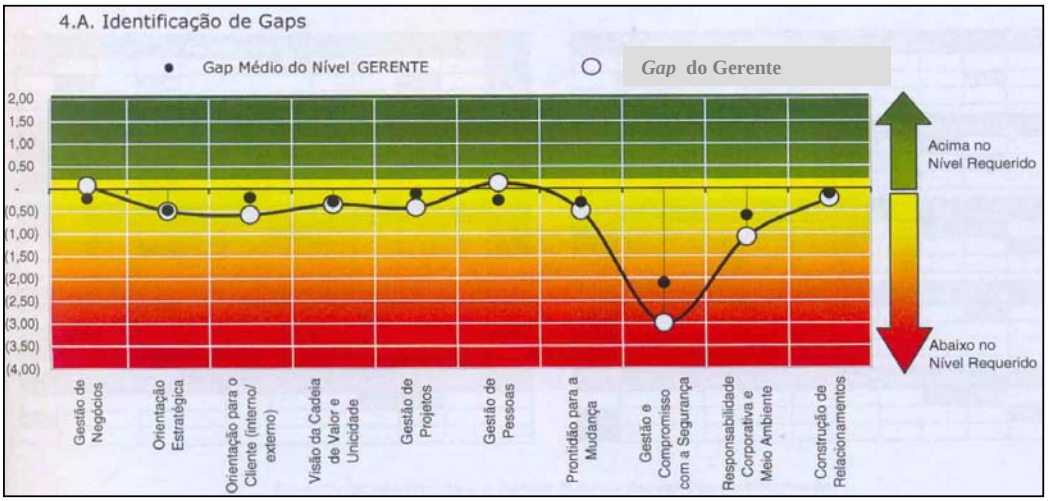


Figura 01 – Resultado de avaliação do Gerente

Identificadas estas oportunidades de melhorias a Cemig contratou a Fundação Don Cabral para, em conjunto, desenvolverem o Programa CELIG – Cemig Liderança em Gestão (2005-2006), onde através de módulos preparados especificamente para cada competência mapeada, os participantes deveriam desenvolver projetos em sua área de atuação como forma de aplicar os conhecimentos adquiridos nos treinamentos (Figura 02).

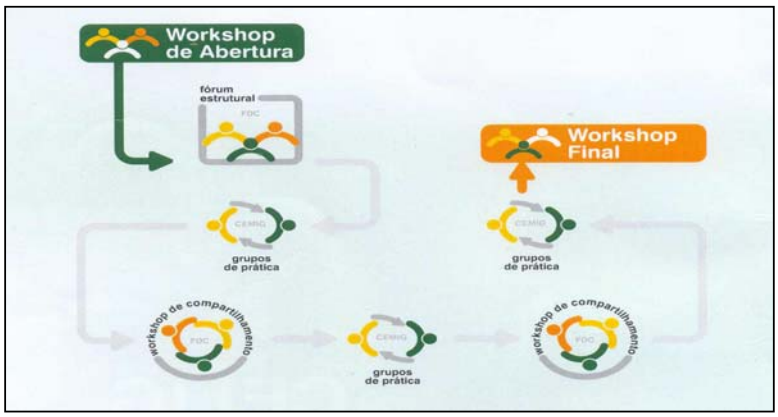


Figura 02 – Esquemático do programa CELIG.

Um outro programa desenvolvido pela Cemig é a Gestão do Clima. Para tanto, adota, há vários anos, a sistemática de realização da Pesquisa de Clima Organizacional, que a partir de 2001 vem sendo realizada pela empresa de consultoria externa HayGroup. Em 2005 as Gerências da DO/UL e DO/PM obtiveram um resultado tímido em relação ao Mercado Geral (Tabela 01). Como se trata de uma ação corporativa, a Superintendência de Recursos Humanos apóia todas as gerências da Cemig na análise dos resultados da pesquisa e na elaboração, em conjunto com os empregados da gerência, de seus planos de ação para a melhoria do Clima.

Tabela 01 - Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional em 2005.

Percentuais de Favorabilidade (*)	DO/PM e DO/UL		
Freqüência :	248	125	124936
PROCESSOS CORPORATIVOS	DO/UL	DO/PM	Mercado Geral
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	38	45	47
GESTÃO DE DESEMPENHO	29	27	38
REMUNERAÇÃO/BENEFÍCIOS	45	35	53
SEGURANÇA DO TRABALHO	88	92	74
CONDIÇÕES DE TRABALHO	68	77	64
COMUNICAÇÕES	51	61	57
QUALIDADE DE VIDA	42	49	46
PRINCÍPIOS E VALORES	69	68	60
Média	54	57	55
ESTILO GERENCIAL	DO/UL	DO/PM	Mercado Geral
PLANEJAMENTO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO	38	42	49
SUPORTE, ORIENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO	53	55	59
FEEDBACK E CARREIRA	27	29	39
RECONHECIMENTO E RECOMPENSA	36	40	49
HABILIDADE E JUSTIÇA	46	52	58
Média	40	44	51
GESTÃO DA EMPRESA	DO/UL	DO/PM	Mercado Geral
CLAREZA E ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA	64	67	63
RELACIONAMENTO EXTERNO	66	55	64
Média	65	61	64
MOTIVAÇÃO E CREDIBILIDADE	DO/UL	DO/PM	Mercado Geral
MOTIVAÇÃO	58	60	64
CREDIBILIDADE	70	67	74
Média	64	64	69
Média - Perguntas Comparáveis com Mercado	55	57	59

(*) Média dos percentuais de favorabilidade das perguntas com correspondência no mercado

Dentro do contexto desses programas, um ponto forte e de destaque aconteceu na divulgação da pesquisa de clima em 2005, quando os gerentes da DO/UL e DO/PM identificaram uma excelente oportunidade para utilizar os aprendizados obtidos através do programa CELIG e assim criaram, além dos planos de ação da pesquisa de clima, um Plano de Comunicação Interna de ampla abrangência em suas Gerências. Neste plano vislumbrou-se a acessibilidade da informação, adequação de linguagem ao público alvo, aferição do nível de entendimento e realimentação das expectativas. Através da implementação e acompanhamento sistemático deste Plano de Comunicação Interna a DO/UL e a DO/PM conseguiram um aumento de 15% (quinze por cento) e 17% (por cento), respectivamente, no resultado da Pesquisa de Clima Organizacional de 2007 em relação à de 2005.

2. Desenvolvimento:

2.1 As Pesquisas de Clima Organizacional na CEMIG

A Pesquisa de Clima Organizacional tem o objetivo de aferir a percepção dos empregados sobre as políticas e práticas de gestão da empresa e identificar os pontos fracos e fortes que impactam o clima e

a satisfação das pessoas na Organização, visando possibilitar a implantação de mudanças eficientes na gestão, nos processos, na estrutura e nas relações profissionais.
Ela é realizada bianualmente e todos os empregados, de todos os níveis, são convidados a participar. Para garantir ainda mais a confiabilidade e a qualidade da Pesquisa, a Cemig contratou a Hay do Brasil que dispõe de uma carteira de clientes composta por 103 (cento e três) grandes empresas do Brasil dentre as quais 8 (oito) são do mercado energético. Esse grupo de empresas é citado na Tabela 01 e Tabela 04 como Mercado Geral.

2.2 Os programas de melhorias das competências gerenciais

Para fazer frente aos seus principais desafios e necessidades estratégicas, a Cemig adotou uma política de geração de valor por meio da gestão do capital humano, apoiando-se na premissa de que as pessoas são um dos principais viabilizadores das ações necessárias para a efetivação das mudanças.
Para assegurar a prontidão para as mudanças é necessário um alinhamento estratégico do negócio e que as lideranças da Cemig desenvolvam competências essenciais para a garantia de sustentabilidade e crescimento desse negócio.
Assim, a Cemig definiu juntamente com a PricewaterhouseCoopers um elenco de 10 (dez) competências para o gestor Cemig e realizou o mapeamento das mesmas com o objetivo de identificar os *gaps* em relação ao nível de excelência requerido e desenvolvê-las em suas lideranças, tornando-as aptas para a promoção das transformações de hoje e do futuro na empresa. Para cada gestor foram identificadas as três competências com maiores *gaps* a serem desenvolvidas.
Esse Programa de Desenvolvimento da Liderança foi elaborado pela Cemig e Fundação Dom Cabral e leva o nome de CELIG – Cemig Liderança em Gestão. O CELIG é a continuação de um processo que é permanente e visa assegurar que a Cemig disponha de gestores preparados para a condução de todo um processo de mudanças orientadas estrategicamente para a maximização dos resultados dos seus negócios.
Um modelo que propicia esse desenvolvimento deve se basear no compartilhamento de experiências, no diálogo entre teoria e prática e na aplicação à realidade empresarial. Essas são as premissas que norteiam todo o processo de desenvolvimento (Figura 02).
Uma das competências trabalhadas foi a Orientação Estratégica na qual um grupo composto por sete gestores, dentre eles os gerentes da DO/UL e DO/PM, escolheram como tema a desenvolver a Divulgação e a Comunicação do Planejamento Estratégico e BSC[4] como forma de exercício dessa competência.

2.3 Os Planos de Comunicação

Segundo Paul Sanchez a comunicação "é a função, sistema e processo utilizados para alcançar o entendimento mútuo entre o transmissor e o receptor, entre a organização e os públicos que a integram".
Uma comunicação efetiva e de qualidade é um desafio para grandes organizações como a Cemig. Esse fato pode ser comprovado pelo resultado da Pesquisa de Clima Organizacional 2005, conduzida pela HayGroup, que mostra uma favorabilidade de 57% para o Mercado Geral no Fator Comunicação (Tabela 01).
A IABC (*International Association of Business Communicators*) realizou um estudo internacional sobre melhores práticas na comunicação com os empregados. Esse estudo foi realizado na América do Norte, Europa, África e Ásia/Pacífico e contou com a participação de 472 organizações das quais 41%

[4] BSC – Balanced Score Card – É uma ferramenta de gestão com o propósito de traduzir a missão e a estratégia empresarial em um conjunto abrangente de medidas de desempenho.

tinham mais de 5.000 empregados. O resultado desse trabalho apontou para quatro grandes desafios da comunicação, que são:

1. Alinhar todos na empresa à estratégia;
2. Educar lideranças formais para a comunicação e engajá-los na estratégia;
3. Gerenciar a sobrecarga de informações;
4. Medir o resultado obtido na melhoria da comunicação.

Objetivando vencer esses grandes desafios, a DO/UL e a DO/PM desenvolveram um Plano de Comunicação que considerou importantes características das gerências que influenciam diretamente nos tipos de cuidados a serem tomados na escolha das ações e em suas formas de implementação.

Dentre essas características pode-se observar na Figura 03, abaixo, que as gerências possuem uma grande área de abrangência e que os empregados encontram-se dispersos na referida área geográfica.

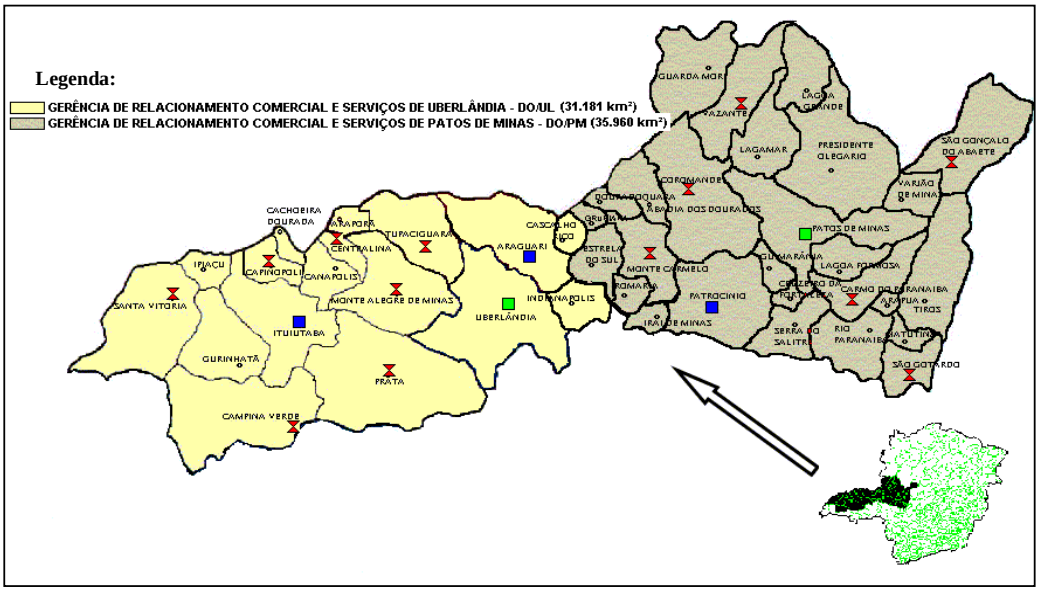


Figura 03 – Mapa da área de atuação das gerências DO/UL e DO/PM.

Nos municípios com base operativa as gerências contam com equipes que se dedicam à execução de serviços de campo, normalmente em regime de escala de revezamento, passando muito pouco tempo nas sedes de suas bases.

Outro ponto a ser trabalhado é a heterogeneidade dos empregados dessas gerências. Observa-se, na Tabela 02, que as gerências contam com empregados em diversos processos.

Tabela 02 – Estrutura simplificada das gerências DO/UL e DO/PM

Processos	DO/UL	DO/PM
Gestão Gerencial	Gerente	Gerente
		Engenheiro Assistente
	Secretária	Secretária
Gestão Administrativa (*)	Analista Administrativo	
	Técnico de Qualidade	
	Técnico Administrativo	Técnico Administrativo
Comercial	Analista de Relacionamento	
	Atendente	Atendente
	Agente Comercial	Agente Comercial
Serviço de Campo (Operação, Manutenção e Obras)	Engenheiro	
	Técnico de Segurança	Técnico de Segurança
	Técnico Administrativo	Técnico Administrativo
	Técnico do Serviço de Campo	Técnico do Serviço de Campo
	Eletricista	Eletricista
Faturamento / Arrecadação / Inadimplência (**)	Analista de Processo Comercial	
	Agente de Processo Comercial	
Total	300 empregados	131 empregados

(*) A área de getão administrativa da DO/UL atende ainda a mais duas gerências, com um total de 135 empregados, sediadas em Uberlândia.
(**) A equipe de Faturamento/Arrecadação/Inadimplência realiza suas atividade com a abrangência de todo o Triângulo Mineiro.

Além dos cuidados relativos às características das gerências, esse trabalho reuniu ações de forma a garantir um fluxo completo da comunicação (Figura 04) e ainda vencer as barreiras à comunicação interna (Tabela 03).

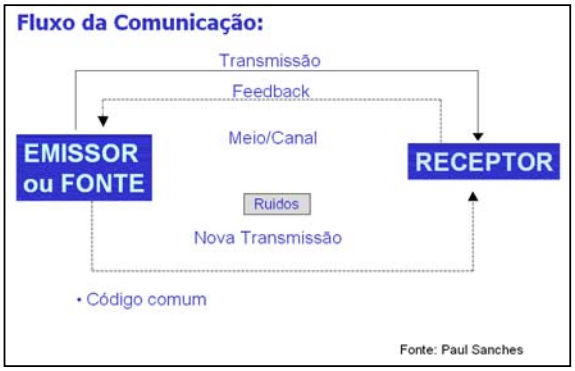


Figura 04 – Fluxo da Comunicação

Tabela 03 – Barreira à Comunicação Interna

Barreiras à Comunicação Interna	
Na empresa	**Na comunicação**
1. Diversidade de empregados	**1. Mecânicas ou físicas – distância, equipamento.**
2. Complexidade da organização	**2. Semântica – linguagem inadequada**
3. Despreparo das lideranças para comunicar	**3. Psicológicas:**
4. Não reconhecer a importância da comunicação	**– Atitudes, crenças e valores.**
5. Comunicar como último recurso	**– Preconceitos e estereótipos**
6. Cultura fechada	**– Credibilidade da fonte**
7. Lentidão nas atitudes de comunicação	**– Diferenças de status**

2.3 1 As Ações Utilizadas no Plano de Comunicação

Observadas as características das áreas e os desafios e barreiras da comunicação interna nas grandes empresas, o Plano de Comunicação (Figura 05) das gerências DO/UL e DO/PM contemplou ações que abrangeram várias formas de comunicação quer seja através dos meios (digital, quadro de aviso e impresso) quer seja face à face (reuniões e visitas técnicas). Essas ações encontram-se sublinhadas no desenvolvimento do texto.

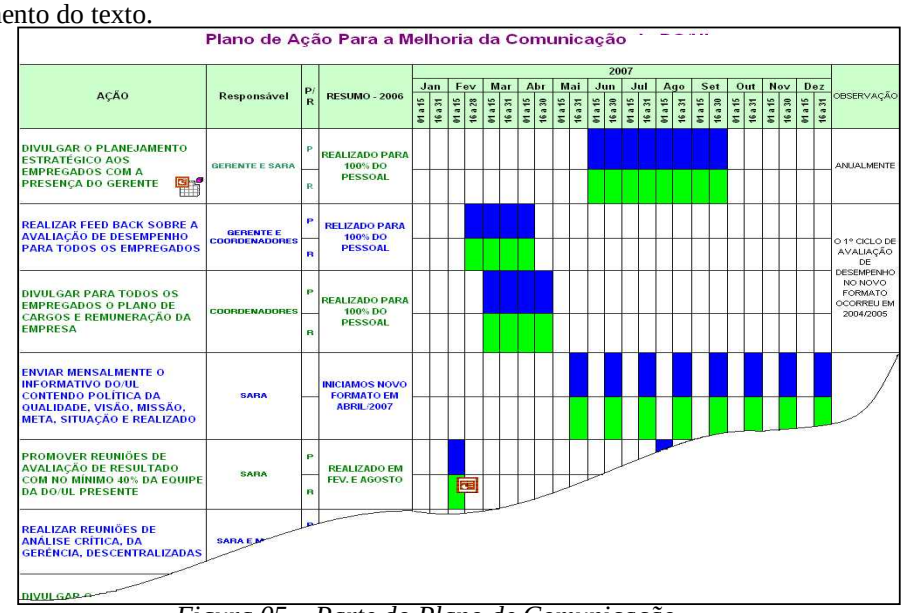


Figura 05 – Parte do Plano de Comunicação.

2.3.1 1 A comunicação por meio digital

Os sistemas informatizados e as redes corporativas são uma enorme oportunidade de agilizar e disponibilizar as informações, porém foi identificado no plano de ação da pesquisa de clima 2005 que nem todos os eletricistas tinham os recursos necessários para efetivar este acesso às informações. Daí surgiu uma ação de inclusão digital (Foto 01) para as localidades que contemplou a instalação de microcomputadores, interligados à rede corporativa da CEMIG, e impressoras em todas as localidades onde tivéssemos eletricistas.

Foto 01 - Entrega dos equipamentos de informática aos eletricistas dos municípios de Santa Vitória e Monte Carmelo

A inclusão digital viabilizou outra importante ação do Plano de Comunicação, o acesso ao "Sistema de Contatos", aplicativo corporativo onde são registradas reclamações e elogios internos e externos que são reforçados através de e-mail do quadro gerencial direcionados aos empregados envolvidos, implantando assim a ação de cadastro e envio de elogios e mensagens positivas através do Sistema de Contatos.

O envio de informativos eletrônicos corporativos é um forte meio de divulgação das informações e tem seu direcionamento ao público alvo desde toda à Diretoria de Distribuição e Comercialização, passando pelas superintendências regionais e fechando com os colegiados (Figura 06).

Seguindo esta linha, outra ação de destaque do Plano de Comunicação das gerências foi a criação do informativo Grandes Momentos, onde são relatados, trimestralmente, todos os eventos de relevância para a Gerência. Cada processo reúne seus dados a serem divulgados e os mesmos são selecionados e editados de forma clara, objetiva e bem descontraída. Fatos, fotos e muitas informações recheiam o informativo que hoje é ansiosamente esperado pelos empregados.

FIQUE POR DENTRO - COLEGIADO TRIÂNGULO
Nº 014 - 29 de junho de 2007

Interação ajuda a combater perdas

Os eletricistas do Colegiado Triângulo já podem saber o quanto de receita é recuperada nas irregularidades que eles detectam em inspeções.

Mensalmente, a Célula de Perdas Comerciais do Triângulo envia aos responsáveis pelo Serviço de Campo um relatório com os valores de kWh identificados por cada eletricista.

Além desse relatório, o eletricista que identifica irregularidade com valor superior a R$10 mil recebe um e-mail com o demonstrativo da receita recuperada.

O serviço de informação do kWh recuperado foi disponibilizado a partir de demanda apresentada pelos próprios eletricistas que manifestavam interesse em saber como foi concluído o processo iniciado por eles.

As inspeções realizadas estão relacionadas ao indicador complementar QMWh – Quantidade de Mega Watt hora identificado com inspeção e às estratégias empresariais de redução das perdas não técnicas.

Outro benefício observado nessa ação é que os envolvidos acompanham o andamento do processo mesmo após a sua participação, aumentando a interação entre as áreas, com impacto no IFPC – Índice de Favorabilidade da Pesquisa de Clima.

O resultado está aparecendo.
Até maio, nas 2230 irregularidades detectadas, foram recuperados 7524 MWh, para uma meta de 6000 MWh, melhor resultado entre os colegiados do interior.

Figura 06 – Exemplo de Informativo que é enviado para todos os empregados da DO/UL e DO/PM.

Para dar abrangência ao Planejamento Estratégico identificou-se a oportunidade de criar um informativo eletrônico (DO/UL e DO/PM) que tratasse das estratégias empresariais, objetivos dessas estratégias, desdobramento das contribuições através dos painéis de contribuição, iniciativas a eles associadas e indicadores da gerência, daí uma outra ação relevante do Plano de Comunicação. Através deste informativo os empregados podem acompanhar o desempenho da gerência frente às suas metas, além de receberem dicas sobre o sistema de qualidade.

2.3.1.2 A comunicação por meio de quadros de avisos

Com as instruções realizadas na divulgação do Planejamento Estratégico (indicada no item 2.3.1.3), que fez uma abordagem do desdobramento das contribuições desde à diretoria até a base e mostrou a forma de participação de todos na construção dos resultados da empresa, a gestão à vista passou a fazer parte do ambiente de trabalho e agora pode ser lida e interpretada pelos empregados.
Da mesma forma as informações de interesse comum como circulares, aniversariantes do mês, informações corporativas, campanhas internas e externas (SIPAT, CEPAP) e convites internos e externos são afixados nos quadros de avisos estrategicamente alocados nos locais de maior concentração e circulação de empregados.

2.3.1 3 A comunicação face a face através de reuniões

Valorizar as contribuições, sugestões, opiniões e críticas, respeitando as crenças, valores e experiências dos empregados, buscando formas mais lúdicas e interativas, sem perder o foco nas exigências dos processos e o alinhamento às estratégias empresariais, foram as diretrizes que nortearam a sistemática de elaboração, preparação e condução das grandes reuniões nas gerências.
Como a reunião semestral de avaliação de resultados, as reuniões descentralizadas de análise crítica das gerências e os encontros de segurança para eletricistas e técnicos são eventos que abrangem a todos os processos e empregados, a quantidade e função dos participantes nestas reuniões são bastante significativas (Foto 02). Assim, visando cumprir as diretrizes adotadas, optou-se por apresentações realizadas por empregados da base (Foto 03), buscando intercalar apresentações lúdicas (Foto 04) com as de maior formalismo.

Foto 02 – Reunião que contou com a participação de um grande número de empregados.

Nessas reuniões as apresentações iniciais são realizadas pelos gerentes (Foto 03), mostrando através de aplicativo corporativo todo o desdobramento da estratégia, evidenciando o papel de cada empregado para alcance das metas pactuadas nos painéis de contribuição das gerências.

Foto 03 – Apresentações realizadas pela base e apresentação inicial pelo gerente, respectivamente.

Ao final de cada grande evento é realizado um jogo de perguntas denominado Show do Milhão que tem o objetivo de nivelar a equipe e aferir o grau de entendimento. Essas perguntas são direcionadas aos participantes abordando os temas apresentados durante o evento e a cada acerto, além da comemoração, são distribuídos brindes.
Os resultados foram surpreendentes confirmando a frase de Dee Hock "Nas circunstancias corretas, tendo sonhos, determinação e liberdade para tentar, pessoas comuns fazem coisas extraordinárias".

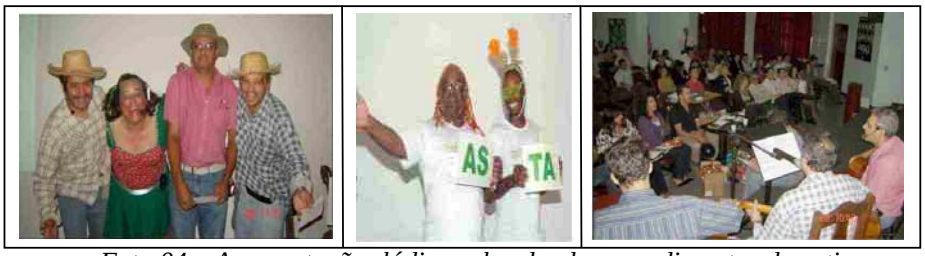


Foto 04 – Apresentações lúdicas abordando procedimentos da rotina.

Através da experiência de divulgação do Planejamento Estratégico (Foto 05) e do Plano de Cargos e Remuneração da Empresa, adotada em 2006, que previa reuniões com uma única forma de apresentação padronizada e sem limites de participantes, constatou-se que os resultados alcançados não foram satisfatórios. Dessa forma a metodologia foi revisada com a redução do número de participantes por apresentação, adequação da linguagem adotada para cada grupo e maior envolvimento e interação com participantes nas apresentações.
Uma boa prática adotada para a divulgação do Planejamento Estratégico foi a criação de empresas fictícias por grupo de empregados, sem censura, de forma a materializar, de acordo com as empresas criadas, os conceitos de missão, visão, valores, acionistas e participações. Cada grupo criou para suas empresas objetivos, indicadores, metas, iniciativas e ações para o acompanhamento, controle e correção de rumos. Após esta dinâmica foi realizada a apresentação do Planejamento Estratégico da CEMIG criando correlações com as empresas criadas pelos empregados.

Foto 05 – Divulgações do Planejamento Estratégico realizadas na DO/UL e DO/PM.

A veracidade e transparência das informações são pilares fundamentais para a geração do clima de confiança e reciprocidade, daí a necessidade de aproximação do quadro gerencial através de participação nas reuniões de processos e nas reuniões de segurança. Essas reuniões são oportunidades de levar ao conhecimento dos empregados os desafios, através das metas pactuadas, os sucessos alcançados e as informações gerenciais e corporativas, visando evitar boatos e informações destorcidas.
Outra importante ação foi a sistematização das reuniões de trabalho dos supervisores com suas equipes, pois elas propiciam aos empregados um ambiente adequado para falarem das dificuldades encontradas nos processos e opinarem sobre melhorias que possam ser implementadas gerando assim maior comprometimento e liberdade para assumir novos desafios.
Visando possibilitar um contato com maior pessoalidade e liberdade na comunicação, são realizadas ainda reuniões de Feedback individual com os empregados.

2.3.1.4 A Comunicação face a face através de Visitas Técnicas

Foram criadas ações visando aproximação dos gerentes da DO/UL e DO/PM aos empregados dentro de suas áreas e ambientes de trabalho. As ações implantadas de visitas informais às áreas, visitas periódicas aos municípios com base operativa, com inspeções de segurança e reunião com a equipe local, e visitas bimestrais aos municípios pólos, propiciam o gerenciamento da carga de informações e quebra de barreiras psicológicas da comunicação internas (Tabela 03).

Uma outra ação de aproximação é realizada com uma programação na qual empregados de diferentes processos realizam visitas aos municípios com base operativa levando a seus colegas informações de interesse e ajustando procedimentos que possibilitam uma maior interação entre os processos. Essas visitas são realizadas com o acompanhamento dos supervisores e coordenadores das áreas.

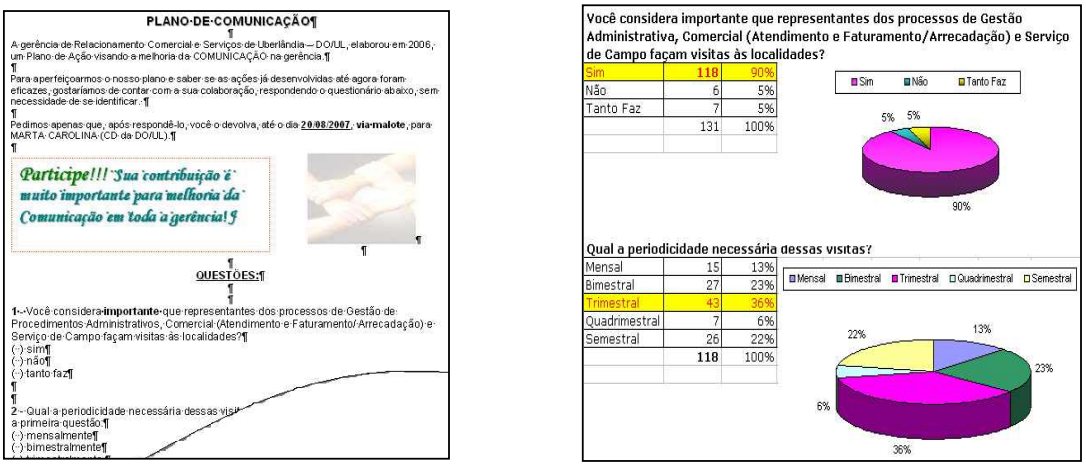
A superintendência dispõe de um evento de visitas às áreas das gerências com o objetivo de aproximação direta entre a equipe e o superintendente. Nesta oportunidade além da informalidade e calor humano os empregados expõem suas rotinas, boas práticas, impressões, contribuições e anseios para o alcance de metas. Mesmo sendo uma ação da superintendência, a promoção do evento Superintendente Com a Gente (Foto 06) tem uma conotação diferenciada nas gerências DO/UL e DO/PM, no sentido de aproveitar ao máximo o tempo disponibilizado para a visita e envolver o maior número de empregados.

Foto 06 – Evento Superintendente Com a Gente

2.3.1.6 – A realimentação do Plano de Comunicação

O Plano de Comunicação conta com uma realimentação dinâmica na qual são aplicados questionários específicos para as grandes reuniões e *feedback* dos empregados da base durante as visitas técnicas.

Para possibilitar a análise da eficácia do Plano de Comunicação e verificar se as ações atendem as necessidades/expectativas dos empregados, bem como, colher novas sugestões para melhoria da comunicação, foram aplicados questionários (Figura 08)



PLANO DE COMUNICAÇÃO

A gerência de Relacionamento Comercial e Serviços de Uberlândia – DO/UL, elaborou em 2006, um Plano de Ação visando a melhoria da COMUNICAÇÃO na gerência.

Para aperfeiçoarmos o nosso plano e saber se as ações já desenvolvidas até agora foram eficazes, gostaríamos de contar com a sua colaboração, respondendo o questionário abaixo, sem necessidade de se identificar.

Pedimos apenas que, após respondê-lo, você o devolva, até o dia **20/08/2007**, **via malote**, para MARTA CAROLINA (CD da DO/UL).

Participe!!! Sua contribuição é muito importante para melhoria da Comunicação em toda a gerência!

QUESTÕES:

1-Você considera **importante** que representantes dos processos de Gestão de Procedimentos Administrativos, Comercial (Atendimento e Faturamento/Arrecadação) e Serviço de Campo façam visitas às localidades?

(-) sim
(-) não
(-) tanto faz

2 - Qual a periodicidade necessária dessas visi
a primeira questão
(-) mensalmente
(-) bimestralmente

Você considera importante que representantes dos processos de Gestão Administrativa, Comercial (Atendimento e Faturamento/Arrecadação) e Serviço de Campo façam visitas às localidades?

Sim	118	90%
Não	6	5%
Tanto Faz	7	5%
	131	100%

Sim Não Tanto Faz
5% 5% 90%

Qual a periodicidade necessária dessas visitas?

Mensal	15	13%
Bimestral	27	23%
Trimestral	43	36%
Quadrimestral	7	6%
Semestral	26	22%
	118	100%

Mensal Bimestral Trimestral Quadrimestral Semestral
22% 13% 23% 6% 36%

Figura 08 – Exemplo de questionário aplicado e resultado da apuração, respectivamente.

Como exemplo na última pesquisa realizada na DO/UL foram respondidos 131 questionários. Fez-se a apuração das questões levantadas (Figura 08), cujo resultado foi analisado pelos coordenadores e gerente e as principais ações de melhorias já foram implantadas para o Plano de Comunicação 2008.

2.4 – Resultados:

O quarto grande desafio da comunicação, citado no item 2.3, é mensurar os ganhos obtidos com os investimentos na comunicação. Frente a este desafio as gerências da DO/UL e DO/PM contaram com a ferramenta da Pesquisa de Clima Organizacional.

Quanto ao Clima Organizacional, observa-se que os resultados alcançados pelas gerências DO/UL e DO/PM em 2005 foram inferiores à média obtida pelo Mercado Geral (Tabela 01). Com a implantação do Plano de Comunicação e do Plano de Ação da Pesquisa de Clima Organizacional as gerências DO/UL e DO/PM conseguiram uma melhoria de 15% (quinze por cento) e 17% (dezessete por cento), respectivamente, no resultado da Pesquisa Clima Organizacional 2007 em relação à pesquisa realizada em 2005 o que levou as gerências a alcançarem resultados superiores aos obtidos pelo Mercado Geral (Tabela 04).

Tabela 04 - Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional em 2007.

Percentuais de Favorabilidade (*) DO/PM e DO/UL

EFETIVIDADE DA EMPRESA	DO/UL			DO/PM			Mercado Geral
	2005	2007	Variação	2005	2007	Variação	
GESTÃO DA EMPRESA	62	69	11%	67	71	6%	63
IMAGEM EXTERNA	54	62	15%	45	57	27%	61
GESTÃO DE TALENTOS	29	41	41%	34	29	-15%	45
INTEGRAÇÃO E SUPORTE	46	62	35%	54	66	22%	52
Média	53	61	15%	54	62	15%	59
EFETIVIDADE INDIVIDUAL	DO/UL			DO/PM			Mercado Geral
	2005	2007	Variação	2005	2007	Variação	
SEGURANÇA DO TRABALHO	82	85	4%	87	84	-3%	71
RECURSOS E CONDIÇÕES DE TRABALHO	61	66	8%	66	71	8%	59
DESENVOLVIMENTO	40	48	20%	47	57	21%	48
COMUNICAÇÃO	53	66	25%	58	67	16%	57
SUPERIOR IMEDIATO	48	59	23%	49	62	27%	58
Média	56	65	16%	61	68	11%	60
TRATAMENTO / JUSTIÇA COM EMPREGADO	DO/UL			DO/PM			Mercado Geral
	2005	2007	Variação	2005	2007	Variação	
CARGA DE TRABALHO E EQUILÍBRIO	42	55	31%	49	59	20%	49
GESTÃO DE DESEMPENHO	34	41	21%	33	46	39%	51
REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS	44	53	20%	37	46	24%	48
Média	39	48	23%	37	48	30%	49
ENGAJAMENTO	DO/UL			DO/PM			Mercado Geral
	2005	2007	Variação	2005	2007	Variação	
ENGAJAMENTO	58	67	16%	57	66	16%	64
Média	58	67	16%	57	66	16%	64
Média - Perguntas Comparáveis com Mercado	53	61	15%	54	63	17%	59

(*) Média dos percentuais de favorabilidade das perguntas com correspondência no mercado

Obs:

1 - Em 2007 foram aplicadas 66 perguntas das quais 55 são comparáveis com as aplicadas em 2005.

2 - Os fatores apresentados na tabela possuem diferentes quantidades de perguntas para a sua composiação, dessa forma a média apresenta um resultado

Devido á grande abrangência das ações presentes no plano comunicação, as gerências DO/UL e DO/PM conseguiram melhorar significativamente outros fatores abordados na Pesquisa de Clima Organizacional que são evidenciados na Tabela 05.

Tabela 05 – Relação entre as ações do Plano de Comunicação e os resultados de algumas perguntas da Pesquisa de Clima Organizacional 2007.

Fatores	Exemplos de afirmações da Pesquisa de Clima Organizacional	% favorabilidade em 2007 e % de melhoria em relação à 2005 na afirmação		% favorabilidade do Mercado Geral	Ações do Plano de Comunicação correlacionadas
		DO/UL	DO/PM		
INTEGRAÇÃO E SUPORTE	Na Cemig as áreas estão coordenadas e integradas na busca dos resultados empresarias. (Concordo)	71% 61%	72% 47%	48%	- Divulgação do Planejamento Estratégico; - Visitas aos municípios com base operativa pelos empregados de diferentes processos.
SEGURANÇA DO TRABALHO	O treinamento em Segurança do Trabalho que a Cemig oferece é: (Adequado)	90% 15%	88% 6%	62%	- Participação dos gerentes nas reuniões de segurança; - Encontros de segurança para eletricista e técnicos.
RECURSOS E CONDIÇÕES DE TRABALHO	As condições gerais de trabalho (instalações físicas, iluminação, vestiário, equipamentos, recursos, etc.) na Cemig são: (Adequadas)	65% 8%	75% 7%	63%	- Ação de Inclusão Digital.
COMUNICAÇÃO	A Cemig tem canais de comunicação para que seus empregados possam apresentar críticas e sugestões. (Concordo)	62% 77%	67% 60%	55%	- O item 2.3.1 foi desenvolvido de forma a apresentar os vários canais de comunicação trabalhados através dos Planos de Comunicação da DO/UL e DO/PM.
SUPERIOR IMEDIATO	Meu superior imediato me incentiva a assumir desafios a fim de melhorar os resultados do meu trabalho. (Concordo)	56% 56%	58% 32%	58%	- Sistematização das reuniões de trabalho dos supervisores com suas equipes.
GESTÃO DE DESEMPENHO	Meu superior imediato me explica os critérios que utiliza para monitorar o meu desempenho. (Concordo)	45% 55%	53% 89%	45%	- Divulgação do Plano de Cargos e Remuneração da Empresa.
ENGAJAMENTO	Eu percebi ações de melhorias a partir da última pesquisa de clima organizacional. (Concordo)	56% 60%	51% 50%	47%	- Os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional de 2007 das gerências DO/UL e DO/PM evidenciam a melhoria apontadas. - A realimentação do Plano de Comunicação, citada no item 2.3.1.6, é a forte ferramenta para correção, em tempo real, dos rumos dos trabalhos realizados pelas gerências.
	Eu sinto orgulho de trabalhar na Cemig. (Muito)	92% 7%	91% 10%	79%	

3 – Conclusões:

Os resultados alcançados pelas gerências DO/UL e DO/PM refletem que a identificação de pontos de melhorias das competências gerenciais e seu tratamento adequado por programas de desenvolvimento, através de uma política de geração de valor por meio da gestão do capital humano, podem melhor preparar os gestores para identificar e promover transformações de forma ampla nas corporações.

Uma vez melhor capacitados em suas competências gerenciais e apoiados por ferramentas corporativas, como as Pesquisas de Clima Organizacional, os gestores têm condições de implantar ações mais concretas e objetivas junto às suas equipes, de forma a atingirem os resultados esperados para suas áreas de atuação.

Neste contexto as gerências da DO/UL e DO/PM nortearam seus esforços para a melhoria da comunicação interna, que foi a grande fomentadora das transformações obtidas, quer seja através da adequação da linguagem ao público alvo, da quebra das barreiras da comunicação, do enfrentamento dos desafios impostos, da adequação dos meios de comunicação, das formas de realimentação, ou ainda da aproximação face a face. Conclui-se assim que a preparação dos gestores e a implantação dos planos de comunicação resultaram em um caso de sucesso no Triângulo Mineiro.