

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS - CCSA
CURSO SEQUENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS

Alanna Fernanda Napoleão Frias

Sâmara Santos Sodré

A VALORIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA COMPANHIA DE
ÁGUAS E ESGOTOS DO MARANHÃO - CAEMA

São Luís

2004

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS - CCSA
CURSO SEQUENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO DE NEGÓCIOS

Alanna Fernanda Napoleão Frias
Sâmara Santos Sodré

**A VALORIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA COMPANHIA DE
ÁGUAS E ESGOTOS DO MARANHÃO - CAEMA**

Monografia apresentada ao Curso
Sequencial de Administração de
Negócios da Universidade Estadual do
Maranhão-UEMA, para obtenção da
graduação em Administração.

São Luís
2004

Frias, Alanna Fernanda Napoleão

A Valorização da Gestão de Pessoas na Companhia de Águas e Esgotos do Maranhão – CAEMA / Alanna Fernanda Napoleão Frias, Sâmara Santos Sodré. – São Luís, 2004.

138p.

Monografia (Graduação em Administração de Negócios) – Universidade Estadual do Maranhão, 2004.

1. Qualificação profissional. 2. Valorização – Funcionário. I. Sodré, Sâmara Santos.

II. Título

CDU: 331.010.262

**A VALORIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA COMPANHIA DE
ÁGUAS E ESGOTOS DO MARANHÃO - CAEMA**

ALANNA FERNANDA NAPOLEÃO FRIAS
SÂMARA SANTOS SODRÉ

Aprovada em: 30/09/2004

BANCA EXAMINADORA



**Prof. Aldimar Martins Bottentuit (Orientadora)
Especialista em Metodologia do Ensino Superior
(Universidade Federal do Maranhão)**

2º Examinador

3º Examinador

“O fracasso jamais me surpreenderá,
se minha decisão de vencer for
suficientemente forte”.

(Og Mandino)

A Deus

Pelas circunstâncias que surgem na vida da gente que proporcionam oportunidades raras para meditação e reflexão.

AGRADECIMENTOS

A Deus por nunca nos deixar sozinhos nas dificuldades e por estar sempre presente nas nossas realizações;

A todos aqueles que acreditaram em nós;

Em especial aos nossos familiares pelo esforço sem medida e incentivo constante;

As pessoas e as organizações que contribuíram para a elaboração deste trabalho;

A professora Aldimar Martins Bottentuit, pela orientação na execução deste trabalho;

A todos os amigos do Curso de Administração de Negócios, que dividiram conosco convivência, expectativa e sonho realizado;

A todos os verdadeiros mestres, que consideram a Universidade uma instituição com a função de contribuir na formação e não apenas como uma simples transmissora de informações codificadas e alienadas;

À Universidade Estadual do Maranhão em particular a Pró-Reitora de Graduação e Assuntos Estudantis.

RESUMO

A abordagem refere-se a área de recursos onde enfatiza-se a valorização das pessoas, como elas estão assumindo um papel estratégico para o sucesso organizacional e sua contribuição para o desenvolvimento da empresa, compreendendo seus processo de interação humana para oferecer ferramentas de gestão, suprimento, manutenção, na atuação significativa, nas mudanças organizacionais. Posteriormente faz-se referência de vários valores associados às respectivas modificações promovida pela área. Mudanças que transformaram o Recursos Humanos na Gestão de Pessoas onde sua ênfase é o colaborador que passou a ser chamado de parceiro do negócio. Identifica-se os fatores de valorização da gestão de pessoas, nas empresas em estudo CAEMA e CEMAR experimentando cooperar com sugestões para melhoria dos processos e obtenção do aproveitamento dos talentos no desenvolvimento e desempenho diferenciado.

Palavras – Chaves: Qualificação Profissional; Valorização; Funcionário

ABSTRACT

The approach refer to resources area where is emphasized people's valorization, how they take on a strategic role to reach management success and their contribution for the development of the company, including their process of human interaction to offer tools of management, supply, maintenance, in significative acting in organizational change. Later is made reference to many values associated with modifications corried out in the area. These modifications transformed Human Resources in people management, giving emphasis to the collaborator that is called business partner. It is identified factors of valorization in people management, specially, in companies in the study like CEAMA and CEMAR which cooperated with suggestions for process improvement and acquirement of talents' avail in diferential developement and fulfillment

Keywords: Professional; Qualification; Valorization; Employee.

LISTA DE TABELAS

TABELA 3.3.1	Universo analisado de pesquisa de campo.....	29
TABELA 3.3.2	Amostra de sujeitos pesquisados através de questionários.....	30
TABELA 3.4.1	Universo selecionado na pesquisa de estudo de caso.....	31
TABELA 3.4.2	Amostra de sujeitos entrevistados da empresa CEMAR.....	32
TABELA 3.4.3	Amostra de sujeitos entrevistados da empresa CAEMA.....	32
TABELA 4.1.1	Análise da Relação entre a idade e o sexo dos colaboradores.....	35
TABELA 4.1.2	Investiga a ligação entre a situação na empresa e o tempo de serviço dos colaboradores.....	38
TABELA 4.1.3	Pesquisa da junção entre treinamento e avaliação dos treinamentos dos colaboradores.....	43
TABELA 4.1.4	Busca da relação com intervalo de tempo entre os treinamentos e o seu desempenho.....	47
TABELA 4.2.1	Análise da ligação entre escolaridade e o cargo dos colaboradores.....	52
TABELA 4.3.1	Investiga a relação entre a insatisfação na empresa e as mudanças a serem realizadas.....	57
TABELA 4.3.2	Pesquisa da ligação entre melhoria na empresa e as medidas para as mudanças.....	61
TABELA 4.3.3	Análise da relação entre estrutura hierárquica e o relacionamento com os colaboradores.....	70
TABELA 4.4.1	Pesquisa da ligação entre a faixa etária e o sexo dos colaboradores.....	76
TABELA 4.4.2	Análise da ligação entre a qualidade no atendimento e os funcionários capacitados.....	79
TABELA 4.4.3	Investiga a relação entre os serviços oferecidos e a insatisfação com os serviços prestados.....	83
TABELA 4.5.1	Análise da relação entre a qualificação dos funcionários e a melhoria no atendimento.....	88
TABELA 4.5.2	Análise da relação entre a comunicação com a empresa e o tipo de atendimento.....	92

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1.1	Análise da Relação entre a idade e o sexo dos colaboradores.....	36
GRÁFICO 4.1.2	Investiga a ligação entre a situação na empresa e o tempo de serviço dos colaboradores.....	41
GRÁFICO 4.1.3	Pesquisa da junção entre treinamento e avaliação dos treinamentos dos colaboradores.....	46
GRÁFICO 4.1.4	Busca da relação com intervalo de tempo entre os treinamentos e o seu desempenho.....	50
GRÁFICO 4.2.1	Análise da ligação entre escolaridade e o cargo dos colaboradores.....	55
GRÁFICO 4.3.1	Investiga a relação entre a insatisfação na empresa e as mudanças a serem realizadas.....	59
GRÁFICO 4.3.2	Pesquisa da ligação entre melhoria na empresa e as medidas para as mudanças.....	63
GRÁFICO. 4.3.3	Análise da relação entre estrutura hierárquica e o relacionamento com os colaboradores.....	72
GRÁFICO 4.4.1	Pesquisa da ligação entre a faixa etária e o sexo dos colaboradores.....	77
GRÁFICO 4.4.2	Análise da ligação entre a qualidade no atendimento e os funcionários capacitados.....	81
GRÁFICO 4.4.3	Investiga a relação entre os serviços oferecidos e a insatisfação com os serviços prestados.....	85
GRÁFICO 4.5.1	Análise da relação entre a qualificação dos funcionários e a melhoria no atendimento.....	90
GRÁFICO 4.5.2	Análise da relação entre a comunicação com a empresa e o tipo de atendimento.....	94

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	19
2.1	Evolução da Gestão de Pessoas.....	19
2.2	Informatização da Gestão da Pessoas.....	23
2.3	O Futuro da Gestão de Pessoas.....	26
3	METODOLOGIA.....	28
3.1	Pesquisa Bibliográfica.....	28
3.2	Pesquisa Documental.....	28
3.3	Pesquisa de Campo.....	29
3.3.1	Universo e Amostra.....	29
3.3.2	Procedimento para Coleta de Dados.....	29
3.3.3	Instrumentos.....	30
3.3.4	Sujeitos Entrevistados.....	30
3.4	Pesquisa de Estudo de Caso.....	30
3.4.1	Universo e Amostra.....	31
3.4.2	Procedimento para a Coletas de Dados.....	31
3.4.3	Instrumentos.....	32
3.4.4	Sujeitos Entrevistados.....	32
4	ANÁLISE E DISCUSSÕES.....	33
4.1	Identificar dos os fatores que influenciam no processo de valorização e ou desvalorização do RH na diretoria administrativa financeira no departamento de gestão de pessoas.....	34
4.1.1	Análise da Relação entre a idade e o sexo dos colaboradores.....	35
4.1.2	Investiga a ligação entre a situação na empresa e o tempo de serviço dos colaboradores.....	38
4.1.3	Pesquisa da junção entre treinamento e avaliação dos treinamentos dos colaboradores.....	43
4.1.4	Busca da relação com intervalo de tempo entre os treinamentos e o seu desempenho.....	47
4.2	Importância da valorização do RH como fator de produtividade e de	

	qualidade na prestação de serviço, visando a satisfação dos clientes.....	51
4.2.1	Análise da ligação entre escolaridade e o cargo dos colaboradores.....	52
4.3	Análise das estratégias motivacionais que contribui para o alcance da eficácia do RH nas empresas em estudo.....	56
4.3.1	Investiga a relação entre a insatisfação na empresa e as mudanças a serem realizadas.....	57
4.3.2	Pesquisa da ligação entre melhoria na empresa e as medidas para as mudanças.....	61
4.3.3	Análise da relação entre estrutura hierárquica e o relacionamento com os colaboradores.....	70
4.4	Investigação dos planos motivacionais que influenciam para aspiração da eficácia do recurso humanos nas organizações.....	75
4.4.1	Pesquisa da ligação entre a faixa etária e o sexo dos colaboradores.....	76
4.4.2	Análise da ligação entre a qualidade no atendimento e os funcionários capacitados.....	79
4.4.3	Investiga a relação entre os serviços oferecidos e a insatisfação com os serviços prestados.....	83
4.5	Questionamento sobre a relevância da valorização do recurso humano como fator de produtividade e a qualidade na excelência no atendimento.....	87
4.5.1	Análise da relação entre a qualificação dos funcionários e a melhoria no atendimento.....	88
4.5.2	Análise da relação entre a comunicação com a empresa e o tipo de atendimento.....	92
5	CONCLUSÃO.....	97
	APÊNDICES.....	98
	REFERÊNCIAS.....	138

1 INTRODUÇÃO

O Setor de Gestão de Pessoas possui uma função especial dentro de uma organização, já que o mesmo, trabalha com o elemento humano para sua melhoria contínua e utiliza métodos motivacionais que auxiliam para que o meio organizacional seja mais produtivo e agradável.

Nossa pesquisa faz alusão a relevância desse setor que tem como finalidade cada vez mais uma excelência na qualidade buscando alcançar suas metas na organização, onde se faz necessário valorizar os seus colaboradores, tendo-os como diferencial competitivo dentro de um mercado globalizado.

A Valorização dos Recursos Humanos nas Empresas é de grande influência para gerar a capacitação de seus colaboradores buscando soluções adequadas às situações de trabalho e criando excelência para sua gestão, agregando enriquecimentos a organização, aos gerentes, aos colaboradores, aos clientes e aos fornecedores. Quando conseguir alcançar todas suas metas a Gestão de Pessoas será bem sucedida.

Diante desse contexto, optamos pelo tema A Valorização da Gestão de Pessoas na Companhia de Águas e Esgotos do Maranhão - CAEMA para desenvolver pesquisa acadêmica, posto que acreditamos que esta temática tem relevância social e científica, na medida em que buscaremos compreender como se desenvolve efetivamente a gestão de pessoas na Companhia de Águas e Esgotos do Maranhão - CAEMA e na Companhia Energética do Maranhão - CEMAR, Unidade Central no que tende a valorização do setor humano. Por outro lado, a partir do conhecimento da realidade dessas Empresas nesse campo, temos como perspectiva de sinalizar possíveis proposições, para então, contribuir para gestão

de talentos e, conseqüentemente, um melhor atendimento para a clientela externa que se beneficia dos serviços prestados por essas Empresas.

Uma de suas características é informar os colaboradores sobre a importância do autoconhecimento, da relação com o outro e o trabalho em equipe, valorizando a humanização das relações para a melhor compreensão das necessidades das expectativas dos clientes internos e externos.

As organizações atuais estão gerenciando suas práticas empresariais investindo diretamente nas pessoas, surgindo uma relação mútua e interdependente entre as organizações e seus colaboradores, onde a Administração de Gestão de talento humano exerce uma função de equacionar e solucionar os problemas que envolvem o elemento humano e o seu trabalho. É o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho (CHIAVENATO,1999,p.8)

Onde buscam incessantemente alcançar suas diretrizes traçadas, e utilizam as pessoas para planejarem, organizarem, criarem estratégias, enfim, procura a eficácia e a eficiência na organização. Conscientizar o meio organizacional, fazendo com que todos se sintam seres humanos, com habilidade, ativadores inteligentes, formadores de conceito e opinião, sendo dinâmicos e não passivos e os verdadeiros parceiros da organização. A ARH refere-se as políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas. (CHIAVENATO,1999,p.11)

Nossa problemática consiste em analisar em que medida a pouca valorização da Gestão de Pessoas na instituição Companhia de Águas e Esgotos do Maranhão – CAEMA e Companhia Energética do Maranhão – CEMAR tem influenciado no desempenho

profissional, na melhoria da capacitação e na vantagem competitiva para desenvolvimento da empresa. A organização procura o lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, enquanto que os objetivos das pessoas são melhores salários, lazer, segurança, desenvolvimento e progresso pessoal.

Atualmente a CAEMA trata seus funcionários como empregados com seus direitos, deveres e máquinas produtivas, visando somente o lucro.

Para o ARH (Administração em Recursos Humanos) é necessária a concentração na força de trabalho eficiente e entusiasmada nas pessoas, utilizando métodos para que surjam elementos básicos para a eficácia organizacional. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO,199,p.9)

Tendo como objetivo geral do trabalho monográfico analisar o processo de Gestão de Pessoal, com vistas a mudanças de conceito e melhoria na capacitação e produtividade profissional, observa-se com o advento da globalização faz-se necessário mudarmos alguns conceitos sobre Gestão de Pessoas, dando ênfase aos seus colaboradores, introduzindo uma cultura administrativa onde não se administra a pessoa, mas juntamente com as pessoas. Tornando-os parceiros mútuos para a perpetuação da empresa no mercado que está cada vez mais competitivo e globalizado.

Com vistas na melhoria da capacitação as empresas devem trabalhar as atividades gerenciais, liderança, planejamento e abordagens adequadas que assegurem o profissional adequado. Procurando manter a comunicação entre os gestores e seus colaboradores, onde estes possam participar dos processos decisórios e não apenas a realização das funções;

aumentando a eficiência e a satisfação do colaborador e dar um sentido de comunidade dentro da organização.

Esse modelo administrativo em que o foco do negócio é o colaborador, gera dentro de uma organização um aprendizado de forma rápida, interativa e imensurável. Com essas informações os colaboradores tornam-se o patrimônio intelectual, ou seja, o talento humano, obtendo uma maior produtividade para o desenvolvimento da organização.

Atualmente a Gestão de Pessoas tornou-se essencial nas empresas, as que possuem esse setor tem vantagens competitivas no mercado em que atua, enquanto que outras que não investiram nesse setor tentam achar o caminho para obtenção do sucesso.

Formulamos através de fundamentação científica três objetivos específicos para o enriquecimento do trabalho monográfico. Nesses termos, o primeiro é para identificar quais os fatores que influenciam o processo de valorização e/ou desvalorização da Gestão de Pessoas, na Diretoria Administrativa Financeira, no Departamento de Gestão de Pessoal – ADP.

Os fatores que se pode citar como influência para a valorização e desvalorização dos colaboradores dentro da organização está diretamente ligado com o Departamento de Gestão de Pessoas que é crucial para o desenvolvimento da empresa; a falta de treinamento, um ambiente para desenvolver o seu conhecimento sobre o serviço, um “feedback” entre gestor e colaborador, métodos motivacionais, se esses e outros fatores não estiverem inseridos nesse departamento pode-se levar a desvalorização do profissional.

Utiliza-se como exemplo, a análise entre treinamento e avaliação deste treinamento para verificar que os colaboradores das empresas através do treinamento

obtiveram maior conhecimento da função, tendo em vista um melhor desempenho e qualidade profissional.

Neste ínterim, para segundo objetivo específico é importante discutir a importância da valorização dos recursos humanos como fator de produtividade e de qualidade na prestação de serviços visando a satisfação do cliente.

A Gestão de Pessoas possui uma função preponderante na maior produtividade de seus colaboradores, onde este contribui diretamente para o seu negócio e o sucesso das operações, procurando métodos administrativos como a qualificação dos profissionais que são essenciais para a qualidade dos serviços prestados para a sociedade.

Observa-se no exemplo entre qualificação dos funcionários e melhoria no atendimento, que as empresas devem primar por mais treinamentos principalmente os referentes ao atendimento ao público para que se possa ter um atendimento mais ágil, é preciso transformar o setor de Gestão de Pessoas de um centro de despesas para um de lucro através do treinamento e valorização do talento humano. E desenvolver a competência de refletir sobre as ações e procedimentos de atendimento em sua organização que gerem resultados positivos por meio da satisfação do cliente.

E, finalmente o terceiro objetivo específico é para analisar estratégias motivacionais que contribuem para o alcance da eficácia na Gestão de Pessoas nas Empresas em estudo.

Várias são as mudanças que devem ocorrer para que a organização alcance a excelência, mas primeiramente as mudanças devem ocorrer com os gestores que podem dar

início a uma gestão participativa. O setor de Gestão de Pessoas realiza serviços inestimáveis que visam uma nova cultura organizacional e criando um clima de participação realizando a missão e visando a organização para uma melhoria de serviços prestados ao cliente.

Analisa-se os aspectos entre a melhoria da empresa e as medidas para as mudanças, que um dos fatores motivacionais para a eficácia é uma organização com uma infra-estrutura adequada e gestores que valorizem a produtividade de seus colaboradores, para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

A metodologia utilizada para realização desta pesquisa baseia-se em métodos científicos onde nos embasamos através de autores importantes na área da administração que foram de extrema importância conceitual para a conclusão do tema escolhido; utilizamos a pesquisa bibliográfica para que através de dados coletados e comprovados, nos guiássemos para conseguir nossos objetivos buscando conhecimentos e informações, fizemos uso também da pesquisa estudo de caso, onde auxiliou bastante para sabermos da real situação se encontram os colaboradores das empresas em estudo. Na pesquisa de campo, utilizamos questionários direcionados a clientes e colaboradores com perguntas dicotômicas, tricotômias e de múltiplas escolhas, entrevistas onde através da mesma colhemos dados concretos para uma análise mais profunda.

Para melhor compreensão o trabalho monográfico está segmentado em cinco partes distintas, mas de grande relevância. Dá-se início com uma panorâmica do assunto no primeiro capítulo, que é a introdução, onde abordamos a importância da valorização da gestão de pessoas. No segundo momento encontraremos a revisão da literatura que foi realizada para termos mais embasamento científico, onde através das literaturas gerenciamos todo o trabalho, para sustentar teoricamente o estudo, comparar a relevância do estudo a ser realizado

através da literatura já existente; como auxílio dos autores Idalberto Chiavenato, Flávio Toledo, Vicente Falconi Campos. Continua-se através da metodologia que consiste no detalhamento do caminho utilizado pelo trabalho que foi o levantamento da população e amostra bibliográficas e coleta de dados. Análise e discussão foi realizada através de uma pesquisa de campo, questionários e entrevistas, onde interpretamos analiticamente todos os dados obtidos. Que resultou para chegarmos nos problemas. Em suma, concluímos com relevância do setor de Gestão de Pessoas na organização, chegamos nesse momento através da elaboração de todas as etapas já citadas acima.

Destacamos a importância do assunto em questão nesse trabalho monográfico, onde se beneficiarão as empresas em estudo, que através dos dados coletados possuirão ferramentas, que auxiliarão a administração com os gestores realizar mudanças conforme a necessidade da empresa, conseqüentemente a contribuição que irá trazer para a sociedade é um atendimento mais eficiente e eficaz, colaboradores mais qualificados.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Evolução da Gestão de Pessoas

Administração de Recursos Humanos iniciou-se há 2.300 anos com Aristóteles, na época o processo era ciência do Senhor que utilizava a autoridade através da força física, ciência do escravo, o homem como instrumento que servia só para ser usado. Já no século XIX surgiu o Chefe de Pessoal, onde tinha que ser um sujeito inflexível, seguidor de leis e uma frieza, visando a necessidade de contabilizar, os registros dos trabalhadores, as horas trabalhadas, as faltas e atrasos. Onde era visto Recursos Humanos [RH] como um local de punição.

O órgão de Recursos Humanos, como setor definido da Administração das empresas, teve seu aparecimento no início desse século XX, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20 que se passou a particularizar os estudos das relações humanas no trabalho de forma mais ampla e sistemática e, especialmente, com vistas dirigidas a aplicação desse conhecimento dentro das organizações. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocada pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações.

Como não podia deixar de ser, foi nesta mesma época que na Europa e nos Estados Unidos emergiram, como órgãos administrativos com funções delimitadas, os setores que hoje chamamos de órgão de Administração de Recursos Humanos.

O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão-de-obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que

contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos. O controle de pessoal, a administração salarial, o recrutamento e o início das atividades de formação sistemática de pessoal caracterizavam também este período inicial da Administração de Recursos Humanos.

Uma vez comprovadas não somente a importância da área de Recursos Humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento de seus conhecimentos e técnicas, que passaria a influenciar diretamente os resultados das empresas, começamos a observar uma valorização crescente da área, principalmente dos países mais desenvolvidos economicamente e culturalmente. A missão inicial dos Recursos Humanos, que era predominantemente servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico- administrativo relativamente isolado da direção das empresas, passa a ser encarada como um atividade contribuidora da modernização constante das organizações como um todo.

Mas que qualquer outro órgão de administração da empresas, o de Recursos Humanos contribuiu para verdadeiras evoluções da atividade gerencial.

Com essa evolução surgiram suas escolas que são Relações Humanas e Behaviorismo. A primeira trouxe novos desafios, mudança na relação entre empregados X empregador, o aumento da produtividade, preocupação com o indivíduo, visando as suas necessidades. E em 1945 surgiu o Behaviorismo, como crítica a Escola de Recursos Humanos. Este movimento traz os primeiros estudos sobre liderança, democracia no trabalho e motivação humana. Foi onde também o Chefe de Pessoal, passa a ter uma denominação de Gerência.

A Gestão de Pessoas dividiu-se em fases que são: Contábil (1910 - 1930) é a fase onde as organizações comprovam a mão-de-obra e este procedimento era contabilizado em caixa; legal (1930 – 1950) nesta fase aparece a função de Chefe de Pessoal inflexível, frio,

etc, para uma função de comportamento e manutenção das leis trabalhistas; tecnicista (1950 – 1965) nesta fase foi implantado um modelo de Gestão Pessoal à função de Gerência. A figura de gerente de RH, visa o bem-estar das pessoas, operalizando os serviços como: capacitação, entusiasmo, treinamento, segurança, etc. Foi nesta fase também que surgiu as indústrias, e com isso o nível de emprego cresceu no Brasil, exigindo que a pessoa se preparasse mais tecnicamente; administrativa (1965 – 1985) fase onde foi considerado como Sindicalista, com o surgimento de movimentos sindicais e o RH começou a se preocupar em como administrar estas novas situações; Estatística (1985) nesta fase o Chefe de Setor passa a exercer uma função de assessoramento às diretorias. Atualmente este profissional de RH desempenha a função de Consultor com visão mais flexível, articuladora e de liderança.

No Brasil, como em todo o mundo, a atividade realizada pela Gestão de Pessoas vem se transformando a cada dia.

A história dos Departamentos dos Recursos humanos iniciou-se junto a legislação trabalhista na década de trinta com o movimento sindical e a proteção dos trabalhadores que levaram às modificações significativas nas relações de trabalho no Brasil, surgindo naquele momento a proteção social aos trabalhadores.

Já na década de 40 e 50 a intervenção governamental das relações trabalhistas de acentuaram mostrando as empresas de ampliação das funções do Departamento de Recursos Humanos.

Atualmente, seu principal desafio é acompanhar a evolução na forma como se administram as empresas em uma economia globalizada no mundo ligado na tecnologia da comunicação.

O modo de como se faz Gestão de Recursos Humanos no Brasil está sendo modificada de maneira brusca. Se até bem pouco tempo atrás o foco dos administradores do DRH estava em realizar atividades burocráticas e de controle, a forma como se gerem as pessoas passaram a ser um diferencial estratégico independentemente do porte ou nacionalidade da empresa.

Deste modo do DRH amplia-se além de continuar respondendo por questões de cunho operacional, passa também a ser responsável direto por ajudar a empresas atrair, reter e desenvolver as pessoas que compõem o seu negócio. Em muitas empresas brasileiras estas preocupações começam a fazer parte do seu dia a dia, porém, muitas das práticas empregadas no DRH atendem às necessidades de âmbito operacional. Necessidades que podem melhor ser explicadas pelos acontecimentos históricos que marcaram a relação no Brasil, e que, sem dúvida trazem reflexos até os dias de hoje.

As culturas organizacionais reinantes nas empresas antigas e passadas eram formadas por órgãos destinadas para fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego (aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato). Onde as pessoas eram consideradas máquinas e simples fornecedores de esforços físicos e musculares, predominando o conceito de trabalhadores braçais.

Surge então, o Departamento de Recursos Humanos que substitui os antigos Departamentos de Relações industriais. O DRH cuida de recrutamento, seleção e treinamento.

2.2 Informatização da Gestão de Pessoas

Com a informatização emerge grupos de Gestão com Pessoas, esses substituem o Departamento de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, já que as funções operacionais são direcionadas para terceiros (terceirização), mas os Gerentes de linha com suas atividades passam a ser considerados como Gestores de Pessoas.

A transformação é extraordinária. As pessoas passam a ser estimadas como parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam os objetivos organizacionais.

Nas empresas atuais o ato de relacionar-se com pessoas deixou de ser um obstáculo no meio organizacional para ser uma solução, além disso não existem duelos, passa a ser uma primazia competitiva em uma empresa de sucesso.

O sistema técnico não pode ser visualizado isoladamente, pois ele é o responsável pela eficiência potencial da organização. Para operar o sistema técnico, a organização requer um sistema social composto de pessoas que se relacionam e interagem profundamente. Ambos, sistema técnico e social não podem ser encaradas isoladamente, mas no contexto da organização total. Qualquer alteração em um provocará repercussões no outro. (CHIAVENATO, 1994, p.35)

As organizações são formadas sobre as áreas técnicas e sociais, com a existência de uma relação mútua entre elas. Há empresas que concentram seus esforços em investimentos na informatização, numa busca constante de novidades e de equipamentos modernos lançados pelo mercado, planejando construções modernas e instalações, etc.

Deixando vagamente de lado o capital humano; todos os investimentos que poderiam ser realizados nesse setor, como treinamento para uma maior qualificação de seus funcionários, motivação profissional e conhecimento científico nas decorrentes mudanças que

ocorrem na organização, surgem a partir dessa procura das organizações em se adequarem às novidades tecnológicas.

Portanto, há instituições arcaicas que onde predominam essas características citadas, dando maior ênfase aos colaboradores, ou alguma que possuem, um quadro de funcionários extenso, não possuindo um meio moderno favorecendo uma conclusão positiva das funções.

A correlação entre o sistema técnico e social seria o correto para um sucedido desenvolvimento organizacional, já que as pessoas são os patrimônios intelectuais que darão funcionamento a todas as estratégias planejadas e equipamentos instaladas na empresa. (CHIAVENATO,1994, p.36)

O sistema técnico é o responsável pelo fluxo de informação necessária para o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto que o sistema social é o desenvolvimento desse fluxo requerido pelo sistema técnico.

Uma organização como um sistema de produção necessita tanto de uma organização tecnológica como social, assegurando dessa forma o desenvolvimento dos dois sistemas dentro da empresa. A organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. (CHIAVENATO,1997,p.73)

As pessoas são fatores de contribuição dentro de uma instituição. E a participação de cada uma ocorre não somente na finalização de sua função, mas também nas suas experiências individuais.

Com a sinergia dessas características há o surgimento de várias mudanças no ambiente de trabalho, havendo a necessidade de adaptação entre o indivíduo e a organização, ou seja, que haja uma interação entre os objetivos da organização e as metas dos colaboradores. No decorrer dessa relação desenvolvem-se os contratos psicológicos entre

homens e sistemas, que são sentimentos de reciprocidade, onde o alvo da empresa é alcançar seus objetivos e atender, ao mesmo tempo, as necessidades da sociedade, e as pessoas desenvolvem através de serviços a concretização de suas satisfações pessoais. As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações, o contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. (CHIAVENATO,1999,p.24)

Hoje, as relações entre as organizações e as pessoas variam intensamente, o que antes era conflitante, desapareceu deixando de se distanciar e isolar das principais decisões e ações da empresa.

As organizações bem sucedidas percebem que somente podem crescer, prosperar, manter sua continuidade se forem capazes de aproveitar da melhor forma possível o retorno dos investimentos de todos os parceiros, principalmente seus funcionários. Quando uma empresa está voltada para as pessoas, sua meta global e sua cultura organizacional passam a refletir nesse objetivo.

Estas interdependências permitem a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, esses objetivos devem contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade; saber empregar as habilidades e capacidade de força a beneficiar seus colaboradores; proporciona qualificação profissional e atualização contínua para seus colaboradores bem motivados.

Ensejar meios para que as pessoas possam adquirir conhecimentos e não apenas limitar-se em remuneração, para o bom desempenho deve haver justiça nas recompensas que recebem principalmente nos resultados positivos, aumentando a auto-avaliação e a satisfação dos empregados no trabalho.

Para que haja produtividade, os colaboradores devem sentir que o trabalho é adequado as suas capacidades e que estão sendo tratados eqüitativamente, enfim, as pessoas deixarão de serem consideradas recursos para serem tratados como parceiros, a Gestão de Pessoas passarão a ser estratégicos em seus processos: agregação, aplicação, recompensas, desenvolvimento e monitoração de pessoas.

2.3 O Futuro da Gestão de Pessoas

As tendências e o futuro da gestão de pessoas são cada vez mais inseridas em um contexto de transformações, a gestão de pessoas vem sofrendo mudanças, principalmente no relacionamento entre organizações e pessoas e no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho à realidade das organizações e a conseqüente necessidade de ferramentas que possam trazer resultados positivos a partir de novas formas de gerir pessoas.

Não mais administrar as pessoas como se elas fossem simples recursos empresariais, ou seja, sujeitos passivos e inertes de nossa administração, mas acima de tudo, administrar conjuntamente com as pessoas como se elas fossem os sujeitos ativos, companheiros da atividade empresarial, colaboradores do negócio, fornecedores de inteligência e de conhecimento que tomam decisões a respeito dos demais recursos físicos e materiais, e mais do que isso, dotados de espírito empreendedor e inovador. Pessoas como seres humanos e não mais como meros recursos da empresa.

Transformar a gestão de pessoas de uma área operacional de prestação de serviços internos e basicamente de serviços burocráticos em uma área estratégica de consultoria interna e de direcionamento de metas.

De uma área segregada e preocupada em fazer, executar e controlar para uma área orientada para dinamizar os negócios da organização e direcionada para dar rumos, orientar e estimular as pessoas em todos os seus níveis e áreas de atuação. Enfatizar continuamente a criatividade e acrescentar valor através do desenvolvimento das pessoas, da gestão do conhecimento e do capital intelectual.

Fazer com que as pessoas que nelas trabalham tenham um valor intelectual e financeiro cada vez mais elevado a cada dia que passa. Fazer disso a missão da área: gerar e acrescentar riqueza material e intelectual na organização e a todos os parceiros envolvidos no negócio a contínua e ininterrupta preparação das pessoas para o futuro, criando o destino e as condições de competitividade necessárias para a atuação em um mundo de negócio globalizado, competitivo, dinâmico e mutável.

Desenvolver uma atitude sistemática de inconformismo com as conquistas já alcançadas. Fazer disso a visão da área: visualizar o que virá e o que será e proporcionar condições de crescimento e desenvolvimento. Com isso haverá o momento em que o local de trabalho será uma espécie de área de lazer dessas pessoas, pois as atividades produtivas serão colocadas em prática de qualquer ponto do mundo.

3 METODOLOGIA

A elaboração deste trabalho dá ênfase à valorização da Gestão de Pessoas nas empresas em estudo onde será explorada a questão sobre qualificação profissional, visando o crescimento à gestão de pessoal. Utilizamos **métodos teóricos** com a finalidade de obter fontes para a fundamentação da pesquisa, **métodos empíricos** é o embasamento para a pesquisa científica através de questionários e entrevistas, **método estatístico** foi realizado com o intuito de adquirirmos dados exatos sobre a pesquisa.

3.1 Pesquisa Bibliográfica

Realizar-se-á uma pesquisa bibliográfica com base no levantamento de fontes eletrônicas e periódicas de cunho exploratório, também houve pesquisas com profissionais da área, apresentando de forma prática a realidade do RH.

Tais pesquisas irão colaborar na importância deste estudo em pauta, enriquecendo a literatura, a fim de apresentar as empresa um estudo de sugestões para maior estruturação do setor de gestão de pessoal.

3.2 Pesquisa Documental

Desenvolver-se-á uma pesquisa documental através de consulta a documentos, em arquivos, e em relatórios para melhor compreensão do desempenho dos profissionais de RH e desenvolvimento da Diretoria Administrativa Financeira, no Departamento de Gestão de Pessoal – ADP da CAEMA e da CEMAR para a elaboração desse trabalho. Podemos citar o organograma da empresa e questionários direcionados aos colaboradores.

3.3 Pesquisa de Campo

Utilizaremos a pesquisa de campo com a finalidade de enumerar e cadastrar dados transformando-os em informações referente ao período de toda pesquisa.

A Pesquisa de Campo fazer-se-á:

3.3.1 Universo e amostra

O universo pesquisado compreenderá colaboradores, gestores e clientes das empresas CAEMA e CEMAR que aproximadamente 1.722.712 pessoas. Através da teoria de amostragem determinou-se aplicação de questionários a 20 colaboradores a 40 clientes de cada empresa que corresponde a 120 pessoas.

TABELA 3.3.1: Universo Analisado de Pesquisa de Campo

Empresa	N.º de funcionários	Gestores	Colaboradores	Clientes
CEMAR	48	1	47	1.100.000
CAEMA	308	25	283	622.000
TOTAL	356	26	330	1.722.000
UNIVERSO 1.722.712		AMOSTRA 120		

3.3.2 Procedimento para Coleta de Dados

Analisar-se-á as seguintes informações referentes ao período estudado:

- I. Nível de satisfação dos clientes internos
- II. Retorno do investimento em qualificação da mão- de- obra

- III. Suporte ao atendimento do cliente externo
- IV. Comprometimento com a satisfação do cliente interno
- V. Desempenho no serviço de treinamento
- VI. Qualidade da capacidade profissional
- VII. Valorização da competência dos colaboradores

3.3.3 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados será realizada através de questionários, com questões abertas e fechadas com os colaboradores, facilitando a obtenção de dados qualitativos e quantitativos e, também, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas junto aos gestores da Unidade com perguntas elaboradas para obtenção de informações sobre o processo de gestão de Recursos Humanos nas Empresas.

3.3.4 Sujeitos entrevistados

TABELA 3.3.2: Amostra de Sujeitos Pesquisados Através de Questionários

Empresas	Nº de funcionários	Nº de clientes
CEMAR	20	40
CAEMA	20	40
TOTAL GERAL:.....		120

3.4 Pesquisa Estudo de Caso

A Pesquisa de estudo de caso fazer-se-á:

TABELA 3.4.1: Universo Selecionado na Pesquisa de Estudo de Caso

Empresa	N.º de funcionários	Gestores	Colaboradores
CEMAR	48	41	47
CAEMA	308	25	283
TOTAL GERAL:.....			752

3.4.1 Universo e Amostra

Universo pesquisado compreenderá os gestores, colaboradores das empresas CEMAR e CAEMA que são 752 pessoas. Através da teoria da amostragem determinou-se entrevista 0,73% (N=1) na empresa CEMAR e 0,32% (N=2) da CEAMA., correspondendo a 3 pessoas entrevistadas.

3.4.2 Procedimentos para a Coleta de Dados

Analisar-se-á as seguintes informações referentes ao período estudado.

- I. Pela capacidade de desempenho nas atividades;
- II. Compromisso com a função
- III. Competência e eficiência
- IV. Respeito à individualidade
- V. Interação grupal
- VI. Ética profissional
- VII. Profissionalismo
- VIII. Priorizar os interesses dos clientes

3.4.3 Instrumentos

Utilizar-se-á entrevistas semi-estruturada com perguntas abertas auxiliado-nos na observação sistemática participação em equipe e na vida real

3.4.4 Sujeitos Entrevistados

TABELA 3.4.2: Amostra dos Sujeitos Entrevistados da Empresa CEMAR

Empresa CEMAR	N° de funcionários	Gestores	Colaboradores	Total
% de entrevistados	0,73	-	-	100%
N° de funcionários	1	-	-	1

TABELA 3.4.3: Amostra dos Sujeitos Entrevistados na Empresa CAEMA

Empresa CAEMA	N° de funcionários	Gestores	Colaboradores	Total
% de entrevistados	0,32	-	-	100%
N° de funcionários	2	-	-	2

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Referente a pesquisa de campo realizados em duas empresas respectivamente CAEMA e CEMAR ambas com características semelhantes por serem de princípio instituição pública, mesmo que a CEMAR hoje seja uma empresa mista pública e privada. Foi realizado junto com os funcionários das empresas uma pesquisa tendo como relevância à importância do setor de Recursos Humanos e a influência deste na vida profissional desses colaboradores.

Metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi através de questionários elaborados para coleta de dados e sua aplicação, todas as informações coletadas são analisadas e interpretadas e enriquecido através de gráficos.

A coleta de dados é uma etapa da pesquisa de campo onde encontramos maior grau de dificuldade, porque alguns dos colaboradores questionados não se sentiam à vontade em responder e/ou o clima organizacional não era favorável para tais questionamentos.

Com as informações adquiridas no decorrer desta pesquisa observamos que os reflexos para o mercado de trabalho são uma insatisfação do colaborador dentro da organização, conseqüentemente repercutindo no atendimento, na prestação de serviço para a sociedade, na realização de suas funções, etc.

Torna-se notório a importância do setor de RH nas organizações, sendo através deste setor que uma empresa pode examinar o bem-estar de seus colaboradores, diagnosticando os problemas e corrigindo-os para que haja um ambiente organizacional favorável.

4.1 Identificação dos fatores que influenciam no processo de valorização e/ou desvalorização do RH na Diretoria Administrativa Financeira, no departamento de Gestão de Pessoas – ADP.

Com o cruzamento entre sexo e idade, entre os funcionários da Empresa CAEMA, verificou-se que possui uma maior influência do sexo masculino 70% (N=14), com apenas 40% (N=6) feminino, com relação a idade verificou-se que há uma maior incidência de homens na faixa etária de 30-49 anos com 40% (N=8) restando apenas para as faixas etárias de 19-29 e mais de 49 anos uma porcentagem de 15% (N=3) para ambas e não encontramos funcionários e nem estagiários menores ou na idade de 19 anos. Do sexo feminino podemos verificar que a maioria das mulheres estão na faixa etária de 30-49 anos que são 15% (N=3) restando apenas 5% (N=1) entre 19-29 anos, com mais de 49 anos encontramos 10% (N=2), não encontramos jovens com até 19 anos trabalhando nesta empresa.

Enquanto que, na CEMAR pode-se observar uma semelhança sobre o sexo entre as empresa, que também há um maior número de pessoas do sexo masculino em atuação com 60% (N=12) e feminino encontramos 40% (N=8). Relacionado com a idade podemos observar que há uma maior número de pessoas na faixa etária entre 30-49 anos 45% (N=9) sendo do sexo masculino e com 25% (N=5) do sexo feminino; na faixa etária de 19-29 anos encontramos 5% (N=1) no sexo masculino e 15% (N=3) no sexo feminino; com mais de 49 anos encontramos 10% (N=2) apenas do sexo masculino, não encontramos nenhum funcionário com até 19 anos em atividade na empresa CEMAR.

TABELA4.1.1: Análise da relação entre a idade e o sexo dos colaboradores

IDADE	SEXO			
	MASCULINO		FEMININO	
	F	%	F	%
CAEMA				
Até 19				
19-29	3	15	1	5
30-49	8	40	3	15
+ de 49	3	15	2	10
Total	20		100%	
CEMAR				
Ate 19				
19-29	1	5	3	15
30-49	9	45	5	25
+ 49	2	10		
TOTAL	20		100%	

Com o cruzamento podemos analisar as reais necessidades que as empresas têm de escolher os colaboradores tanto por sexo ou faixa etária, do qual procuram explicações objetivas para selecionar os mesmos.

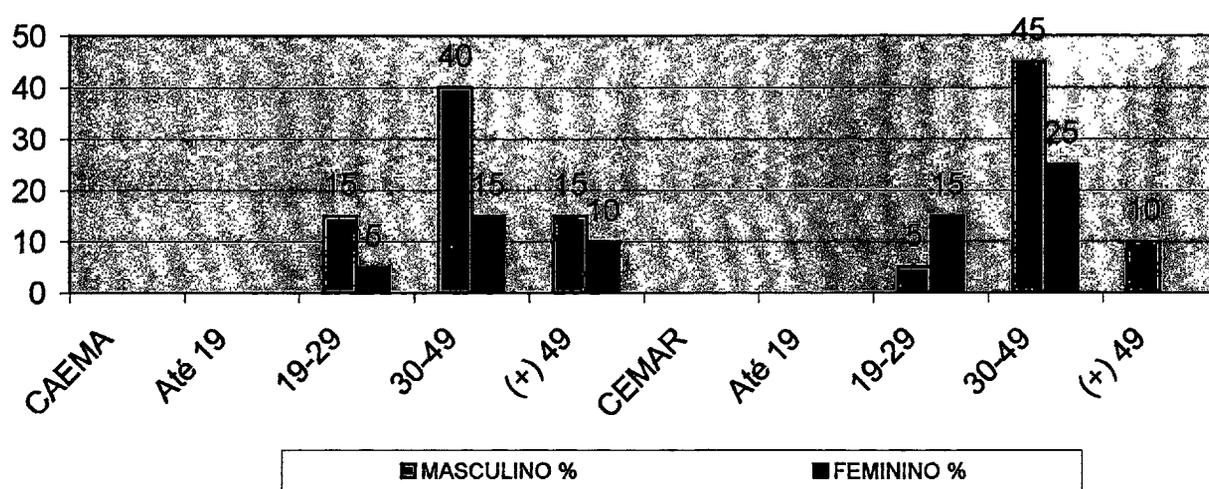
Hoje, observa-se que as instituições determinam o público alvo, talvez pelo tipo de tarefas que exercem ou comprometimento, criatividade, organização. As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. (CHIAVENATO,1999,p.4)

Comparando as empresas, observamos na CAEMA a predominância do sexo masculino para 70% (N=14), na CEMAR coincidentemente o mesmo sexo com percentual de 60% (N=12) onde na primeira empresa encontram-se na faixa etária entre 30-40 anos 55% (N=11) e na segunda empresa predomina igualmente a mesma faixa etária sendo 70% (N=14).

Concluimos que em ambas as empresas, CAEMA e CEMAR há em massa pessoas do sexo masculino na faixa etária entre 30-49 anos; e observamos que não há predominância de pessoas que estão inseridas entre as faixas etárias de até 19 anos e de 19-29 anos, ou seja, não está havendo contratação de pessoas inclusas nessas faixas etárias, ou talvez não esteja

havendo realmente contratação de novos funcionários e mantendo apenas estes que já estão ativos em seus cargos exercendo suas funções. Um outro fator importante para que a maioria dos colaboradores de ambas as empresa seja do sexo masculino, é o tipo de serviço, em que a maioria tenha que está em campo (na rua) realizando trabalhos pesados, onde estão na execução desses serviços e/ou na orientação, apenas delegando.

GRÁFICO 4.1.1 - Análise da relação entre a idade e o sexo dos colaboradores



Com os funcionários da Empresa CAEMA, referentes ao estado-civil verificam que a maioria são casados 60% (N=12), restando apenas com 40% (N=8) responderam que são solteiros. Enquanto que na Empresa CEMAR, foi observado que a maioria dos seus colaboradores são pessoas solteiras 55% (N=11), como pessoas casadas sobraram 40% (N=8) e como viúvo apenas 5% (N=1).

Com os dados coletados das duas empresas podemos concluir que houve uma diferença a respeito do estado-civil de seus colaboradores, onde a primeira – Empresa CAEMA apresentou na sua maioria pessoas casados ligadas a uma pequena comunidade tendo a responder por seus familiares estando presos a suas opiniões, etc. Enquanto que na Empresa CEMAR a maioria são de pessoas solteiras sem responsabilidades familiares.

Em relação a situação da empresa e tempo de serviço a Empresa CAEMA nos apresentou dados de grande relevância, sendo a maioria na empresa são funcionários contratados 45% (N=9) que estão exercendo papéis na empresa por tempo determinado onde pode-se estender conforme a necessidade da empresa; sendo que estão de 5-10 anos de tempo na empresa 10% (N=2), de 10-20 anos para 25% (N=5), 20-30 anos 5% (N=1) e finalmente com o mesmo percentual de entrevistados opinaram por outro, com apenas 20% (N=4) ficou os estagiários que são na maioria estudantes que também ficam conforme a necessidade da empresa mais por um período mais curto que os contratados, encontramos prestadores de serviços 15% (N=3) são funcionários de outras empresas contratadas pela CAEMA, com 5% (N=1) esta de 5-10 anos na empresa para o mesmo percentual de 10-20 anos e 20% (N=4) são concursados considerados funcionários vitalícios; na sua maioria os funcionários da CAEMA possuem um tempo de serviço equivalente ao período de 10-20 anos 15% (N=3) e de 20-30 anos 5%.

Na CEMAR podemos observar que predomina os funcionários concursados sendo 50% (N=10), com tempo de serviço 10% (N=2) 5-10 anos, 20% (N=4) 10-20 anos e o mesmo percentual corresponde entre 20-30 anos contratados ficam 20% (N=4) que estão para ocupar vagas que não foram ocupadas através de concurso, observa-se 10% (N=2) 5-10 anos corresponde ao mesmo percentual entre 20-30 anos, como estagiários encontraremos universitários que estão para cumprimento curricular que são 10% (N=2), onde não identificamos o período e como prestador de serviço encontraremos 20% (N=4) dos funcionários pesquisados, em relação ao tempo de serviço 15% (N=3) está entre 5-10 anos e 5% (N=1) não identificamos o tempo.

TABELA 4.1.2 : Investiga a ligação entre a situação na empresa e o tempo de serviço dos colaboradores.

Tempo de serviço	Situação na Empresa							
	Concursado		Contratado		Estagiário		Prestador de serviço	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CAEMA								
5- 10 anos			2	10			1	5
10-20 anos	3	15	5	25			1	5
20-30 anos	1	5	1	5				
+ 30 anos								
Outros			1	5	4	20	1	5
TOTAL	20				100%			
CEMAR								
5-10 anos	2	10	2	10			3	15
10-20 anos	4	20	1	5				
20-30 anos	4	20	1	5				
+ 30 anos								
Outros					2	10	1	5
TOTAL	20				100%			

A análise do cruzamento entre a situação que o funcionário está na empresa e o tempo de serviço que realiza suas atividades identificará como está sendo valorizado o vínculo empregatício da mão-de-obra com tempo de trabalho, objetivando o reconhecimento das pessoas no setor de recursos humanos.

Através do cruzamento percebemos que os seus colaboradores estão ativos por um período longo de trabalho, isso ocorre porque esses colaboradores foram admitidos por concurso ou por contrato.

Verificamos que nessas organizações públicas a admissão de seus colaboradores dar-se através de concurso, para melhor avaliação do profissional e verificar se está apto para

a execução das tarefas; outra alternativa para avaliar o profissional que faz o perfil da empresa é a admissão por contrato.

Mas para fazer carreira na maioria das empresas, basta demonstrar competência técnica, ou seja, entender das coisas (fluxos, documentos, hábitos, etc.) e na competência para lidar com pessoas e, através dela, conseguir fazer com que elas se realizem e se gratifiquem com o trabalho, buscando dar o melhor de si mesma para o atingimento dos objetivos maiores (BOTELHO,1992,p.37)

Comparando as duas empresas constatamos em relação a situação do funcionário na empresa que na CAEMA predomina pessoas contratadas para 45% (N=9), na CEMAR dar-se o contrário onde o percentual 50% (N=10) são concursados. Onde na empresa CAEMA estão por tempo de serviço entre 10-20 anos 15% (N=3) e na CEMAR houve um empate percentual de 20% entre 10-20 anos (N=4) e 20-30 anos (N=4).

Contudo a pergunta realizada ao primeiro colaborador da empresa CAEMA sobre se há necessidade que a empresa promova mais concurso para admissão de profissionais, ou se a contratação do mesmo se torna mais válido, ele diz:

O ingresso na CAEMA hoje só pode ser através de concurso público, nós não temos essa condição de contratação. Todas as pessoas que estão aqui foram admitidas antes da prorrogação da última Constituição que foi em outubro de 88, então essas pessoas são do quadro efetivo, nós tivemos um pessoal que foi contratado no período após a constituição de 88 até 92 mais ou menos tínhamos cerca de aproximadamente 1000 empregados, que tinham ingressado na companhia, mas sem concurso público, então houve uma recomendação do ministério público, para empresas e a CAEMA é uma das empresas públicas que está nessa situação, ela recebeu essa recomendação do ministério público para que esse pessoal fosse afastado, pelo fato de não ter havido concurso público então a empresa teve que proceder dessa forma em função disso nosso quadro de pessoal ficou defasado principalmente no interior, e desde então a CAEMA vem tentando junto ao Governo do Estado para que as pessoas possam entrar na empresa e ocupem essas vagas que realmente estão precisando ocupar, principalmente no interior.

Entretanto, concordando com o assunto em questão o segundo colaborador disse:

Todos os nossos funcionários, são treinados para trabalhar com o público e é feito regularmente reuniões com todos para que possamos melhor atender os nossos clientes, e sabemos também que o nosso trabalho é muito árduo e muitas vezes o cliente sente-se insatisfeito tendo em vista o serviço que não foi prestado a contento sobre tudo na área de corte porque a CEMAR tem que cortar os clientes inadimplentes isso é feito através de pessoas, nenhum cliente gosta de ser cortado e gera conflitos, mas todos os nossos funcionários e contratados são treinados regularmente, e toda semana se reúnem e se fala como a abordagem deve ser feita aos clientes.

Diferentemente o colaborador da segunda empresa diz:

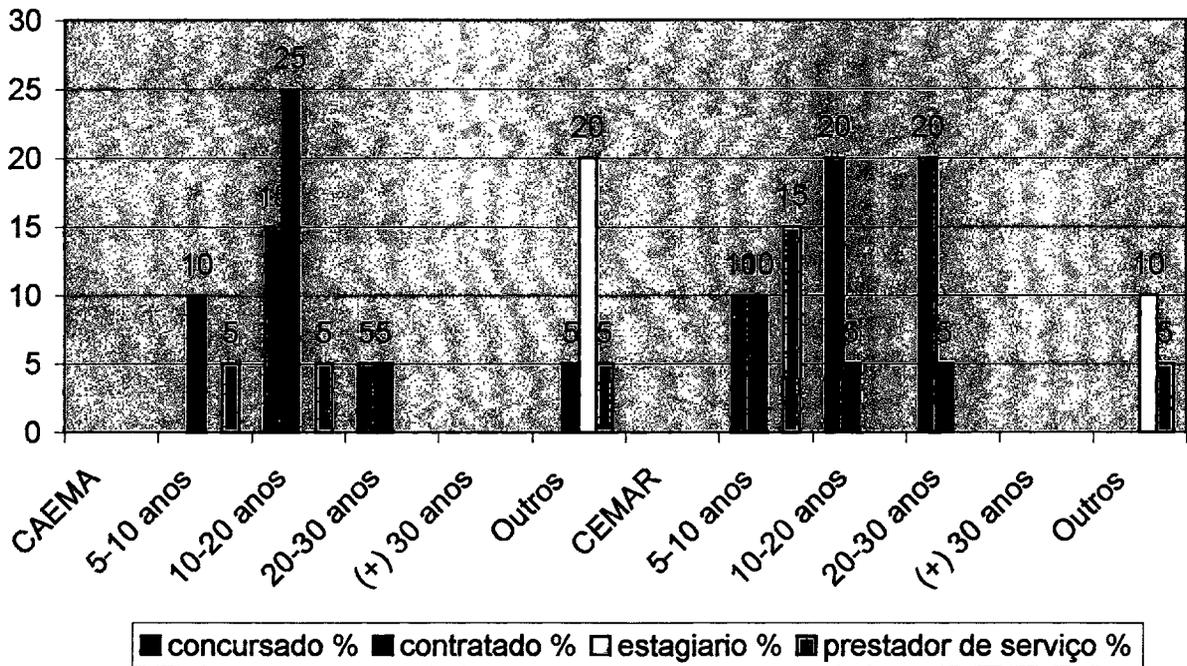
Com certeza tendo em vista, sendo uma empresa privada não precisa fazer concurso, coloca-se no jornal e atrai currículos dos melhores profissionais.

Devemos observar como é importante para o mercado de trabalho que seus colaboradores sejam profissionais capacitados e que estejam envolvidos em desempenharem bem sua função, e o que as empresas hoje esperam de seus associados sejam eles contratados ou concursados.

Podemos concluir que na Empresa CAEMA a maioria dos funcionários estão na empresa em atividade no período de 10-20 anos sendo também a massa de funcionários contratados e como se pode observar a empresa não está realizando concursos que possam trazer para dentro novos colaboradores e mudar essa imagem já formulada da empresa em questão por ser uma empresa pública isso dificulta o ingresso dos mesmos em função de não ter havido concurso, porém, a empresa percebeu a necessidade de promover concurso para admissão de colaboradores fixos.

Enquanto que na Empresa CEMAR os funcionários estão inclusos no período de 5-10 anos sendo na sua maioria concursados. Em ambas as empresas observam-se que estão procurando prestadores de serviço mesmo que ainda seja de forma reduzida a influência deste, sendo razoável o número de estagiários, mas na maioria das ocasiões os estagiários da Empresa CEMAR são chamados para se fixarem na empresa sendo assim contratados pela mesma.

GRÁFICO 4.1.2: Investiga a ligação entre a situação na empresa e o tempo de serviço dos colaboradores



Conforme o levantamento realizado na Empresa CAEMA com seus funcionários a específica, mas que está a caminho da qualificação profissional, como assistente administrativo temos um índice de 15% (N=3) e como administrador 10% (N=2) com o mesmo índice encontraremos os profissionais de mecânica e analista de sistemas, com os mesmos índices de 5% (N=1) encontraremos profissionais de diferentes áreas como programador, secretária, engenheiro-civil, serviços gerais, economista e arquiteto.

Na pesquisa realizada na empresa CEMAR houve o predomínio de técnico administrativo com 25% (N=5), os eletricitistas com 20% (N=4), e com 15% (N=3) encontramos profissionais como eletrotécnico e eletromecânica, com os mesmos índices 5% (N=1) encontraremos os técnicos em contabilidade e operador de caixa.

Esta análise referente a profissão que os funcionários possuem e de extrema importância como fator de valorização ou desvalorização que a empresa e o seu setor de Recursos Humanos se comporta perante seus funcionários e a satisfação dos mesmos na realização de suas funções.

Conforme a relação entre treinamento e avaliação destes com os funcionários das empresas em questão que são CAEMA e CEMAR observa-se algumas relevâncias.

Na Empresa CAEMA a importância do treinamento deu-se através de um maior incentivo profissional 10% (N=2) e maior conhecimento da função 45% (N=9), em relação a avaliação que os próprios fizeram referente aos treinamentos, se a partir deles quais foram os benefícios que surgiram para cada profissional e que reflexos tiveram na execução dos seus respectivos trabalhos; foi a maior obtenção de conhecimentos 10% (N=2), qualidade profissional 25% (N=5) e melhor desenvolvimentos 20% (N=4).

Na empresa CEMAR a importância do treinamento como a maior obtenção de conhecimento da função com 35% (N=7), com 30% encontramos o fator motivação (N=6), e incentivo profissional com 15% (N=3), em relação a avaliação para os funcionários da empresa em questão consideraram maior qualidade profissional com 45% (N=9), melhor desenvolvimento com 20% (N=4) e obtenção de conhecimento com 15% (N=3).

TABELA 4.1.3: Pesquisa da junção entre Treinamento e Avaliação do treinamento dos colaboradores

Avaliação do treinamento	Treinamento								
	Incentivo profissional		Motivação		Maior conhecimento da função		Integração social		Não optou
	F	%	F	%	F	%	F	%	
CAIMA									
Obtenção de conhecimento	1	5			1	5			
Qualidade profissional	1	5			4	20			
Melhor desenvolvimento					4	20			
Sem grande importância									
Não optou									9
TOTAL	20				100%				
CIMAR									
Obtenção de conhecimento	1	5	1	5	2	10			
Qualidade profissional	2	10	3	15	4	20			
Melhor desenvolvimento	1	5	2	10	1	5			
Sem grande importância									
Não optou									4
TOTAL	20				100%				

A análise desse cruzamento entre treinamento e avaliação de treinamento identificará como estão sendo realizados os treinamentos, objetivando a competitividade para o alcance de seus objetivos.

Com os dados de ambos podemos verificar que os funcionários das empresas acham como benefício do treinamento o maior conhecimento da função, onde estes vão se fixar na função delegada mais preparados para exercê-los com qualidade, e a avaliação destes treinamentos é que a partir destes treinamentos eles vão se sentir mais qualificados

profissionalmente. Ficou claro para todos que, antes de enviar seus funcionários para treinamento em habilidades, é preciso educá-los quanto aos conceitos daquilo que fazem. (BARROS,1993,p.22)

Referente aos treinamentos oferecidos aos funcionários que pode se observar que é unânime a preocupação de ambas as empresas em qualificar seus funcionários para que possam melhor servir a comunidade. Na Empresa CAEMA 100% (N=20) responderam que a empresa oferece treinamento para seus funcionários, enquanto que na empresa CEMAR 75% (N=15) responderam de forma positiva ao questionamento confirmando que realmente recebem treinamento pela empresa, estando apenas 25% (N=5) contrariaram a maioria negando receberem treinamento pela empresa no qual trabalham. Mas leva-se em consideração o que a maioria confirma com precisão.

Observa-se a preocupação das duas empresas em qualificar, em apresentar aos futuros colaboradores o perfil e os serviços de qualidade que tentam passar para a sociedade, que se serve desses serviços que são tão importantes para o bem-estar de todos, essa qualificação que é um treinamento prévio, antes que o funcionário seja efetivado primeiramente ele passa por treinamento. É visto na Empresa CAEMA com 55% (N=11) confirmaram a questão, enquanto que 45% (N=9) responderam de forma negativa, mas predominando a resposta positiva da maioria dos funcionários. Na Empresa CEMAR 80% (N=16) também confirmaram terem passado primeiramente por um treinamento, e apenas 20% (N=4) negaram a alternativa.

Entretanto, a pergunta realizada ao primeiro colaborador da empresa CAEMA : se a empresa oferece um bom treinamento, havendo um aprendizado do conhecimento adquirido se ela permitiu que você desempenhasse essas informações com sua equipe de trabalho, o colaborador diz:

nós temos um setor de treinamento na empresa e todo ano é feito um levantamento de necessidade de treinamento por área, por área de trabalho sendo isso levantamento parte-se para o cronograma durante o ano desse treinamento e as pessoas de acordo com a necessidade de cada área são inscritos em determinados cursos, mas sempre ligado com a seqüência básica, esse treinamento tem que estar sempre de acordo com a necessidade onde o funcionário é locado por exemplo, aqui no departamento pessoal geralmente o pessoal sai para fazer treinamento área de legislação trabalhista, legislação previdenciária, imposto de renda, essa parte de encargos sociais, alguma coisa sobre rotinas trabalhistas em relação a CLT, então a pessoa que está fazendo o treinamento retorna e continua a desenvolver o trabalho desta forma com mais conhecimento específico da área, existe, esse trabalho que nós fazemos e além disso quando há necessidade de outros tipos de treinamentos para que a pessoa fique qualificada para melhor desenvolver o seu trabalho, por exemplo, na área de informática a CAEMA há um pouco mais de um ano colocou todos os empregados dela para fazer um curso de informática, exatamente o básico, operar os computadores. Para que isso? Exatamente para oferecer mais ferramentas para que os empregados desenvolvam melhor o seu trabalho dentro da empresa.

Concordando com questionamento abordado o segundo colaborador respondeu da seguinte forma :

nós temos aqui o programa anual de treinamento que a gente chama de PATE - Plano Anual de Treinamento e que nós realizamos tanto a parte de treinamento da área operacional, administrativa e gerencial tanto na capital como no interior, infelizmente no ano passado nós quase não realizamos treinamento por problemas financeiros e estamos aguardando uma posição do Presidente para ver como nós vamos trabalhar em relação ao treinamento nosso interesse sempre voltado para área que o empregado desenvolva seu trabalho.

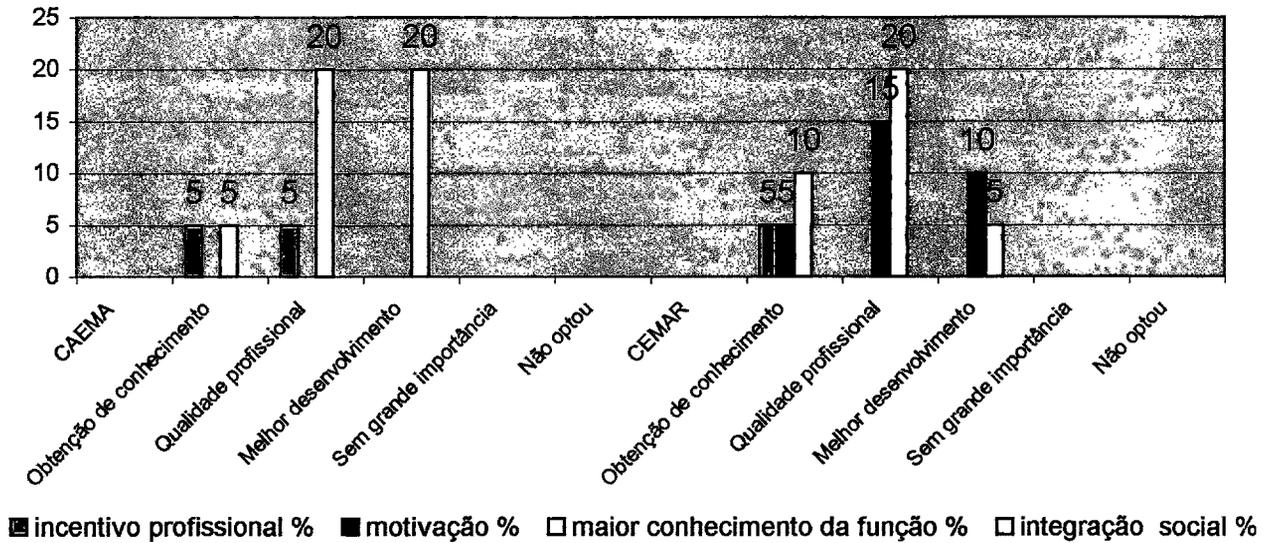
Portanto, o colaborador da segunda empresa relatou de forma positiva ao questionamento

Certamente todos os conhecimentos adquiridos pelos funcionários têm que ser colocados em prática, se não for assim, nada do que tem aprendido vai valer a pena para a empresa, pois investiu em treinamento exatamente para que a pessoa ponha em prática.

Podemos concluir a importância dos treinamentos dentro das instituições sejam públicas ou privadas, estes devem ser vistos pelos gestores como uma preparação para aqueles que são os elementos humanos, para aqueles que representarão a empresa e os serviços que esta oferece, e como podemos ver a importância deste treinamento para um colaborador, que a partir de então se considera mais qualificado, mais apto a exercer a sua função dentro da instituição. Ambas as empresas proporcionam um ambiente favorável para que eles possam

pôr em prática todo o conhecimento adquirido.

GRÁFICO 4.1.3: Pesquisa da junção entre treinamento e avaliação do treinamento dos colaboradores



Dentro da empresa CAEMA a relação entre os intervalos que há para cada treinamento oferecido e o desempenho deste colaborador no seu meio profissional incentivado através dos treinamentos e pelos gestores das empresas, observa-se que 60% (N=12) confirmaram que a empresa oferece treinamento no período de 6-6 meses e para o período de 24-24 meses 40% (N=8) e 50% (N=10) acreditam em um ambiente motivado ajudaria para um bom desempenho da equipe, 30% (N=6) acreditam na reciclagem do profissional principalmente com o auxílio do treinamento, premiação é outro item em questão com 5% (N=1), e maior participação nos planejamentos são fatores que auxiliam para um bom desempenho das equipes de trabalho com 15% (N=3).

Com os dados recolhidos da empresa CEMAR, verificamos que os treinamentos são oferecidos num período de 24-24 meses com 40% (N=8), para 25% (N=5) tiveram treinamento no período de 6-6 meses, com 30% (N=6) afirmaram ter treinamento num

período de 3-3 meses e apenas com 5% (N=1) confirmou ter treinamento no período de 48-48 meses. E 40%(N=8) acreditam que um ambiente motivado através de um treinamento, auxilia para o bom desempenho da equipe e do profissional; participação nos planejamentos deixar de apenas receber obrigações e deveres poder opinar, não esta apenas limitado na execução das funções, mas também estar presente nos planejamentos é um outro fator importante, 20% (N=4) confirmaram que é importante a reciclagem do pessoal e 15% (N=3) deram ênfase à premiação.

TABELA 4.1.4: Busca da relação com intervalo de tempo entre os treinamentos e o seu desempenho

Seu Desempenho	Intervalo de tempo entre os treinamentos							
	3 – 3 meses		6-6 meses		24- 24 meses		48- 48 meses	
	F	%	F	%	F	%	F	%
CARMA								
Ambiente motivado			6	30	4	20		
Reciclagem			2	10	4	20		
Premiação			1	5				
Participação nos planejamentos			3	15				
TOTAL	20				100%			
CEMAR								
Ambiente motivado	1	5	3	15	3	15	1	5
Reciclagem	2	10	2	10				
Premiação	2	10			1	5		
Participação nos planejamentos	1	5			4	20		
TOTAL	20				100%			

A análise do cruzamento entre intervalo de tempo entre os treinamentos e o seu desempenho identificará como está sendo reconhecido suas atividades na empresa objetivando assim um melhor desempenho.

Para que se tenha produtividade é necessário que oriente seus gestores e colaboradores para satisfazer seus clientes e o método mais adequado é o treinamento contínuo, obtendo assim a elevação do patrimônio humano e como consequência colherá um crescimento dos bens patrimoniais e intelectuais da organização, e a melhoria nos negócios.

Pode-se observar que a Empresa CAEMA oferece treinamento em um período mais curto de 6-6 meses, enquanto que a Empresa CEMAR oferece treinamento num período de 24-24 meses é a maneira ideal de melhorar o desempenho de uma equipe, além da ferramenta –treinamento e com ambiente motivado para que todos possam sentir-se satisfeitos em suas funções e com sua empresa. [...] a qualidade só aparece se os profissionais envolvidos com os serviços estão comprometidos com o trabalho e se as empresas, por sua vez, praticam política de valorização e capacitação de pessoal[...] (SENAC,2001, p.18)

Comparando as duas empresas observamos que na empresa CAEMA há uma frequência de treinamento de 6-6 meses para 60% (N=12), enquanto que na CEMAR oferecem treinamento no período de 24-24 meses para 40% (N=8), onde na CAEMA o percentual de desempenho de 50% (N=10) ambiente motivado e na CEMAR para ambiente motivado o percentual de desempenho é de 40% (N=8).

Na empresa CAEMA 60% (N=12) confirmaram com precisão possuem espaço dentro da empresa para empreender, enquanto que 35% (N=7) acreditam que precisa haver algumas modificações sobre essa questão. Na Empresa CEMAR, na pesquisa realizada em conjunto com seus funcionários podemos verificar que ela também é uma instituição que permite que seus colaboradores possam realizar algo que não esteja restrito a sua função ou, ao que seja delegado pelos seus diretores com 55% (N=11), enquanto que 45% (N=9) não encontraram ainda oportunidades para empreender e criar atividades que não estejam ligadas a suas funções.

Porém, a pergunta proposta ao primeiro colaborador da empresa CAEMA é se o intervalo de tempo para os treinamentos por ser muito extenso pode ser reflexo para seu desempenho como profissional e de sua equipe, havendo necessidade de mais treinamento por curto intervalo. Ele diz:

o treinamento é sempre necessário e quanto menos tempo você tirar entre um treinamento e outro melhor para a empresa, os empregado que estão recebendo uma qualificação mais a nível que ele possa desenvolver o seu trabalho e agora nem sempre é possível mudar esse quadro porque depende de recursos. A CAEMA passa por alguns momentos de dificuldade financeira, acredito que toda empresa no Brasil tem sempre aquele momento que a empresa não consegue ter recursos suficientes para manter um programa de treinamento mais eficiente e mais adequado, então o mais ideal seria isso, que houvesse um menor espaço de tempo entre um treinamento e outro para que as próprias pessoas ficassem treinando até porque isso serve de motivação para o próprio empregado.

Enquanto o segundo colaborador narra dessa forma dizendo:

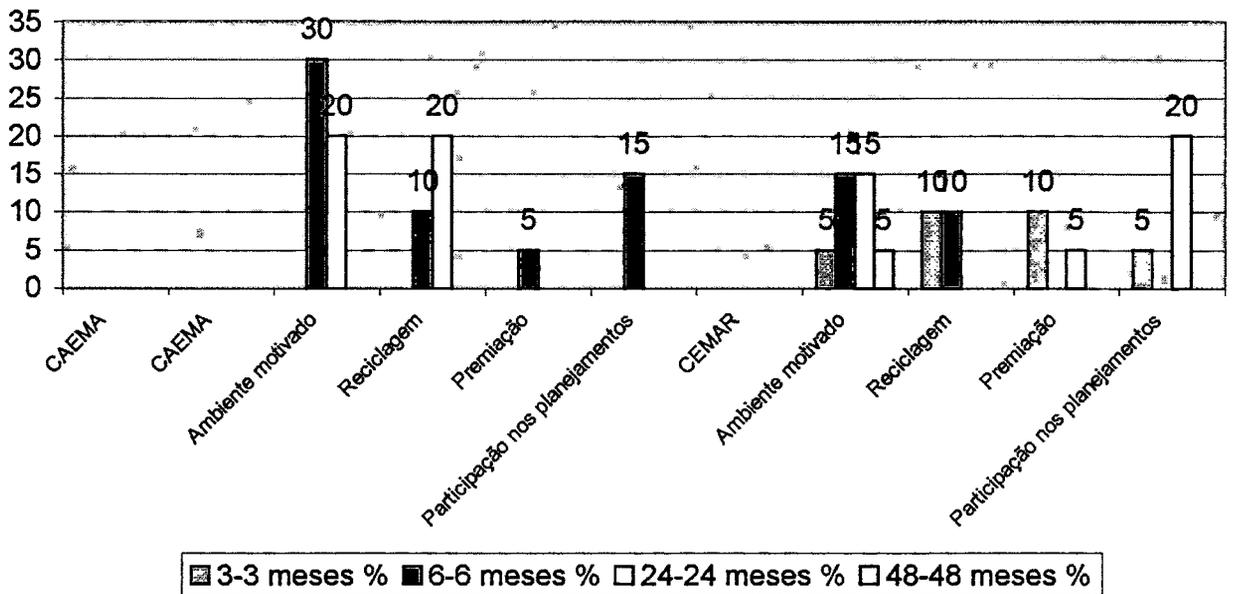
Em relação a esse intervalo de treinamento muito extenso deve ter um tempo mais curto de intervalo porque mudanças estão ocorrendo muito rápidas, juntamente com a tecnologia isso quando nós fazemos treinamento, eu acredito que o funcionário deveria pelo menos, no mínimo de 80 a 100 horas em carga horária por ano de treinamento e a CAEMA é uma empresa com número de funcionário relativamente grande, isso se torna muito oneroso para empresa, então há uma necessidade de ter um treinamento mais sistemático em curto prazo para que ele seja sempre atualizado em suas atividades.

Entretanto, o colaborador da segunda empresa respondeu de forma clara dizendo:

O treinamento de nossos funcionários são anuais, porém, no momento em que nós detectamos e precisamos retreinar o funcionário isso é feito em um período que for necessário dependendo da situação de cada empregado.

Com os dados coletados de ambas, CAEMA e CEMAR podemos concluir que os próprios colaboradores das empresas não possuem mais a idéia limitada de organização, onde a sua responsabilidade se restringia apenas na sua função, no seu setor, não tendo uma visão global da empresa e a própria instituição também procura em seus funcionários pessoas dispostas a fugirem do convencional e que possuem conhecimento amplo e diversificado, desta forma muitas são as empresas que criam espaços para que seus colaboradores sintam-se á vontade para empreender.

GRÁFICO 4.1.4: Busca da relação com Intervalo de tempo entre os treinamentos e o seu desempenho



Com os estudos realizados na Empresa CAEMA podemos verificar que 80% (N=16) dos funcionários estão satisfeitos com a empresa no qual trabalham, enquanto que 20% (N=4) não responderam de forma positiva a questão afirmando uma insatisfação perante a empresa CAEMA. Na segunda empresa - CEMAR podemos observar que 95% (N=19) são funcionários satisfeitos com a empresa em estudo, enquanto que apenas 5% (N=1) mostrou-se insatisfeito com a empresa no qual trabalha.

Podemos observar que há uma maior insatisfação dos funcionários pela empresa CAEMA do que com a empresa CEMAR. A satisfação ou a insatisfação dos colaboradores perante a sua empresa reflete no seu desempenho, na eficácia de um objetivo organizacional. A empresa precisa criar métodos que injete em seus funcionários sentimentos de empreendedorismo e não se sintam como apenas empregados, subordinados com a obrigação de apenas de receber ordens e realizando-as de forma mecânica. Mas, que se sintam como verdadeiros colaboradores e como é importante para a instituição a participação deles no trabalho.

Referente a pesquisa realizada com as Empresas CAEMA e CEMAR muitas informações enriqueceram o nosso trabalho, através dos dados coletados, com base na valorização da Gestão de Pessoas dentro da instituição como um fator de grande influência na produtividade e na ênfase na qualidade dos serviços prestados, fazendo com que seus funcionários sintam-se responsáveis pela qualidade dos serviços que as empresas oferecem para a sociedade, esses trabalhos estejam sempre ligados a satisfação do cliente, que este fique realmente realizado com serviços oferecidos pelas empresas em questão.

4.2 Importância da valorização do RH como fator de produtividade e de qualidade na prestação de serviços, visando a satisfação dos clientes.

Nas empresas CAEMA e CEMAR foram feita uma relação entre grau de escolaridade e cargo exercido, são fatores que influenciam na satisfação do colaborador no setor no qual trabalha refletindo na sua produtividade e da sua equipe.

Podemos observar que na empresa CAEMA 35% (N=7) possuem nível superior completo, onde 10% (N=2) estão ocupando o cargo de analista de sistema, 20% (N=4) estão ocupando o cargo de administrador e 5% (N=1) é responsável pela área de mecânica, por possuírem o 3º grau completo estão com cargos que possuem um grau de responsabilidade maior; 30% (N=6) são funcionários que não concluíram o nível superior, com 5% (N=1) como analista de sistema, 15% (N=3) como auxiliar administrativo e 10% (N=2) são os estagiários, na sua maioria estudantes universitários; com o Ensino Médio completo temos 30% (N=6), que ocupam os cargos de auxiliar administrativo 10% (N=2), com 10% (N=2) como mecânicos, com os mesmos índices encontraremos 5% (N=1) ocupando os cargos de secretária e programador; com o Ensino Fundamental incompleto 5% (N=1) ocupando o cargo de serviços gerais.

Na empresa CEMAR encontramos funcionários que possuem o Ensino Médio completo 60% (N=12), ocupando os cargos com os mesmos índices de 15% (N=3) os técnicos administrativos e atendentes comerciais, com 10% (N=2) encontramos os eletricitas, os técnicos administrativos e fiscais; com nível superior completo temos 20%(N=4) que ocupam os cargos de atendente comercial 10% (N=2), técnico administrativo 5% (N=1), gerente 5% (N=1), com curso superior completo 10% (N=2), ocupando o cargo de técnico administrativo 5% (N=1) e técnico operacional 5% (N=1); com o Ensino Médio completo 5% (N=1) ocupando o cargo de técnico operacional e Ensino Fundamental completo 5% (N=1) encontraremos um técnico administrativo 5% (N=1).

TABELA 4.2.1 : Análise da ligação entre Escolaridade e o Cargo dos colaboradores

Cargo	Escolaridade											
	1º grau incomp.		1º grau comp.		2º grau incomp.		2º grau completo		3º grau incomp.		3º grau completo	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CAEMA												
Secretária							1	5				
Serviços Gerais	1	5										
Analista de Sistema									1	5	2	10
Aux. Administrativo							2	10	3	15		
Estagiário									2	10		
Administrador											4	20
Mecânico							2	10			1	5
Programador							1	5				
TOTAL	20				100%							
CEMAR												
Atendente Comercial							3	15	2	10		
Eletricista							2	10				
Téc. Administrativo			1	5			2	10	1	5	1	5
Técnico Operacional					1	5	3	15			1	5
Fiscal							2	10				
Gerente									1	5		
TOTAL	20				100%							

Através do cruzamento entre escolaridade e cargos podemos analisar que as organizações públicas há uma predominância de colaboradores com escolaridade em nível médio e nível superior, identificamos a relação entre o cargo ocupado e o grau de instrução do seu profissional; objetivando que seus colaboradores estão ocupando cargos referentes a sua escolaridade no desempenho de sua função; a um interesse das empresas em contratar profissionais de nível superior por possuir um amplo conhecimento e por serem competentes para exercer a função.

Um dos fatores motivacionais para um profissional que ocupa um cargo dentro de uma empresa é a satisfação com a sua função, ao contrário pode ocorrer a insatisfação, e vários são os fatores que a levam como: a falta de um ambiente organizacional harmônico, da interação como os colegas, e comunicação com os seus gestores.

É com base no poder institucional que alguém assume uma gerência, uma chefia, mas é o poder de influência que vai fazer desse chefe um verdadeiro líder. Aqueles que exercem positivamente os seus poderes de influência conseguem integrar uma equipe de trabalho e encorajar seus componentes a desenvolver as competências de que precisam para ser bem-sucedidos como indivíduos e profissionais. (SENAC, 2001, p.50)

Comparando as empresas identificamos na CAEMA houve um empate percentual entre profissionais de nível médio e nível superior 30% (N=6), enquanto que na empresa CEMAR houve predominância do profissional que possui nível médio 60% (N=12); onde na primeira empresa a maioria dos seus profissionais ocupam o cargo de administrador 20% (N=4), e na segunda empresa predomina o profissional que ocupa o cargo de atendente comercial 25% (N=5) e técnico operacional 25% (N=5).

Contudo a pergunta executada ao primeiro colaborador da CAEMA :

É um fator motivacional a relação entre o cargo que você exerce com sua

instrução, ou se é perceptível alguma insatisfação dos seus colegas referente a isso. O

Colaborador diz:

Esse fator realmente chega a interferir um pouco, nós temos vários empregados que são formados na companhia que se formaram agora recentemente e que estão reivindicando da Diretoria um incentivo porque essas pessoas não podem ser enquadradas simplesmente, elas passam a atividade que corresponda a sua formação acadêmica e escolaridade, é preciso que haja concurso público, e ela sai para concorrer normalmente como qualquer pessoa lá fora, isso porque a CAEMA é uma empresa pública e estar lá na Constituição Federal que o ingresso na companhia tem que ser através de concurso público e também nesse caso de mudança de cargo também tem que ser através de concurso público, a empresa está precisando de três administradores, tem pessoas que são formadas em administração mais que exercem outro cargo. Essas pessoas têm que concorrer lá fora para ocupar uma dessas três vagas, então em função disso essas pessoas que já estão formadas na companhia se sentem desmotivadas porque querem se formar exatamente para galgarem uma posição melhor, haja vista que têm entendimento legal na Constituição Federal, e elas estão aí tentando outra espécie de motivação junto com a Diretoria da Empresa, para ver se melhora, se motiva mais essas pessoas.

Concordando com o assunto em pauta o segundo colaborador diz:

Quanto ao fator motivacional e em relação ao cargo e a formação da pessoa eu acho muito importante que ela desenvolva uma atividade que esteja dentro da sua formação, a pessoa que exerce um cargo referente ao tempo que ela está na empresa, ela se formou e continua nesse cargo a nível médio acho que é o motivo assim um fator desmotivacional para ela, infelizmente nós temos que respeitar a legislação, a empresa não pode mudar a pessoa de cargo isso se dar através de concurso público .

Diferentemente o colaborador da segunda empresa menciona :

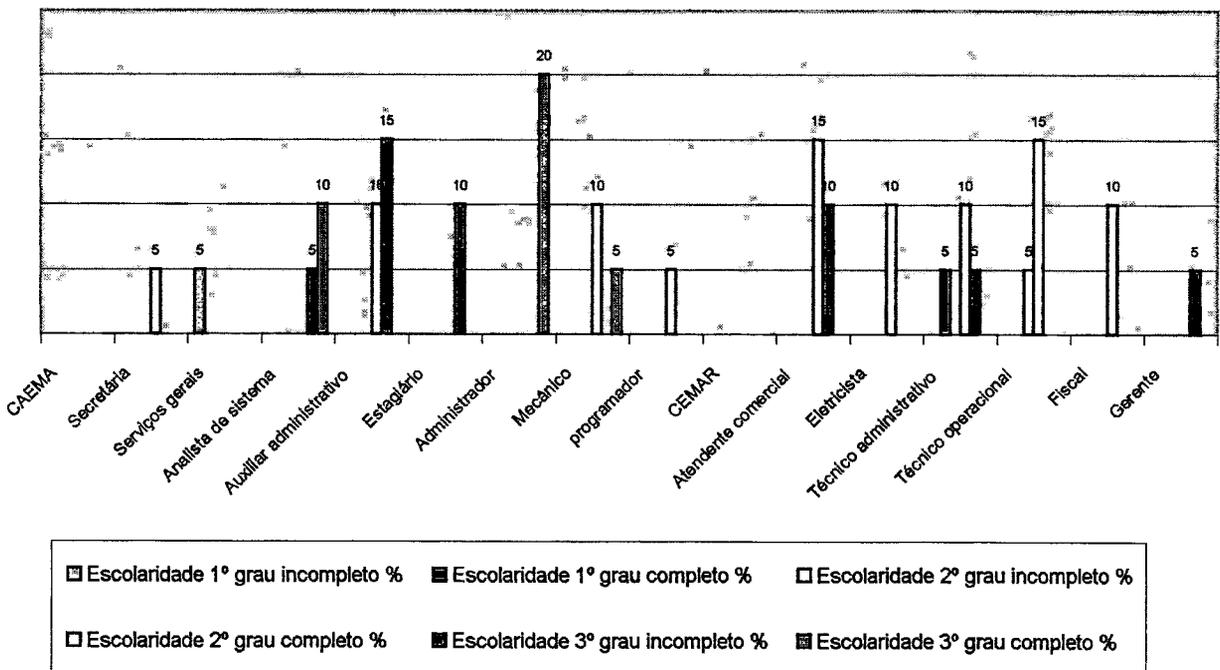
O nível de instrução dos gestores e dos supervisores motivados com o seu conhecimento, gerência de forma correta o seu trabalho, e não vemos no nível de instrução com os nossos colaboradores nenhum um problema desmotivacional

Podemos observar que na empresa CAEMA há uma divisão de cargos mais condizentes com o grau de escolaridade da pessoa, percebemos que desta forma os conhecimentos adquiridos no período escolar está sendo aplicado agora na sua fase profissional, e que conforme a qualificação as pessoas se tornem aptas a assumir cargos com maior responsabilidade. Já a posição da empresa CEMAR difere da primeira empresa em que

na sua maioria as pessoas com o grau de escolaridade maior não estão ocupando cargos de relevância na empresa, a CEMAR dar importância a qualidade do profissional mesmo que este não possua escolaridade compatível com o cargo que irá assumir.

Com os dados adquiridos nas empresas CAEMA e CEMAR tentaremos verificar algumas estratégias que irão ajudar para que seus colaboradores fiquem mais motivados em assumir responsabilidades, para que possam realizar suas funções com prazer e satisfação, procurando o alcance da eficácia do setor de Recursos Humanos nas empresas em estudo.

GRÁFICO 4.2.1: Análise da ligação entre escolaridade e o cargo dos colaboradores



4.3 Análise das estratégias motivacionais que contribui para o alcance da eficácia do RH nas empresas em estudo.

A relação entre quais aspectos a insatisfação na empresa pelos funcionários das mesmas e as mudanças internas que estes gostariam de realizar, para que desta forma possam sentir-se mais motivados em seus cargos.

Na empresa CAEMA 10% (N=2) afirmaram que a maior insatisfação por parte dos funcionários é a falta de valorização do elemento humano, destes 5% (N=1) gostariam que as mudanças teriam que ocorrer com mais treinamentos e participação nos planejamentos 5% (N=1) por parte dos colaboradores que não querem se limitar em apenas executar as tarefas delegadas, mas também poder opinar nos planos administrativos; 5% (N=1) afirmaram que não há comunicação entre gestores e colaboradores e as mudanças que deveriam ocorrer é mais trabalho em equipe 5% (N=1).

Na empresa CEMAR apenas 5% (N=1) afirmou que a sua insatisfação está relacionada com a falta de valorização do elemento humano por parte da instituição e as mudanças que teriam que ocorrer é 5% (N=1) com mais treinamentos. A relação por parte do funcionário da empresa CEMAR entre valorização das pessoas com treinamento, nos faz perceber que com o mesmo os funcionários sentem-se mais apto a exercer uma função, seja um gestor ou colaborador, sente-se também mais valorizado como se a empresa tivesse a preocupação particular em qualificá-lo.

Na primeira empresa também há uma insatisfação crescente com a falta de valorização das pessoas e associa a desvalorização com mais treinamento e participação nos planos administrativos como solução para os problemas internos e mudança organizacional.

TABELA 4.3.1: Investiga a relação entre Insatisfação na empresa e as Mudanças a serem realizadas

Mudanças a serem realizadas	Insatisfação na empresa								
	Não há comunicação		Falta de reuniões		Falta de valorização do elemento humano		Falta de participação dos colaboradores no planejamento		Não optou
	F	%	F	%	F	%	F	%	
CAEMA									
Mais treinamento					1	5			
Trab. Em equipe	1	5							
Elogiando seus colaboradores									
Participação nos planejamentos					1	5			
Não optou									17
TOTAL	20				100%				
CEMAR									
Mais treinamento					1	5			
Trab. Em equipe									
Elogiando seus colaboradores									
Particip. nos planejamentos									
Não optou									19
TOTAL	20				100%				

A análise do cruzamento entre insatisfação da empresa e as mudanças a serem realizadas podemos verificar que o nível de insatisfação entre seus colaboradores é a falta de valorização do elemento humano dentro das organizações, identificará a falta de treinamento como uma das mudanças que os mesmos gostariam de realizar, objetivando uma qualificação de seus colaboradores através do treinamento.

A administração de uma empresa não deve apenas ditar regras, fixar prioridades, mas também apoiar o pessoal da linha de frente, ouvindo seus problemas, comentários e tirando suas dúvidas. Os provedores dos serviços precisam sentir-se satisfeitos no trabalho, pois só dessa maneira irão atender melhor os clientes. Nós referimos apenas as compensações materiais como salário justo. É necessário manter uma liderança atenta e cuidadosa, que trate os profissionais como seres humanos não como números ou peças de um processo. (SENAC, 2001, p.33)

Comparando as duas empresas, detectamos em relação a insatisfação na empresa que na CAEMA a falta de valorização do elemento humano possui o maior percentual 10%(N=2), na CEMAR coincidiu a desvalorização com percentual de 5%(N=1), relacionando a segunda variável que são as mudanças a CAEMA apresentou mesmo índice 5%(N=1) para treinamento, trabalho em equipe e participação no planejamento e na CEMAR predomina com o índice de 5%(N=1) mais treinamento.

Todavia, a pergunta realizada ao primeiro colaborador da empresa CAEMA: A falta de valorização do profissional como pessoa é fator que leva a insatisfação, as empresas aceitam novas idéias para mudanças, estimulando-o, valorizando-o e quais as mudanças percebidas que surgiram através da colaboração de seus funcionários, ele responde:

a CAEMA no ano de 2000, desenvolveu um grande trabalho de planejamento estratégico, onde foram estabelecidas metas para os três próximos anos, ou seja, até o ano passado, a empresa vinha trabalhando essas metas, em decorrência desse planejamento feito no final do ano de 2000. Para o começo de 2004 nós reunimos o corpo gerencial para trabalhar na mesma linha desse planejamento estratégico para trabalhar nas próximas metas de 2004-2005, nesse sentido a CAEMA quando montou o planejamento estratégico procurou exatamente buscar a participação de todos os empregados da empresa através das chefias e de seus setores, ou seja, foi um planejamento montado não de cima para baixo, não da diretoria para o empregado, mas da maioria dos empregados para cima, em cada setor de trabalho aconteceram reuniões em que pessoas colocaram seus pontos de vista mostrando onde a mudança precisa realmente ser trabalhada a partir daí, essas idéias foram montando uma idéia macro exatamente para estabelecer as metas, nesse ponto foi muito importante porque todos os empregados participaram e todos eles vestiram a camisa da empresa, para o cumprimento dessas metas, nós tivemos a felicidade de conseguirmos atingir 80% das metas que foram estabelecidas, a CAEMA hoje continua trabalhando, nessa mesma linha, exatamente com a participação dos empregados.

Entretanto, concordando com o assunto relatado o segundo colaborador diz:

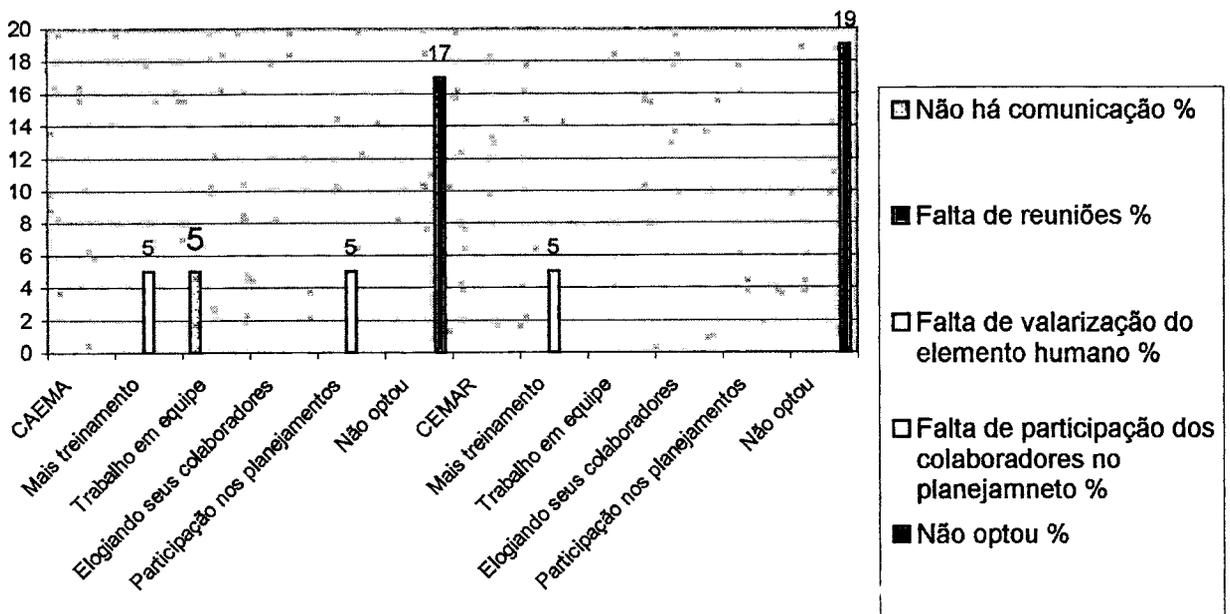
Quanto a valorização profissional eu acredito, de suma importância que o planejamento estratégico seja valorizado, aqui atualmente nós temos o nosso planejamento, ele é feito com a participação e a opinião das chefias de todas as áreas, só que poderia ter uma participação maior, do funcionário que está mais abaixo, muitas vezes eles estão fazendo determinado serviço que têm que atingir uma determinada meta e nem sabem que meta é essa que ele tem que atingir, então acho que está faltando mais comunicação e discriminação dessas metas

Portanto, o colaborador da segunda empresa relatou da seguinte forma a entrevista:

A nossa empresa de maneira alguma desvalorizou nosso colaborador como pessoa, e se ela tenta motivar de forma que aceitemos todas as idéias de nossos colaboradores é porque temos a concepção de que nada está acabado tudo isso é mutável, nós colocamos isso como prática na empresa, ou seja, sempre que surgir um problema ele tem que ser resolvido com idéias, a participação de todos feita uma reunião e que todos possam dar as suas opiniões ao surgir os problemas, todos expõem suas idéias e é criado um documento com todo mundo se comprometendo a fazer aquilo o que foi feito por todos, como prova disso os funcionários regulamente fazem mudanças nos relatórios gerenciais, todos os problemas que surgem nós realizamos mais reuniões onde todos possam expor suas idéias, entrar em consenso, e nós mudamos as coisas e passa valer para todos.

A relação nos faz perceber a relevância que há para os funcionários os treinamentos oferecidos pelas empresas, que através destes sentem-se mais firmes para assumir responsabilidades executando-as com precisão e conhecedores da empresa no qual trabalham. Os funcionários atuais não querem apenas executar o que é delegado pelos superiores, porém querem também participar dos planejamentos, podemos perceber que é um sentimento simultâneo entre colaboradores e empresa, esta que procura funcionários versáteis.

GRÁFICO 4.3.1: Investiga a relação entre insatisfação na empresa e as Mudanças a



A comunicação entre funcionários é de extrema importância para o andamento dos objetivos traçados pelas empresas, não uma comunicação restrita apenas pelos colegas de um mesmo setor, mas entre diferentes setores, já que não trabalham individualmente; principalmente as mudanças internas em que todos precisam estar a par para a conclusão de seus trabalhos.

Na empresa CAEMA 45% (N=9) ficam sabendo das mudanças através de murais, 30 % (N=6) com reuniões, 20%(N=4) através de seus gerentes e apenas 5% (N=1) utiliza a informatização como meio de comunicação interna- a intranet..

Na empresa CEMAR 60% (N=12) ficam sabendo das mudanças através de reuniões, 25% (N=5) com seus gerentes e 15% (N=3) com a intranet, na CEMAR não comunicam as mudanças pelos murais.

A comunicação pessoal torna-se mais precisa do que com comunicados expostos em murais, principalmente para resolução de dúvidas que sempre surgem quando há mudanças internas ou nos serviços da empresa, a utilização da intranet nos faz perceber que a empresa esta usando os recursos da informatização, como a empresa CEMAR.

Na empresa CAEMA os funcionários relataram em que a empresa deve melhorar e quais mudanças deveriam ser feitas, com essa relação 30% (N=6) afirmaram que deveria melhorar com um planejamento participativo, sendo 15% (N=3) destes afirmaram que a mudança deveria ocorrer com uma maior valorização da produtividade, 10% (N=2) acreditam na rotatividade dos cargos, ou seja, há muitas pessoas ocupando o mesmo cargo por muitos anos, 5% (N=1) relataram "outros" aspectos; 15% (N=3) gostariam de uma melhor infraestrutura, sendo 10% (N=2) destes consideraram como mudança primordial a valorização da

produtividade e 5% (N=1) gostariam de receber mais premiação; e apenas 5% (N=1) gostaria que aceitasse sugestões de seu colaborador como melhoria para a empresa e como medida de solução seria valorização da produtividade 5% (N=1).

Na empresa CEMAR 20% (N=4) relataram que a empresa deve melhorar na infraestrutura, destes com os mesmos índices de 10% (N=2) para cada, as mudanças deveriam ser pra uma valorização da produtividade e recebimento de premiações pelos êxitos em suas funções; 10% (N=2) acham que a melhoria esta relacionada a trabalho em equipe, sendo destes 5% (N=1) acredita que deveria haver uma rotatividade nos cargos e 5% (N=1) citou “outros” aspectos; 5%(N=1) acreditam na melhoria através do gerenciamento participativo e como medida para mudança uma maior valorização da produtividade 5% (N=1).

Tabela 4.3.2- Pesquisa da ligação entre Melhoria da empresa e as Medidas para as mudanças

As medidas para as mudanças	Melhoria na empresa									
	Aceitando sugestões de seus colaboradores		Gerenciamento participativo		Melhor infraestrutura		Trabalho em equipe		Não optou	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
CAEMA										
Valorização da produtividade	1	5	3	15	2	10				
Premiação					1	5				
Rotatividade de cargos			2	10						
Outros			1	5						
Não optou										10
TOTAL	20				100%					
CEMAR										
Valorização da produtividade			1	5	2	10				
Premiação					2	10				
Rotatividade de cargos							1	5		
Outros							1	5		
Não optou										13
TOTAL	20				100%					

Com o cruzamento melhoria da empresa e as medidas para as mudanças analisamos que há necessidade de uma infra-estrutura mais adequada e gerenciamento participativo nas empresas, identificará como uma das medidas de mudanças a valorização da produtividade, objetivando que há necessidades das empresas valorizarem a produção de seus colaboradores para que se sintam mais motivados.

As empresas deveriam se reestruturar procurando alcançar as expectativas de seus colaboradores oferecendo oportunidades e valorização, considerando-os não como recursos produtivos, mas como pessoas. Hoje, aceita-se amplamente o fato de que o caminho para a excelência organizacional não é alcançado por iniciativas isoladas, porém, consiste em um processo contínuo de aperfeiçoamento. (BEE,2002,p55)

Comparando as empresas, constatamos que na CAEMA há um domínio na melhoria na empresa com maior percentual de 30% (N=6) o gerenciamento participativo, enquanto que na CEMAR predominou melhor infra-estrutura 20% (N=4); onde na primeira empresa as medidas para mudanças seria a valorização da produtividade 30% (N=6), na segunda empresa há predominância de igualdade medidas de mudanças sendo o índice 15% (N=3).

Contudo a pergunta feita ao primeiro colaborador da empresa CAEMA:

No seu ponto de vista a empresa deveria ter um gerenciamento mais participativo para proporcionar uma melhoria na empresa, ele diz:

O que favorece um gerenciamento bem estruturado é justamente um gerenciamento participativo a CAEMA vem modificando o seu ambiente de trabalho fazendo com que seu funcionários tenham um ambiente mais favorável com novas instalações até porque assim ele se sente bem fisicamente.

Entretanto, o segundo colaborador concordou com o assunto em pauta, ele diz:

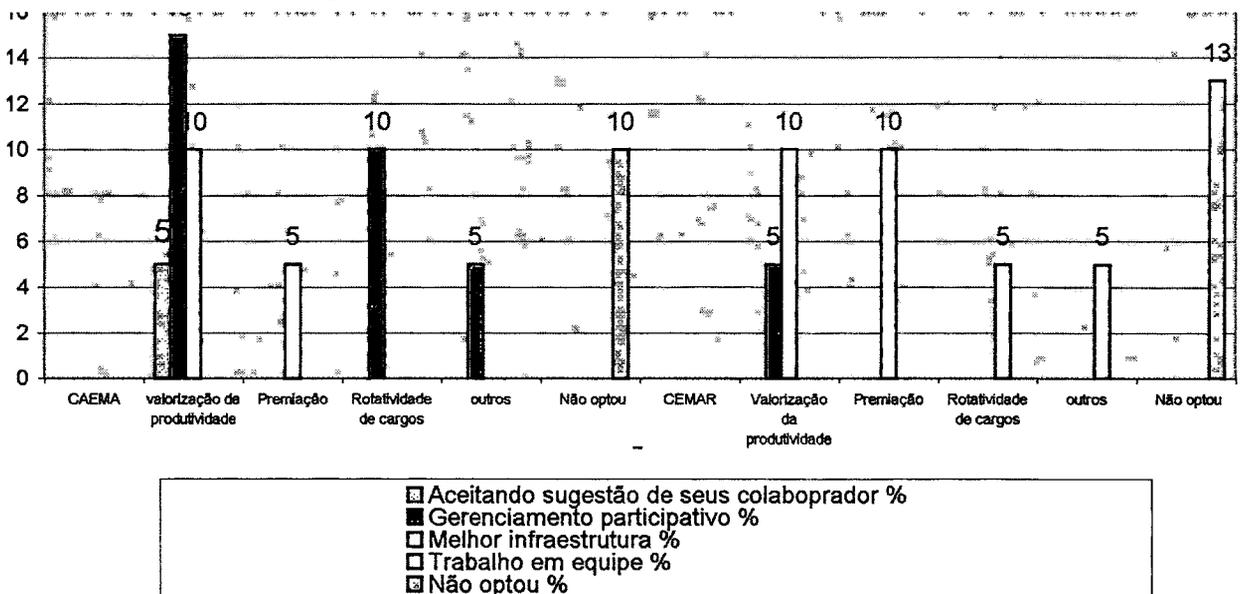
O gerenciamento participativo com certeza melhora e muito a empresa e isso faz com que o empregado seja mais feliz, por causa disso, gerenciamento novas instalações e equipamentos tiveram algumas mudanças pra melhorar as condições de trabalho.

Portanto, o colaborador da segunda empresa relatou de forma favorável ao questionamento.

A CEMAR faz algum tempo seu planejamento participativo e estratégico com a participação das bases, com reuniões de setores onde são definidas as metas e as ações do plano cooperativo, com a participação dos colaboradores, com isso proporciona uma grande melhoria da empresa.

Podemos concluir que ambas as empresas, CAEMA e CEMAR gostariam que houvesse maior valorização da produtividade que nesse aspecto deveria haver mudanças, os colaboradores estão se sentindo desvalorizados dentro da sua organização e também na produção de seus serviços; no aspecto de insatisfação na empresa CAEMA predominou o gerenciamento participativo onde todos gostariam de participar ativamente de todos os momentos do planejamento estratégico da empresa, na empresa CEMAR os funcionários gostariam que a empresa melhorasse a sua infra-estrutura, é muito importante que o colaborador trabalhe em um ambiente agradável fisicamente e que a empresa lhe dê condições de trabalho com bons e seguros aparelhos, maquinarias. Hoje, o reconhecimento é uma das mais importantes ferramentas que está sendo bastante utilizada dentro da organização.

GRÁFICO 4.3.2: Pesquisa da ligação entre melhoria na empresa e as medidas para as mudanças



Na primeira empresa houve uma surpresa na conclusão dos resultados onde 50% (N=10) confirmaram que há valorização da mão-de-obra dentro da sua organização, onde esta se importa com os elementos humanos, que utiliza métodos para que eles sintam-se valorizados e que isso reflita na produtividade dos resultados, enquanto que, os outros 50% (N=10) não concordam, acreditam que na empresa CAEMA não há valorização da mão-de-obra e que a empresa não procura criar alternativas para que os funcionários sintam-se valorizados.

Na empresa CEMAR há valorização dos seus colaboradores é o que afirmam 55% (N=11) a empresa ajuda para que todos se sintam motivados a trabalhar e que essa motivação irá refletir no atendimento e nos serviços oferecidos ao público, e 45% (N=9) não encontram valorização por parte da organização, para com seus funcionários.

Para que todos do corpo emocional de uma organização realizem as suas obrigações com prazer é necessário que tenha o reconhecimento por parte da organização, esse reconhecimento que pode vir de várias formas, pela conclusão dos dados é melhor observado na empresa CEMAR em que a maioria de seus funcionários confirmaram serem valorizados em seus setores exercendo as suas funções; onde deverá ser trabalhado o fator valorização no setor de Gestão de Pessoas dentro da instituição CAEMA, as mudanças com mais valorização terá como consequência na qualidade dos serviços prestados a comunidade.

Na empresa CAEMA 95% (N=19) afirmaram serem participativos na execução das tarefas, não apenas referente ao setor no qual trabalham, mas estarem conscientes das funções dos demais setores e aptos a executarem o que for delegado, e 5% (N=1) é um funcionário que não está participando na execução das funções determinada para ele ou para a equipe no qual está inserido.

Na empresa CEMAR 100% (N=20) dos funcionários estão participativos na conclusão dos objetivos traçados dentro da instituição .

Esse aspecto é importante para uma empresa principalmente quando seus colaboradores estão presentes na finalização de um objetivo, onde todos encontram-se direcionados com uma mesma finalidade, a Empresa CEMAR nos apresentou que todos os funcionários questionados estão participativos nas tarefas da empresa para chegar a esse patamar foi necessário que trabalhassem alternativas como por exemplo participação dos funcionários dando opinião nos planos futuros da empresa.

Dentro de uma organização é necessário que todos estejam abertos a sugestões e críticas sejam um gerente, administrador, um subordinado, operário, não importa todos devem ouvir o que o próximo tem a passar, esquecendo da hierarquia das funções. Na empresa CAEMA 90% (N=18) confirmaram estarem abertas a críticas e sugestões, onde esta flexibilidade de opiniões auxiliará na finalização positiva de uma tarefa, enquanto que 10% (N=2) não estão preparadas para receberem qualquer crítica ou sugestão referente ao seu trabalho, esse comportamento deve ser detectado pelo setor pessoal procurando solucionar através de treinamentos e incentivo em trabalhos em equipe.

Na empresa CEMAR 95% (N=19) também estão preparadas a receber críticas e sugestões sobre a sua equipe ou o trabalho que está sendo realizado, apenas 5%(N=1) não está preparado para as críticas e sugestões.

Na empresa CAEMA 70% (N=14) confirmarem possuírem autonomia para resolver problemas que possam surgir mesmo que não esteja relacionando a sua função ou ao seu setor, e 30% (N=6) não possuem autonomia para resolver problemas, essa autonomia

muitas vezes é passada dos gestores para os colaboradores, se esse não possui o apoio de seus direcionadores ficam receosos de resolver problemas tendo como consequência o atraso na execução das tarefas.

Na empresa CEMAR 90% (N=18) possuem autonomia para solucionar problemas que podem surgir no decorrer de um trabalho, mesmo que não esteja presente o gerente do setor ou o responsável pelo trabalho, e 10% (N=2) responderam de forma negativa a questão, para mudar essa situação seria necessário que a empresa procure mais treinamentos que trabalhe a auto-estima de seus colaboradores para que os mesmos sintam-se aptos a responder por responsabilidades e solucionar problemas. Todos esses aspectos são reflexos nos serviços que ambos oferecem para a sociedade, na qualidade e rapidez.

Na empresa CAEMA 90%(N=18) apresentou-se satisfeitos com os relacionamentos entre colaboradores e gestores, apenas 10% (N=2) negaram terem bom relacionamento. Na empresa CEMAR 100% dos funcionários responderam positivo. Para que se tenha um bom relacionamento entre membros de uma equipe várias são as técnicas utilizadas principalmente por uma pessoa responsável pelas equipes de trabalho como diálogo aberto, planejamento participativo, participação efetiva nas execuções dos objetivos traçados nos planejamentos, ambiente de trabalho agradável, motivação, e outros aspectos que fazem com que todos sejam integrados e direcionados a um objetivo único que é o bem-estar social e funcional da instituição.

Com os dados coletados na empresa CAEMA podemos verificar que 80% (N=16) estão satisfeitos com a função que exercem dentro da instituição, esse aspecto é importante porque a satisfação reflete no bom desempenho do seu trabalho, um colaborador insatisfeito acaba tornando-se improdutivo, é o que afirmam 20%(N=4) dos colaboradores da empresa

CAEMA. Na empresa CEMAR 90% (N=18) estão satisfeitos com função que foi delegada a exercer e 10% (N=2) não estão satisfeitos.

Para mudar a concepção de muitos funcionários insatisfeitos é necessário que primeiramente seja detectado pelos gestores os problemas que encabeçam isso, e tentar solucioná-los, é de fácil percepção quando um funcionário esta insatisfeito porque reflete no seu interesse profissional e na sua produtividade, uma solução cabível é a reciclagem constante e rotatividade de setores ou cargos, treinamentos voltados a motivação e que trabalhem a auto-estima dos colaboradores.

Na CAEMA 80% (N=16) possuem uma função dentro da empresa compatível com a sua profissão, enquanto que 20% (N=4) não estão exercendo uma função referente a sua profissão; na empresa CEMAR encontramos através do questionário que 60% (N=12) estão exercendo a função relacionada com sua capacitação profissional, enquanto que 40% (N=80) não estão. Para um profissional o importante é que ele possa pôr em prática o que foi aprendido na teoria na sua vida escolar, seja com cursos de graduação, especialização ou conclusão de Ensino Médio, técnico, o profissional sente-se até mais preparado para assumir compromissos profissionais internos, em caso de gestores estes se sentem mais aptos a comandarem uma equipe e firmeza para delegar função aos seus colaboradores, para uma empresa o ideal é contratar profissionais já capacitados para assumir o cargo vago, se não for desta forma ele terá que investir em treinamentos preparatórios para qualificar esse profissional, o correto é a empresa dar ênfase a treinamento, mas direcionar um novo funcionário a um setor que não é compatível a sua profissão pode gerar insatisfação refletindo na eficácia dos resultados.

Na empresa CAEMA 90% (N=18) sentem-se aptos a coordenar pessoas, enquanto que 10% (N=2) não estão preparados para a responsabilidade; na empresa CEMAR 95% confirmaram a alternativas que são capazes de coordenar elementos humanos, enquanto que apenas 5% (N=1) não se sente preparado. Esse questionamento é direcionado principalmente a gestores, pessoas que possuem contato direto com outras e que estão constantemente comandando ações administrativas, algumas possuem o poder de decisão operacional, porém, não possuem capacidade de coordenar quem vai operar os planos traçados, um dos métodos ideais é o diálogo e apresentar a equipe a importância deste trabalho para a empresa, para o funcionário de forma individual e para a sociedade e meio-ambiente. Mas coordenar não se limita apenas aos gerentes, administradores, entretanto a todos os membros de uma equipe que em algum momento se encontrará numa situação que será preciso solucionar problemas e orientar pessoas para que trabalhem em prol do objetivo organizacional, coordenar não é só mandar, delegar, mas participar ativamente de todos os processos da execução, isto, está direcionado a gestores e colaboradores.

Um dos métodos relevantes para um bom desempenho de seus funcionários é fazer com que eles fiquem motivados em relação à empresa, ao cargo que exercem, ao setor que trabalham e a responsabilidade que o delegaram. Na empresa CAEMA 85% (N=17) responderam positivamente a questão afirmando que contribuem utilizando métodos motivacionais para que seus colaboradores sintam-se à vontade na função, enquanto que 15% (N=3) responderam de forma negativa. Na empresa CEMAR 95% (N=19) dos funcionários dão importância ao fator motivacional, enquanto que apenas 5% (N=1) não confirmaram a alternativa. Para uma maior produtividade é necessário que os gerentes trabalhem em seu meio organizacional método que incentivam a serem mais produtivos, como participação na produção. E que os seus colaboradores realmente integrem-se na produção.

Na empresa CAEMA 85% (N=17) dos funcionários promovem reuniões para auto-avaliação, enquanto que 15% (N=3) não realizam reuniões. Na CEMAR 55% dos funcionários responderam de forma positiva, ou seja, promovem reuniões constantemente, porém, 45% (N=9) não acham necessário esse tipo de avaliação. A auto-avaliação tem que ser feita por todos os membros de uma instituição para que possam verificar os erros e tentar corrigi-los; os gestores também devem sentir-se á vontade a receber críticas ou sugestões referente a sua administração não com visão voltada a denegrir o seu trabalho, mas voltada ao enriquecimento profissional. Essa comunicação aberta e sempre voltada a produtividade só leva a uma equipe integrada e direcionada aos objetivos da empresa.

Na empresa CAEMA 70% dos funcionários (N=14) estão preparados a receber criticas e através delas realizar mudanças, enquanto que 30% (N=6) não realizam mudanças. Na CEMAR 90% dos funcionários (N=18) responderam que realizam mudanças enquanto que 10% deste (N=2) não realizam. Através de reuniões, conversas formais, treinamentos é que ficamos sabendo das maiores insatisfações dos nossos clientes internos-funcionários e dos erros comuns cometidos pela empresa, verificando, colhendo os dados é que encontraremos soluções para os problemas, e assim, realizar mudanças de extrema importância para o bem-estar organizacional, e ganhando na produtividade. A solução deve ser alcançada com a participação de todos e que todos sintam-se responsáveis em mudar a situação errônea da empresa.

A relação entre a estrutura hierárquica da empresa e o relacionamento entre gestores e colaboradores, fez com que adquirirmos dados sobre a CAEMA 5% (N=1) confirmaram que a hierarquia da empresa era regular e que um dos motivos para o razoável relacionamento é a incompatibilidade com a função em ambas as partes (colaboradores e

gestores), enquanto que 5% (N=1) dos funcionários da empresa CAEMA concluíram que a hierarquia é boa mas o que dificulta o relacionamento é a falta de diálogo.

TABELA 4.3.3 : Análise da relação entre Estrutura Hierárquica e o relacionamento com os colaboradores

Relacionamento com colaboradores	Estrutura hierárquica						
	Bom		Regular		Péssimo		Não optou
	F	%	F	%	F	%	
CAEMA							
Falta de diálogo	1	5					
Falta de conhecimento no setor							
Falta comprometimento com os resultados							
Incompatibilidade com função			1	5			
Não optou							18
TOTAL	20				100%		

A análise do cruzamento entre estrutura hierárquica e relacionamento com os colaboradores identificará que não há rotatividade nos cargos e uma incompatibilidade com a função exercida, onde as decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias, os gestores que estão no topo da pirâmide tem pouco contato com as pessoas que irão realizar as funções, isso provoca uma demora na comunicação entre gestor e colaborador gerando maior custo operacional, objetivando a produtividade através de mudanças organizacionais.

O organograma da empresa possui uma característica mais achatada permitindo que seus gerentes fiquem mais próximos dos pontos onde irão tomar as decisões, aumentando a eficiência e motivação dos seus colaboradores, aproveitando dos mesmos seu tempo e suas aptidões.

... enquanto o chefe entender que ele é o único ser dotado de inteligência existente em seu ambiente, não delegará absolutamente nada; no entanto, sabemos que, dividindo poder, multiplicamos realizações e produções. O poder a que me refiro é, exatamente, o de pensar e criar. (BOTELHO, 1992, p. 83)

Assim, nosso enfoque será voltado somente à empresa CAEMA, porque os colaboradores da CEMAR se abstiveram de responder, pois consideram sua estrutura hierárquica com o nível de competência bastante elevada. Mas observa-se que houve coincidentemente um empate com os resultado dos dados onde os colaboradores da empresa Caema responderam com índice de 50% (N=1) respectivamente, para falta de diálogo e incompatibilidade com a função.

Todavia, a pergunta realizada ao primeiro colaborador da empresa CAEMA:

Na sua visão a estrutura hierárquica hermética dificulta as relações entre integrantes de um grupo para que seja um relacionamento coeso e tenha como consequência maior produtividade, o colaborador diz:

a partir do planejamento estratégico é que nós a empresa tivemos a possibilidade de aproximar-se mais da Diretoria e os setores porque no cumprimento das metas que foram estabelecidas cada setor, cada diretoria ficou com sua parte, esse trabalho só foi possível, está dando resultado porque os setores e a diretoria se aproximaram mais uma da outra exatamente para trabalhar essas questões das metas, apesar que cada Diretoria tem suas metas a cumprir, mas em muitos pontos uma dá sentido a outra, um setor depende do outro, então essa aproximação foi fundamental para que houvesse um bom resultado nesse cumprimento dessas metas.

Concordando com o assunto em questão o segundo colaborador relata:

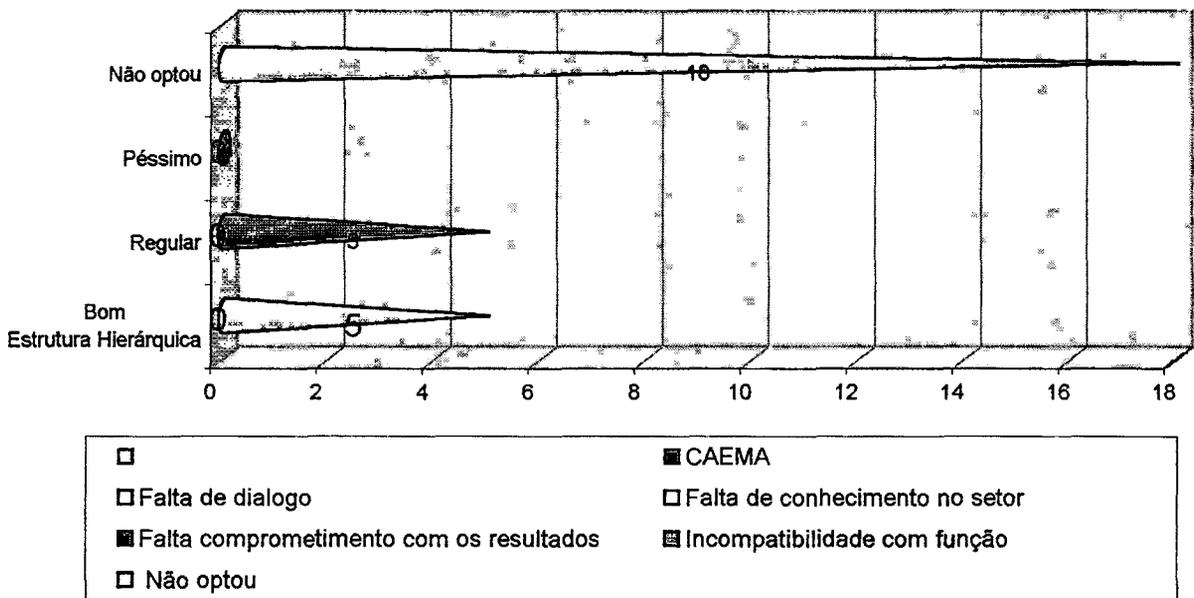
A hierarquia quanto mais longa mais dificulta a relação e isso vai afetar a produtividade, se você tem acesso mais direto ao chefe, então acredito que essa relação pode fluir de maneira melhor.

Portanto, o colaborador a segunda empresa concordou em responder, ele diz:

Na nossa empresa nós temos apenas níveis de mando, ou seja, quatro níveis de gerenciamento exatamente para que não haja uma distância entre o gestor principal e a base, então nós temos apenas a diretoria, a assistência, a superintendência e a gerência de área e assim nós eliminamos vários mandos na cadeia hierárquica da empresa fazendo com que direção geral se aproxime da base assim e em todos os processos a base participe dos processos para a solução dos problemas.

Podemos concluir com os dados coletados de CAEMA as empresas é que há insatisfação com a hierarquia é uniforme, na primeira empresa houve um empate de opiniões sobre a mesma, mas em relação ao relacionamento cada um citou um problema, um é a dificuldade de comunicação, onde o gestor só repassa obrigações, deveres esquecendo de quanto é importante para um colaborador participar de forma integral dos trabalhos designados ao seu setor, o outra é a incompatibilidade com as funções, por não estar satisfeito com o papel que exerce dentro da empresa muitos acabam dificultando o trabalho de uma equipe afetando desta forma na produtividade.

GRÁFICO 4.3.3: Análise da relação entre estrutura hierárquica e o relacionamento com os colaboradores



Muitas são as mudanças que uma empresa de grande porte como as de estudo-CAEMA e CEMAR, precisam passar; no caso da empresa CAEMA 50% (N=10) confirmaram que a falta de corporativismo é um aspecto que deveria haver mudanças, 30% (N=6) mudaria a falta de comunicação interna e 5% (N=1) na falta de resultados compartilhados os colaboradores só possuem a responsabilidade de executar, mas nos méritos não estão sendo divididos entre todos os membros de uma equipe, ficando direcionado ao

gerente, ou até mesmo a empresa não repassa a seus colaboradores a lucratividade e os pontos positivos que surgiram quando realizaram um trabalho.

Na empresa CEMAR 30% (N=6) mudariam a falta de corporativismo, 15% (N=3) a falta de comunicação interna os funcionários estão sentindo falta de um diálogo mais aberto sem restrições por parte dos gerentes, 10% (N=2) citaram a falta de divulgação dos planos onde sentem a necessidade de participar dos planejamentos não só ficando na execução dos mesmos, 5% (N=1) falta de resultados compartilhados os funcionários na maioria das vezes não ficam sabendo dos resultados de seus trabalhos se foram positivos ou negativos.

Integração social é um aspecto importante para um ambiente motivado, como exemplo podemos citar eventos culturais e sociais promovidos pela instituição como meio de integrar funcionários de diferentes setores ou unidades de serviços. Na empresa CAEMA 60% (N=12) confirmaram que as empresas realizam eventos, enquanto que 40% (N=8) responderam de forma negativa; na empresa CEMAR 75% (N=15) também confirmaram a alternativa, enquanto que 25% (N=5) não responderam positivamente. A vida profissional nos faz esquecer de quanto é importante o lazer principalmente se for oferecido pela instituição no qual trabalhamos.

O profissional fica mais dedicado ao seu trabalho, porque sabe que será reconhecido e como resposta ao seu bom desempenho será o seu crescimento interno na organização. Na CAEMA 65% (N=13) vêem crescimento no setor no qual trabalham, enquanto que 35% (N=7) não acham que a empresa dar oportunidade aos funcionários. Na CEMAR 70% (N=14) vêem oportunidade de crescimento, enquanto que 30% (N=6) não conseguiram apreender esse espírito organizacional. A empresa precisa aproveitar o profissional que possui e observar em qual área será melhor aproveitado e que terá maior

produtividade, essa flexibilidade dentro da empresa gera maior satisfação por parte dos colaboradores que acabam se dedicando mais ao seu trabalho.

Na Empresa CAEMA 55% (N=11) consideraram positivo, ou seja, acham que a empresa é flexível com os benefícios oferecidos a seus funcionários, enquanto que 45% (N=9) não consideram positivo, foram índices próximos que nos faz perceber que a empresa precisa verificar os erros nessa questão e procurar soluções entre os colaboradores. na CEMAR 70% (N=14) responderam que há flexibilidade, enquanto que 30% (N=6) responderam que não há, é observado que na empresa CEMAR realmente a maioria confirma a flexibilidade da empresa, um dos meios para verificar qual ponto está errado nos benefícios é através de reuniões e a presença de sindicatos nas organizações, tendo sempre em vista que com todos esses pontos gerarão maior interesse profissional e lucratividade para a empresa.

Na empresa CAEMA 60% (N=12) confirmaram que há investimentos na área de benefícios, enquanto que 40% (N=8) não confirmaram a resposta achando que a empresa deveria investir mais para com seus funcionários. Na CEMAR 65% (N=13) confirmaram a alternativa, enquanto que 35% (N=7) acham que empresa deveria investir em benefícios para com seus funcionários, um funcionário bem assistido pela empresa gera maior produtividade, é bom que todos os colaboradores sintam a sua empresa como uma comunidade familiar no qual só procurará sucesso para a organização e conseqüentemente o sucesso do profissional.

Na Empresa CAEMA 60% marcaram a alternativa positiva, e na Empresa CEMAR 65% também marcaram a mesma alternativa.

Embora não seja apenas os colaboradores atuantes na empresa que saibam com exatidão as lacunas existentes; há ocasiões que as lacunas são nítidas, que podem ser

observados por qualquer indivíduo. São muitas as circunstâncias em que as dificuldades são objetos dos severos comentários por parte dos clientes, em várias oportunidades as dificuldades são obscuras ou são insignificantes por parte da organização. Todavia, há falta de rotatividade e a mesmice do cargo dos colaboradores, que terminam abandonando e até mesmo propagando as dificuldades; isso ocorre por causa da própria cultura organizacional da empresa e das pessoas que a constitui, sendo que agrupamento de todas essas ações deve lesar a projeção da empresa em todos os aspectos.

Esta etapa do relatório visa reunir esclarecimento entre clientes da empresa, esclarecimento estes que somente os clientes sabem, por está fora do setor organizacional e do ambiente de trabalho; dado sobre atendimento, qualidade na prestação de serviços, sobre a atuação da empresa junto a comunidade em geral e outros esclarecimentos.

4.4 Investigação dos planos motivacionais que influenciam para aspiração da eficácia do recurso humano nas organizações em estudo.

Um universo composto de 52,5% (N= 21) pessoas do sexo masculino, e de 47,5% (N= 19) pessoas do sexo feminino, havendo uma coincidência de dados entre as empresas CAEMA e CEMAR, onde ambas possuem maior quantidade de homens do que de mulheres.

Quanto a faixa etária das pessoas houve 20% (N= 8) tinham até 19 anos de idade, 65% (N=26) tinham entre 20-35 anos de idade, 10% (N= 4) possui acima de 50 anos, dados referentes para as duas empresas, CAEMA e CEMAR.

TABELA 4.4.1: Pesquisa da ligação entre a Faixa etária e o sexo dos colaboradores

Idade	Sexo			
	Feminino		Masculino	
	F	%	F	%
CAEMA				
Até 19	3	7,5	5	12,5
20 – 35	13	32,5	13	32,5
35 – 50	1	2,5	3	7,5
Acima de 50	2	5		
TOTAL	40		100%	
CEMAR				
Até 19	3	7,5	5	12,5
20 – 35	13	32,5	13	32,5
35 – 50	1	2,5	3	7,5
Acima de 50	2	5		
TOTAL	40		100%	

A análise do cruzamento entre faixa etária e sexo identificará que homens e mulheres estão mais participativos nos serviços que empresas de grande porte oferecem a sociedade, objetivando um serviço de qualidade para clientes de diferente faixa etária. Com certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. (CHIAVENATO,1999,p.4)

Comparamos as duas empresas em relação a faixa etária na CAEMA e CEMAR predominaram pessoas entre 20-35 anos 65% (N=26), e em relação ao sexo em ambas predominou o sexo masculino 52,5 % (N=21).

Contudo, a pergunta realizada ao primeiro colaborador da empresa CAEMA: É possível relatar quem são os mais exigentes em relação aos serviços da empresa, se são os homens ou as mulheres. Ele diz:

Ambos são exigentes com os serviços prestados pela companhia, a CAEMA, mas as mulheres estão cada vez expandindo seus domínios e conseqüentemente tornaram-se mais exigentes, principalmente se estiver relacionado à sua casa, à sociedade e ao meio ambiente. Se antigamente o predomínio era de homens no ambiente da empresa, no atendimento, reclamando sobre algum serviço que não foi realizado ou não alcançou suas expectativas, hoje podemos confirmar que há parâmetro igualitário, ou seja, a presença contínua de homens e mulheres na companhia, sendo mais participativos com o trabalho da companhia.

Enquanto que a segunda colaboradora nos relata que:

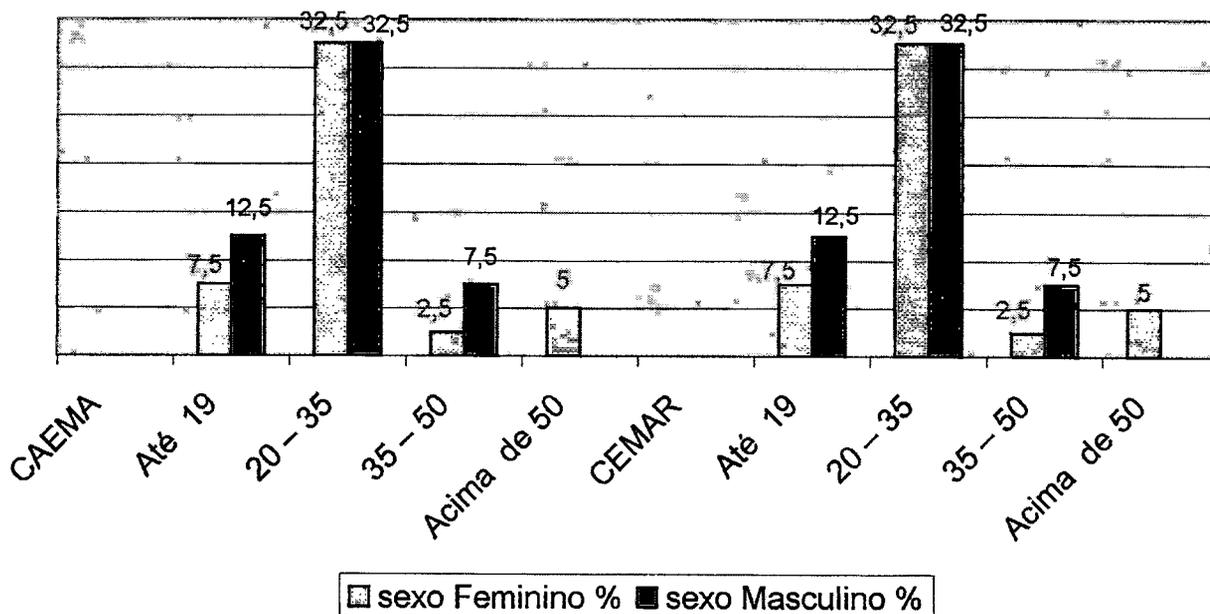
A empresa recentemente realizou uma pesquisa sobre o perfil dos nossos clientes, e percebemos que ocorreu um crescimento do número de mulheres como as maiores influenciadoras do nosso atendimento, e são também exigentes referente aos serviços que a CAEMA proporciona a sociedade. Não discriminando os homens que também estão presentes em nossa empresa como clientes importantes, mas em proporção menores. Porém, o que importa é que o atendimento da companhia, dos serviços de água e esgoto da empresa não é diferenciado para nenhum tipo de cliente, mas percebemos que é importante nos adequarmos a nossa atual realidade que é a presença da mulher na empresa.

Contudo, a pergunta realizada ao colaborador da segunda empresa:

Nossos clientes são exigentes com todos nossos serviços prestados em destaque para os clientes do sexo feminino que indiscutivelmente são os que mais estão presentes no nosso atendimento comercial, reclamando dos mais diversos tipos de serviço.

Em se tratando do sexo notamos que as mulheres ainda são tratadas como sexo frágil em relação ao homem, existe ainda muita discriminação. Hoje observamos que o quadro está mudando, principalmente nas grandes empresas, os clientes da CEMAR estão quebrando paradigma, onde cada vez elas estão ocupando o seu lugar dando uma postura inovadora no atendimento.

GRÁFICO 4.4.1: Pesquisa da ligação entre a faixa etária e o sexo dos colaboradores



Com relação ao estado civil das pessoas 75% (N=30) eram solteiras, 20% (N=8) eram casadas, e 5% (N=8) são divorciadas em ambas as organizações, CAEMA e CEMAR.

Quanto ao grau de escolaridade 2,5% (N=3) eram pessoas com 1º grau incompleto, 7,5% (N=3) eram pessoas 1º grau completo, 12,5% (N=5) eram pessoas com 2º grau incompleto, 47,5% (N=19) tinham 2º grau completo, 22,5% (N= 9) tinham 3º grau incompleto, 7,5% (N= 3) eram pessoas com 3º grau completo, podemos notar que está existindo maior exigibilidade por parte dos clientes e clareza em vários assuntos em ambas as empresas, CAEMA e CEMAR.

É importante salientar a qualidade na prestação de serviços e a capacitação dos colaboradores tendo com foco principal a satisfação dos clientes.

Tendo colaboradores cada vez mais capacitados atuando na empresa, já é uma conquista bastante avançada no que se refere á resolução de dificuldades, pois cada colaborador deverá está preparado para minimizar possíveis problemas que venha acontecer principalmente como nas empresas CAEMA e CEMAR, cujo principal problema é a qualidade no atendimento onde a maioria de seus colaboradores estão ocupando uma função por vários anos ou seja não há rotatividade de cargos, o que poderá acarretar problemas para a entidade. Um dos principais alvos é questão de pessoas mal treinadas onde 20% (N=8) dos entrevistados disseram que os colaboradores estão oferecendo condições inadequadas no que diz respeito ao atendimento prestado, em segundo posto está as instalações inadequadas com 10% (N=4), 7,5% (N=3) recurso tecnológico inadequado e 10% (N=4) faltam de rapidez no atendimento na CAEMA, na CEMAR 15% (N=6) responderam que pessoas mal treinadas, 10%(N= 4) responderam instalações inadequadas, 7,5% (N=3) responderam recursos tecnológicos ineficientes e 10% (N= 4) responderam falta de rapidez.

Com relação à observação da qualidade nos atendimentos verificamos que não estão alcançando os seus objetivos que é a satisfação do cliente, pois os percentuais deram na sua maioria regular, para ser uma administração horizontal falta excelência no atendimento. Os entrevistados foram argüidos a respeito de como eles observavam a qualidade no atendimento com 27,5% (N=11) afirmaram que a qualidade ser bom, 50% (N=20) afirmaram regular, e 22,5% (N=9) afirmaram ser péssimo na CAEMA; na CEMAR 30% (N=12) afirmaram ser bom, 57,5% (N=23) afirmaram ser regular, e 12,5% (N=5) afirmaram ser péssimo a qualidade no atendimento notamos que há pouca diferença entre as empresas citadas neste relatório.

TABELA 4.4.2: Análise da ligação entre a Qualidade no atendimento e os funcionários capacitados

Funcionários capacitados	Qualidade no atendimento						
	Bom		Regular		Péssimo		Não optou
	F	%	F	%	F	%	
CAEMA							
Pessoal mal treinado	1	2,5	4	10	3	7,5	
Instalações inadequadas			3	7,5	1	2,5	
Recursos tecnológico ineficientes	1	2,5	1	2,5	1	2,5	
Falta de rapidez no atendimento			3	7,5	1	2,5	
Não optou							21
TOTAL	40				100%		
CEMAR							
Pessoal mal treinado	1	2,5	3	7,5	2	5	
Instalações inadequadas	1	2,5	3	7,5			
Recursos tecnológico ineficientes	1	2,5					
Falta de rapidez no atendimento	1	2,5	4	10	2	5	
Não optou							22
TOTAL	40				100%		

A análise desse cruzamento entre qualidade no atendimento e funcionários capacitados identificará na presteza do atendimento que obteve um conceito regular entre os clientes das empresas, objetivando melhoria no atendimento através de mais treinamento e rapidez no atendimento ao público. As empresas aprendem com as pessoas que atendem. Elas oferecem qualidade, atendimento e confiabilidade comparáveis... todos participam. Muitas empresas inovadoras obtiveram novas idéias do produto junto aos clientes.. isso ocorre quando se ouve com atenção e regularidade. (BEE,2002,p.48)

Comparando as duas empresas, verificamos em relação a qualidade no atendimento na CAEMA com maior percentual 27,5% (N=11) foram conceituados como regular, na CEMAR com 25% (N=10) também foram conceituados como regular; cruzando a segunda variável observamos o maior índice entre pessoal mal treinado 20% (N=8) na CAEMA e na CEMAR a falta de rapidez no atendimento com índice de 17% (N=7).

Todavia a pergunta realizada ao primeiro colaborador da empresa CAEMA:

Como você considera os profissionais contratados pela empresas, se estão aptos a trabalhar com o público, se o colaborador sabe relacionar-se, comunicar-se, resolver os problemas dos clientes... como você tem percebido isso, o colaborador falou:

com relação ao atendimento ao cliente nesses últimos três anos melhorou muito, inclusive já foram feitas algumas pesquisas nesse sentido e nós tivemos uma resposta favorável, ou seja, o cliente hoje está mais satisfeito como atendimento quando chega ao setor comercial da empresa ele está sendo mais bem recebido, melhor atendido porque exatamente voltando para questão do planejamento estratégico uma das metas da empresa é exatamente essa de atender bem o cliente, bem o consumidor, porque nós temos como grande meta ser a melhor empresa em termo de prestação de serviços públicos no Maranhão, então para isso foi trabalhado essa questão do atendimento ao público, o setor comercial onde o público frequenta para resolver os problemas, foi melhorado, padronizado, novas instalações, novos equipamentos, móveis e o pessoal que foi trabalhar lá, a empresa decidiu terceirizar, ou seja, terceirizou através de uma empresa que já tem bastante experiência nesse ramo de atendimento ao público, então a empresa está trabalhando na CAEMA, ou seja, no serviço de atendimento ao público e a satisfação do cliente melhorou bastante, nesse sentido pode-se se dizer que surtiu muito efeito, o cliente hoje é mais bem recebido, e atendido, agora existe as dificuldades de operacionalizar, às vezes chega para resolver, reclamar alguma questão de vazamento tem aquela limitação a empresa não tem no sentido de chegar e resolver logo o problema isso passo a passo solucionado, a resposta ao cliente está sendo uma questão até de honra da empresa cada vez mais essa resposta ao cliente.

Concordando com o assunto mencionado o segundo colaborador disse:

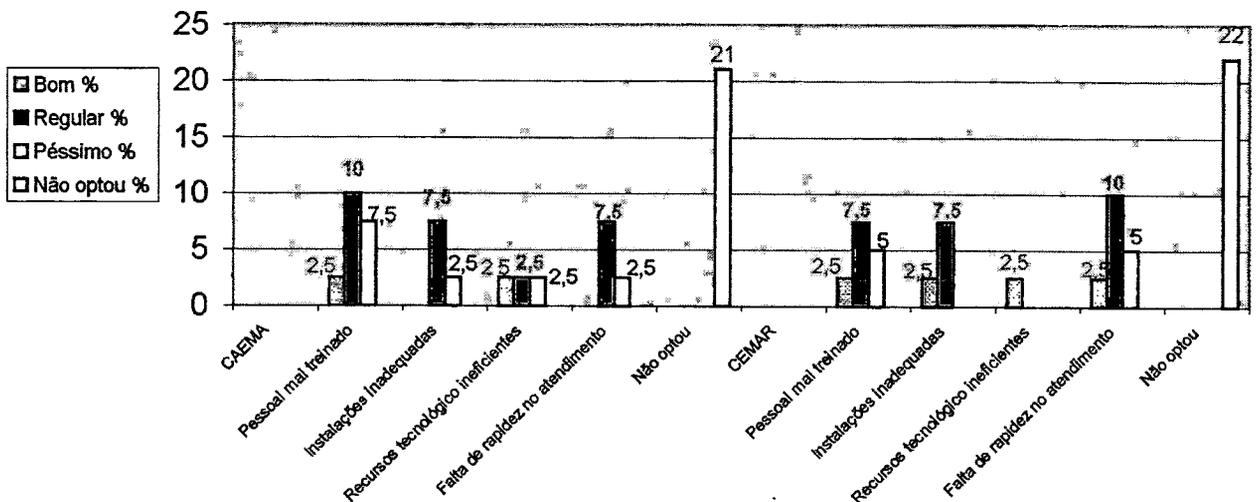
em relação à contratação ao preparo dos funcionários da empresa, só estão aptos para trabalhar com o público e eu diria que a gente treina porque lidar com o público é uma coisa muito difícil, então você tem que esta sempre treinando, atualmente, a gente já sente uma melhoria no atendimento da CAEMA, não há tanta queixa como antes e o serviço hoje está terceirizado, então houve uma melhora muito grande.

Portanto, o colaborador da segunda empresa informou de forma plausível a entrevista :

Todos os nossos funcionários, são treinados para trabalhar com o público e é feito regularmente reuniões com todos para que possamos melhor atender os nossos clientes, e sabemos também que o nosso trabalho é árduo e muitas vezes o cliente sente-se insatisfeito tendo em vista o serviço que não foi prestado a contento sobre tudo na área de corte porque a CEMAR tem que cortar os clientes inadimplentes isso é feito com pessoas, nenhum um cliente gosta de ser cortado e gera conflitos, mas todos os nossos funcionários e contratados são treinados regularmente, e toda semana se reúne e se fala como é a abordagem que ele tem que fazer aos clientes.

É oportuno ressaltar que devemos otimizar o clima organizacional visando proporcionar melhores condições no ambiente interno caracterizando o estado de satisfação dos colaboradores através das ações como crescimento, desenvolvimento e a máxima produtividade e qualidade, maximizando cada vez mais suas relações com os colaboradores e seus clientes oferecendo condições na prestação de serviços adequados, proporcionando oportunidade de desenvolvimento e estabelecendo um ótimo ambiente entre ambos, que adaptará o alcance e a superação dos objetivos desejados.

GRÁFICO 4.4.2 : Análise da ligação entre a qualidade no atendimento e os funcionários capacitados



Na CAEMA no que se refere à resolução dos problemas se estão alcançam suas expectativas 35% (N=14) disseram que sim, enquanto 65% (N= 26) responderam que não, enquanto na CEMAR 40% (N=16) responderam que sim e 60% (N=24) responderam que não alcançam suas expectativas, ambas precisam da mais relevância e prioridade para o pleno desempenho no que se refere às questões relativas aos meios de execução dos problemas .

Com relação se é prioridade um atendimento eficiente na CAEMA 70% (N=28) afirmaram ser importante, e 30% (N=12) afirmaram que não, enquanto que na CEMAR 65% (N=26) afirmaram que sim, e 25% (N=14) afirmaram não, é de fundamental relevância a eficiência, para eliminar, neutralizar problemas que venham a surgir, para alcançar metas e resultados fixados e superar expectativas buscando maximizar a qualidade no atendimento.

Outro ponto muito imprescindível é com relação se os serviços oferecidos para a comunidade são eficazes na CAEMA 20% (N=08) responderam que sim, e mais da metade responderam que não 80% (N=32), na CEMAR 27,5% (N=11) responderam sim, e 72,5% (N=29) responderam não ,consequência de ter pouca eficácia nos serviços oferecidos sempre é desastroso para o resultado, isso traduz uma postura pessimista e negativa para a empresa, diminuído o comprometimento com prioridades específicas no que se refere ao ambiente externo. "Atendimento motivado".

No cruzamento entre serviços oferecidos e insatisfação como os serviços prestados.

Verificou-se que serviços oferecidos têm sido um ponto negativo em sua maioria nas duas empresas, onde os clientes sugerem mudanças, melhoria na infra-estrutura seria um motivo para se fazer tais mudanças com 43% (N= 14), outro ponto onde haveria mudança seria o item funcionários mais capacitados 17,5% (N=6), segurança e agilidade nos serviços

prestados com 17,5 % (N=7), e 7,5%(N=3) equipamentos mais adequados, na CEMAR os pontos onde teria seria, funcionário mais capacitado com 22,5% (N=9), equipamentos mais adequados com 20% (N= 8), 17,5% (N=7) melhor infra-estrutura, e 12,5% (N= 5) segurança e agilidade nos serviços prestados, outro ponto que vale salientar na CAEMA é insatisfação com aos serviços prestados onde não houve um resultado satisfatório com 20% (N=8) responderam que não são satisfeitos com a demora no atendimento, 22,5% (N=9) afirmaram não terem respostas ou resolução para seus problemas, 25% (N=9) responderam que há cobranças inadequadas das taxas, 10% (N= 4) responderam mal atendimento, enquanto na CEMAR também houve um resultado não satisfatório com 25% (N=10) demora no atendimento foi um dos motivos que impulsionou a insatisfação dos clientes, sem resposta ou resolução para os problemas com 22,5% (N=9), 17,5% (N=7) cobranças inadequadas das taxas e 15% (N= 6) o mau atendimento foi o fator crucial na insatisfação.

TABELA 4.4.3 : Investiga a relação entre os serviços oferecidos e a insatisfação com os serviços prestados

Insatisfação com os serviços prestação	Serviços oferecidos									
	A''		B''		C''		D''		Não optou	
	F	%	F	%	F	%	F	%		
CAEMA										
A	1	2,5	4	10	2	5	1	2,5		
B			5	12,5			4	10		
C			5	12,5	4	10	1	2,5		
D	2	5			1	2,5	1	2,5		
Não optou									9	
TOTAL	40				100%					
CEMAR										
A	2	5	2	5	3	7,5	3	7,5		
B	1	2,5	2	5	2	5	1	2,5		
C	2	5	3	7,5	2	5		2,5		
D	3	7,5			2	5	1			
Não optou									11	
TOTAL	40				100%					

Dados Verticais:

A = demora no atendimento

B = sem resposta ou resolução para os problemas

C = cobrança inadequada das taxas

D = mau atendimento

Dados Horizontais:

A'' = equipamentos mas adequados

B'' = melhor infra-estrutura

C'' = funcionários capacitados

D'' = segurança e agilidade nos serviços prestados

A análise do cruzamento entre serviços oferecidos e insatisfação com os serviços prestados identificará como está sendo oferecido o serviço prestado por parte da organização, objetivando satisfação e agilidade no setor de atendimento ao público. É essencial que toda reclamação seja encarada como uma oportunidade para aprender sobre as necessidades dos clientes para se adaptar e melhorar o atendimento para atendê-los. (BEE,2002,p.52)

Comparando as duas empresas, percebemos com relação a serviços oferecidos que na CAEMA há um maior índice em melhorar a infra-estrutura com 35% (N=14), na CEMAR com 22,5% (N=9) para profissionais mais capacitados; enquanto que na segunda variável na CAEMA observamos um percentual de 25% (N=10) para cobranças inadequadas das taxas, na CEMAR constamos um percentual de 25% (N=10) para demora no atendimento.

Conduto a pergunta realizada ao primeiro colaborador da empresa CAEMA:

A empresa desenvolve alguma linha de pesquisa voltada para colher dados sobre os serviços prestados á comunidade e se a mesma encontra-se satisfeita, ele diz:

E relação a CAEMA eu volto à questão de planejamento estratégico, ter uma das metas a satisfação do cliente, então como falei anteriormente todos os ambientes da companhia onde o cliente é atendido sofreu uma modificação, ou seja, novas instalações, tudo no sentido de fazer com que o cliente sinta-se bem, no atendimento ao público a empresa decidiu terceirizar, chamando uma empresa já com uma experiência no ramo, a partir daí nós percebemos que há satisfação do cliente sendo percebido através de levantamento que se fez através de pesquisa na empresa onde ela pode concluir que o trabalho deu certo, ou seja, a satisfação do cliente está bem maior que antigamente.

Todavia concordando com o questionamento abordado o segundo colaborador respondeu da seguinte forma:

a pesquisa que a CAEMA desenvolve, eu acredito que tem um ano e meio, dois anos a empresa que fez a pesquisa era terceirizada ela não nos entregou até o momento a conclusão desse trabalho, então fica meio difícil saber se a comunidade está satisfeita, eu percebo assim, quando converso com outras pessoas que eles falam que houve uma melhora no atendimento, mas para te falar do grau de satisfação só com o resultado da pesquisa.

Portanto, o colaborador da segunda empresa descreveu da seguinte maneira:

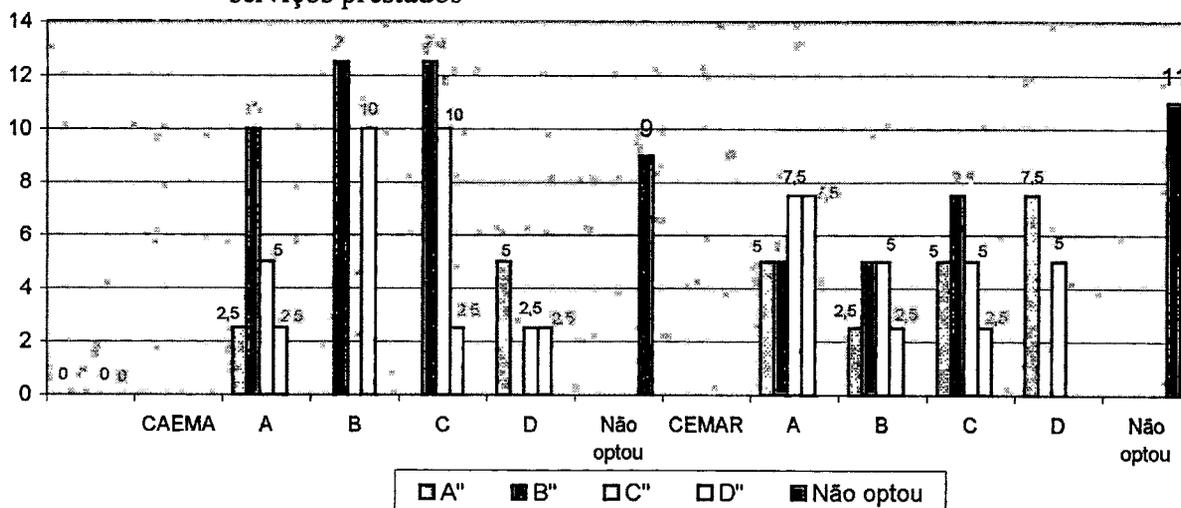
É feita uma pesquisa anual e a gente tem notado que nossos clientes estão um pouco insatisfeitos, que por fazermos essa pesquisa é que nós detectamos essa insatisfação do cliente e desenvolvemos um sistema de pesquisa direta, ou seja, mensal, então todas nossas unidades de negócios nós pesquisamos o serviço na própria agência e na residência do cliente, todos os serviços serão motivos de pesquisa direta e o atendimento é feito na hora com o cliente, com isso nós vamos ganhar com mais rapidez a resposta de cada cliente sobre aquele serviço solicitado na empresa e com isso nós estamos querendo que ele fique satisfeito.

No entanto, por atingir um resultado negativo conforme os questionário elaborados notamos que precisamos melhorar a fragilidade que se encontra nos serviços das empresas, como vimos existem pontos fracos a serem minimizados, é preciso otimizar as ações dos serviços oferecidos tornando-os mais consistentes, organizando, flexibilizando e agilizando as atividades para oferecerem condições adequadas para o melhor funcionamento. As empresas não podem se acomodar diante de um quadro e da situação que está acontecendo.

È nesse contexto que devemos dialogar, para que se evite cada vez mais negligência e irresponsabilidade por parte dos órgãos.

Então a direção a ser tomada é colaboradores mais qualificados, melhoria no atendimento para desenvolver ótimas condições para um clima harmônico e de cooperação entre ambas as partes, mostrando melhor desempenho e gerando assim satisfação para a sociedade.

GRÁFICO 4.4.3: Investiga a relação entre os serviços oferecidos e a insatisfação com os serviços prestados



Foi perguntado para os clientes se há confiança nos serviços prestados, na CAEMA 45% (N= 18) dos entrevistados disseram quem tem confiança, 55% (N=22) disseram não ter confiança nos serviços prestados, a postura e a credibilidade da empresa está manchada por vários sintomas já mencionados neste relatório. Na CEMAR 55% (N=22) afirmaram ter confiança nos serviços e 45% (N= 18) afirmaram não ter confiança nos serviços prestados, veja que houve uma diferença drástica entre ambas as empresas, este paradoxo é um diferencial muito relevante no se refere a excelência da empresa.

Agora como relação se deveriam haver um banco de sugestões na CAEMA todos afirmaram que é importante um banco de sugestões. Enquanto na CEMAR 97,5% (N= 39) disseram sim, e 2,5% (N=1) responderam que não. É primordial um banco onde informações são aprimoradas para uma melhor execução das tarefas na empresa.

Outro ponto proeminente é se a empresa demonstra preocupação com os problemas da comunidade, na CAEMA 27,5% (N= 11) afirmaram que há preocupação com os problemas da comunidade e que 75% (N= 29) que existe menor preocupação com os problemas da comunidade, na CEMAR 20% (N= 18) afirmaram que a empresas possui preocupação, e que 80% (N= 32) que a empresa não possui interesse na resolução dos problemas da comunidade, se não houver proeminência da empresa em demonstrar preocupação com os problemas da comunidade, isso causa uma série de contratempo, como erros na hora de efetuação dos serviços.

Segundo os entrevistados na CAEMA, 85% (N= 34) disseram que houve insatisfação com os serviços da empresa, e 15% (N= 16) disseram que houve satisfação com serviços, na CEMAR 80% (N=32) disseram que houve insatisfação com os serviços, e 20% (N= 8) disseram que houve satisfação com os serviços da empresa. Como percebemos a

maioria das pessoas entrevistadas responderam que não estão exultantes, pois isso influencia diretamente na confiabilidade da empresa que visa a alta qualidade.

4.5 Questionamento sobre a relevância da valorização do recurso humano como fator de produtividade e de qualidade na excelência ao atendimento.

A seriedade em analisar a motivação que contribui para alcance da eficácia, o atendimento quando realizado com esmero eleva a excelência, enquanto o mau atendimento se torna uma mácula na estrutura das organizações, por isso a relevância em se tratando da abordagem com o cliente, se o atendimento for eficaz a organização é quista pela sociedade, mas caso contrário o número de reclamações alcança índice alarmante e grande insatisfação.

O resultado da pesquisa referente a qualificação dos colaboradores 35% (N= 14) da CAEMA afirmaram que é preciso treinamento no atendimento ao público, 30% (N=12) afirmaram que há necessidade de reciclagem de pessoas, e 32,5% (N= 13) afirmaram que falta pessoas como mais capacitação profissional; no que se trata na melhoria no atendimento da CAEMA 12,5% (N= 5) responderam colaboradores capacitados, 40% (N= 16) responderam falta de agilidade, 30% (N= 12) responderam que querem colaboradores permanente nos postos de atendimento, e 15% (N= 6) afirmaram que deve existir mais comprometimento com a empresa.

Na CEMAR o resultado da pesquisa referente a qualificação dos colaboradores 35% (N=14) afirmaram que é necessário treinamento ao público, 32,5% (N=13) responderam que faltam pessoas mais capacitadas e 32,5% (N=13) afirmaram que há necessidade de reciclagem dos colaboradores; referente a melhoria no atendimento 7,5% (N=3) afirmaram que precisa de profissionais mais capacitados, para agilidade no atendimento responderam

35% (N=14) das pessoas, 42,5% (N=17) afirmaram que existe carência de colaboradores nos postos de atendimento e 15% (N=6) responderam que deve haver mais comprometimento com a empresa.

TABELA 4.5.1 : Análise da relação entre a Qualificação dos funcionários e a melhoria no atendimento

Melhoria no atendimento	Qualificação dos funcionários						
	A"		B"		C"		Não optou
	F	%	F	%	F	%	
CAEMA							
A	2	5	3	7,5			
B	5	12,5	5	12,5	6	15	
C	7	17,5	1	2,5	4	10	
D			4	10	2	5	
Não optou							1
TOTAL	40			100%			
CEMAR							
A			3	7,5			
B	7	17,5	4	10	3	7,5	
C	5	12,5	6	15	6	15	
D	2	5			4	10	
TOTAL	40			100%			

Dados Verticais:

- A = colaboradores capacitados
- B = agilidade no atendimento
- C = funcionários permanentes nos postos de atendimento
- D = comprometimento com a empresa.

Dados Horizontais:

- A" = treinamento no atendimento ao público
- B" = capacitação profissional.
- C" = reciclagem

A análise do cruzamento entre qualidade dos colaboradores e melhoria no atendimento identificará como está sendo exigida a qualificação dos colaboradores para um melhor atendimento, objetivando um atendimento eficaz por parte da organização para com a sociedade. Qualidade se obtém por meio das pessoas não unicamente pela via tecnológicas. (BARROS,1993,p.57).

Comparando as duas empresas, relacionando qualidade no atendimento houve uma coincidência no que se refere ao percentual do treinamento no atendimento ao público 35%

(N=14) para as empresas CAEMA e CEMAR; na segunda variável observamos maior índice em falta de agilidade no atendimento 40% (N=16) na CAEMA, e na CEMAR com percentual de 42,5% (N=17) para a falta de colaboradores permanentes nos postos de atendimento.

Todavia a pergunta feita ao primeiro colaborador da empresa CAEMA:

Que habilidades devem reunir um perfil do profissional que trabalha no atendimento, ele falou:

a habilidade de quem trabalha no atendimento ao público é que seja paciente, treinada em relações humanas, pessoa carismática, simpática com o público. e sobre a questão da paciência que ela saiba ter tolerância muitos consumidores quando chegam à empresa, achando-se donos da verdade e brigando, então nesse momento a pessoa que trabalha no atendimento tem que ter esse perfil de tolerante, ser uma pessoa com habilidade de contornar aquela situação no sentido de resolver da melhor forma possível o problema do cliente.

Entretanto concordando com o assunto em questão o segundo colaborador, ele disse:

a habilidade e perfil do profissional que vai trabalhar no atendimento têm que ser um perfil de uma pessoa, comunicativa, pessoa bem-humorada, educada, paciente e principalmente no atendimento da CAEMA, as pessoas já têm uma certa insatisfação como a falta de água, e ou por conta muito alta a pessoa tem que ter habilidade para trabalhar, com isso então são características de um perfil que é comunicação, educação, parceria e saber principalmente trabalhar com o ser humano.

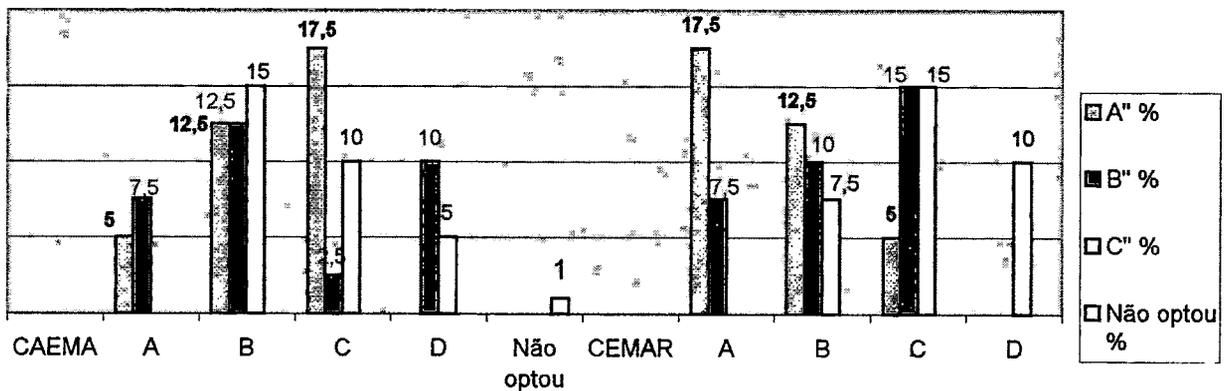
Portanto, o colaborador da segunda empresa relatou de forma razoável ao questionamento:

As habilidades que os funcionários têm que ter para o atendimento é conhecimento do que fazem, gostar do que fazem, ter uma boa aparência, cuidar dessa aparência, ser equilibrado, e está comprometido com o que faz e com o negócio da empresa.

Atualmente as pessoas estão cada vez mais compenetradas no seu papel na sociedade, cada vez mais estão cobrando das empresas melhores ações para naturalmente beneficiá-las. E conseqüentemente não é diferente com a CAEMA e CEMAR, as pessoas estão cada vez mais aumentando o seu grau de exigibilidade para o serviço de qualidade, colaboradores mais qualificados, onde treinamento em relação ao público atendido,

capacitação profissional, agilidade no atendimento e colaboradores permanente nos postos de atendimento estão exigindo mais flexibilidade e rapidez por parte dos colaboradores. As pessoas querem ser tratadas com dignidade pela empresa, como se elas realmente fosse proprietária da mesma, fazer com que ela se sinta confortável é um desafio, parece que essas atitudes fazem parte de uma teoria utópica principalmente no meio das empresas públicas, mas se olharmos para as empresas privadas, esse tem sido um diferencial nos resultados no mercado em que atuam. É necessário que todos os colaboradores se empenhem para dar o melhor de si, aproveitando da melhor forma possível a capacidade na melhoria do atendimento. Assim os clientes estariam cientes que seus problemas seriam solucionados.

GRÁFICO 4.5.1: Análise da relação entre a qualidade dos funcionários e a melhoria no atendimento



No que desrespeito se a empresa deve apresentar ao público seu planejamento estratégico, 95,5% (N= 37) responderam que é importante apresentar planejamento, 7,5% (N= 3) responderam não ser interessante o mesmo no que se refere a CAEMA, enquanto que os entrevistados da CEMAR responderam que 95% (N= 38) acham importante apresentar o planejamento a sociedade e 5% (N= 2) acham desnecessária a apresentação do planejamento estratégico. Faz-se necessário à exposição do planejamento para saber o caminho que a empresa deseja seguir para intervir na realidade e ser capaz de criar o futuro, analisando sua potencialidade e vulnerabilidade presente no ambiente externo e interno.

No que se trata a empresa possui suporte para desenvolver o seu trabalho 55% (N= 22) responderam que existe suporte, e 45% (N= 18) responderam que a empresa não tem suporte na CAEMA, enquanto na CEMAR houve um empate quanto a porcentagem de 50% (N= 20) em cada resposta, isto nos leva a analisar que a empresa possui recursos tecnológicos para seu melhor desempenho.

Outro problema quase sempre existente é a falta de tecnologia, com isso perguntamos aos entrevistados se você acha importante a utilização de recursos tecnológicos, 97,5% (N= 39) responderam acham importante, e 2,5% (N= 1) responderam que não consideram importante deste recurso na CAEMA, enquanto que os entrevistados da CEMAR 95% (N=38) responderam ser proeminente os recursos tecnológicos e 5% (N=2), responderam não ser suma importância destes recursos, que os percentuais não sofreram grande alteração, a falta de serviços tecnológicos evidencia o quanto a as empresas estão pecando em relação, a este problema, a tecnologia se faz necessário, pois o desenvolvimento dos serviços cuja qualidade e agilidade beneficiam ainda mais a imagem de responsabilidade, o que é melhor, dar mais segurança aos seus clientes.

Buscando compreender ainda mais a satisfação dos clientes, foi tratada a questão da comunicação com a empresa e o tipo de atendimento, outro ponto muito importante na excelência no atendimento, dos entrevistados com relação comunicação da CAEMA 7,5% (N=3) afirmou que a falta de tecnologia dificulta a comunicação, 25% (N= 10) responderam ser a falta de informação precisa, 25% (N= 10) responderam falta de centralização para solução dos problemas, na CEMAR 7,5% (N= 3) responderam que a falta de tecnologia atrapalha a comunicação, 10% (N= 4) responderam que falta de informação precisa, 37,5% (N= 15) atendimento lento e 12,5% (N= 5) responderam que falta de centralização para solução dos problemas .

Com relação ao tipo de atendimento faz –se necessário salientar os tipos mais utilizados pela organização na CAEMA 57,2% (N= 23) utiliza telefone, 5% (N= 2) a internet 20% (N= 8) o atendimento ao público, já a CEMAR 47,5% (N= 19) utiliza o telefone, 5% (N=2) a internet, 15% (N= 6) o atendimento ao público.

TABELA 4.5.2 : Análise da relação entre a Comunicação com a empresa e o tipo de atendimento

Tipo de atendimento	Comunicação com empresa								
	A''		B''		C''		D''		Não optou
	F	%	F	%	F	%	F	%	
CAEMA									
Telefone	3	7,5	7	17,5	6	15	7	17,5	
Internet					2	5			
Fax									
Atendimento ao público			3	7,5	2	5	3	7,5	
Não optou									7
TOTAL	40				100%				
CEMAR									
Telefone	1	2,5	2	5	13	32,5	3	7,5	
Internet	2	5							
Fax									
Atendimento ao público			2	5	2	5	2	5	
Não optou									13
TOTAL	40				100%				

Dados Horizontais:

A= falta de tecnologia

B'' = falta de informação precisa

C'' = atendimento lento

D'' = falta de centralização para solução dos problemas.

A análise do cruzamento entre comunicação com a empresa e tipo de atendimento identificará a falta de feedback e a falta de outros meios de comunicação, a fim de objetivar a agilidade no atendimento para tenha um feedback sem ruídos, onde poderemos obter respostas em um espaço curto de tempo .

Para que haja uma perfeita e eficiente realização no processo de comunicação, pressupõe-se que todos os elementos estejam em perfeita integração e harmonia (...) Uma relação de mútua confiança permite a eliminação ou a neutralização de possíveis interferências num processo de comunicação. (SENAC,1998,p.32)

Comparando as duas empresas percebemos em relação a comunicação nas empresas que na CAEMA houve uma coincidência percentual 25% (N=10) entre falta de informação precisa, atendimento lento e de centralização para solução dos problemas. na CEMAR o maior percentual foi de 37,5% (N=15) para atendimento lento, enquanto para o tipo de atendimento ambas as empresas apresentaram o maior índice como o meio de comunicação mais utilizado o telefone, CAEMA 57,5% (N=23) e na CEMAR 47,5% (N=19).

Contudo a pergunta realizada ao primeiro colaborador da empresa CAEMA :

Você acha satisfatória a comunicação com a empresa e os meios utilizados por ela? Cite alguns exemplos. Sobre a agilidade ao atendimento, ou seja, onde a empresa respondeu de imediato as dúvidas e as expectativas de seus clientes, colaborador respondeu:

além do atendimento ao público onde as pessoas se dirigem para resolver seus problemas junto a CAEMA existe um grande projeto da empresa que inclusive está sendo já concluído e deve funcionar ainda nesse ano no começo de agosto que é o "call center" é o atendimento personalizado onde o cliente vai ligar para 0800 e vai esclarecer sobre alguns problemas, sendo esses que às vezes leva o cliente até o setor comercial da empresa, então o 0800 vai chegar exatamente para solucionar parte desse problema, onde o cliente vai ter comodidade de não sair de casa, ligar para reclamar que estourou um vazamento, um esgoto, um cano d'água, reclamar, perguntar porque esta faltando água, várias pendências podem ser resolvidas através do 0800, então é mais um atendimento que vai melhorar a comunicação da CAEMA com o cliente.

Concordando com o assunto em questão o segundo colaborador disse:

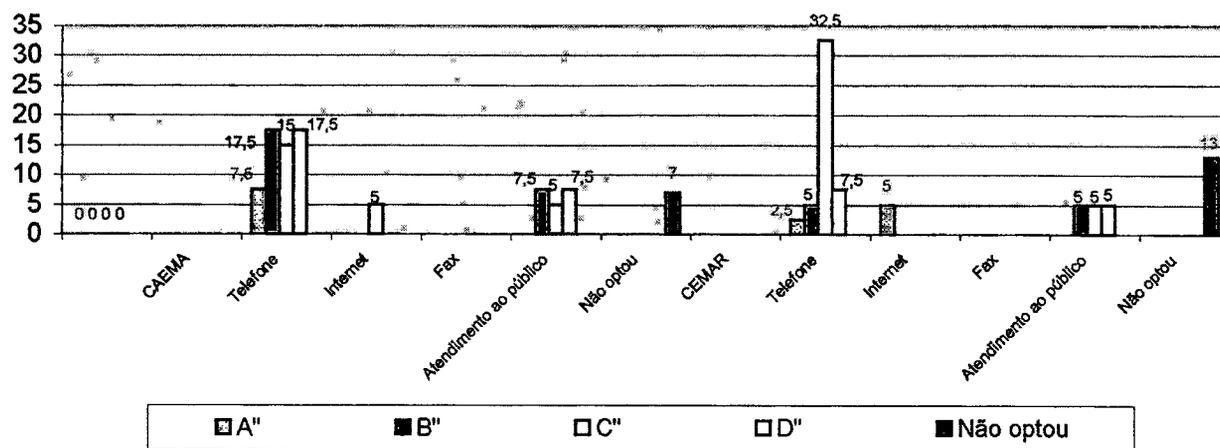
No momento temos o 195 que é o meio de comunicação, nós temos o próprio acessório de comunicação e vai ser implantado já emanando o "call center" e como isso vai haver uma maior agilidade desses atendimentos e uma comunicação maior entre esse atendimento e a operação que isso às vezes é fator que não traz satisfação ao cliente que não há uma rapidez nessa comunicação e o atendimento para a operação, a mesma não dar o retorno do atendimento, então a pessoa liga, pede um serviço e às vezes não é atendido, as pessoas que atendem, não sabem se não houve esse atendimento, então essa comunicação teve que melhorar a operação com o atendimento com o "call center" vai haver uma melhora.

Portanto, o colaborador a segunda empresa descreveu de forma positiva ao questionamento:

Os nossos meios de comunicações com o cliente são os mais variados possíveis, em primeiro lugar, o atendimento personalizado na própria agência de atendimento, essas respostas são feitas para o cliente no contato pessoal que é a nossa melhor resposta e mais rápida tendo em vista que é feito pessoalmente e é tirada todas as dúvidas que por ventura possam vir surgir com o cliente, além disso nós temos a comunicação através do telefone 0800, a Internet que o cliente pode solicitar o serviço ou fazer alguma reclamação através da nossa ouvidoria que geralmente a gente responde também ao cliente e nós temos o fale conosco que é da página da Web onde o cliente é respondido no máximo em 24 h.

Verificamos que nas referidas empresas os aspectos mencionados acima ficaram com seus resultados negativos, ressaltando que feedback entre empresas e clientes está danificado em função da falta de eficiência, responsabilidade na segurança da comunicação com a empresa. Atualmente é primordial a comunicação entre a empresa e seu cliente, que representa o grau de ordem, bom funcionamento, transparência de atitudes, definições de áreas, funções e objetivos na organização. Tudo isso ressalta uma boa comunicação entre ambas as partes, que é primordial na transmissão da confiança mútua.

GRÁFICO 4.5.2: Análise da relação entre a comunicação com a empresa e os tipos de atendimentos



Segundo entrevistados na pesquisa 17,5% (N=7) afirmaram estarem satisfeitos com a infra-estrutura da empresa, e 82,5% (N= 33) afirmaram não são satisfeitos com a infra-

estrutura da CAEMA, enquanto na CEMAR 22,5% (N= 9) são satisfeitos com a infra-estrutura, e 77,5% (N= 31) não são satisfeito com infra-estrutura da mesma, o ambiente é desfavorável, acomodações inadequadas e outros série de fatores que influenciam para que a infra-estrutura seja insatisfatória para os clientes.

Outro problema é se há um contingente de funcionários suficiente para o atendimento. Na CAEMA 15% (N= 6) responderam que existe, e 85% (N=34) afirmaram que não é suficiente o numero dos colaboradores, enquanto na CEMAR 17,5% (N= 7) disseram sim, e 82,5% (N= 33) responderam que há insuficiência dos colaboradores, seja que índice negativo de uma empresa para outra foi mínimo possível, isso nos leva há verificar que a falha no sistema de atendimento de ambas, não existe um programa excelência no atendimento.

Outro ponto que ressaltamos na pesquisa foi quanto a discriminação sofrida no atendimento, com isso foi perguntado se as pessoas já sofreram algum tipo de preconceito no atendimento das empresas, na CAEMA 27,5% (N=11) disseram que sim, 72,5% (N=29) disseram que não sofreram discriminação por parte da organização, na CEMAR 30% (N= 12) responderam que sofreram discriminação, enquanto 70% (N= 28) responderam não ter sofrido discriminação, observamos que em ambas, os clientes são tratados com presteza , que o atendimento não está desfigurando no que se refere a discriminação, atualmente nas organizações estão voltadas com o foco, ênfase para o cliente sem já distinção.

Com relação à fidelização do cliente foi perguntado si o mesmo é cliente da empresas 72,5% (N=29) responderam serem clientes, e 27,5% (N= 11) responderam não serem clientes, na CEMAR 77,5% (N= 31) responderam serem clientes 22,5% (N= 9) responderam que não clientes, utilizam os serviços da empresa, mas não contribuem para o desenvolvimento.

Outro problema que dificulta o desenvolvimento da empresa é no tocante cadastramento como isso perguntamos aos entrevistados a maneira com eles foram cadastrados pela empresa, na CAEMA 37,5% (N= 15) foram a instituição, 20%(N= 8) pelo telefone, 17,5% (N=7) que os funcionários foram ao seu encontro (nas residências), 25% (N= 10) não são cadastrados, enquanto na CEMAR 42,5% (N= 17) responderam que foram a empresa, 10% (N= 4) disseram ser cadastrados pelo telefone, 17,5% (N= 7)os funcionários foram ao seu encontro, e 30% (N= 12) afirmaram não terem cadastro.

A consequência deste não cadastramento se deve a inúmeros fatores para poder detectar tais problemas foi realizada a seguinte pergunta se em caso negativo, o porquê de não ser cadastrado na CAEMA 2,5% (N= 1) disseram mal atendimento ,2,5% (N=1) desconfiança com a credibilidade da empresa, 5% (N=2) não tem acesso e 15% (N= 6) disseram ter pouca informação sobre o cadastro, enquanto na CEMAR 5% (N=2) mau atendimento e desconfiança com a credibilidade ficaram com mesmo índice e 10% (N=4) ficaram com mesmo índice não ter acesso e pouca informação sobre o cadastro.

A solução para minimizar este problema é mais investimento, capacitação dos colaboradores, rotatividade.

5 CONCLUSÃO

Ao longo do tempo o setor de gestão de pessoas vem sendo amplamente modificado em diversas organizações. Desmistificando a imagem dos seus colaboradores, ocorrendo mudanças nos valores e prática no ambiente organizacional, neste século começou com as pessoas sendo chamada de material humano, que termina falando em patrimônio humano, o mais importante dos patrimônios, e, pronunciando novo século, que começará com as pessoas sendo mais que o principal recurso: será também um dos clientes dos resultados.

Nesses cenários as pessoas deixam de ser barreiras dos resultados para serem solução. As organizações vêm seus colaboradores como vantagem competitiva e o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio.

Pensar na empresa hoje e no futuro, entende-se que para obter excelência empresarial deve ser um trabalho realizado com e através das pessoas, Ou seja, significa realizar a gestão de pessoas com a parceria entre gestores e colaboradores excelência de uma empresa está relacionada com as pessoas que com ela colaboram.

Por se tratar de um assunto bastante vasto e dinâmico, este estudo monográfico não se finda aqui, uma vez que proporciona subsídios para que trabalhos posteriormente venham a ser realizados, contribuindo o aprimoramento da Gestão de Pessoas.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário para funcionários

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ____ / ____ / ____ na própria empresa.

01) Faixa etária?

- 0101 () Até 19 anos
0102 () 20 a 29 anos
0103 () 30 a 49 anos
0104 () Acima de 49 anos

02) Sexo ?

- 0201 () Feminino 0202 () Masculino

03) Estado civil?

- 0301 () Solteiro
0302 () Casado
0303 () Divorciado
0304 () Viúvo

04) Grau de escolaridade?

- 0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 () Superior incompleto
0406 () Superior completo

05) Qual a sua situação na Empresa?

- 0501 () Concursado
0502 () Contratado
0503 () Estagiário
0504 () Prestador de serviço

06) Qual o cargo que ocupa na Empresa?

0601 _____

07) Qual a sua profissão?

0701 _____

08) A sua empresa oferece treinamento?

- 0801 () Sim 0802 () Não

09) Você recebeu algum treinamento antes de ser efetivado na empresa?

- 0901 () Sim 0902 () Não

10) Em caso positivo qual ênfase na sua admissão?

- 1001 () Incentivo profissional
1002 () Motivação
1003 () Maior conhecimento da sua função
1004 () Integração social

11) Quais os benefícios do treinamento para seu desempenho?

- 1101 () Obtenção de conhecimento

1102 () Qualificação profissional

1103 () Melhor desenvolvimento da empresa

1104 () Sem grande influência

12) Qual o intervalo de tempo que há entre os treinamentos?

- 1201 () 3 a 3 meses
1202 () 6 a 6 meses
1203 () 24 a 24 meses
1204 () 48 a 48 meses

13) Você possui espaço p/empreender?

- 1301 () Sim 1302 () Não

14) Você está satisfeito com sua empresa?

- 1401 () Sim 1402 () Não

15) Em caso de resposta negativa, em quais aspectos?

- 1501 () Não há comunicação entre gestores e colaboradores
1502 () Falta de reuniões
1503 () Falta de valorização do elemento humano
1504 () Falta de participação dos colaboradores no planejamento
1505 () Outros _____

16) Como é informado as mudanças que ocorrem dentro da empresa?

- 1601 () Reuniões
1602 () Mural
1603 () Intranet
1604 () Gerentes

17) Quais as mudanças que podem ser feitas para melhorar a sua empresa?

- 1701 () Aceitando sugestões de seus colaboradores
1702 () Gerenciamento participativo
1703 () Melhor infraestrutura
1704 () Trabalho em equipe

18) Há valorização da mão-de-obra?

- 1801 () Sim 1802 () Não

19) Em caso de resposta negativa, qual a medida a ser tomada?

- 1901 () Valorização da produtividade
1902 () Premiação
1904 () Rotatividade nos cargos
1905 () Outros _____

20) Há quanto tempo encontra-se nessa função:

2001 () 5 a 10 anos

2002 () 15 a 20 anos

2003 () 20 a 30 anos

2004 () Acima de 30 anos

21) Você é participativo na execução das tarefas?

2101 () Sim

2102 () Não

22) Você está aberto a sugestões e críticas?

2201 () Sim

2202 () Não

23) Sua equipe tem autonomia para resolver problemas que venha a surgir?

2301 () Sim

2302 () Não

24) Seu relacionamento com seus colaboradores é positivo?

2401 () Sim

2402 () Não

25) Em resposta negativa em quais aspectos?

2501 () Falta de diálogo

2502 () Falta conhecimento do setor

2503 () Falta comprometimento com os resultados

2504 () Incompatibilidade com a função

26) Você é satisfeito com sua função?

2601 () Sim

2602 () Não

27) A sua profissão é a mesma função exercida na empresa?

2701 () Sim

2702 () Não

28) Você é capaz de coordenar pessoas?

2801 () Sim

2802 () Não

29) Você contribui com seus colaboradores para que sintam-se motivados?

2901 () Sim

2902 () Não

30) Promove reuniões para auto-avaliação ?

3001 () Sim

3002 () Não

31) Em caso de críticas você realiza mudanças?

3101 () Sim

3102 () Não

32) Em resposta positiva, quais mudanças faria?

3201 () Mais treinamento

3202 () Trabalho em equipe

3203 () Elogiando seus colaboradores

3204 () Participação no planejamento

33) Como você melhoraria o desempenho de sua equipe?

3301 () Ambiente motivado

3302 () Reciclagem de pessoal

3303 () Prêmio pelos objetivos alcançados

3304 () Participação no planejamento

34) Como observa a estrutura hierárquica da empresa?

3401 () Bom

3402 () Regular

3403 () Péssimo

35) Em caso negativo em quais aspectos realizaria mudanças?

3501 () Falta de divulgação dos planos

3502 () Falta cooperativismo

3503 () Falta de sistema de comunicação interno

3504 () Resultados não compartilhados

36) A empresa realiza eventos para a integração social?

3601 () Sim

3602 () Não

37) Há oportunidade de crescimento interno na empresa?

3701 () Sim

3702 () Não

38) Há flexibilidade nos benefícios da empresa?

3801 () Sim

3802 () Não

39) Há investimentos na área de benefícios?

3901 () Sim

3902 () Não

APÊNDICE A1 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ____ / ____ / ____ na própria empresa.

01) Faixa etária?

- 0101 () Até 19 anos
0102 () 20 a 29 anos
0103 (x) 30 a 49 anos
0104 () Acima de 49 anos

02) Sexo ?

- 0201 (x) Feminino 0202 () Masculino

03) Estado civil?

- 0301 () Solteiro
0302 (x) Casado
0303 () Divorciado
0304 () Viúvo

04) Grau de escolaridade?

- 0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 () Superior incompleto
0406 (x) Superior completo

05) Qual a sua situação na Empresa?

- 0501 (x) Concursado
0502 () Contratado
0503 () Estagiário
0504 () Prestador de serviço

06) Qual o cargo que ocupa na Empresa?

- 0601 Gestor de RH _____

07) Qual a sua profissão?

- 0701 Psicóloga _____

08) A sua empresa oferece treinamento?

- 0801 (x) Sim 0802 () Não

09) Você recebeu algum treinamento antes de ser efetivado na empresa?

- 0901 (x) Sim 0902 () Não

10) Em caso positivo qual ênfase na sua admissão?

- 1001 () Incentivo profissional

1102 (x) Qualificação profissional

- 1103 () Melhor desenvolvimento da empresa
1104 () Sem grande influência

12) Qual o intervalo de tempo que há entre os treinamentos?

- 1201 () 3 a 3 meses
1202 () 6 a 6 meses
1203 (x) 24 a 24 meses
1204 () 48 a 48 meses

13) Você possui espaço para empreender?

- 1301 () Sim 1302 (x) Não

14) Você está satisfeito com sua empresa?

- 1401 () Sim 1402 (x) Não

15) Em caso de resposta negativa, em quais aspectos?

- 1501 () Não há comunicação entre gestores e colaboradores
1502 () Falta de reuniões
1503 (x) Falta de valorização do elemento humano
1504 () Falta de participação dos colaboradores no planejamento
1505 () Outros _____

16) Como é informado as mudanças que ocorrem dentro da empresa?

- 1601 () Reuniões
1602 (x) Mural
1603 () Intranet
1604 () Gerentes

17) Quais as mudanças que podem ser feitas para melhorar a sua empresa?

- 1701 () Aceitando sugestões de seus colaboradores
1702 (x) Gerenciamento participativo
1703 () Melhor infraestrutura
1704 () Trabalho em equipe

18) Há valorização da mão-de-obra?

- 1801 () Sim 1802 (x) Não

- 1002 () Motivação
- 1003 () Maior conhecimento da sua função
- 1004 () Integração social
- 11) Quais os benefícios do treinamento para seu desempenho?
- 1101 () Obtenção de conhecimento
- 20) Há quanto tempo encontra-se nessa função:
- 2001 () 5 a 10 anos
- 2002 () 15 a 20 anos
- 2003 () 20 a 30 anos
- 2004 () Acima de 30 anos
- 21) Você é participativo na execução das tarefas?
- 2101 () Sim 2102 () Não
- 22) Você está aberto a sugestões e críticas?
- 2201 () Sim 2202 () Não
- 23) Sua equipe tem autonomia para resolver problemas que venha a surgir?
- 2301 () Sim 2302 () Não
- 24) Seu relacionamento com seus colaboradores é positivo?
- 2401 () Sim 2402 () Não
- 25) Em resposta negativa em quais aspectos?
- 2501 () Falta de diálogo
- 2502 () Falta conhecimento do setor
- 2503 () Falta comprometimento com os resultados
- 2504 () Incompatibilidade com a função
- 26) Você é satisfeito com sua função?
- 2601 () Sim 2602 () Não
- 27) A sua profissão é a mesma função exercida na empresa?
- 2701 () Sim 2702 () Não
- 28) Você é capaz de coordenar pessoas?
- 2801 () Sim 2802 () Não
- 29) Você contribui com seus colaboradores para que sintam-se motivados?
- 2901 () Sim 2902 () Não
- 30) Promove reuniões para auto-avaliação ?
- 3001 () Sim 3002 () Não
- 19) Em caso de resposta negativa, qual a medida a ser tomada?
- 1901 () Valorização da produtividade
- 1902 () Premiação
- 1903 () ambiente motivador
- 1904 () Rotatividade nos cargos
- 1905 () Outros _____
- 31) Em caso de críticas você realiza mudanças?
- 3101 () Sim 3102 () Não
- 32) Em resposta positiva ,quais mudanças faria?
- 3201 () Mais treinamento
- 3202 () Trabalho em equipe
- 3203 () Elogiando seus colaboradores
- 3204 () Participação no planejamento
- 33) Como você melhoraria o desempenho de sua equipe?
- 3301 () Ambiente motivado
- 3302 () Reciclagem de pessoal
- 3303 () Prêmio pelos objetivos alcançados
- 3304 () Participação no planejamento
- 34) Como observa a estrutura hierárquica da empresa?
- 3401 () Bom
- 3402 () Regular
- 3403 () Péssimo
- 35) Em caso negativo em quais aspectos realizaria mudanças?
- 3501 () Falta de divulgação dos planos
- 3502 () Falta cooperativismo
- 3503 () Falta de sistema de comunicação interno
- 3504 () Resultados não compartilhados
- 36) A empresa realiza eventos para a integração social?
- 3601 () Sim 3602 () Não
- 37) Há oportunidade de crescimento interno na empresa?
- 3701 () Sim 3702 () Não
- 38) Há flexibilidade nos benefícios da empresa?
- 3801 () Sim 3802 () Não
- 39) Há investimentos na área de benefícios?
- 3901 () Sim 3902 () Não

APÊNDICE A2 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ____/____/____ na própria empresa.

01) Faixa etária?

- 0101 () Até 19 anos
0102 () 20 a 29 anos
0103 (x) 30 a 49 anos
0104 () Acima de 49 anos

02) Sexo ?

- 0201 () Feminino 0202 (x) Masculino

03) Estado civil?

- 0301 () Solteiro
0302 (x) Casado
0303 () Divorciado
0304 () Viúvo

04) Grau de escolaridade?

- 0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 (x) Superior incompleto
0406 () Superior completo

05) Qual a sua situação na Empresa?

- 0501 (x) Concursado
0502 () Contratado
0503 () Estagiário
0504 () Prestador de serviço

06) Qual o cargo que ocupa na Empresa?

0601 __Gerente_____

07) Qual a sua profissão?

0701 _eletrotecnico_____

08) A sua empresa oferece treinamento?

- 0801 (x) Sim 0802 () Não

09) Você recebeu algum treinamento antes de ser efetivado na empresa?

- 0901 (x) Sim 0902 () Não

10) Em caso positivo qual ênfase na sua admissão?

- 1001 () Incentivo profissional

1102 () Qualificação profissional

1103 () Melhor desenvolvimento da empresa

1104 () Sem grande influência

12) Qual o intervalo de tempo que há entre os treinamentos?

1201 () 3 a 3 meses

1202 (x) 6 a 6 meses

1203 () 24 a 24 meses

1204 () 48 a 48 meses

13) Você possui espaço para empreender?

1301 (x) Sim 1302 () Não

14) Você está satisfeito com sua empresa?

1401 (x) Sim 1402 () Não

15) Em caso de resposta negativa, em quais aspectos?

1501 () Não há comunicação entre gestores e colaboradores

1502 () Falta de reuniões

1503 () Falta de valorização do elemento humano

1504 () Falta de participação dos colaboradores no planejamento

1505 () Outros _____

16) Como é informado as mudanças que ocorrem dentro da empresa?

1601 () Reuniões

1602 () Mural

1603 (x) Intranet

1604 () Gerentes

17) Quais as mudanças que podem ser feitas para melhorar a sua empresa?

1701 () Aceitando sugestões de seus colaboradores

1702 () Gerenciamento participativo

1703 (x) Melhor infraestrutura

1704 () Trabalho em equipe

18) Há valorização da mão-de-obra?

1801 (x) Sim 1802 () Não

- 1002 () Motivação
1003 (x) Maior conhecimento da sua função
1004 () Integração social
- 11) Quais os benefícios do treinamento para seu desempenho?
- 1101 (x) Obtenção de conhecimento
- 20) Há quanto tempo encontra-se nessa função:
2001 () 5 a 10 anos
2002 () 15 a 20 anos
2003 (x) 20 a 30 anos
2004 () Acima de 30 anos
- 21) Você é participativo na execução das tarefas?
2101 (x) Sim 2102 () Não
- 22) Você está aberto a sugestões e críticas?
2201 (x) Sim 2202 () Não
- 23) Sua equipe tem autonomia para resolver problemas que venha a surgir?
2301 (x) Sim 2302 () Não
- 24) Seu relacionamento com seus colaboradores é positivo?
2401 (x) Sim 2402 () Não
- 25) Em resposta negativa em quais aspectos?
2501 () Falta de diálogo
2502 () Falta conhecimento do setor
2503 () Falta comprometimento com os resultados
2504 () Incompatibilidade com a função
- 26) Você é satisfeito com sua função?
2601 (x) Sim 2602 () Não
- 27) A sua profissão é a mesma função exercida na empresa?
2701 () Sim 2702 (x) Não
- 28) Você é capaz de coordenar pessoas?
2801 (x) Sim 2802 () Não
- 29) Você contribui com seus colaboradores para que sintam-se motivados?
2901 (x) Sim 2902 () Não
- 30) Promove reuniões para auto-avaliação ?
3001 (x) Sim 3002 () Não
- 19) Em caso de resposta negativa, qual a medida a ser tomada?
1901 () Valorização da produtividade
1902 () Premiação
1903 () ambiente motivador
1904 () Rotatividade nos cargos
1905 () Outros _____
- 31) Em caso de críticas você realiza mudanças?
3101 (x) Sim 3102 () Não
- 32) Em resposta positiva ,quais mudanças faria?
3201 () Mais treinamento
3202 () Trabalho em equipe
3203 (x) Elogiando seus colaboradores
3204 () Participação no planejamento
- 33) Como você melhoraria o desempenho de sua equipe?
3301 () Ambiente motivado
3302 (x) Reciclagem de pessoal
3303 () Prêmio pelos objetivos alcançados
3304 () Participação no planejamento
- 34) Como observa a estrutura hierárquica da empresa?
3401 () Bom
3402 (x) Regular
3403 () Péssimo
- 35) Em caso negativo em quais aspectos realizaria mudanças?
3501 () Falta de divulgação dos planos
3502 () Falta cooperativismo
3503 () Falta de sistema de comunicação interno
3504 () Resultados não compartilhados
- 36) A empresa realiza eventos para a integração social?
3601 (x) Sim 3602 () Não
- 37) Há oportunidade de crescimento interno na empresa?
3701 (x) Sim 3702 () Não
- 38) Há flexibilidade nos benefícios da empresa?
3801 (x) Sim 3802 () Não
- 39) Há investimentos na área de benefícios?
3901 (x) Sim 3902 () Não

APÊNDICE A3 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ____ / ____ / ____ na própria empresa.

01) Faixa etária?

- 0101 () Até 19 anos
0102 (x) 20 a 29 anos
0103 () 30 a 49 anos
0104 () Acima de 49 anos

02) Sexo ?

- 0201 (x) Feminino 0202 () Masculino

03) Estado civil?

- 0301 (x) Solteiro
0302 () Casado
0303 () Divorciado
0304 () Viúvo

04) Grau de escolaridade?

- 0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 (x) Superior incompleto
0406 () Superior completo

05) Qual a sua situação na Empresa?

- 0501 () Concursado
0502 () Contratado
0503 (x) Estagiário
0504 () Prestador de serviço

06) Qual o cargo que ocupa na Empresa?

- 0601 caixa _____

07) Qual a sua profissão?

- 0701 _____

08) A sua empresa oferece treinamento?

- 0801 (x) Sim 0802 () Não

09) Você recebeu algum treinamento antes de ser efetivado na empresa?

- 0901 (x) Sim 0902 () Não

10) Em caso positivo qual ênfase na sua admissão?

- 1001 () Incentivo profissional
1002 () Motivação
1003 (x) Maior conhecimento da sua função
1004 () Integração social

1102 () Qualificação profissional

1103 () Melhor desenvolvimento da empresa

1104 () Sem grande influência

12) Qual o intervalo de tempo que há entre os treinamentos?

1201 () 3 a 3 meses

1202 () 6 a 6 meses

1203 (x) 24 a 24 meses

1204 () 48 a 48 meses

13) Você possui espaço para empreender?

1301 (x) Sim

1302 () Não

14) Você está satisfeito com sua empresa?

1401 (x) Sim

1402 () Não

15) Em caso de resposta negativa, em quais aspectos?

1501 () Não há comunicação entre gestores e colaboradores

1502 () Falta de reuniões

1503 () Falta de valorização do elemento humano

1504 () Falta de participação dos colaboradores no planejamento

1505 () Outros _____

16) Como é informado as mudanças que ocorrem dentro da empresa?

1601 () Reuniões

1602 () Mural

1603 () Intranet

1604 (x) Gerentes

17) Quais as mudanças que podem ser feitas para melhorar a sua empresa?

1701 () Aceitando sugestões de seus colaboradores

1702 () Gerenciamento participativo

1703 (x) Melhor infraestrutura

1704 () Trabalho em equipe

18) Há valorização da mão-de-obra?

1801 (x) Sim

1802 () Não

19) Em caso de resposta negativa, qual a medida a ser tomada?

1901 () Valorização da produtividade

1902 (x) Premiação

- 11) Quais os benefícios do treinamento para seu desempenho? 1903 () ambiente motivador
 1904 () Rotatividade nos cargos
 1905 () Outros _____
- 1101 (x) Obtenção de conhecimento
- 20) Há quanto tempo encontra-se nessa função:
 2001 (x) 5 a 10 anos
 2002 () 15 a 20 anos
 2003 () 20 a 30 anos
 2004 () Acima de 30 anos
- 21) Você é participativo na execução das tarefas?
 2101 (x) Sim 2102 () Não
- 22) Você está aberto a sugestões e críticas?
 2201 (x) Sim 2202 () Não
- 23) Sua equipe tem autonomia para resolver problemas que venha a surgir?
 2301 (x) Sim 2302 () Não
- 24) Seu relacionamento com seus colaboradores é positivo?
 2401 () Sim 2402 () Não
- 25) Em resposta negativa em quais aspectos?
 2501 () Falta de diálogo
 2502 () Falta conhecimento do setor
 2503 () Falta comprometimento com os resultados
 2504 () Incompatibilidade com a função
- 26) Você é satisfeito com sua função?
 2601 (x) Sim 2602 () Não
- 27) A sua profissão é a mesma função exercida na empresa?
 2701 () Sim 2702 (x) Não
- 28) Você é capaz de coordenar pessoas?
 2801 (x) Sim 2802 () Não
- 29) Você contribui com seus colaboradores para que sintam-se motivados?
 2901 (x) Sim 2902 () Não
- 30) Promove reuniões para auto-avaliação ?
 3001 (x) Sim 3002 () Não
- 31) Em caso de críticas você realiza mudanças?
 3101 (x) Sim 3102 () Não
- 32) Em resposta positiva, quais mudanças faria?
 3201 () Mais treinamento
 3202 (x) Trabalho em equipe
 3203 () Elogiando seus colaboradores
 3204 () Participação no planejamento
- 33) Como você melhoraria o desempenho de sua equipe?
 3301 () Ambiente motivado
 3302 (x) Reciclagem de pessoal
 3303 () Prêmio pelos objetivos alcançados
 3304 () Participação no planejamento
- 34) Como observa a estrutura hierárquica da empresa?
 3401 () Bom
 3402 () Regular
 3403 (x) Péssimo
- 35) Em caso negativo em quais aspectos realizaria mudanças?
 3501 () Falta de divulgação dos planos
 3502 (x) Falta cooperativismo
 3503 () Falta de sistema de comunicação interno
 3504 () Resultados não compartilhados
- 36) A empresa realiza eventos para a integração social?
 3601 () Sim 3602 (x) Não
- 37) Há oportunidade de crescimento interno na empresa?
 3701 () Sim 3702 (x) Não
- 38) Há flexibilidade nos benefícios da empresa?
 3801 () Sim 3802 (x) Não
- 39) Há investimentos na área de benefícios?
 3901 () Sim 3902 (x) Não

APÊNDICE A4 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ___/___/___ na própria empresa.

01) Faixa etária?

- 0101 () Até 19 anos
0102 () 20 a 29 anos
0103 (x) 30 a 49 anos
0104 () Acima de 49 anos

02) Sexo ?

- 0201 (x) Feminino 0202 () Masculino

03) Estado civil?

- 0301 () Solteiro
0302 (x) Casado
0303 () Divorciado
0304 () Viúvo

04) Grau de escolaridade?

- 0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 (x) Ensino médio completo
0405 () Superior incompleto
0406 () Superior completo

05) Qual a sua situação na Empresa?

- 0501 (x) Concursado
0502 () Contratado
0503 () Estagiário
0504 () Prestador de serviço

06) Qual o cargo que ocupa na Empresa?

0601 ___ Secretária _____

07) Qual a sua profissão?

0701 ___contadora_____

08) A sua empresa oferece treinamento?

- 0801 (x) Sim 0802 () Não

09) Você recebeu algum treinamento antes de ser efetivado na empresa?

- 0901 (x) Sim 0902 () Não

10) Em caso positivo qual ênfase na sua admissão?

- 1001 () Incentivo profissional
1002 () Motivação

1102 (x) Qualificação profissional

1103 () Melhor desenvolvimento da empresa

1104 () Sem grande influência

12) Qual o intervalo de tempo que há entre os treinamentos?

- 1201 () 3 a 3 meses
1202 () 6 a 6 meses
1203 (x) 24 a 24 meses
1204 () 48 a 48 meses

13) Você possui espaço para empreender?

- 1301 (x) Sim 1302 () Não

14) Você está satisfeito com sua empresa?

- 1401 (x) Sim 1402 () Não

15) Em caso de resposta negativa, em quais aspectos?

- 1501 () Não há comunicação entre gestores e colaboradores
1502 () Falta de reuniões
1503 () Falta de valorização do elemento humano
1504 () Falta de participação dos colaboradores no planejamento
1505 () Outros _____

16) Como é informado as mudanças que ocorrem dentro da empresa?

- 1601 (x) Reuniões
1602 () Mural
1603 () Intranet
1604 () Gerentes

17) Quais as mudanças que podem ser feitas para melhorar a sua empresa?

- 1701 () Aceitando sugestões de seus colaboradores
1702 () Gerenciamento participativo
1703 () Melhor infraestrutura
1704 (x) Trabalho em equipe

18) Há valorização da mão-de-obra?

- 1801 (x) Sim 1802 () Não

19) Em caso de resposta negativa, qual a medida a

1003 (x) Maior conhecimento da sua função

1004 () Integração social

11) Quais os benefícios do treinamento para seu desempenho?

1101 () Obtenção de conhecimento

20) Há quanto tempo encontra-se nessa função:

2001 () 5 a 10 anos

2002 () 15 a 20 anos

2003 (x) 20 a 30 anos

2004 () Acima de 30 anos

21) Você é participativo na execução das tarefas?

2101 (x) Sim

2102 () Não

22) Você está aberto a sugestões e críticas?

2201 (x) Sim

2202 () Não

23) Sua equipe tem autonomia para resolver problemas que venha a surgir?

2301 (x) Sim

2302 () Não

24) Seu relacionamento com seus colaboradores é positivo?

2401 (x) Sim

2402 () Não

25) Em resposta negativa em quais aspectos?

2501 () Falta de diálogo

2502 () Falta conhecimento do setor

2503 () Falta comprometimento com os resultados

2504 () Incompatibilidade com a função

26) Você é satisfeito com sua função?

2601 (x) Sim

2602 () Não

27) A sua profissão é a mesma função exercida na empresa?

2701 () Sim

2702 (x) Não

28) Você é capaz de coordenar pessoas?

2801 (x) Sim

2802 () Não

29) Você contribui com seus colaboradores para que sintam-se motivados?

2901 (x) Sim

2902 () Não

30) Promove reuniões para auto-avaliação ?

3001 (x) Sim

3002 () Não

ser tomada?

1901 () Valorização da produtividade

1902 () Premiação

1903 () ambiente motivador

1904 () Rotatividade nos cargos

1905 () Outros _____

31) Em caso de críticas você realiza mudanças?

3101 (x) Sim

3102 () Não

32) Em resposta positiva ,quais mudanças faria?

3201 () Mais treinamento

3202 (x) Trabalho em equipe

3203 () Elogiando seus colaboradores

3204 () Participação no planejamento

33) Como você melhoraria o desempenho de sua equipe?

3301 () Ambiente motivado

3302 () Reciclagem de pessoal

3303 () Prêmio pelos objetivos alcançados

3304 (x) Participação no planejamento

34) Como observa a estrutura hierárquica da empresa?

3401 () Bom

3402 (x) Regular

3403 () Péssimo

35) Em caso negativo em quais aspectos realizaria mudanças?

3501 () Falta de divulgação dos planos

3502 () Falta cooperativismo

3503 () Falta de sistema de comunicação interno

3504 (x) Resultados não compartilhados

36) A empresa realiza eventos para a integração social?

3601 (x) Sim

3602 () Não

37) Há oportunidade de crescimento interno na empresa?

3701 (x) Sim

3702 () Não

38) Há flexibilidade nos benefícios da empresa?

3801 (x) Sim

3802 () Não

39) Há investimentos na área de benefícios?

3901 (x) Sim

3902 () Não

APÊNDICE A5 - Questionário Respondeo

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ____ / ____ / ____ na própria empresa.

- 01) Faixa etária? 1102 () Qualificação profissional
0101 () Até 19 anos 1103 (x) Melhor desenvolvimento da empresa
0102 (x) 20 a 29 anos 1104 () Sem grande influência
0103 () 30 a 49 anos
0104 () Acima de 49 anos
- 02) Sexo ? 12) Qual o intervalo de tempo que há entre os treinamentos?
0201 () Feminino 0202 () Masculino 1201 () 3 a 3 meses
1202 () 6 a 6 meses
1203 (x) 24 a 24 meses
1204 () 48 a 48 meses
- 03) Estado civil? 13) Você possui espaço p/empreender?
0301 () Solteiro 1301 (x) Sim 1302 () Não
0302 (x) Casado
0303 () Divorciado
0304 () Viúvo
- 04) Grau de escolaridade? 14) Você está satisfeito com sua empresa?
0401 () Ensino fundamental incompleto 1401 (x) Sim 1402 () Não
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 (x) Ensino médio completo
0405 () Superior incompleto
0406 () Superior completo
- 05) Qual a sua situação na Empresa? 15) Em caso de resposta negativa, em quais aspectos?
0501 (x) Concursado 1501 () Não há comunicação entre gestores e colaboradores
0502 () Contratado 1502 () Falta de reuniões
0503 () Estagiário 1503 () Falta de valorização do elemento humano
0504 () Prestador de serviço 1504 () Falta de participação dos colaboradores no planejamento
1505 () Outros _____
- 06) Qual o cargo que ocupa na Empresa? 16) Como é informado as mudanças que ocorrem dentro da empresa?
0601 _Atendente comercial_____ 1601 () Reuniões
1602 (x) Mural
1603 () Intranet
1604 () Gerentes
- 07) Qual a sua profissão? 17) Quais as mudanças que podem ser feitas para melhorar a sua empresa?
0701 ___Assistente administrativo_____ 1701 () Aceitando sugestões de seus colaboradores
1702 (x) Gerenciamento participativo
1703 () Melhor infraestrutura
1704 () Trabalho em equipe
- 08) A sua empresa oferece treinamento? 18) Há valorização da mão-de-obra?
0801 (x) Sim 0802 () Não 1801 (x) Sim 1802 () Não
- 09) Você recebeu algum treinamento antes de ser efetivado na empresa? 19) Em caso de resposta negativa, qual a medida a ser tomada?
0901 (x) Sim 0902 () Não
- 10) Em caso positivo qual ênfase na sua admissão?
1001 () Incentivo profissional
1002 () Motivação
1003 (x) Maior conhecimento da sua função

1004 () Integração social

11) Quais os benefícios do treinamento para seu desempenho?

1101 () Obtenção de conhecimento

20) Há quanto tempo encontra-se nessa função:

2001 () 5 a 10 anos

2002 () 15 a 20 anos

2003 (x) 20 a 30 anos

2004 () Acima de 30 anos

21) Você é participativo na execução das tarefas?

2101 (x) Sim

2102 () Não

22) Você está aberto a sugestões e críticas?

2201 (x) Sim

2202 () Não

23) Sua equipe tem autonomia para resolver problemas que venha a surgir?

2301 (x) Sim

2302 () Não

24) Seu relacionamento com seus colaboradores é positivo?

2401 (x) Sim

2402 () Não

25) Em resposta negativa em quais aspectos?

2501 () Falta de diálogo

2502 () Falta conhecimento do setor

2503 () Falta comprometimento com os resultados

2504 () Incompatibilidade com a função

26) Você é satisfeito com sua função?

2601 (x) Sim

2602 () Não

27) A sua profissão é a mesma função exercida na empresa?

2701 () Sim

2702 (x) Não

28) Você é capaz de coordenar pessoas?

2801 (x) Sim

2802 () Não

29) Você contribui com seus colaboradores para que sintam-se motivados?

2901 (x) Sim

2902 () Não

30) Promove reuniões para auto-avaliação ?

3001 (x) Sim

3002 () Não

1901 () Valorização da produtividade

1902 () Premiação

1903 () ambiente motivador

1904 () Rotatividade nos cargos

1905 () Outros _____

31) Em caso de críticas você realiza mudanças?

3101 (x) Sim

3102 () Não

32) Em resposta positiva ,quais mudanças faria?

3201 () Mais treinamento

3202 () Trabalho em equipe

3203 (x) Elogiando seus colaboradores

3204 () Participação no planejamento

33) Como você melhoraria o desempenho de sua equipe?

3301 (x) Ambiente motivado

3302 () Reciclagem de pessoal

3303 () Prêmio pelos objetivos alcançados

3304 () Participação no planejamento

34) Como observa a estrutura hierárquica da empresa?

3401 () Bom

3402 () Regular

3403 (x) Péssimo

35) Em caso negativo em quais aspectos realizaria mudanças?

3501 () Falta de divulgação dos planos

3502 () Falta cooperativismo

3503 () Falta de sistema de comunicação interno

3504 (x) Resultados não compartilhados

36) A empresa realiza eventos para a integração social?

3601 (x) Sim

3602 () Não

37) Há oportunidade de crescimento interno na empresa?

3701 (x) Sim

3702 () Não

38) Há flexibilidade nos benefícios da empresa?

3801 (x) Sim

3802 () Não

39) Há investimentos na área de benefícios?

3901 () Sim

3902 (x) Não

APÊNDICE A6 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ____ / ____ / ____ na própria empresa.

01) Faixa etária?

- 0101 () Até 19 anos
0102 (x) 20 a 29 anos
0103 () 30 a 49 anos
0104 () Acima de 49 anos

02) Sexo ?

- 0201 () Feminino 0202 (x) Masculino

03) Estado civil?

- 0301 (x) Solteiro
0302 () Casado
0303 () Divorciado
0304 () Viúvo

04) Grau de escolaridade?

- 0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 (x) Superior incompleto
0406 () Superior completo

05) Qual a sua situação na Empresa?

- 0501 () Concursado
0502 () Contratado
0503 (x) Estagiário
0504 () Prestador de serviço

06) Qual o cargo que ocupa na Empresa?

0601 _____

07) Qual a sua profissão?

0701 _____

08) A sua empresa oferece treinamento?

- 0801 (x) Sim 0802 () Não

09) Você recebeu algum treinamento antes de ser efetivado na empresa?

- 0901 () Sim 0902 () Não

10) Em caso positivo qual ênfase na sua admissão?

- 1001 () Incentivo profissional
1002 () Motivação

1102 () Qualificação profissional

1103 (x) Melhor desenvolvimento da empresa

1104 () Sem grande influência

12) Qual o intervalo de tempo que há entre os treinamentos?

1201 () 3 a 3 meses

1202 (x) 6 a 6 meses

1203 () 24 a 24 meses

1204 () 48 a 48 meses

13) Você possui espaço para empreender?

1301 (x) Sim 1302 () Não

14) Você está satisfeito com sua empresa?

1401 (x) Sim 1402 () Não

15) Em caso de resposta negativa, em quais aspectos?

1501 () Não há comunicação entre gestores e colaboradores

1502 () Falta de reuniões

1503 () Falta de valorização do elemento humano

1504 () Falta de participação dos colaboradores no planejamento

1505 () Outros _____

16) Como é informado as mudanças que ocorrem dentro da empresa?

1601 (x) Reuniões

1602 () Mural

1603 () Intranet

1604 () Gerentes

17) Quais as mudanças que podem ser feitas para melhorar a sua empresa?

1701 () Aceitando sugestões de seus colaboradores

1702 (x) Gerenciamento participativo

1703 () Melhor infraestrutura

1704 () Trabalho em equipe

18) Há valorização da mão-de-obra?

1801 (x) Sim 1802 () Não

19) Em caso de resposta negativa, qual a medida a

- 1003 () Maior conhecimento da sua função
1004 () Integração social
- 11) Quais os benefícios do treinamento para seu desempenho?
11) Quais os benefícios do treinamento para seu desempenho?
1101 (x) Obtenção de conhecimento
- 20) Há quanto tempo encontra-se nessa função:
2001 (x) 5 à 10 anos
2002 () 15 à 20 anos
2003 () 20 à 30 anos
2004 () Acima de 30 anos
- 21) Você é participativo na execução das tarefas?
2101 (x) Sim 2102 () Não
- 22) Você esta aberto a sugestões e críticas?
2201 (x) Sim 2202 () Não
- 23) Sua equipe tem autonomia para resolver problemas que venha a surgir?
2301 () Sim 2302 () Não
- 24) Seu relacionamento com seus colaboradores é positivo?
2401 (x) Sim 2402 () Não
- 25) Em resposta negativa em quais aspectos?
2501 () Falta de diálogo
2502 () Falta conhecimento do setor
2503 () Falta comprometimento com os resultados
2504 () Incompatibilidade com a função
- 26) Você é satisfeito com sua função?
2601 () Sim 2602 () Não
- 27) A sua profissão é a mesma função exercida na empresa?
2701 () Sim 2702 () Não
- 28) Você é capaz de coordenar pessoas?
2801 () Sim 2802 () Não
- 29) Você contribui com seus colaboradores para que sintam-se motivados?
2901 () Sim 2902 () Não
- 30) Promove reuniões para auto-avaliação ?
3001 () Sim 3002 () Não
- ser tomada?
1901 (x) Valorização da produtividade
1902 () Premiação
1903 () ambiente motivador
1904 () Rotatividade nos cargos
1905 () Outros _____
- 31) Em caso de críticas você realiza mudanças?
3101 (x) Sim 3102 () Não
- 32) Em resposta positiva ,quais mudanças faria?
3201 () Mais treinamento
3202 () Trabalho em equipe
3203 (x) Elogiando seus colaboradores
3204 () Participação no planejamento
- 33) Como você melhoraria o desempenho de sua equipe?
3301 (x) Ambiente motivado
3302 () Reciclagem de pessoal
3303 () Prêmio pelos objetivos alcançados
3304 () Participação no planejamento
- 34) Como observa a estrutura hierárquica da empresa?
3401 () Bom
3402 () Regular
3403 (x) Péssimo
- 35) Em caso negativo em quais aspectos realizaria mudanças?
3501 () Falta de divulgação dos planos
3502 (x) Falta cooperativismo
3503 () Falta de sistema de comunicação interno
3504 () Resultados não compartilhados
- 36) A empresa realiza eventos para a integração social?
3601 (x) Sim 3602 () Não
- 37) Há oportunidade de crescimento interno na empresa?
3701 (x) Sim 3702 () Não
- 38) Há flexibilidade nos benefícios da empresa?
3801 (x) Sim 3802 () Não
- 39) Há investimentos na área de benefícios?
3901 (x) Sim 3902 () Não

APÊNDICE B - Questionário para Clientes

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ___/___/___ na própria empresa.

01°) Faixa etária

- 0101 () até 19 anos 0102 () 20 a 35 anos
0103 () 35 a 50 anos 0104 () acima de 50 anos

02°) Sexo

- 0201 () feminino 0202 () masculino

03°) Estado civil

- 0301 () solteiro 0302 () casado
0303 () divorciado 0304 () viúvo

04°) Grau de escolaridade

- 0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 () Superior incompleto
0406 () superior completo

05°) Como é observado a qualidade do atendimento?

- 0501 () bom 0502 () regular
0503 () péssimo

06°) Na resolução dos problemas ele alcança suas expectativas

- 0601 () sim 0602 () não

07°) É prioridade um atendimento eficiente?

- 0701 () sim 0702 () não

08°) Os funcionários são capacitados?

- 0801 () sim 0802 () não

09°) Em caso negativo marque uma seqüência de três opções

- 0901 () pessoas mal treinadas
0902 () instalações inadequadas
0903 () recursos tecnológicos ineficientes
0904 () falta de rapidez no atendimento

10°) Os serviços oferecidos para a comunidade são eficazes?

- 1001 () sim 1002 () não

11°) Em caso negativo que mudanças você sugeria?

- 1101 () equipamentos mais adequados
1102 () melhor infraestrutura
1103 () funcionários mais capacitados

27°) Qual sugestão você daria para o melhor atendimento?

- 2701 () colaboradores capacitados

1104 () segurança e agilidade nos serviços prestados

12°) Há confiança nos serviços da empresa?

- 1201 () sim 1202 () não

13°) Deveria haver um banco de sugestões?

- 1301 () sim 1302 () não

14°) A empresa demonstra preocupação com os problemas da comunidade?

- 1401 () sim 1402 () não

15°) Houve alguma insatisfação com os serviços prestados?

- 1501 () sim 1502 () não

16°) Em caso positivo, em quais exemplos?

- 1601 () demora no atendimento
1602 () sem respostas ou resolução para os problemas
1603 () cobrança inadequada das taxas
1604 () mau atendimento

17°) Você fica informado dos novos serviços prestados pela empresa?

- 1701 () sim 1702 () não

18°) Você acredita no maior desenvolvimento da empresa?

- 1801 () sim 1802 () não

19°) Que sugestões você daria para melhor qualificação destes funcionários?

- 1901 () treinamento no atendimento ao público
1902 () capacitação profissional
1903 () reciclagem

20°) A empresa deve apresentar ao público seu planejamento estratégico?

- 2001 () sim 2002 () não

21°) A empresa possui suporte para desenvolver o trabalho?

- 2101 () sim 2102 () não

22°) Você acha importante a utilização dos recursos tecnológicos?

- 2201 () sim 2202 () não

2702 () agilidade no atendimento
2703 () funcionários permanentes nos postos de atendimentos
2704 () comprometimento com a empresa

28°) você é cliente da empresa/
2801 () sim 2802 () não

29°) Como você foi cadastrada pela empresa?

2901 () você foi à empresa
2902 () pelo telefone
2903 () os funcionários foram ao seu encontro
2904 () não sou cadastrado

30°) Em caso da resposta negativa?

3001 () mau atendimento
3002 () desconfiança na credibilidade da empresa
3003 () não tem acesso
3004 () pouca informação sobre o cadastro

31°) É fácil a comunicação com a empresa?

3101 () sim 3102 () não

32°) Em caso negativo, em quais aspectos?

3201 () falta de tecnologia
3202 () falta de informação precisa
3203 () atendimento lento
3204 () falta de centralização para solução dos problemas

23°) Qual o meio de atendimento que você mais utiliza?

2301 () telefone 2302 () internet
2303 () fax 2304 () atendimento ao público

24°) Você é satisfeito com a infraestrutura da empresa?

2401 () sim 2402 () não

25°) Você considera suficiente o número de funcionários para o atendimento?

2501 () sim 2502 () não

26°) Você já sofreu algum preconceito no atendimento da empresa?

2601 () sim 2602 () não

APÊNDICE B1 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ___/___/___ na própria empresa.

01°) Faixa etária?

- 0101 () até 19 anos 0102 (x) 20 a 35 anos
0103 () 35 a 50 anos 0104 () acima de 50 anos

02°) Sexo

- 0201 () feminino 0202 (x) masculino

03°) Estado civil

- 0301 (x) solteiro 0302 () casado
0303 () divorciado 0304 () viúvo

04°) Grau de escolaridade

- 0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 (x) Superior incompleto
0406 () superior completo

05°) Como é observado a qualidade do atendimento?

- 0501 () bom 0502 (x) regular
0503 () péssimo

06°) Na resolução dos problemas ele alcança suas expectativas

- 0601 () sim 0602 (x) não

07°) É prioridade um atendimento eficiente?

- 0701 (x) sim 0702 () não

08°) Os funcionários são capacitados?

- 0801 () sim 0802 (x) não

09°) Em caso negativo marque uma seqüência de três opções

- 0901 (x) pessoas mal treinadas
0902 () instalações inadequadas
0903 () recursos tecnológicos ineficientes
0904 () falta de rapidez no atendimento

10°) Os serviços oferecidos para a comunidade são eficazes?

- 1001 () sim 1002 (x) não

11°) Em caso negativo que mudanças você sugeria?

- 1101 (x) equipamentos mais adequados

1104 () segurança e agilidade nos serviços prestados

12°) Há confiança nos serviços da empresa?

- 1201 (x) sim 1202 (x) não

13°) Deveria haver um banco de sugestões?

- 1301 (x) sim 1302 () não

14°) A empresa demonstra preocupação com os problemas da comunidade?

- 1401 () sim 1402 (x) não

15°) Houve alguma insatisfação com os serviços prestados?

- 1501 (x) sim 1502 () não

16°) Em caso positivo, em quais exemplos?

- 1601 () demora no atendimento
1602 () sem respostas ou resolução para os problemas
1603 () cobrança inadequada das taxas
1604 (x) mau atendimento

17°) Você fica informado dos novos serviços prestados pela empresa?

- 1701 (x) sim 1702 () não

18°) Você acredita no maior desenvolvimento da empresa?

- 1801 () sim 1802 (x) não

19°) Que sugestões você daria para melhor qualificação destes funcionários?

- 1901 () treinamento no atendimento ao público
1902 (x) capacitação profissional
1903 () reciclagem

20°) A empresa deve apresentar ao público seu planejamento estratégico?

- 2001 (x) sim 2002 () não

21°) A empresa possui suporte para desenvolver o trabalho?

- 2101 (x) sim 2102 () não

1102 () melhor infraestrutura

1103 () funcionários mais capacitados

27º) Qual sugestão você daria para o melhor atendimento

2701 () colaboradores capacitados

2702 (x) agilidade no atendimento

2703 () funcionários permanentes nos postos de atendimentos

2704 () comprometimento com a empresa

28º) você é cliente da empresa

2801 (x) sim

2802 () não

29º) Como você foi cadastrada pela empresa

2901 () você foi à empresa

2902 () pelo telefone

2903 (x) os funcionários foram ao seu encontro

2904 () não sou cadastrado

30º) Em caso da resposta negativa?

3001 () mau atendimento

3002 () desconfiança sem credibilidade na empresa

3003 () não tem acesso

3004 (x) pouca informação sobre o cadastro

31º) É fácil a comunicação com empresa?

3101 (x) sim

3102 () não

32º) Em caso negativo, em quais aspectos/

3201 () falta de tecnologia

3202 () falta de informação precisa

3203 (x) atendimento lento

3204 () falta de centralização para solução dos problemas

22º) Você acha importante a utilização dos recursos tecnológicos?

2201 () sim

2202 (x) não

23º) Qual o meio de atendimento que você mais utiliza?

2301 () telefone

2302 () internet

2303 () fax

2304 (x) atendimento ao público

24º) Você é satisfeito com a infra estrutura da empresa?

2401 () sim

2402 (x) não

25º) Você considera suficiente o número de funcionários para o atendimento?

2501 () sim

2502 (x) não

26º) Você já sofreu algum preconceito no atendimento da empresa?

2601 () sim

2602 (x) não

APÊNDICE B2 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ___/___/___ na própria empresa.

01°) Faixa etária?

- 0101 () até 19 anos 0102 (x) 20 a 35 anos
0103 () 35 a 50 anos 0104 () acima de 50 anos

02°) Sexo

- 0201 () feminino 0202 (x) masculino

03°) Estado civil

- 0301 (x) solteiro 0302 () casado
0303 () divorciado 0304 () viúvo

04°) Grau de escolaridade

- 0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 (x) Superior incompleto
0406 () superior completo

05°) Como é observado a qualidade do atendimento?

- 0501 () bom 0502 (x) regular
0503 () péssimo

06°) Na resolução dos problemas ele alcança suas expectativas

- 0601 () sim 0602 (x) não

07°) É prioridade um atendimento eficiente?

- 0701 (x) sim 0702 () não

08°) Os funcionários são capacitados?

- 0801 () sim 0802 (x) não

09°) Em caso negativo marque uma seqüência de três opções

- 0901 (x) pessoas mal treinadas
0902 () instalações inadequadas
0903 () recursos tecnológicos ineficientes
0904 () falta de rapidez no atendimento

10°) Os serviços oferecidos para a comunidade são eficazes?

- 1001 () sim 1002 (x) não

11°) Em caso negativo que mudanças você sugeria?

- 1101 (x) equipamentos mais adequados

1104 () segurança e agilidade nos serviços prestados

12°) Há confiança nos serviços da empresa?

- 1201 (x) sim 1202 (x) não

13°) Deveria haver um banco de sugestões?

- 1301 (x) sim 1302 () não

14°) A empresa demonstra preocupação com os problemas da comunidade?

- 1401 () sim 1402 (x) não

15°) Houve alguma insatisfação com os serviços prestados?

- 1501 (x) sim 1502 () não

16°) Em caso positivo, em quais exemplos?

- 1601 () demora no atendimento
1602 () sem respostas ou resolução para os problemas
1603 () cobrança inadequada das taxas
1604 (x) mau atendimento

17°) Você fica informado dos novos serviços prestados pela empresa?

- 1701 (x) sim 1702 () não

18°) Você acredita no maior desenvolvimento da empresa?

- 1801 () sim 1802 (x) não

19°) Que sugestões você daria para melhor qualificação destes funcionários?

- 1901 () treinamento no atendimento ao público
1902 (x) capacitação profissional
1903 () reciclagem

20°) A empresa deve apresentar ao público seu planejamento estratégico?

- 2001 (x) sim 2002 () não

21°) A empresa possui suporte para desenvolver o trabalho?

- 2101 (x) sim 2102 () não

1102 () melhor infraestrutura

1103 () funcionários mais capacitados

27º) Qual sugestão você daria para o melhor atendimento

2701 () colaboradores capacitados

2702 (x) agilidade no atendimento

2703 () funcionários permanentes nos postos de atendimentos

2704 () comprometimento com a empresa

28º) você é cliente da empresa

2801 (x) sim

2802 () não

29º) Como você foi cadastrada pela empresa

2901 () você foi à empresa

2902 () pelo telefone

2903 (x) os funcionários foram ao seu encontro

2904 () não sou cadastrado

30º) Em caso da resposta negativa?

3001 () mau atendimento

3002 () desconfiança sem credibilidade na empresa

3003 () não tem acesso

3004 (x) pouca informação sobre o cadastro

31º) É fácil a comunicação com empresa?

3101 (x) sim

3102 () não

32º) Em caso negativo, em quais aspectos/

3201 () falta de tecnologia

3202 () falta de informação precisa

3203 (x) atendimento lento

3204 () falta de centralização para solução dos problemas

22º) Você acha importante a utilização dos recursos tecnológicos?

2201 () sim

2202 (x) não

23º) Qual o meio de atendimento que você mais utiliza?

2301 () telefone

2302 () internet

2303 () fax

2304 (x) atendimento ao público

24º) Você é satisfeito com a infra estrutura da empresa?

2401 () sim

2402 (x) não

25º) Você considera suficiente o número de funcionários para o atendimento?

2501 () sim

2502 (x) não

26º) Você já sofreu algum preconceito no atendimento da empresa?

2601 () sim

2602 (x) não

APÊNDICE B3 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia / / na própria empresa.

- | | | |
|---|---------------------------|---|
| 01°) Faixa etária | | 1104 () segurança e agilidade nos serviços prestados |
| 0101 () até 19 anos | 0102 (x) 20 a 35 anos | |
| 0103 () 35 a 50 anos | 0104 () acima de 50 anos | |
| 02°) Sexo | | 12°) Há confiança nos serviços da empresa? |
| 0201 () feminino | 0202 (x) masculino | 1201 () sim 1202 (x) não |
| 03°) Estado - civil | | 13°) Deveria haver um banco de sugestões? |
| 0301 () solteiro | 0302 () casado | 1301 (x) sim 1302 () não |
| 0303 () divorciado | 0304 (x) viúvo | |
| 04°) Grau de escolaridade | | 14°) A empresa demonstra preocupação com os problemas da comunidade? |
| 0401 () Ensino fundamental incompleto | | 1401 () sim 1402 (x) não |
| 0402 () Ensino fundamental completo | | |
| 0403 () Ensino médio incompleto | | 15°) Houve alguma insatisfação com os serviços prestados? |
| 0404 () Ensino médio completo | | 1501 (x) sim 1502 () não |
| 0405 (x) Superior incompleto | | |
| 0406 () superior completo | | 16°) Em caso positivo, em quais exemplos? |
| | | 1601 () demora no atendimento |
| | | 1602 () sem respostas ou resolução para os problemas |
| 05°) Como é observado a qualidade do atendimento? | | 1603 (x) cobrança inadequada das taxas |
| 0501 () bom | 0502 (x) regular | 1604 () mau atendimento |
| 0503 () péssimo | | |
| 06°) Na resolução dos problemas ele alcança suas expectativas | | 17°) Você fica informado dos novos serviços prestados pela empresa? |
| 0601 () sim | 0602 (x) não | 1701 () sim 1702 (x) não |
| 07°) É prioridade um atendimento eficiente? | | 18°) Você acredita no maior desenvolvimento da empresa? |
| 0701 (x) sim | 0702 () não | 1801 () sim 1802 (x) não |
| 08°) Os funcionários são capacitados? | | 19°) Que sugestões você daria para melhor qualificação destes funcionários? |
| 0801 () sim | 0802 (x) não | 1901 (x) treinamento no atendimento ao público |
| | | 1902 () capacitação profissional |
| 09°) Em caso negativo marque uma seqüência de três opções | | 1903 () reciclagem |
| 0901 () pessoas mal treinadas | | |
| 0902 () instalações inadequadas | | 20°) A empresa deve apresentar ao público seu planejamento estratégico? |
| 0903 (x) recursos tecnológicos ineficientes | | 2001 (x) sim 2002 () não |
| 0904 () falta de rapidez no atendimento | | |
| 10°) Os serviços oferecidos para a comunidade são eficazes? | | 21°) A empresa possui suporte para desenvolver o trabalho? |
| 1001 () sim | 1002 (x) não | 2101 () sim 2102 () não |
| 11°) Em caso negativo que mudanças você sugeria? | | 22°) Você acha importante a utilização dos recursos tecnológicos? |
| 1101 (x) equipamentos mais adequados | | 2201 (x) sim 2202 () não |
| 1102 () melhor infraestrutura | | |
| 1103 () funcionários mais capacitados | | |
| 27°) Qual sugestão você daria para o melhor atendimento | | |

- 2701 (x) colaboradores capacitados
2702 () agilidade no atendimento
2703 () funcionários permanentes nos postos de atendimentos
2704 () comprometimento com a empresa

- 28°) você é cliente da empresa
2801 (x) sim 2802() não

29°) Como você foi cadastrada pela empresa

- 2901 () você foi à empresa
2902 (x) pelo telefone
2903 () os funcionários foram ao seu encontro
2904 () não sou cadastrado

30°) Em caso da resposta negativa?

- 3001 () mau atendimento
3002 () desconfiança na credibilidade da empresa
3003 () não tem acesso
3004 () pouca informação sobre o cadastro

31°) É fácil a comunicação com a empresa?

- 3101 () sim 3102 (x) não

32°) Em caso negativo, em quais aspectos/

- 3201 () falta de tecnologia
3202 () falta de informação precisa
3203 () atendimento lento
3204 (x) falta de centralização para solução dos problemas

23°) Qual o meio de atendimento que você mais utiliza?

- 2301 (x) telefone 2302 (.) internet
2303 () fax 2304 () atendimento ao público

24°) Você é satisfeito com a infraestrutura da empresa?

- 2401 (x) sim 2402 () não

25 °)Você considera suficiente o número de funcionários para o atendimento?

- 2501 ()sim 2502 (x) não

26°) Você já sofreu algum preconceito no atendimento da empresa?

- 2601 (x) sim 2602 () não

APÊNDICE B4 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia / / na própria empresa.

- 01°) Faixa etária
0101 () até 19 anos 0102 () 20 a 35 anos
0103 () 35 a 50 anos 0104 (x) acima de 50 anos
- 02°) Sexo
0201 () feminino 0202 (x) masculino
- 03°) Estado civil
0301 (x) solteiro 0302 () casado
0303 () divorciado 0304 () viúvo
- 04°) Grau de escolaridade
0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 () Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 (x) Superior incompleto
0406 () superior completo
- 05°) Como é observado a qualidade do atendimento?
0501 () bom 0502 (x) regular
0503 () péssimo
- 06°) Na resolução dos problemas ele alcança suas expectativas
0601 () sim 0602 (x) não
- 07°) É prioridade um atendimento eficiente?
0701 (x) sim 0702 () não
- 08°) Os funcionários são capacitados?
0801 () sim 0802 (x) não
- 09°) Em caso negativo marque uma seqüência de três opções
0901 (x) pessoas mal treinadas
0902 () instalações inadequadas
0903 () recursos tecnológicos ineficientes
0904 () falta de rapidez no atendimento
- 10°) Os serviços oferecidos para a comunidade são eficazes?
1001 () sim 1002 (x) não
- 11°) Em caso negativo que mudanças você sugeria?
1101 (x) equipamentos mais adequados
- 1104 () segurança e agilidade nos serviços prestados
- 12°) Há confiança nos serviços da empresa?
1201 () sim 1202 (x) não
- 13°) Deveria haver um banco de sugestões?
1301 (x) sim 1302 () não
- 14°) A empresa demonstra preocupação com os problemas da comunidade?
1401 () sim 1402 (x) não
- 15°) Houve alguma insatisfação com os serviços prestados?
1501 (x) sim 1502 () não
- 16°) Em caso positivo, em quais exemplos?
1601 () demora no atendimento
1602 () sem respostas ou resolução para os problemas
1603 (x) cobrança inadequada das taxas
1604 () mau atendimento
- 17°) Você fica informado dos novos serviços prestados pela empresa?
1701 () sim 1702 (x) não
- 18°) Você acredita no maior desenvolvimento da empresa?
1801 () sim 1802 (x) não
- 19°) Que sugestões você daria para melhor qualificação destes funcionários?
1901 (x) treinamento no atendimento ao público
1902 () capacitação profissional
1903 () reciclagem
- 20°) A empresa deve apresentar ao público seu planejamento estratégico?
2001 (x) sim 2002 () não
- 21°) A empresa possui suporte para desenvolver o trabalho?
2101 () sim 2102 () não

1102 () melhor infraestrutura
1103 () funcionários mais capacitados

27º) Qual sugestão você daria para o melhor atendimento
2701 () colaboradores capacitados
2702 () agilidade no atendimento
2703 () funcionários permanentes nos postos de atendimentos
2704 () comprometimento com a empresa

28º) você é cliente da empresa
2801 () sim 2802 () não

29º) Como você foi cadastrada pela empresa

2901 () você foi à empresa
2902 (x) pelo telefone
2903 () os funcionários foram ao seu encontro
2904 () não sou cadastrado

30º) Em caso da resposta negativa?
3001 () mau atendimento
3002 (x) desconfiança na credibilidade da empresa
3003 () não tem acesso
3004 () pouca informação sobre o cadastro

31º) É fácil a comunicação com a empresa?

3101 (x) sim 3102 () não

32º) Em caso negativo, em quais aspectos/

3201 () falta de tecnologia
3202 () falta de informação precisa
3203 (x) atendimento lento
3204 () falta de centralização para solução dos problemas

22º) Você acha importante a utilização dos recursos tecnológicos?

2201 (x) sim 2202 () não

23º) Qual o meio de atendimento que você mais utiliza?

2301 () telefone 2302 () internet
2303 () fax 2304 (x) atendimento ao público

24º) Você é satisfeito com a infraestrutura da empresa?

2401 () sim 2402 (x) não

25º) Você considera suficiente o número de funcionários para o atendimento?

2501 () sim 2502 (x) não

26º) Você já sofreu algum preconceito no atendimento da empresa?

2601 () sim 2602 (x) não

APÊNDICE B5 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ___ / ___ / ___ na própria empresa.

01°) Faixa etária

- 0101 () até 19 anos 0102 (x) 20 a 35 anos
0103 () 35 a 50 anos 0104 () acima de 50 anos

02°) Sexo

- 0201 () feminino 0202 (x) masculino

03°) Estado civil

- 0301 (x) solteiro 0302 () casado
0303 () divorciado 0304 () viúvo

04°) Grau de escolaridade

- 0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 (x) Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 () Superior incompleto
0406 () superior completo

05°) Como é observado a qualidade do atendimento?

- 0501 () bom 0502 (x) regular
0503 () péssimo

06°) Na resolução dos problemas ele alcança suas expectativas

- 0601 () sim 0602 (x) não

07°) É prioridade um atendimento eficiente?

- 0701 (x) sim 0702 () não

08°) Os funcionários são capacitados?

- 0801 () sim 0802 (x) não

09°) Em caso negativo marque uma seqüência de três opções

- 0901 (x) pessoas mal treinadas
0902 () instalações inadequadas
0903 () recursos tecnológicos ineficientes
0904 () falta de rapidez no atendimento

10°) Os serviços oferecidos para a comunidade são eficazes?

- 1001 () sim 1002 (x) não

11°) Em caso negativo que mudanças você sugeria?

- 1101 (x) equipamentos mais adequados
1102 () melhor infraestrutura
1103 () funcionários mais capacitados

27°) Qual sugestão você daria para o melhor atendimento?

- 2701 () colaboradores capacitados

1104 () segurança e agilidade nos serviços prestados

12°) Há confiança nos serviços da empresa?

- 1201 () sim 1202 (x) não

13°) Deveria haver um banco de sugestões?

- 1301 (x) sim 1302 () não

14°) A empresa demonstra preocupação com os problemas da comunidade?

- 1401 () sim 1402 (x) não

15°) Houve alguma insatisfação com os serviços prestados?

- 1501 (x) sim 1502 () não

16°) Em caso positivo, em quais exemplos?

- 1601 () demora no atendimento
1602 (x) sem respostas ou resolução para os problemas
1603 () cobrança inadequada das taxas
1604 () mau atendimento

17°) Você fica informado dos novos serviços prestados pela empresa?

- 1701 () sim 1702 (x) não

18°) Você acredita no maior desenvolvimento da empresa?

- 1801 (x) sim 1802 () não

19°) Que sugestões você daria para melhor qualificação destes funcionários?

- 1901 () treinamento no atendimento ao público
1902 (x) capacitação profissional
1903 () reciclagem

20°) A empresa deve apresentar ao público seu planejamento estratégico?

- 2001 () sim 2002 (x) não

21°) A empresa possui suporte para desenvolver o trabalho?

- 2101 () sim 2102 () não

22°) Você acha importante a utilização dos recursos tecnológicos?

- 2201 (x) sim 2202 () não

2702 (X) agilidade no atendimento
2703 () funcionários permanentes nos postos de atendimentos
2704 () comprometimento com a empresa

28°) você é cliente da empresa/
2801 (x) sim 2802 () não

29°) Como você foi cadastrada pela empresa?

2901 () você foi à empresa
2902 (x) pelo telefone
2903 () os funcionários foram ao seu encontro
2904 () não sou cadastrado

30°) Em caso da resposta negativa?
3001 () mau atendimento
3002 (X) desconfiança na credibilidade da empresa
3003 () não tem acesso
3004 () pouca informação sobre o cadastro

31°) É fácil a comunicação com a empresa?

3101 (x) sim 3102 () não

32°) Em caso negativo, em quais aspectos?

3201 () falta de tecnologia
3202 () falta de informação precisa
3203 (x) atendimento lento
3204 () falta de centralização para solução dos problemas

23°) Qual o meio de atendimento que você mais utiliza?
2301 () telefone 2302 () internet
2303 (x) fax 2304 () atendimento ao público

24°) Você é satisfeito com a infraestrutura da empresa?
2401 (x) sim 2402 () não

25°) Você considera suficiente o número de funcionários para o atendimento?
2501 () sim 2502 (x) não

26°) Você já sofreu algum preconceito no atendimento da empresa?
2601 () sim 2602 (x) não

APÊNDICE B6 - Questionário Respondido

Este questionário é fruto de um trabalho desenvolvido por alunos da UEMA do Curso Sequencial de Administração de Negócios e tem como finalidade obter dados para elaboração da pesquisa de nosso projeto voltado para gerenciamento.

A sua opinião é de grande importância para a elaboração deste trabalho, contamos com a sua contribuição para assim concluirmos o nosso projeto monográfico garantindo a nossa formação como futuros Administradores de Negócios. A devolução deverá ser feita até o dia ___ / ___ / ___ na própria empresa.

- 01°) Faixa etária
0101 () até 19 anos 0102 (x) 20 a 35 anos
0103 () 35 a 50 anos 0104 () acima de 50 anos
- 02°) Sexo
0201 () feminino 0202 (x) masculino
- 03°) Estado civil
0301 (x) solteiro 0302 () casado
0303 () divorciado 0304 () viúvo
- 04°) Grau de escolaridade
0401 () Ensino fundamental incompleto
0402 (x) Ensino fundamental completo
0403 () Ensino médio incompleto
0404 () Ensino médio completo
0405 () Superior incompleto
0406 () superior completo
- 05°) Como é observado a qualidade do atendimento?
0501 () bom 0502 (x) regular
0503 () péssimo
- 06°) Na resolução dos problemas ele alcança suas expectativas
0601 () sim 0602 (x) não
- 07°) É prioridade um atendimento eficiente?
0701 (x) sim 0702 () não
- 08°) Os funcionários são capacitados?
0801 () sim 0802 (x) não
- 09°) Em caso negativo marque uma seqüência de três opções
0901 (x) pessoas mal treinadas
0902 () instalações inadequadas
0903 () recursos tecnológicos ineficientes
0904 () falta de rapidez no atendimento
- 10°) Os serviços oferecidos para a comunidade são eficazes?
1001 () sim 1002 (x) não
- 11°) Em caso negativo que mudanças você sugeria?
1101 (x) equipamentos mais adequados
1102 () melhor infraestrutura
1103 () funcionários mais capacitados
- 27°) Qual sugestão você daria para o melhor atendimento?
2701 () colaboradores capacitados
- 1104 () segurança e agilidade nos serviços prestados
- 12°) Há confiança nos serviços da empresa?
1201 () sim 1202 (x) não
- 13°) Deveria haver um banco de sugestões?
1301 (x) sim 1302 () não
- 14°) A empresa demonstra preocupação com os problemas da comunidade?
1401 () sim 1402 (x) não
- 15°) Houve alguma insatisfação com os serviços prestados?
1501 (x) sim 1502 () não
- 16°) Em caso positivo, em quais exemplos?
1601 () demora no atendimento
1602 (x) sem respostas ou resolução para os problemas
1603 () cobrança inadequada das taxas
1604 () mau atendimento
- 17°) Você fica informado dos novos serviços prestados pela empresa?
1701 () sim 1702 (x) não
- 18°) Você acredita no maior desenvolvimento da empresa?
1801 (x) sim 1802 () não
- 19°) Que sugestões você daria para melhor qualificação destes funcionários?
1901 () treinamento no atendimento ao público
1902 (x) capacitação profissional
1903 () reciclagem
- 20°) A empresa deve apresentar ao público seu planejamento estratégico?
2001 () sim 2002 (x) não
- 21°) A empresa possui suporte para desenvolver o trabalho?
2101 () sim 2102 () não
- 22°) Você acha importante a utilização dos recursos tecnológicos?
2201 (x) sim 2202 () não

2702 (X) agilidade no atendimento
2703 () funcionários permanentes nos postos de atendimentos
2704 () comprometimento com a empresa

28°) você é cliente da empresa/
2801 (x) sim 2802 () não

29°) Como você foi cadastrada pela empresa?

2901 () você foi à empresa
2902 (x) pelo telefone
2903 () os funcionários foram ao seu encontro
2904 () não sou cadastrado

30°) Em caso da resposta negativa?
3001 () mau atendimento
3002 (X) desconfiança na credibilidade da empresa
3003 () não tem acesso
3004 () pouca informação sobre o cadastro

31°) È fácil a comunicação com a empresa?

3101 (x) sim 3102 () não

32°) Em caso negativo, em quais aspectos?

3201 () falta de tecnologia
3202 () falta de informação precisa
3203 (x) atendimento lento
3204 () falta de centralização para solução dos problemas

23°) Qual o meio de atendimento que você mais utiliza?

2301 () telefone 2302 () internet
2303 (x) fax 2304 () atendimento ao público

24°) Você é satisfeito com a infraestrutura da empresa?

2401 (x) sim 2402 () não

25 °)Você considera suficiente o número de funcionários para o atendimento?

2501 ()sim 2502 (x) não

26°) Você já sofreu algum preconceito no atendimento da empresa?

2601 () sim 2602 (x) não

APÊNDICE C - Entrevistas

Caro colega,

Gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo esta entrevista que tem por finalidade coletar dados para Pesquisa Monográfica, não há necessidade de identificação.

Obrigada pela sua participação.

**Alanna Fernanda Napoleão Frias,
Sâmara Santos Sodré**

- 1) Há necessidade no seu ponto de vista que a empresa promova mais concurso para admissão de profissionais, ou se a contratação do mesmo se torna mais válido?

- 2) A empresa oferece um bom treinamento, havendo um aprendizado do conhecimento adquirido a empresa permite que você desempenhe essas informações junto com sua equipe de trabalho?

- 3) O intervalo de tempo para os treinamentos por ser muito extenso pode ser reflexo para seu desempenho como profissional e da sua equipe, havendo necessidades de mais treinamento por um curto intervalo?

- 4) É um fator motivacional a relação entre o cargo que você exerce e sua instrução, ou se é perceptível alguma insatisfação dos seus colegas referente a isso?

- 5) A falta de valorização do profissional como pessoa é fator que leva a insatisfação, as empresas aceitam novas idéias para mudanças, estimulando-o, valorizando-o e quais as mudanças percebidas que surgiram através da colaboração de seus funcionários?

6) No seu ponto de vista, a empresa deveria ter um gerenciamento mais participativo para proporcionar uma melhoria na empresa?

7) Na sua visão a estrutura hierárquica hermética dificulta as relações entre integrantes de um grupo para que seja um relacionamento coeso e tenha como consequência maior produtividade?

8) É possível relatar quem são os mais exigentes em relação aos serviços da empresa, se são os homens ou as mulheres?

9) Como você considera os profissionais contratados pela empresas, se estão aptos a trabalhar com o público, se o colaborador sabe relacionar-se, comunicar-se, resolver os problemas dos clientes. como você tem percebido isso?

10) A empresa desenvolve alguma linha de pesquisa voltada para colher dados sobre os serviços prestados á comunidade e a mesma encontra-se satisfeita?

11) Que habilidades devem reunir um perfil do profissional que trabalha no atendimento?

12) Você acha satisfatória a comunicação com a empresa e os meios utilizados por ela? Cite alguns exemplos. Sobre a agilidade ao atendimento, ou seja, onde a empresa respondeu de imediato as dúvidas e as expectativas de seus clientes?

Resposta das respectivas perguntas realizadas ao primeiro e segundo colaborador da empresa CAEMA

PRIMEIRO COLABORADOR (Primeira pergunta)

O ingresso na Caema hoje só pode ser através de concurso público, nós não temos essa condição de contratação. Todas as pessoas que estão aqui foram admitidas antes da prorrogação da última Constituição que foi em outubro de 88, então essas pessoas são do quadro efetivo, nós tivemos um pessoal que foi contratado no período após a constituição de 88 até 92 mais ou menos tínhamos cerca de aproximadamente 1000 empregados, que tinham ingressado na companhia, mas sem concurso público, então houve uma recomendação do ministério público, para empresas e a Caema é uma das empresas públicas que está nessa situação, ela recebeu essa recomendação do ministério público para que todos esse pessoal fosse afastado, pelo fato de não ter havido concurso público, então a empresa teve que proceder dessa forma em função disso nosso quadro de pessoal ficou defasado principalmente no interior, e desde então a CAEMA vem tentando junto ao Governo do Estado para que as pessoas possam entrar na empresa e ocupem essas vagas que realmente estão precisando ocupar, principalmente no interior.

SEGUNDO COLABORADOR (Primeira pergunta)

Todos os nossos funcionários, são treinados para trabalhar com o público e é feito regularmente reuniões com todos para que possamos melhor atender os nossos clientes, e sabemos também que o nosso trabalho é muito árduo e muitas vezes o cliente sente-se insatisfeito tendo em vista o serviço que não foi prestado a contento sobre tudo na área de corte porque a CEMAR tem que cortar os clientes inadimplentes isso é feito através de pessoas, nenhum cliente gosta de ser cortado e gera conflitos, mas todos os nossos funcionários e contratados são treinados regularmente, e toda semana se reúnem e se fala como a abordagem deve ser feita aos clientes.

PRIMEIRO COLABORADOR (Segunda pergunta)

Nós temos um setor de treinamento na empresa e todo ano é feito um levantamento de necessidade de treinamento, por área de trabalho sendo isso levantamento parte-se para o cronograma durante o ano desse treinamento e as pessoas de acordo com a necessidade de cada área são inscritos em determinados cursos, mas sempre ligado com a seqüência básica, esse treinamento tem que estar sempre de acordo com a necessidade onde o funcionário é locado por exemplo, no departamento pessoal geralmente o pessoal sai para fazer treinamento na área de legislação trabalhista, área de legislação previdenciária, imposto de renda, essa parte de encargos sociais, alguma coisa sobre rotinas trabalhistas em relação a CLT, então a pessoa que está fazendo o treinamento retorna e continua a desenvolver o trabalho desta forma com mais conhecimento específico da área, existe, esse trabalho que nós fazemos e além disso quando há necessidade de outros tipos de treinamentos para que a pessoa fique qualificada para melhor desenvolver o seu trabalho, por exemplo na área de informática a CAEMA há que um pouco mais de um ano colocou todos os empregados dela para fazer um curso de informática, exatamente o básico, operar os computadores. Para que isso? Exatamente para oferecer mais ferramentas para que os empregados desenvolvam melhor o seu trabalho dentro da empresa.

SEGUNDO COLABORADOR (Segunda pergunta)

Nós temos aqui o programa anual de treinamento que a gente chama de PATE - Plano Anual de Treinamento e que nós realizamos tanto a parte de treinamento da área operacional, a administrativa e gerencial tanto na capital como no interior, infelizmente no ano passado nós quase não realizamos treinamento por problemas financeiros e estamos aguardando uma posição do Presidente para ver como nós vamos trabalhar em relação treinamento, nosso interesse sempre voltado para área que o empregado desenvolva seu trabalho.

PRIMEIRO COLABORADOR (Terceira pergunta)

o treinamento é sempre necessário e quanto menos tempo você tirar entre um treinamento e outro melhor para a empresa, os empregado que estão recebendo uma qualificação mais a nível que ele possa desenvolver o seu trabalho e agora nem sempre é

possível mudar esse quadro porque depende de recursos. A CAEMA passa por alguns momentos de dificuldade financeira, acredito que toda empresa no Brasil tem sempre aquele momento que a empresa não consegue ter recursos suficientes para manter um programa de treinamento mais eficiente e mais adequado, então o mais ideal seria isso, que houvesse um menor espaço de tempo entre um treinamento e outro para que as próprias pessoas ficassem treinando até porque isso serve de motivação para o próprio empregado.

SEGUNDO COLABORADOR (Terceira pergunta)

Em relação a esse intervalo de treinamento muito extenso deve ter um tempo mais curto de intervalo porque mudanças estão ocorrendo muito rápidas, juntamente com a tecnologia isso quando nós fazemos treinamento, eu acredito que o funcionário deveria pelo menos, no mínimo de 80 a 100 horas em carga horária por ano de treinamento e a CAEMA é uma empresa com número de funcionário relativamente grande, isso se torna muito oneroso para empresa, então há uma necessidade de ter um treinamento mais sistemático em curto prazo para que ele seja sempre atualizado em suas atividades.

PRIMEIRO COLABORADOR (Quarta pergunta)

Esse fator realmente chega a interferir um pouco, nós temos vários empregados que são formados na companhia que se formaram agora recentemente e que estão reivindicando da Diretoria um incentivo porque essas pessoas, não podem ser enquadradas simplesmente, elas passam a atividade que corresponda a sua formação acadêmica e escolaridade, é preciso que haja concurso público, e ela sai para concorrer normalmente como qualquer pessoa lá fora, isso porque a CAEMA é uma empresa pública e estar lá na Constituição Federal que o ingresso na companhia tem que ser através de concurso público e também nesse caso de mudança de cargo também tem que ser através de concurso público, a empresa está precisando de três administradores, têm pessoas que são formadas em administração mais que exercem outro cargo. Essas pessoas tem que concorrer lá fora para ocupar uma dessas três vagas, então em função disso essas pessoas que já estão formadas na companhia se sentem desmotivadas porque querem se formar exatamente para galgarem uma posição melhor, haja vista que têm entendimento legal na Constituição Federal, e elas estão aí tentando outra

espécie de motivação junto com a Diretoria da Empresa, para ver se melhora, se motiva mais essas pessoas.

SEGUNDO COLABORADOR (Quarta pergunta)

Quanto ao fator motivacional e em relação ao cargo e a formação da pessoa eu acho muito importante que ela desenvolva uma atividade que esteja dentro da sua formação, a pessoa que exerce um cargo referente ao tempo que ela está na empresa, ela se formou e continua nesse cargo a nível médio acho que é o motivo assim um fator desmotivacional para ela, infelizmente nós temos que respeitar a legislação, a empresa não pode mudar a pessoa de cargo isso se dar através de concurso público .

PRIMEIRO COLABORADOR (Quinta pergunta)

A CAEMA no ano de 2000, desenvolveu um grande trabalho de planejamento estratégico, onde foram estabelecidas metas para os três próximos anos, ou seja, até o ano passado, a empresa vinha trabalhando essas metas, em decorrência desse planejamento feito no final do ano de 2000. Para o começo de 2004 nós reunimos o corpo gerencial para trabalhar na mesma linha desse planejamento estratégico para trabalhar nas próximas metas de 2004-2005, nesse sentido a CAEMA quando montou o planejamento estratégico procurou exatamente buscar a participação de todos os empregados da empresa através das chefias e de seus setores, ou seja, foi um planejamento montado não de cima para baixo, não da diretoria para o empregado, mas da maioria dos empregados para cima, em cada setor de trabalho aconteceram reuniões em que as pessoas colocaram seus pontos de vista mostrando onde a mudança precisa realmente ser trabalhada a partir daí, essas idéias foram montando uma idéia macro exatamente para estabelecer as metas, nesse ponto foi muito importante porque todos os empregados participaram e todos eles vestiram a camisa da empresa, para o cumprimento dessas metas, nós tivemos a felicidade de conseguirmos atingir 80% das metas que foram estabelecidas, a CAEMA hoje continua trabalhando nessa mesma linha, exatamente com a participação dos empregados.

SEGUNDO COLABORADOR (Quinta pergunta)

Quanto a valorização profissional eu acredito de suma importância que o planejamento estratégico seja valorizado, aqui atualmente nós temos o nosso planejamento, ele é feito com a participação e a opinião das chefias de todas as áreas, só que poderia ter uma participação maior, do funcionário que está mais abaixo, muitas vezes eles estão fazendo determinado serviço que têm que atingir uma determinada meta e nem sabem que meta é essa que ele tem que atingir então acho que está faltando mais comunicação e discriminação dessas metas

PRIMEIRO COLABORADOR (Sexta pergunta)

O que favorece um gerenciamento bem estruturado é justamente um gerenciamento participativo a Caema vem modificando o seu ambiente de trabalho fazendo com que seu funcionários tenham um ambiente mais favorável com novas instalações até porque assim ele se sente bem fisicamente.

SEGUNDO COLABORADOR (Sexta pergunta)

O gerenciamento participativo com certeza melhora e muito a empresa e isso faz com que o empregado seja mais feliz, por causa disso, gerenciamento novas instalações e equipamentos tiveram algumas mudanças pra melhorar as condições de trabalho.

PRIMEIRO COLABORADOR (Sétima pergunta)

A partir do planejamento estratégico é que nós a empresa, tivemos a possibilidade de aproximar-se mais da Diretoria e os setores porque no cumprimento das metas que foram estabelecidas cada setor, cada diretoria ficou com sua parte, esse trabalho só foi possível, está dando resultado porque os setores e a diretoria se aproximaram mais uma da outra exatamente para trabalhar essas questões das metas, apesar que cada Diretoria tem suas metas a cumprir, mas em muitos pontos uma dá sentido a outra, um setor depende do outro, então essa aproximação foi fundamental para que houvesse um bom resultado nesse cumprimento dessas metas.

SEGUNDO COLABORADOR (Sétima pergunta)

A hierarquia quanto mais longa dificulta a relação e isso vai afetar a produtividade, se você tem acesso direto ao chefe, então acredito que essa relação pode fluir de maneira melhor.

Oitava pergunta

PRIMEIRO COLABORADOR (Oitava pergunta)

Ambos são exigentes com os serviços prestados pela companhia, a Caema, mas as mulheres estão cada vez expandindo seus domínios e conseqüentemente tornaram-se mais exigentes, principalmente se estiver relacionado à sua casa, à sociedade e ao meio ambiente. Se antigamente o predomínio era de homens no ambiente da empresa, no atendimento, reclamando sobre algum serviço que não foi realizado ou não alcançou suas expectativas, hoje podemos confirmar que há parâmetro igualitário, ou seja, a presença contínua de homens e mulheres na companhia, sendo mais participativos com o trabalho da companhia.

SEGUNDO COLABORADOR (Oitava pergunta)

A empresa recentemente realizou uma pesquisa sobre o perfil dos nossos clientes, e percebemos que ocorreu um crescimento do número de mulheres como as maiores influenciadoras do nosso atendimento, e são também exigentes referente aos serviços que a CAEMA proporciona a sociedade. Não discriminando os homens que também estão presentes em nossa empresa como clientes importantes, mas em proporção menores. Porém, o que importa é que o atendimento da companhia dos serviços de água e esgoto da empresa não é diferente para nenhum tipo de cliente, mas percebemos que é importante nos adequarmos a nossa atual realidade que é a presença da mulher na empresa.

PRIMEIRO COLABORADOR (Nona pergunta)

Com relação ao atendimento ao cliente nesses últimos três anos melhorou muito, inclusive já foram feitas algumas pesquisas nesse sentido e nós tivemos uma resposta favorável, ou seja, o cliente hoje está mais satisfeito com o atendimento quando chega ao setor comercial da empresa ele está sendo mais bem recebido, melhor atendido porque exatamente

voltando para questão do planejamento estratégico uma das metas da empresa é exatamente essa de atender bem o cliente, o consumidor, porque nós temos como grande meta ser a melhor empresa em termo de prestação de serviços públicos no Maranhão, então para isso foi trabalhado essa questão do atendimento ao público, o setor comercial onde o público freqüenta para resolver os problemas, foi melhorado, padronizado, novas instalações, novos equipamentos, móveis e o pessoal que foi trabalhar lá, a empresa decidiu terceirizar, ou seja, terceirizou através de uma empresa que já tem bastante experiência nesse ramo de atendimento ao público, então a empresa está trabalhando na CAEMA, ou seja, no serviço de atendimento ao público e a satisfação do cliente melhorou bastante, nesse sentido pode-se se dizer que surtiu muito efeito, o cliente hoje é mais bem recebido, e atendido, agora existe as dificuldades de operacionalizar, às vezes chega para resolver, reclamar alguma questão de vazamento tem aquela limitação a empresa não tem no sentido de chegar e resolver logo o problema isso passa a passo solucionado resposta ao cliente está sendo uma questão até de honra da empresa cada vez mais essa resposta ao cliente.

SEGUNDO COLABORADOR (Nona pergunta)

Em relação à contratação ao preparo dos funcionários da empresa, só estão aptos para trabalhar com o público e eu diria que a gente treina porque trabalhar com público é uma coisa muito difícil, então você tem que está sempre treinando. Atualmente, a gente já sente uma melhora no atendimento da CAEMA, não há tanta queixa como antes e o serviço hoje está terceirizado, então houve uma melhora muito grande.

PRIMEIRO COLABORADOR (Décima pergunta)

Em relação a CAEMA eu volto à questão de planejamento estratégico, ter uma das metas, a satisfação do cliente, então como falei anteriormente todos os ambientes da companhia onde o cliente é atendido sofreu uma modificação, ou seja, novas instalações, tudo no sentido de fazer com que o cliente sinta-se bem, no atendimento ao público a empresa decidiu terceirizar, chamando uma empresa já com uma experiência no ramo, a partir daí nós percebemos que a satisfação do cliente sendo percebido através de levantamento que se fez através de pesquisa na empresa onde ela pode concluir que o trabalho deu certo, ou seja, há satisfação do cliente está bem maior que antigamente.

SEGUNDO COLABORADOR (Décima pergunta)

A pesquisa que a CAEMA desenvolve, eu acredito que tem um ano e meio, dois anos a empresa que fez a pesquisa era terceirizada ela não nos entregou até o momento a conclusão desse trabalho, então fica meio difícil saber se a comunidade está satisfeita, eu percebo quando converso com outras pessoas que eles falam que houve uma melhora no atendimento, mas para te falar do grau de satisfação só com o resultado da pesquisa.

PRIMEIRO COLABORADOR (Décima primeira pergunta)

A habilidade de quem trabalha no atendimento ao público é que sejam pacientes, treinadas em relações humanas, pessoa carismática, simpática com o público, e sobre a questão da paciência que ela saiba ter tolerância, muitos consumidores quando chegam à empresa, achando-se donos da verdade e brigando, então nesse momento a pessoa que trabalha no atendimento tem que ter esse perfil de tolerante, ser uma pessoa com habilidade de contornar aquela situação no sentido de resolver da melhor forma possível o problema do cliente.

SEGUNDO COLABORADOR (Décima primeira pergunta)

A habilidade e perfil do profissional que vai trabalhar como atendimento tem que ser um perfil de uma pessoa comunicativa, bem-humorada, educada, paciente e principalmente no atendimento da CAEMA, as pessoas já têm uma certa insatisfação com a falta de água, e ou por conta muito alta a pessoa tem que ter habilidade para trabalhar com isso, então são características de um perfil que é comunicação, educação, parceria e saber principalmente trabalhar com o ser humano.

PRIMEIRO COLABORADOR (Décima segunda pergunta)

Além do atendimento ao público onde as pessoas se dirigem para resolver seus problemas junto a CAEMA existe um grande projeto da empresa que inclusive está sendo já concluído e deve funcionar ainda nesse ano no começo de agosto que é o “call center” é o atendimento personalizado onde o cliente vai ligar para 0800 e vai esclarecer sobre alguns problemas, sendo esses que às vezes leva o cliente até o setor comercial da empresa, então o 0800 vai chegar exatamente para solucionar parte desse problema, onde o cliente vai ter

comodidade de não sair de casa, ligar para reclamar que estourou um vazamento, um esgoto, um cano d'água, reclamar, perguntar porque esta faltando água, várias pendências podem ser resolvidas através do 0800, então é mais um atendimento que vai melhorar a comunicação da CAEMA com o cliente.

SEGUNDO COLABORADOR (Décima segunda pergunta)

No momento temos o 195 que é o meio de comunicação, nós temos o próprio acessório de comunicação e vai ser implantado já emanando o “call center” e como isso vai haver uma maior agilidade desses atendimentos e uma comunicação maior entre esse atendimento e o operação que isso às vezes é fator que não traz satisfação ao cliente que não há uma rapidez nessa comunicação e o atendimento para a operação, a mesma não dar o retorno do atendimento, então a pessoa liga, pede um serviço e às vezes não é atendido, as pessoas que atendem, não sabem se não houve esse atendimento, então essa comunicação teve que melhorar a operação com o atendimento, com o “call center” vai haver uma melhora.

Pergunta realizada ao colaborador da empresa CEMAR

Primeira pergunta

Com certeza tendo em vista, sendo uma empresa privada não precisa fazer concurso, coloca-se no jornal e atrai currículos dos melhores profissionais

Segunda pergunta

Certamente todos os conhecimentos adquiridos pelos funcionários têm que ser colocados em prática, se não for assim, nada do que tem aprendido vai valer a pena para a empresa, pois investiu em treinamento exatamente para que a pessoa ponha em prática.

Terceira pergunta

O treinamento de nossos funcionários são anuais porém, no momento em que nós detectamos e precisamos retreinar o funcionário isso é feito em um período que for necessário dependendo da situação de cada empregado.

Quarta pergunta

O nível de instrução dos gestores e dos supervisores motivados com o seu conhecimento, gerencia de forma correta o seu trabalho e não vemos no nível de instrução com os nossos colaboradores nenhum problema desmotivacional.

Quinta pergunta

A nossa empresa de maneira alguma desvalorizou nosso colaborador como pessoa, e se ela tenta motivar de forma que aceitemos todas as idéias de nossos colaboradores é porque temos a concepção de que nada está acabado tudo isso é mutável, nós colocamos isso como prática na empresa, ou seja, sempre que surgir um problema ele tem que ser resolvido com idéias, a participação de todos feito uma reunião e que todos possam expõem as suas opiniões, ao surgir os problemas, todos dão suas idéias e é criada um documento com todo mundo, se comprometendo a fazer aquilo o que foi feito por todos, como prova disso os funcionários regulamente fazem mudanças nos relatórios gerenciais, todos os problemas que surgem nós

realizamos mais reuniões onde todos possam expõem suas idéias, entrar em consenso nós mudamos as coisas e passa valer para todos.

Sexta pergunta

A CEMAR faz algum tempo seu planejamento participativo e estratégico com a participação das bases, com reuniões de setores onde são definidas as metas e as ações do plano cooperativo, com a participação dos colaboradores, com isso proporciona uma grande melhoria da empresa.

Sétima pergunta

Na nossa empresa nós temos apenas níveis de mando, ou seja, quatro níveis de gerenciamento exatamente para que não haja uma distância entre o gestor principal e a base, então nós temos apenas a diretoria, a assistência, a superintendência e a gerência de área e assim nós eliminamos vários mandos na cadeia hierárquica da empresa fazendo com que direção geral se aproxime da base e assim em todos os processos a base participe dos processos dos solução para os problemas.

Oitava pergunta

Nossos clientes são exigentes com todos nossos serviços prestados em destaque para os clientes do sexo feminino que indiscutivelmente são os que mais estão presentes no nosso atendimento comercial, reclamando dos mais diversos tipos de serviço.

Nona pergunta

Todos os nossos funcionários, são treinados para trabalhar com o público e é feito regularmente reuniões com todos para que possamos melhor atender os nossos clientes, e sabemos também que o nosso trabalho é árduo e muitas vezes o cliente sente-se insatisfeito tendo em vista o serviço que não foi prestado a contento sobre tudo na área de corte porque a CEMAR tem que cortar os clientes inadimplentes isso é feito com pessoas, nenhum um cliente gosta de ser cortado e gera conflitos, mas todos os nossos funcionários e contratados são

treinados regularmente, e toda semana se reúne e se fala como é a abordagem que ele tem que fazer aos clientes.

Décima pergunta

É feita uma pesquisa anual e a gente tem notado que nossos clientes estão um pouco insatisfeitos, que por fazermos essa pesquisa é que nós detectamos essa insatisfação do cliente e desenvolvemos um sistema de pesquisa direta, ou seja, mensal, então todas nossas unidades de negócios nós pesquisamos o serviço na própria agência e na residência do cliente, todos os serviços serão motivos da pesquisa direta e o atendimento é feito na hora com o cliente, com isso nós vamos ganhar com mais rapidez a resposta de cada cliente sobre aquele serviço solicitado na empresa e com isso nós estamos querendo que ele fique satisfeito.

Décima primeira pergunta

As habilidades que os funcionários têm que ter para o atendimento é conhecimento do que fazem, gostar do que fazem, ter uma boa aparência, cuidar dessa aparência, ser equilibrado, e está comprometido com o que faz e com o negócio da empresa.

Décima segunda pergunta

Os nossos meios de comunicações com o cliente são os mais variados possíveis, em primeiro lugar ,o atendimento personalizado na própria agência de atendimento, essas respostas são feitas para o cliente no contato pessoal que é a nossa melhor resposta e mais rápida tendo em vista que é feito pessoalmente e é tirada todas as dúvidas que porventura possam vir surgir com o cliente, além disso nós temos a comunicação através do telefone 0800, a Internet que o cliente pode solicitar o serviço ou fazer alguma reclamação através da ouvidoria que geralmente a gente responde também ao cliente e nós temos o fale conosco que é da página da Web onde o cliente é respondido no máximo em 24 h.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro:Campus,1999. 295p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3.ed.São Paulo:Atlas,1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria das relações humanas**. In:-.Introdução à Teoria Geral da Administração.2.ed.Rio de Janeiro:Campus,2000.cap.5, p71-80.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. 6.ed. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial,1995.53p

LIMA, Maria de. **RH Oferece carreira promissora**. Vencer, São Paulo, ano 5,n.13,p.32-37.out.2000.

SERVIÇO DE APRENDIZAGEM NACIONAL. Departamento Nacional. **Qualidade em recursos humanos**. Rio de Janeiro,SENAC/DN/DFP,1996.56p.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: Desenvolvimento de recursos humano**. 8.ed. São Paulo: Atlas,1992. cap.1,p20-25