

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

MOISAIR JOSÉ CRUZ CUNHA
FRANCILEIDE COSTA PRIVADO
MARJONES MARQUES RODRIGUES

**A REPERCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NAS
EMPRESAS PRIVADAS DE PINHEIRO.**

Pinheiro
2004

Cunha, Moisair José Cruz. , Privado, Francileide Costa. Rodrigues, Marjones Marques

A Repercussão da Administração Participativa nas empresas privadas de Cidade de Pinheiro / Moisair José Cruz Cunha, Francileide Costa Privado, Marjones Marques Rodrigues – Pinheiro, 2004.
125 f.

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

1. Administração Participativa. 2. Comunicação Interna. 3. Produtividade. I. Cunha, Moisair José Cruz I. Francileide Costa Privado I Rodrigues, Marjones Marques.

CDU:

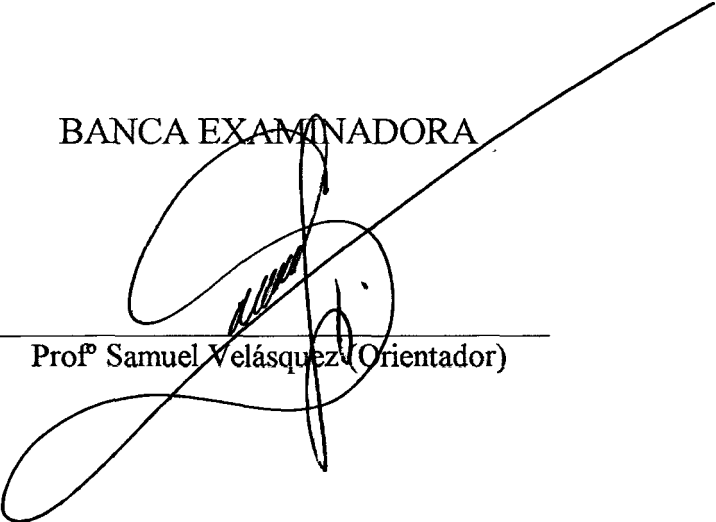
MOISAIR JOSÉ CRUZ CUNHA
FRANCILEIDE COSTA PRIVADO
MARJONES MARQUES RODRIGUES

A REPERCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NAS EMPRESAS PRIVADAS DE PINHEIRO.

Monografia apresentada ao Curso Sequencial
de Administração de Negócios da
Universidade Estadual do Maranhão para
obtenção do grau de Administração.

Aprovada em 22/10/ 08

BANCA EXAMINADORA



Prof^o Samuel Velásquez (Orientador)

Prof^o

Prof^o

MOISAIR JOSÉ CRUZ CUNHA
FRANCILEIDE COSTA PRIVADO
MARJONES MARQUES RODRIGUES

**A REPERCUSSÃO DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA NAS
EMPRESAS PRIVADAS DE PINHEIRO.**

Monografia apresentada ao Curso Sequencial
de Administração de Negócios da
Universidade Estadual do Maranhão para
obtenção do grau de Administração.

Orientador: Profº Samuel Velásquez

Pinheiro
2004

Aos nossos pais, amigos.

“Sei que tudo quanto Deus faz durará eternamente; nada se lhe pode acrescentar, e nada lhe tirar; e isto se faz Deus para que os homens temam diante dele.” (Eclesiastes 3: 14)

ABSTRACT

The analyses of the repercussion of the participating administration at private companies in Pinheiro. It is focused on how the participating administration contributes for the internal communication and to the increasing on productivity of the companies. The discussion is about the problems faced by the companies when working in a participative manner, seeking for partnership with the collaborators in order to reach the quality on service and the products offered, due to the contribution on taking decisions and developing a self-confident atmosphere, bringing enthusiasm to the team, so that they might contribute to the organization. It is also discussed on the hierarchic board of the organizations, working on the internal communication, as an essential tool for the interpersonal relations, where the search for quality in the relations propels the companies to work on these factors as a competition factor. Both negative and positive factors are analyzed, because they can infer into the production process, since that the companies look for methods which can produce more and spend less, but offering high quality products and service with lower prices. It is all about the importance of the internal communication used by the companies and how it brings influence on the service to clients, both internal and externally, seeing that the internal communication influences on the work in group, making it even more dynamic the process of creativity and innovation. We come into a conclusion that the participative administration is here to show us the importance in increasing the value of the collaborators as individuals that might contribute to the good performance of the company, in the process of information, communication and leadership so that we might supply the needs of the organizations through human talents, endowed with qualifications, responsibility, creativity, courage, partnership, willing to work in group, trying to defend their wishes, that is, the needs of the organization, the functional structure of their clients.

Key words. Participative administration, internal communication, productivity, works in-group.

OBS: este trabalho foi traduzido do português para o idioma inglês, sem o auxílio de qualquer programa ou artifício informatizado, seguindo fielmente as regras do vocabulário e da gramática inglesa-americana pelo professor judeval Aires, cujo certificado em competência na língua inglesa foi expedido pela universidade de Michigan, nos estados unidos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre está ao nosso lado, ajudando-nos a enfrentar as dificuldades;

Aos nossos pais, pela força e estímulo dispensado;

Ao professor Samuel Velásquez que compartilhou seus conhecimentos conosco;

Aos nossos colegas de turma, que sonham conosco na busca de uma posição melhor na sociedade, através de um curso universitário;

E a todos os demais que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.3.1 Universo Analisado da Pesquisa de Campo	
Tabela 3.3.2 Amostra Selecionada na Aplicação de Questionários	
Tabela 3.4.1 Universo Analisado na Pesquisa de Estudo de Caso	
Tabela 3.4.2 Amostra Selecionada na Aplicação de Entrevistas na Empresa	
Tabela 3.4.3 Amostra Selecionada na Aplicação de Entrevistas na Empresa	
TABELA 4.1: Análise na relação entre sexo e idade das empresas em estudo	43
Tabela 4.1.1: Análise do desempenho das equipes com relação a gerência Participativa	47
TABELA 4.1.2: Análise da Gestão participativa com relação a comunicação interna	52
TABELA 4.1.3: Análise das relações entre gerência e funcionários	56
TABELA 4.2.1: Análise da comunicação interna em relação a mão-de-obra especializada	60
TABELA 4.2.2: Análise do aumento da produtividade com a comunicação interna ..	64
TABELA 4.2.3: Análise da relação entre o melhoramento na produção e a comunicação interna	67
TABELA 4.2.4: Análise da relação de quando o cliente tem dúvidas e a modernização no atendimento	71
TABELA 4.2.5: Análise do método para atrair clientes e o nível de relacionamento entre cliente e funcionários	75
TABELA 4.2.6: Análise da relação entre as necessidades profissionais da empresa e o nível da empresas	79
TABELA 4.3.1: Análise da relação entre o índice de participação e a gestão	

participativa	83
TABELA 4.3.2: Análise da relação entre tomada de decisão e administração	
participativa	87
TABELA 4.3.3: Análise da relação entre trabalho em equipe e a comunicação	
interna	91
TABELA 4.4.1: Análise da relação entre a comunicação interna e a influencia das	
equipes nos resultados positivos	95
TABELA 4.4.2: Análise da comunicação interna em relação ao melhoramento da	
comunicação no setor	99
TABELA 4.4.3: Análise da relação entre manter relacionamento e relacionamento	
com a equipe	103
TABELA 4.4.4: Análise da relação entre o nível do relacionamento com a gerencia	
e como olha nossa empresa	106
TABELA 4.4.5: Análise da relação entre avaliação do atendimento e a satisfação	
no atendimento	109
TABELA 4.4.6: Análise da relação entre como o cliente é recebido na empresa e a	
agilidade no atendimento	112

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 4.1: Análise na relação entre sexo e idade das empresas em estudo	45
GRÁFICO 4.1.1: Análise do desempenho das equipes com relação a gerência Participativa	49
GRÁFICO 4.1.2: Análise da Gestão participativa com relação a comunicação interna	54
GRÁFICO 4.1.3: Análise das relações entre gerência e funcionários	58
GRÁFICO 4.2.1: Análise da comunicação interna em relação a mão-de-obra especializada	62
GRÁFICO 4.2.2: Análise do aumento da produtividade com a comunicação interna	66
GRÁFICO 4.2.3: Análise da relação entre o melhoramento na produção e a comunicação interna	69
GRÁFICO 4.2.4: Análise da relação de quando o cliente tem dúvidas e a modernização no atendimento	73
GRÁFICO 4.2.5: Análise do método para atrair clientes e o nível de relacionamento entre cliente e funcionários	77
GRÁFICO 4.2.6: Análise da relação entre as necessidades profissionais da empresa e o nível da empresas	81
GRÁFICO 4.3.1: Análise da relação entre o índice de participação e a gestão participativa	85
GRÁFICO 4.3.2: Análise da relação entre tomada de decisão e administração participativa	89
GRÁFICO 4.3.3: Análise da relação entre trabalho em equipe e a comunicação interna	93

GRÁFICO 4.4.1:Análise da relação entre a comunicação interna e a influencia das equipes nos resultados positivos	97
GRÁFICO 4.4.2: Análise da comunicação interna em relação ao melhoramento da comunicação no setor	101
GRÁFICO 4.4.3: Análise da relação entre manter relacionamento e relacionamento com a equipe	105
GRÁFICO 4.4.4: Análise da relação entre o nível do relacionamento com a gerencia e como olha nossa empresa	108
GRÁFICO 4.4.5: Análise da relação entre avaliação do atendimento e a satisfação no atendimento	111
GRÁFICO 4.4.6: Análise da relação entre como o cliente é recebido na empresa e a agilidade no atendimento	114

SUMÁRIO

	<i>P.</i>
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 Administração Participativa	19
2.2 Liderança	25
2.3 Comunicação Interna	28
2.4 Produtividade	32
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	36
3.1 Pesquisa Bibliográfica	36
3.2 Pesquisa Documental	36
3.3 Pesquisa de Campo	36
3.3.1 Universo e Amostra	37
3.3.2 Procedimentos para a coleta de dados	37
3.3.3 Instrumentos Utilizados	38
3.3.4 Sujeitos Entrevistados	38
3.4 Pesquisa de Estudo de Caso	39
3.4.1 Universo e Amostra	40
3.4.2 Procedimentos para a coleta de dados	40
3.4.3 Instrumentos Utilizados	41
3.4.4 Sujeitos Entrevistados	41
CAPÍTULO 4 – ANÁLISES E DISCUSSÕES	42
4.1 Análise de como a estrutura hierárquica das organizações, trabalha a comunicação como fator primordial nas relações interpessoais	45
4.2 Identificação de fatores positivos e negativos que contribuem na produtividade e sua repercussão no cliente externo	58
4.3 Enumeração das dificuldades das empresas em trabalharem de maneira participativa	82
4.4 Mostraremos a importância da comunicação interna e sua influência no atendimento	93
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	115
REFERÊNCIAS	
APÊNDICE	

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Sabemos que as empresas estão procurando cada vez mais uma maneira eficaz de administrar com o intuito de sempre buscar qualidade no processo, tanto na produção quanto na qualidade dos bens e serviços oferecidos, para isso é importante a valorização dos seus colaboradores como indivíduos psíquicos que possam contribuir com o aumento da produtividade da organização.

A Administração Participativa vem hoje nos mostrar a importância da informação, da comunicação, da liderança para que possamos suprir satisfatoriamente as demandas do mercado com talentos humanos dotados de qualificações para melhor defender os anseios, ou seja, as necessidades da organização, da estrutura funcional e os seus clientes.

Com o aumento da concorrência pela ampliação dos mercados, as organizações necessitam oferecer aos seus clientes algo mais do que bons preços e produtos de qualidade. Um atendimento através de funcionários capacitados, motivados, trabalhando em equipe, que é hoje uma das ferramentas mais importante da administração participativa que busca a importância que o colaborador tem na repercussão da administração participativa nas empresas privadas de Pinheiro.

Queremos constatar neste projeto os problemas que encontramos na administração devido a falta de profissionais capacitados no que diz respeito a colaborar, de tomar decisões, autoconfiança e dispostos a correr riscos. Lembramos que isso só ocorre desde que haja reciprocidade entre os colaboradores.

A produtividade é de vital importância para a teoria da organização. O interesse dos administradores é obter uma utilização eficiente dos recursos para atingir seus objetivos. Na verdade, a capacidade humana latente pode muito bem ser o maior recurso ainda por explorar. Se for assim precisaremos compreender o comportamento do indivíduo na forma

como ele se relaciona com a situação do trabalho.

Queremos neste estudo mostrar que as empresas atualmente estão participando mais em relação a comunicação interna para que possa aumentar a produção com qualidade e com eficácia. É importante saber que a produtividade de um indivíduo depende principalmente da sua capacidade de desempenho, do ambiente que está inserido, da sua motivação, das condições que dão para que o colaborador possa desempenhar suas atividades com um alto nível de qualidade ao mesmo tempo. A capacidade depende tanto da aptidão como do conhecimento. Os atributos físicos têm haver com a determinação da capacidade final do indivíduo. O ponto que ele atingirá, nessa faixa dependerá da sua experiência, qualificação e interesse. Daí o nosso questionamento, o que fazer para melhorar o relacionamento inter pessoal dos colaboradores? Como implantar melhor a administração participativa? Que benefícios provocarão na empresa?

Portanto levamos à classe de empresários e os colaboradores a importância da administração participativa dentro das organizações, onde trará melhores resultados que beneficiariam os cliente e seus colaboradores, melhorando a comunicação interna, o ambiente de trabalho, os relacionamentos inter pessoais e a criatividade, aumentando assim a confiança dos colaboradores nos objetivos das empresas.

É importante salientar que de nada adianta empenhar-se em produtos de excelente qualidade se não atentarmos para o diferencial de buscarmos um alto nível de qualidade no atendimento. Sendo que as empresas aqui estudadas necessitam investir mais no treinamento dos seus colaboradores, capacitando-os, dotando-os de conhecimentos que visem melhorarem nas suas atividades, desta maneira apresentado serviços que possam dar qualidade na produção, valorizando seus idéias, opiniões e intimando-a empregar sua criatividade e sua auto-estima.

Nosso trabalho tem como objetivo geral mostrar como a administração

participativa contribui na comunicação interna e no aumento da produtividade nas empresas do centro comercial de Pinheiro.

A comunicação interna é importante no relacionamento entre as pessoas, onde é importante facilitar o processo de integração, com o objetivo de que juntos possam aprender mais, contribuïrem com qualidade na empresa. Os colaboradores devem receber dos superiores um fluxo de comunicação capaz de concluir suas necessidades com mais eficiência e eficácia naquilo que lhe foi determinado, para que desta maneira possam contribuir a altura da expectativa que depositada nesse colaborador.

Acredito ainda que um grupo de colaboradores altamente unidos favorecem a produtividade e contribuem nos resultados positivos na empresa, devido a consciência que todos tem, que trabalhar produtividade é um meio bom para o crescimento da empresa. Pois uma vez que o grupo se sinta estimulado poderá desempenhar meios para diminuir gastos com matéria-prima e produzir com melhor qualidade.

Portanto nosso primeiro objetivo específico visa analisar como a estrutura hierárquica das organizações trabalham a comunicação interna como fator primordial nas relações interpessoais, pois o que tem visto no mundo empresarial é que as organizações busquem parcerias com os funcionários para desta maneira poderem melhor administrar suas empresas.

Analisando as relações entre gerente e funcionários dará um diagnóstico do que precisa ser feito para facilitar as relações interpessoais na organização e as sugestões de como a gestão participativa pode influenciar na comunicação interna entre os setores.

Nosso segundo objetivo específico visa identificar fatores positivos e negativos que contribuem na produtividade sendo importante, já que as empresas tem em qualificar sua mão-de-obra para que a produtividade aumente os lucros.

Desta forma saberemos identificar fatores que possam contribuir e dinamizar o

processo produtivo e buscarmos informações capazes de introduzirmos novos métodos que permitam melhorarmos a qualidade dos serviços prestados.

Em relação ao nosso terceiro objetivo específico visa identificar as dificuldades das empresas trabalharem de maneira participativa. Desta forma verificaremos métodos eficazes de como atingirmos resultados satisfatórios capazes de melhorar a participação dos colaboradores da empresa, não apenas como máquinas, mas como indivíduos psíquicos no processo participativo através do diálogo, reuniões e analisar a administração participativa em relação as tomadas de decisões nos mostrará o nível de liderança exercida nas empresas.

No quarto objetivo específico vem mostrar a importância da comunicação interna e como influencia no atendimento. Desta forma trabalhando em equipe com o intuito de facilitar a cadeia de produção e desenvolvimento da empresa e melhorando a comunicação. Visando diagnosticar como a comunicação interna influencia o trabalho em grupo, dinamizando o processo de criatividade, inovação e encontrarmos métodos para trabalharmos a comunicação.

Este trabalho monográfico se divide em cinco capítulos onde tentamos demonstrar uma visão panorâmica de todos os tópicos abordados.

No primeiro capítulo: consiste na introdução onde se faz uma visão global de todo trabalho realizado colocando em evidência a nossa problemática e o que nós acreditamos que por ser a solução para este. Além de citar várias outras formas que acreditamos que possam nos auxiliar a ter argumentos para toda nossa reafirmação de nossas hipóteses detectadas neste trabalho.

No segundo capítulo: a revisão literária buscaremos embasamento através de alguns autores renomados que atuam na área administrativa. Analisando – as e tornando-as conclusões existente que nos ajudam a comprovar as nossas hipóteses para reforçarmos os argumentos utilizados para a defesa do nosso trabalho monográfico.

No terceiro capítulo: a metodologia que irá mostrar todos os tipos das pesquisas, instrumentos que utilizamos para fazer a coleta de dados que nos desse todo o amparo para a nossa argumentação do nosso trabalho.

No quarto capítulo: análise e discussão têm as explicações do que poderemos coletar com os questionários aplicados aos funcionários e clientes. Através dos relatórios, desses questionários, as tabelas e os gráficos gerados por ele poderão também ressaltar todos os dados adquiridos e ao mesmo tempo comprovar com eles a nossa organização.

No quinto capítulo: a conclusão que fechamos o nosso projeto afirmando e demonstrando que através da execução dos objetivos traçados poderemos alcançar êxito nos problemas que por nós foi para o posto. Também mostrarmos todas as idéias, que quando aplicadas incentivarão os funcionários e os motivarão alcançar o total desempenho até chegar a excelência nos serviços que foram prestados na sociedade.

Utilizaremos a pesquisa bibliográfica para podermos através de teorias comprovadas, orientar os caminhos que iremos buscar afim de chegar aos nossos objetivos através da literatura de autores experientes na administração que nos dêem subsídios para o desenvolvimento deste trabalho.

Utilizaremos também pesquisa onde buscaremos também instrumento como cadastro, documento de empregado, folha de pagamento, incentivo a produtividade e planejamento de funcionários, controle de avaliação do desempenho e cadastro dos clientes.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

‘Trabalhando com outras pessoas e por intermédios delas é como gerente realiza seu trabalho’.

É importante falar neste momento de dois grandes pensadores que contribuíram da sua maneira, para melhorar os métodos de administrar e de trazer resultados às empresas, mesmo que hoje esses métodos sejam questionados, devidos os diferentes estudos que foram desenvolvidos a esse respeito.

Esses grandes autores da administração científica chamam-se Frederick Waslow Taylon e Herin Fayol que enfocaram em seus textos que para uma pessoa ser um bom gerente era importante que planejasse cuidadosamente suas atividades, defendia também uma grande centralização das decisões, objetivavam a organização e não valorizavam o ser humano, seus problemas pessoais, percebe-se nas atividades de Taylon e Fayol, que tem um sentido predominantemente mecanista, não dando atenção aos aspectos humanos. Mais tarde outros métodos de administração foram implantados e logo apareceram grandes mitos populares da administração participativa, que este modelo tratava de invenção japonesa, que o ocidente descobriu nos 70.

A administração participativa existe desde a antiguidade e foi inventada pelos gregos, com o nome um pouco diferente, chamado democracia. É importante informar que logo depois os japoneses inventaram sua própria versão, persuadidos pelas forças de ocupação americanas, depois da segunda Guerra. Isso gerou grandes conflitos na sociedade japonesa, devido os padrões ocidentais de governo entre as corporações japonesas e seus empregados que perdurou até os anos 60. A partir desse período, as relações trabalhistas se pacificaram e, com o tempo, a democracia mesclou-se com as tradições japonesas do trabalho em grupo, do espírito comunitário e ao mesmo tempo, da hierarquia e da oposição. Tudo isso que gerou

vários conflitos, resultou num modelo de administração, que mais tarde nos anos 80, os japoneses contribuíram muito para a divulgação de técnicas aplicadas a participação na direção de empresas.

Hoje com a globalização e a rapidez com as técnicas de gerenciamentos e as necessidades exigidas pelo mercado, a exigência cada vez mais por diferencias competitivos está levando as empresas a praticarem esse método de administração, tornando necessário à parceria entre empresa e colaborador.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

[....] a administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas[....](Antonio César Amaru Maximiano)

Rompendo os modelos tradicionais que excluía as pessoas dos processos decisórios, ou que não eram consultados a respeito de problemas e decisões, é valido ressaltar a importância deste modelo para melhorar e aprimorar o desempenho das empresas junto ao mercado, haja visto que a globalização, a concorrência e o comportamento dos consumidores modificaram de maneira significativa o enfoque das empresas, forçando os administradores a pensar que através dos seus colaboradores conseguem a satisfação dos seus clientes, haja vista que a qualidade dos produtos, depende da competência dos funcionários, desta maneira pensando numa cadeia de causa e efeito, dentro da qual a administração participativa melhora a qualidade dos serviços e produtos por meio do efeito positivo que exerce sobre a satisfação dos Indivíduos.

[....] o simples fato de trabalharmos em uma organização é uma forma de participação, e que o desenvolvimento desta idéia se dá no aspecto cognitivo 'pensar juntos'[.....] (.Rolf H. Erdmann)

É importante ressaltar que o desenvolvimento das formas de participação, onde o ponto chave desse processo é a parceria entre representante dos trabalhadores e capital, são

parceiros responsáveis pelo bom andamento e funcionamento da organização, é o fenômeno mais importante do capitalismo do nosso século. Enfatiza também que esse processo de participação efetiva em vários níveis a colaboração ativamente na busca de soluções, no emprego de criatividade, assumindo responsabilidade, exigindo que as pessoas passem a decidir por si mesma, sempre objetivando os desejos da organização, passando a atuar de maneira mais global, não se restringindo apenas à sua função.

O modelo de administração participativa nos ensina, que é necessários que as pessoas se envolvam mental e emocional em situações de grupos que juntos possam encorajar-se a contribuir para os objetivos coletivos da equipe e da empresa, que possa também ser autoconfiantes e dispostos a correr riscos.

A administração ainda na visão deste autor representa o envolvimento das pessoas na administração da empresa, baseando-se na democracia do consenso, ou seja na democracia na qual prevalece o resultado das negociações entre as partes. É interessante informar que a efetivação desse modelo de administração, são necessários três aspectos: envolvimento dos colaboradores, motivação para contribuir e aceitação de responsabilidades. É importante salientar que para esse processo é necessário existir nas organizações, discussões das pessoas sobre os assuntos importantes, de forma que essa participação seja livre e espontânea; aceitação ou rejeição de determinadas orientações; que os colaboradores possam ter iniciativas nos processo de produção, que possam trabalhar em equipe, que comuniquem-se com liberdade, que achem responsabilidade de rodízio de tarefas, liberdade para mudanças no ambiente de trabalho, que as organizações estimulem seus parceiros no processo participativo, seja através de treinamentos, planos de reconhecimento, educação profissional, etcc.... Conforme Rolf H. Erdmann, existe muitas vantagens tanto para a organização, como para os trabalhadores se as empresas trabalharem de forma participativa, entre essas vantagens, ele diz que a participação ajuda a aumentar a confiança dos colaboradores nas

intenções e objetiva da organização; dá vazão a ansiedade que as pessoas tem por expressar uma opinião com relação a sua situação de trabalho; provoca melhoria na comunicação; pode evitar que mudanças mal imaginadas sejam postas em prática; desenvolve uma mentalidade dos interesses entre empregados e administração; produz soluções engenhosas em situações problemáticas; a maior satisfação gera maior rendimento; o maior envolvimento com o processo gera um maior comprometimento com as decisões tomadas. Outro ponto importante que o autor ressalta é que as feições das diversas maneiras de administração variam de acordo com as diferentes formas sociais, o que implica dizer que a estrutura social e econômica prevalecente, os fatores culturais, incluindo as tradições, tendem a influir significativamente nas formas de participação.

Entretanto Erman explica que as formas de participação varia para dois pontos distintos: Compromisso com a produtividade e resultados da organização e, preocupações com a qualidade de vida no trabalho; complementa afirmando que o conceito de participação é, não somente importante mas complexo, pois foi introduzido em regimes políticos e sistemas econômicos e sociais, gerando diferenças em relação aos fundamentos e localização do poder nas empresas. Além disso, o fato dos colaboradores estarem ou não de acordo com a estrutura básica da organização, pode dificultar ou facilitar a aplicação dos métodos de participação. Afinal a participação depende grandemente da atitude dos indivíduos e, se por um lado os indivíduos podem participar da organização de boa vontade, por naturalmente desejarem dominar o meio que os cerca, por outro lado, temem perder sua autonomia ao aceitar o controle e limitações impostas pelos demais participantes da organização.

De acordo com OIT (organização internacional do trabalho, além da participação nas decisões da organização, existem outros tipos de participação que podem estar a ela relacionada, tais como: participação nos lucros, participação no capital, participação popular no desenvolvimento. Ainda conforme o autor existe três critérios para a classificação da

participação dos colaboradores na administração das empresa: São eles, o OBJETIVO ou seja o que se almeja alcançar através da participação dos colaboradores na organização. Os objetivos são de grande importância na ordem ética, política e social, econômica; MÉTODOS – Forma de efetivação da participação, derivada da diversidade de objetivos a serem alcançadas, podendo se dar através de informação e consulta, negociação coletiva, co-decisão em comitês, participação nos órgãos dirigentes, autogestão etc...DOMÍNIO – Extensão da participação observada através dos campos de exercício, tais como problemas técnicos e de execução, participação na produção, organização, equipamentos e métodos de trabalho, problemas de emprego e seleção, contratação, divisão de tarefas, remuneração, vantagens sociais, problemas de política econômica e financeira da organização (previsões, programa de vendas, políticas de preço e distribuição de lucros.

Existem também nesta edição de Rolf Hermann Erdmann, visões de alguns autores com relação as formas de participação, Mollta (1982), sugere uma tipologia de sistema de participação, baseada em quatro critérios diferenciados, a saber: A base normativa da qual a estrutura depende – sistema de regras que determinam papel e função da participação, bem como assegurar sua existência. Pode ser um acordo coletivo local, acordo coletivo nacional, lei de estatuto constitucional; Amplitude da Participação – tamanho do grupo de trabalho envolvido na administração e no processo decisório da organização; Grau de participação - esfera de competência das estruturas participativas, envolvendo a natureza das decisões em que os colaboradores participam e o grau de obrigatoriedade da organização em implementar as decisões; Recompensas materiais oferecidas - Distribuições ou não dos frutos econômicos das participações entre os colaboradores.

Já Pateman (1992), diz que podem existir três formas de participação: Pseudoparticipação – os empregados são persuadidos a aceitarem as decisões tomadas pela administração; Participação Parcial – o colaborador pode influenciar no resultado que lhe é

deliberado mas, não possui poder igual de decisão na organização. Participação plena- os colaboradores tem igual poder nas decisões sobre as determinações do resultado final. Para Lammers in Souza (1997) a participação pode ser: Direta – o trabalhador tem a possibilidade de está se comunicando diretamente com sua chefias sobre questões que diz respeito a suas tarefas, sendo-lhe permitido tomar decisões que tenham influência no seu trabalho; Indireta – os colaboradores dependem de um representado para estar defendendo seus interesses, pessoais, econômica, sociais, política e culturais, etc.... Já CHIAVENATO, diz que para implantarmos um modelo de administração participativa é necessário a coerência e três fundamentos organizacionais a saber:

- A estrutura – procurando viabilizar o contato entre nível decisório e nível operacional, trabalhando de maneira horizontal e não vertical, melhorando assim, a comunicação, agilizando as decisões, reduzindo os custos, defendendo objetivos claros e as responsabilidades, espírito inovador e, transformar da burocracia em empresa dinâmica;
- A Cultura – devemos respeitar o sistema de crença, o ,modelo de vida e os valores da organização devem ser cultivadas de forma que desenvolve os aspectos necessários a participação, como envolvimento, contribuição e responsabilidade, criando laços de interação e comunicação entre todos os colaboradores;
- Clima – a atmosfera psicológica e característica de cada organização, resultante da cultura organizacional e da estrutura, deve ser dinâmica, desta forma influenciando de forma positiva no desempenho do ser humano das organizações. Ainda segundo o mesmo autor devemos trabalhar os princípios base da administração participativa, tais como: trabalho em equipe, desempenho nos cargos, motivação, relacionamento inter-pessoal, informação operacional, comunicação operante, sistema de recompensas etc... Entretanto trabalhando o processo decisório para que seja totalmente delegado e descentralizado, que o sistema de comunicação possa funcionar e que as informações possam ser compartilhadas, que os colaboradores

possam ser reconhecidos e remunerados pelo seu trabalho, que possa haver a reciprocidade entre colaborador e organização.

[...]A grande contribuição do movimento de RH para a formação de gerentes participativos, a empresa deve ser encarada com um ser vivo, móvel e adaptável, na qual estão inseridas pessoas que reagem e respondem a estímulos que não podem ser identificados com precisão[...] (Antonio Vieira de Carvalho e Ozélia Elin Gomes Serafin,)

Em oposição a todas as coisas que a escola clássica defendia com relação ao tratamento dos recursos humanos, estes autores falam que, o movimento de relações humanas interessou-se principalmente pelo estudo da empresa como sistema de controle baseado no reconhecimento das motivações individuais do empregado. Existiram nessa época várias pesquisas com relação ao estudo dos movimentos de recursos humanos, George Elton Mayo, descobriu que apesar das mesmas condições físicas do trabalho, iluminação, assento, ventilação etc... – A produtividade do grupo de operários que aumentava constantemente, daí percebeu-se através de entrevistas que as causas desses comportamentos eram facilidades que os operários tenham de se comunicar, eram informadas constantemente das mudanças que seriam procedidas. A lição que o gerente participativo deve extrair dessas experiências é a existência de um código de conduta espontânea num grupo de trabalho bem integrado e motivado por lideranças naturais.

É necessário neste momento que os indivíduos que entram em cooperação são quase invariavelmente, motivos compostos, fisiológicos e sociais, cooperação e organização, como são observados e experimentados, são sínteses concretas de fatos opostos, bem como pensamentos opostos e emoções dos seres humanos. É importante sinalizar alguns princípios do movimento de relações humanas, tais como: o comportamento do empregado não pode ser reduzido a um princípio puramente mecanista; o ser humano é ao mesmo tempo produto de valores sociais e biológicos e independentemente da sua individualidade, todo ser humano tem necessidade de segurança, aprovação social, prestígio e auto-realização.

2.2 LIDERANÇA

[...] dependendo da competência como líder, o dirigente será mais ou menos eficaz no desempenho de suas responsabilidades no que diz respeito a direção de pessoas, esta sociedade entre competência para liderar e a eficácia do dirigente é reconhecida e louvada desde a antiguidade.[....] (Antonio César Amaru Maximiano)

É importante falar dos níveis de distinção entre o modelo diretivo e participativo é o comportamento do dirigente em relação aos seus colaboradores, as pessoas que detém deste dom de liderar pessoas e orientar o desempenho alheio, como professores, diretores de teatro ou técnicos esportivo, tem outras responsabilidades além da direção de pessoas, devem definir estratégias, planejamento, controle, organização, administração de recursos humanos, em todas essas, é necessário a presença de colaboradores para serem realizadas.

Dependendo da competência como líder, o dirigente será mais ou menos eficaz no desempenho de suas responsabilidades no que diz respeito a direção de pessoas, esta sociedade entre competência para liderar e a eficácia do dirigente é reconhecida e louvada desde a antiguidade, daí pensarmos que as organizações do passado não dependia apenas da autoridade coercitiva ou das tradições, porque a liderança sempre foi admirada.

É importante frizar que todos os dirigentes combinam o modelo diretivo e o participativo no desempenho de suas responsabilidades de liderança. Os líderes do tipo diretivos, concentram-se todas as suas decisões para conseguir a obediência e não a disciplina dos seus liderados. Já o modelo participativo de liderar, compartilham a autoridade, as decisões e as transferem para seus colaboradores, para que desta forma possam conseguir o comprometimento total dos indivíduos.

A partir do momento que começamos a estudar liderança, surge em nossas mentes, fatores que contribuem, para melhor desempenharmos uma liderança com responsabilidade, com capacidade, amor e dedicação. Um desses fatores que tem diferenciado um pouco o modelo diretivo do participativo, é o tempo. Sabemos que o tempo é um

importante critério que pode fazer a diferença entre esses modelos. Numa situação de emergência, quando não dispões de tempo, as decisões devem ser tomadas rapidamente e não é possível consultar quem quer que seja. Inversamente quando tem tempo para pensar e conversar, a situação é favorável para aplicação do método participativo. Contudo, a carência de tempo não impede que depois de tomada as decisões, o líder possa comunicar seus colaboradores.

Ainda falando de algo tão importante nas organizações, para que haja sucesso de um líder, é necessário que as pessoas envolvidas no processo possam ter maturidade, que possam saber gerenciar-se e ser gerenciadas. É preciso entender a maturidade como uma combinação do saber fazer e querer fazer, quanto maior a maturidade, maior é também a condição de exercer autonomia. Inversamente, a autonomia ajuda a desenvolver a maturidade. A partir desse ponto é preciso trabalhar a maturidade nas organizações, para que possamos juntos trabalharmos os interesses da organização e das pessoas envolvidas no processo, para que possa existir reciprocidade nas relações entre empresa e colaborador.

[.....] a influencia compreende virtualmente qualquer transação interpessoal que apresente conseqüências psicológicas ou comportamentais[.....] (FREITAS, M, ESTER)

Sabemos da grande necessidade que as organizações tem de encontrar pessoas, que possam liderar um grupo de indivíduos, capazes de produzirem com responsabilidade e dedicação. O líder tem a incumbência de levar seus liderados a desempenharem de maneira significativa seu papel dentro da organização, desta maneira o liderado passa pelo processo de ser influenciado pelo seu líder, em algumas vezes mudando seu comportamento, suas atitudes etc.... Existem algumas maneiras do líder influenciar seus liderados, a saber: pela interação, pela sugestão etc....

Interessa-nos falar neste momento, que o líder é o indivíduo, no grupo, que recebe a tarefa de dirigir e coordenar as atividade relevantes do grupo em relação as tarefas a executar, ou o indivíduo que, na ausência do líder designado. É importante frizar neste

momento que o ato de administrar, não a mesma coisa de liderar, da porque, grandes administradores, não são grandes líderes. A liderança constitui parte da administração, mas nem toda ela, o administrador deve planejar e organizar. Já o líder deve fazer com que as pessoas o sigam, ser líder é ter a capacidade de convencer outras pessoas a partir com entusiasmo em busca de objetivos determinados, ele é o grande responsável em ligar o grupo e os motivar rumo as metas.

Neste momento queremos salientar que, o diferencial entre o líder e o liderado não pode ser grande demais em determinado traço pessoal. Nas característica mais importante, o líder precisa estar relativamente perto do restante do grupo, para manter o relacionamento .

O importante é que o líder distinga situações com precisão, para poder lançar mão do estilo de liderança mais apropriado. Da mesma forma, ele precisa ser capaz de desenvolver empatia em relação aos demais membros do grupo, para compreender o elemento humano em cada situação particular. Só quando capaz de distinguir com exatidão essas facetas da situação, será ele capaz de aplicar um estilo de liderança apropriado, como democracia, autocracia e etc..Além disso, o estilo de liderança precisa emergir de forma espontânea e natural. Isso pode ser alcançado com o passar do tempo, se se dedicar ao assunto a devida atenção. Se, porém determinado estimo for usado de maneira inepta ou sincera, o resultado pode ser um pequeno desastre.

Para o indivíduo ser um bom líder, ele deve começar avaliando seu próprio sistema de valores e determinando o estilo geral de liderança ao qual ele melhor se adapta. Além disso, o líder que mantenha excelentes relações interpessoais, que possam facilitar seu poder pessoal de lhe dá a oportunidade de usar sua capacidade de motivar as pessoas a trabalharem no máximo de seu rendimento, e de coordenar os esforços das mesmas.

[...]“a liderança não é uma questão de status passivo ou mera posse de uma determinada combinação de características[.....]. (Antonio Vieira de Carvalho e Oziléa Clean Gomes Serafim)

Parece ser mais uma relação operacional entre os membros do grupo, na qual o

líder adquire status por meio da participação ativa e da demonstração de sua capacidade de levar a bom termo trabalhos que exijam cooperação’.

A liderança é um processo dinâmico contínuo presente nas relações diretas entre gerente participativo de RH e os membros de sua equipe de trabalho, pois é na convivência dos problemas cotidianos que molda suas características de líder.

Assim, é no contexto empresarial que surge, com maior nitidez, a influência interpessoal exercida em situações as mais diversas, nas quais o gerente participativo busca influenciar seus colaboradores para a consecução espontânea dos propósitos do grupo de trabalho.

No decorrer de nossas atividades como líder, surge várias indagações de como deve ser nossa posição diante de determinadas situações, e de qual estilo de liderança devemos seguir para levar os colaboradores a chegarem aos objetivos da organização, se é o participativo ou democrático, Centralista ou autocrata e Liberal. Contudo diante de toda nossa convivência e de nosso estudo a respeito de como devemos adotar nosso estilo de liderança, vemos que a melhor maneira é administrarmos de forma participativa, para que desta forma possamos obter resultados, que possam vir de encontro aos anseios da organização, fundamentados nas exigências situacionais no âmbito de sua equipe.

Por outro lado, a vivência do dia-a-dia das relações de trabalho revela que por vezes, o gerente participativo se vê na contingência de adotar certas providências que estariam mais enquadradas numa forma de liderança autocrática ou liberal. Claro está que certos traços comportamentais do gerente participativo não devem fazer parte constante do desempenho de suas tarefas, aparecendo mais como manifestações emergenciais em face de determinadas situações de liderança.

2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

[...] a' Informação é a matéria-prima de todos os tipos de controle[...]...].A informação é diferente de conhecimento, que se refere à competência técnica ou às qualificações necessárias para a realização de uma tarefa[...]. ('Antonio César Amaru Maximiano)

A comunicação é importante para a realização das tarefas do cargo, relacionar-se com o contexto em que o trabalho é executado, a empresa e seu desempenho, a concorrência, os clientes, o próprio colaborador, seu grupo de trabalho e seu desempenho. Se a empresa quer ampliar seu escopo de seus cargos e aumentar o poder de decisão de seus ocupantes, chegando ao auto gerenciamento, se faz necessário que melhore seu sistema de comunicação e informação dentro da organização.

Muitos são os tipos de informação de que as pessoas necessitam na empresa. A informação sobre o próprio desempenho, feedback dado pela empresa e pelos gerentes. O feedback indica a maneira como os superiores tratam os colaboradores e como a organização trata seus funcionários de modo geral, refletindo a qualidade da política de comunicação e de avaliação de desempenho.

A organização de uma empresa se desenvolve, em fim, sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagem. O dinamismo característico do cenário atual é o convite à reflexão sobre a capacidade que as organizações têm de processarem e criarem conhecimento, visando sobreviverem e competirem no mercado onde atuam. Assim, tem-se discutido a relação entre a capacidade de as organizações processarem e criarem conhecimento, visando a eficácia, e o papel da comunicação organizacional interna neste contexto.

A comunicação interna operante no relacionamento entre as pessoas e na explicação dos participantes inferiores das razões das decisões tomadas. Os empregados devem receber dos superiores um fluxo de informação capaz de concluir as necessidades. Por outro lado os superiores devem receber dos colaboradores, um fluxo de informação capaz de passar um idéia adequada do que esta acontecendo.

Para que a comunicação organizacional interna possa contribuir de modo mais efetivo para a aprendizagem organizacional é importante a busca pela eficácia no processo de emissão e recepção das mensagens. Nesse sentido, quanto maior o entendimento entre o emissor e o receptor das mensagens, mais significativas será a tendência de compartilhar e disseminar o aprendizado individual para os demais integrantes da organização, dessa maneira, os dispositivos da comunicação utilizados na organização constituem-se forças impulsionadoras para a aprendizagem organizacional.

Para implantarmos a administração participativa, é necessário que aprimoremos a comunicação como fator de grande importância nesse processo. Além de ouvir, a administração deve procurar comunicar-se, transmitindo informações para baixo e para os lados, sobre fatos e decisões importantes, informações que as pessoas valorizam na situação de trabalho dizem respeito aos objetivos da empresa, aos problemas que ela esteja enfrentando, as responsabilidades e atribuições que devem ser cumpridas, ao futuro e aos eventos que estão programados e irão afetá-las. Esconder tais informações contribui para a desorientação e insatisfação das pessoas.

É importante salientarmos neste momento, que para aprimorar a comunicação é reduzir os símbolos de diferenciação entre as diferentes classes ocupacionais, como restaurantes, uniformes e escritórios que se tornam mais luxuosos ou confortáveis conforme se sobe cada escala hierárquica. Temos observado que, conforme a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos se aprimora, os sistemas formais tendem a perder a importância.

[.....] O desenvolvimento desta idéia em administração, porém, está vinculada ao aspecto cognitivo, ao pensar junto.[.....] (Ermann. Rolf Hermann, 1998, p.60)

É notório a importância da comunicação interna no cenário sócio econômico que vivemos, por isso a administração participativa, precisa utilizá-la para comunicar-se de maneira eficaz nas organizações.

No âmbito das organizações e compreendendo estas com um sistema, há uma

tendência a se comparar à comunicação organizacional interna a uma engrenagem imprescindível para o funcionamento deste sistema, uma vez que a comunicação concorre para integrar de forma equilibrada as partes constituídas da organização, visando a sua eficácia. É preciso aprender a ouvir, percebermos os problemas de comunicação entre os grupos nas empresas, elevarmos nossos relacionamentos interpessoais, no sentido de adquirirem condições de enfrentar com eficiência os problemas de comunicação, bem adquirir confiança e franqueza no seu relacionamento humano.

[.....]Não pode haver uma organização sem comunicação, pois sem esta o grupo não pode influenciar o comportamento do indivíduo' [.....] (Antonio Vieira de Carvalho e Ozilea Clen Gomes Serafim).

A questão da comunicação é muito importante para integração completa de qualquer grupo de trabalho. É notório que a comunicação eficiente é muito mais do que o emprego de uma língua comum, com seus grupos de palavras e frases. Envolve na verdade ao mesmo tempo, a identificação e o reconhecimento de diferenças no modo de as pessoas pensarem e agirem. Por essa razão, o desenvolvimento administrativo das empresas e das pessoas inclui a comunicação como um elemento-chave e de real importância para o seu funcionamento e integração.

O gerente participativo de RH é um profissional que planeja, organiza, controla, coordena e dirige a ação de seus auxiliares. É, pois, um elemento típico de ação administrativo. Está voltado para dentro e para fora de seu grupo e de sua empresa. Para dentro e para fora de si mesmo. E para que possa constituir no dirigente estabilizador da evolução dinâmica de sua equipe, é necessário que formule e estabeleça um sistema eficiente e atualizado de comunicações.

Para o gerente participativo, comunicar é um processo ativo consciente de trocar informações e idéias com a finalidade de aumentar a sua capacidade de influenciar e tomar decisões compartilhadas.

Uma das características mais importantes que são exigidas de um gerente dinâmico

e capaz é sua habilidade em comunicar-se de forma eficiente. É fazer com que instruções, relatórios e outros meios de comunicação sejam bem compreendidos e as sugestões viáveis aceitas.

Na perspectiva empresarial, a comunicação pode ser caracterizada como sendo a transmissão de idéias, visando integrar um grupo de trabalho na compreensão e execução dos objetivos da unidade.

2.4 PRODUTIVIDADE

[....] o desafio da competitividade inverte essa situação, o primeiro requisito do produto ou serviço é satisfazer o cliente[....].(Antonio César Amaru Maximiano)

No modelo tradicional de organização, a administração define o produto, os projetista, desenvolvem o projeto, os engenheiros especificam o processo e os materiais, e os técnicos e operários recebem os desenhos para a fabricação. No final da cadeia produtiva, os inspetores de qualidade controlam o trabalho dos operários enquanto a propaganda se encarrega de convencer o cliente de que ele deve comprar o produto. Em suma, o cliente está no final da corrente.

O método tradicional para manter e aumentar a qualidade de conformação consiste em multiplicar os mecanismos de controle. A presença controladora do chefe, do supervisor, aquele que olha de cima para baixo, é o recurso primordial para verificar se os produtos e serviços estão em conformidade com as especificações. Na verdade o objetivo é detectar os produtos e serviços defeituosos, e não garantir a qualidade ou evitar erros e defeitos. Quanto mais controle se exerce, mais defeitos se encontram e mais aumentam os custos.

A concorrência, o poder de escolha do consumidor e a crítica do usuário são condições primordiais para que a empresa ou administração se preocupe com a qualidade de

seus produtos e serviços e com a eficiência de suas produtividade. Sem concorrência, a empresa pensa não em seus clientes, mas em seus acionistas ou funcionários, enquanto o cliente vem em segundo lugar.

A abertura dos mercados e a globalização da economia, aliadas aos movimentos de defesa do consumidor e a disponibilidade de informações, bem como a falência dos velhos mitos sobre segurança nacional acabaram com a tranquilidade de muitas empresas privadas, que tinham o monopólio e reservas de mercado. Essa conjuntura criou o desafio da competitividade para muitos gerentes de organização e os obrigou a focalizar o planejamento estratégicos em duas prioridades: satisfação do clientes e aumento da produtividade.

Para satisfazer o cliente, é preciso ouvi-lo e promover sua participação na criação de produtos e serviços, deve oferecer produtos e serviços livres de deficiências que possam vir prejudicar a produtividade e qualidade do produto. Livre de deficiência significa capaz de cumprir a função prometida ou esperada.

Foi assim que várias empresas descobriram os sistema toyota de produção: aumentar a qualidade do produto e serviço e eliminar os desperdícios do sistema produtivo, este modelo porém de produção, não pode ser aplicado no modelo tradicional de participação, só terá um bom resultado se desenvolvido no modelo de administração participativa, devido o grande envolvimento e comprometimento, não de obediência e controle.

A qualidade determina não apenas a satisfação do consumidor como também a eficiência e o custo das operações. Quanto menos deficiências, menores são os custos da não-qualidade, representadas pela necessidade de retrabalho, pelas reclamações, pela falta de vontade do cliente de retornar, pelos acidentes e riscos para o usuário, e pela má imagem para a empresa.

[.....] 'A crise econômica e social, o aumento da competitividade a nível global, a procura por maior produtividade, o desenvolvimento tecnológico e as técnicas, levam os empresários a buscar uma relação de trabalho mais madura' [...] (Rolf Hermann Erdmann)

A administração participativa, em seu mais amplo sentido tem mostrado que uma ótima saída para darmos qualidade aos produtos e serviços e aumentar nossa produtividade. Ao mesmo que esse método envolve o consenso, a harmonia e a cooperação no relacionamento interpessoal, otimiza a produtividade, a qualidade e a eficácia organizacional.

Seja por caráter social, político ou econômico, a participação, em suas várias formas, tem-se mostrado o caminho mais adequado para adaptação das organizações, às exigências da atualidade. A necessidade de implementação de novas formas de administração, a redução de custos, a flexibilização da produção de bens e serviços, a rápida resposta do mercado, dentre outros fatores, são os principais responsáveis pela crescente procura da administração participativa como forma de operacionalização em busca da maior e melhor produtividade.

[...] a produtividade constitui a mentalidade do progresso, do aperfeiçoamento constante. É a vontade de não se contentar com a situação atual, por melhor que possa parecer ou seja na realidade, é o esforço contínuo para aplicar novas técnicas e novos métodos' [...] (Antonio Vieira de Carvalho e Ozilea Clen Gomes Serafim)

Produtividade e qualidade constituem duas faces de uma mesma moeda atualização tecnológica e gerencial – e que, por isso mesmo, devem, estar sempre juntas.

Para serem competitivas as empresas necessitam atualizar seus processos tecnológicos. Muitas das empresas estão muito atrasadas e por isso estão perdendo sua clientela, devido a época em que vivemos, onde a exigência pela qualidade é muito grande. Pressionadas pela competitividade acirrada, muitas empresas estão sentindo o caminho apontado na preparação de programas de produtividade e qualidade total.

Processos de produtividade e qualidade, dentro das empresas, mudam radicalmente o comportamento de todos os funcionários, dos simples trabalhadores operacionais até o presidente da organização. Além dessa busca incessante pela produtividade e da qualidade, a globalização da economia força a competitividade neste final de século e provoca a redução do caminho até a eficiência. Mas o grande fator impulsionador dessa

revolução na empresa só ocorre devido o casamento perfeito entre a alta tecnologia e a valorização e o treinamento das pessoas.

Com a produtividade e qualidade tendo prioridade máxima, antigos problemas como quantidade, prazos e custos ficam em segundo plano. Para que a empresa cresça de modo racional, deve concentrar seus esforços em três áreas simultaneamente: produtividade, qualidade e preparação dos recursos humanos. Entretanto, ainda existem muitas empresas que não dão a real importância da produtividade e qualidade.

CAPÍTULO 3 – MATODOLOGIA

Este trabalho visa analisar a necessidade da administração participativa para melhorar a comunicação interna e aumento da produtividade. Utilizaremos os Métodos Teóricos porque através deles iremos encontrar fontes enriquecedoras para nossa pesquisa, Métodos Empíricos porque necessitamos de fatos concretos auxiliando-nos de entrevistas, questionários, história de vida, tipos de observações e o Método Estatístico a fim de demonstrar com números os resultados obtidos.

3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Utilizaremos a pesquisa bibliográficas porque nos dará enriquecimento no nosso projeto e para isso utilizaremos fontes escritas pôr autores como livros, revistas, documentários, artigos da Internet etc.

3.2 PESQUISA DOCUMENTAL

Utilizaremos a pesquisa documental porque necessitaremos analisar documentos específicos da empresa. Para isso utilizaremos os seguintes documentos:

- 1- Cadastro de funcionários;
- 2- Folha de pagamento dos funcionários;
- 3- Ata de reunião (controle de presença);
- 4- Controle de avaliação de desempenho;
- 5- Controle de projeto desenvolvido pôr funcionários e implantados pelas empresas.

3.3 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo fazer-se-á:

3.3.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo pesquisado compreenderá os funcionários, fornecedores, gerentes, administradores, e clientes das empresas **Casa Sampaio**, **Brasil Escolar** e Clínica Médica que são aproximadamente 8.918 pessoas, determinou-se através da teoria da amostragem, 3,65%, onde 25,3(n= 19) de funcionários da Casa Sampaio, 6,3% (n= 11) de funcionários da Brasil Escolar e 4,2% (n= 8) da **Brasótica** que correspondem a 326 pessoas entrevistadas.

TABELA 3.3.1: Universo e Amostra

Empresa	Número de Funcionários	Número de Fornecedores	Nº de Gerentes	Número de Administradores	Nº de Clientes
<i>Casa Sampaio</i>	21	50	03	01	4.855
<i>Brasil Escolar</i>	22	150	01	01	2.800
<i>Brasótica</i>	08	10	01	-	1.000
<i>TOTAL</i>	51	210	05	02	8.655
	UNIVERSO	8.918		AMOSTRA	457

3.3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

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

Nível de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho;

A relação líder x colaborador;

Motivação e seu reflexo no aumento da produtividade;

Auto - estima e sua repercussão na qualidade dos serviços;

Comunicação interna x trabalho em equipe;

A repercussão da comunicação interna na qualidade da produção;

A criatividade na qualidade na qualidade dos serviços;

O reflexo da qualidade de produção na diminuição de custos;

Hierarquia e o seu reflexo nas tomadas de decisões;

Relação interpessoal e o seu reflexo no ambiente de trabalho;

Liderança x valorização profissional;

Comunicação interna e o seu reflexo na relação interpessoal;

Comunicação interna e a sua influência na diminuição de custos;

Valorização profissional em relação à qualidade na produção;

Valorização profissional em relação ao ambiente de trabalho.

3.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Utilizando-se de questionários com perguntas dicotômicas, tricotômicas e de múltipla escolha, auxiliando-nos de observação sistemática (não participante) em equipe e na vida real.

3.3.4 SUJEITOS ENTREVISTADOS

TABELA 3.3.1 Amostra selecionada na aplicação de questionários

EMPRESA	Nº DE FUNCIONÁRIOS	Nº DE FORNEDORES	Nº DE GERENTES	Nº DE ADMINISTRADORES	Nº DE CLIENTES
Casa Sampaio	19				110
Brasil					
Escolar	11				110
Brasótica	8				110
TOTAL	26				300

Amostra

326 Entrevistados

3.4 PESQUISA ESTUDO DE CASO

A pesquisa estudo de caso fazer-se-á:

TABELA 3.4.1 Universo analisado na Pesquisa Estudo de caso

Empresa	Numero de Funcionários	Numero de Fornecedores	Numero de Gerentes	Numero de Administradores	Total
1-Casa Sampaio	21	50	03	01	75
Brasil	22	150	1	1	170
Escolar					
TOTAL					249

3.4.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo compreenderá os funcionários, gerentes e administradores da empresa Casa Sampaio e da Brasil Escolar que são 249 pessoas. Através da teoria de amostragem se determinou em 05% (N = 01) Brasil Escolar e 2,6% (n= 02) da Casa Sampaio que correspondem a 03 pessoas entrevistadas.

TABELA 3.4.2- Amostra selecionada na aplicação da entrevista da empresa.

Casa Sampaio	Func.	Fornecedores	Gerentes	Administradores	TOTAL
% de Entrevistados	2,6%				110
Numero de pessoas	2				2

TABELA 3.4.3 Amostra selecionada na aplicação da entrevista da empresa.

Brasil Escolar	Func.	Fornecedores	Gerentes	Administradores	TOTAL
% de Entrevistados	0,5%				110%
Numero de pessoas	1				1

3.4.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Analisar-se-ão as seguintes informações referentes ao período estudado

- 1- Nível de Formação dos empregados;
- 2- Satisfação dos empregados em relação à empresa;
- 3- Investimento em qualificação de mão-de-obra;
- 4- Satisfação com os benefícios em grupo;
- 5- Participação dos empregados nas tomadas de decisões;

- 6- Motivação dos empregados no ambiente de trabalho;
- 7- Satisfação quanto ao sistema de produtividade;
- 8- Qualidade de vida dos empregados;
- 9- Satisfação com o sistema de comunicação de empresa;
- 10- Capacidade de aceitar novos desafios;
- 11- Participação nos resultados lucrativos;
- 12- Aumento de empregabilidade;
- 13- Rotatividade entre empregados;
- 14- Satisfação em relação ao salário.
- 15- Relacionamento entre empregador e empregado.

3.4.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Se utilizará entrevistas semi estruturadas com perguntas abertas (localizar as clínicas e dirigidas) auxiliando-nos da observação sistemática, participantes artificial natural, em equipe e na vida real.

3.4.4 SUJEITOS ENTREVISTADOS

Funcionários, gerentes, fornecedores e administradores da Empresa **Casa Sampaio**.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISES E DISCUSSÕES

O Nosso trabalho se empenhou em analisar como a administração participativa influi nos resultados positivos da empresa. Para isso tivemos como base, as pesquisas utilizadas nas empresas **Brasil Escolar**, **Casa Sampaio** e **Brasótica**, empresas que estão localizadas no centro comercial de Pinheiro-MA.

Procuramos observar a repercussão da administração participativa nas empresas investigadas dentro do mercado da cidade de Pinheiro.

Utilizamos como instrumentos de pesquisa, os questionários para clientes internos e externos, onde nos auxiliou no enriquecimento do nosso trabalho.

Durante toda a pesquisa enfrentamos vários obstáculos, dando ênfase ao medo que os funcionários tem de responder as verdades e com isso perderem seus empregos, também é importante frisar a dificuldade de entenderem as perguntas, devido o baixo conhecimento que possuem.

Com perseverança e conscientizando os colaboradores e cliente da importância que suas respostas tem e como contribuem de maneira significativa na construção do nosso trabalho.

Portanto esperamos com esse trabalho, contribuir de maneira significativa, na formação de novas culturas administrativas das empresas e de funcionários que tem de se adaptar as mudanças que a globalização está trazendo.

A partir do cruzamento entre sexo e idade nas empresas **Brasil Escolar** 54,54% dos funcionários sinalizaram ter menos de 25 anos, desses 18,18% (n= 02) afirmam ser do sexo masculino, porém 36,36% (n= 04) disseram pertencer ao sexo feminino. Já 18,18% (n= 02) indicaram que tem entre 25 e 30 anos, desses 9,09% (n= 01) sinalizaram que são do sexo masculino, com o mesmo percentual afirmam ser do gênero feminino. Contudo 36,36%

(n=04) disseram que tem mais de 30 anos e pertencem ao sexo feminino.

Na **Casa Sampaio** 42,10% (n= 08) informaram que tem menos de 25 anos, desses 36,84% (n= 07) afirmaram ser do sexo masculino, no entanto 5,26% (n=01) indicaram o sexo feminino. Já 26,31 % (n=05) disseram ter entre 25 e 30 anos, desses 21,05%(n=04) confirmam ser do sexo masculino, porém 5,26%(n=01) sinalizaram que são que são do sexo feminino. Contudo 31,57% (n=06) informam que têm mais de 30 anos e pertencem ao sexo masculino.

Já na empresa **Brasótica** 25% (n=02) confirmam ter menos de 25 anos, desses 12,5% (n= 01) disseram que fazem parte do gênero masculino, com o mesmo índice de porcentagem confirmam ser do sexo feminino. Já 37,5% (n=03) sinalizaram ter entre 25 e 30 anos, desses 12,5% (n=01) afirmam ser do sexo masculino, porém 25% (n=02) apontaram que pertencem ao gênero feminino. Contudo 37,5% (n=03) indicam ter mais de 30 anos, desses 12,5%(n= 03) indicam ter mais de 30 anos, desses 12,5% (n=01) afirmam ser do sexo masculino, entretanto 25% (n=02) confirmam pertencer ao sexo feminino.

TABELA 4.1: Análise na relação entre sexo e idade das empresas em estudo.

Sexo	Idade					
	Menos de 25		Entre 25 e 30		Mais de 30	
	F	%	E	%	F	%
Brasil Escolar						
Masculino	2	18.18	1	9.09		
Feminino	4	36.36	1	9.09	4	36.36
TOTAL	11			100		
Casa Sampaio						
Masculino	7	36.84	4	21.05	6	31.57
Feminino	1	5.26	1	5.26		
TOTAL	19			100		
Brasótica						
Masculino	1	12.5	1	12.5	1	12.5
Feminino	1	12.5	2	25	2	25
TOTAL	08			100		

Este cruzamento nos mostrará a faixa etária entre os funcionários do sexo

feminino e masculino nas empresas investigadas.

Fizemos esta análise para verificarmos nas empresas investigadas como está a distribuição de vagas com relação ao sexo e idade dos funcionários, verificando qual a preferências das empresas com relação a essas duas variáveis.

É importante salientar que algumas empresas preferem pessoas mais jovens devido a criatividade, inovação e outros fatores que a juventude dispõe. Também é importante comentarmos a grandes conquistas que as mulheres vem almejando, que é seu espaço no mercado de trabalho.

[...] A liderança é subjetiva. Ninguém é líder se não tiver seguidores. Para ser líder, a pessoa deve ser vista como tal por um grupo. O grande líder não é pessoa sobrenatural; ele apenas tem grande quantidade de seguidores. [...] (Maximiano, Antonio César Amaru, 1995. Pág.48).

Constatamos que nas três empresas analisadas a **Brasil Escolar** 54,54% (n=06) e a **Casa Sampaio** 42,10 % (n=08) coincidem dizendo que os seus funcionários têm menos de 25 anos. Já a **Brasótica** 37,5% (n= 03) afirmam ter entre 25 e 30 anos, com mesmo índice de porcentagem informaram que possuem mais de 30 anos. Com relação ao sexo dos funcionários a **Brasil Escolar** 81,81%(n=09) e a **Brasótica** com 62,5 % (n= 05) coincidem afirmando que são do sexo feminino. Já a **Casa Sampaio** 89,46 % (n= 17) são do sexo masculino.

Quando entrevistado os funcionários e perguntado. Você acha que a política Sexo x Idade está sendo trabalhado de forma igual? Justifique?

O funcionário nº 01 da empresa Brasil Escolar responde:

[...] sim, tanto que na venda somos todas mulheres, pois somos mais delicadas, já no depósito são homens pela sua força [...].

O funcionário nº 02 da empresa Casa Sampaio que:

[...] Argumenta que não e assim dessa forma igual, pois depende muito do cargo que a pessoa vá ocupar dentro da empresa, você acha que um gerente de uma empresa colocaria uma mulher no depósito para carregar caixa? [...].

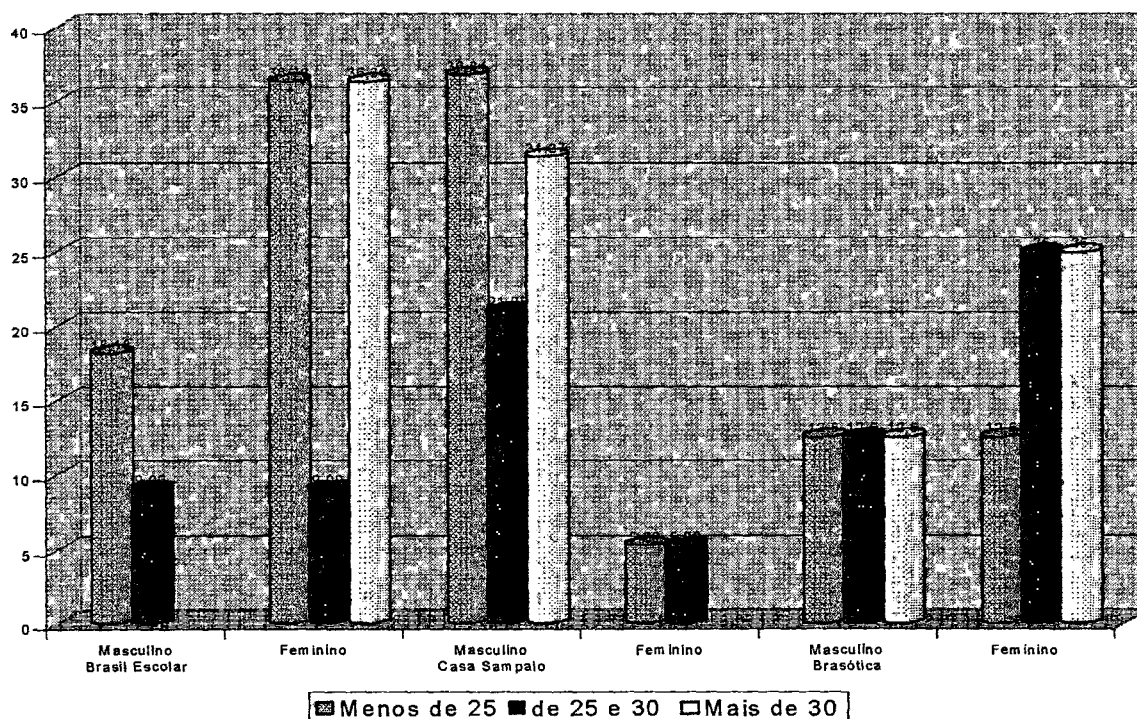
Concordando com o funcionário nº 03 da empresa Casa Sampaio que diz:

[...] Depende para qual setor da empresa está precisando para contrata [...].

Hoje as grandes massas ativas de trabalhadores são jovens de modo geral devido a implantação de novos métodos de trabalho, facilitando novas mudanças no mundo globalizado, onde os jovens estão se preparando cada vez mais, desta maneira deixando as pessoas que se esqueceram de se preparar para o momento.

Verificando as empresas pesquisadas concluímos que realmente estão contratando pessoas mais jovens, já outro dado importante nessa pesquisa é que as empresas estão se preferindo pessoas do sexo masculino, na qual a empresa que mais se destacou foi a **Casa Sampaio**.

GRÁFICO 4.1: Análise da relação entre sexo e idade das empresa em estudo



4.1 - Análise de como a estrutura hierárquica das organizações, trabalha a comunicação como fator primordial nas relações interpessoais.

Durante esta pesquisa observou-se que a **Brasil Escolar** 81,81% (n=09) afirmam que a gerencia de sua empresa é participativa, enquanto que 9,09% (n=01) responderam que não. Já na **Casa Sampaio** 78, 94% (n= 15) responderam que a gerencia é participativa,

entretanto 21,06% (n= 04) indicaram que não e na **Brasótica** 100% (n= 08) afirmaram que existe participação na sua empresa.

A partir do cruzamento entre gerência participativa e o desempenho das equipes verificou-se na empresa **Brasil Escolar** que 118,05 % dos funcionários acham importantes as reuniões para melhorarem a administração participativa, desses 9,09 % (n=01) expressaram que através de dinâmicas pode se melhorar o desempenho das equipes desta maneira dando qualidade nos serviços, já 36,3% (n=04) avaliaram o grau de importância para poder existir boa comunicação interna nas equipes, 9,09% (n=01) disseram que é preciso melhorar o entrosamento entre os funcionários para aumentar o desempenho das equipes, com o mesmo índice apontaram a importância dos incentivos no intuito de dar qualidade às equipes, porém 36,3% (n=04) afirmaram que o diálogo melhora o desempenho dos grupos trazendo grandes resultados para as organizações, contudo 18,18% (n= 02) concordam que existem outras maneiras de melhorarem o desempenho das mesmas. Contudo 9,09% (n=01) acreditam que uma gerência participativa se dá através do diálogo, facilitando a comunicação e melhorando o desempenho das equipes.

Na **Casa Sampaio** 63,135 dos funcionários consideram as reuniões como uma maneira de facilitar a gerência participativa, desses 21,05% (n=04) que concordam que esse método pode contribuir para uma boa comunicação interna, facilitando o trabalho dos grupos, porém 15,78% (n= 03) sinalizaram que é preciso encontrar opções que contribuam para o entrosamento no intuito de facilitar os relacionamentos entre as pessoas, contudo 10,52% (n= 02) acharam importante que se trabalhem com incentivos para que os colaboradores estejam estimulados a trabalharem, com o mesmo índice a importância do diálogo para aumentar a qualidade do desempenho das mesmas. De outra forma 5,26% (n= 01) preferem o diálogo como facilitador de uma administração participativa, com o mesmo índice de percentual sinalizaram outros métodos para obtermos este modelo de gestão, já 26,3% (n=

05) não optaram.

Já na empresa **Brasótica** 87,5 % (N= 07) sinalizaram que as reuniões facilitam a comunicação entre os colaboradores, melhorando as relações interpessoais e o modelo de administração, entretanto 12,5 % (n= 01) acham que é preciso ser trabalhado incentivos como fator de melhoramento no desempenho das equipes.

Tabela 4.1.1: Análise do desempenho das equipes com relação a gerência Participativa.

Desempenho da Equipe	Gerência Participativa							
	Resposta		Diálogo		Outros		Não Opinou	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Brasil Escolar								
Distância	1	9,09						
De comunicação interna	4	36,30						
Entendimento	1	9,09						
Incentivos	1	9,09						
Diálogo	4	36,30						
Outros	2	18,18	1	9,09				
Não opinou								
TOTAL	11				100%			
Casa Sampaio								
Distância								
De comunicação interna	4	21,05			1	5,26	2	10,52
Entendimento	3	15,78					1	5,26
Incentivos	2	10,52	1	5,26			2	10,52
Diálogo	2	10,52						
Outros	1	5,26						
Não opinou								
TOTAL	19				100%			
Brasótica								
Distância								
De comunicação interna	7	87,50						
Entendimento								
Incentivos	1	12,50						
Diálogo								
Outros								
Não opinou								
TOTAL	08				100%			

Este cruzamento das relações entre gerente e funcionário dará um diagnóstico do que precisa ser feito para facilitar a comunicação interna como fator primordial nas relações interpessoais na empresa.

Fizemos esta análise para que através dos dados coletados possamos diagnosticar fatores que contribuam para facilitar a comunicação entre gerente e funcionário. Sabemos como é importante que os colaboradores estejam em sintonia com sua liderança, trabalhando

em equipe para que juntos possam dar melhores resultados para empresa. É preciso trabalhar com reuniões participativas que deixe livre a vontade de todos colaborarem e se relacionarem, desta maneira contribuindo para um melhor desempenho da equipe, despertando o entusiasmo e melhorando as relações interpessoais.

Podemos observar que são pequenas coisas que motivam as pessoas a estarem se relacionando, como um simples bom dia, dinâmicas, incentivos, diálogos. É preciso investir em incentivos que favoreçam essa relação, desta maneira aproximando líder e liderados, afim de somarem juntos resultados positivos para a empresa.

[...] A administração participativa, portanto, deve ser vista como componente integrado neste elenco de fatores que movimentam o desempenho da empresa. [...] (Maximiano, Antonio César Amaru, 1995, pág. 118).

Comparando as três empresas percebemos em relação à gerência participativa que na empresa **Brasil Escolar** 118,05 %, a Casa Sampaio com 63,13 % e a empresa **Brasótica** com 100%, coincidiram dizendo que este modelo de gestão se dá através de reuniões, desta maneira facilitando a comunicação nas relações na empresa. Com relação aos fatores que contribuem no desempenho das equipes, a empresa Brasil Escolar com 36,35 e a Casa Sampaio com 36,83 % e a **Brasótica** com 87,5% dos funcionários coincidiram quando acham que a comunicação interna contribui de maneira significativa nas relações interpessoais, como peça fundamental neste modelo de gestão.

Quando entrevistado os funcionários e perguntado na sua visão o desempenho da Equipe pode ser facilmente obtido diante de uma boa gestão participativa. Dessa forma como você analisar em processo?

O funcionário nº 01 da empresa Brasil Escolar afirma:

[...] Porque assim leva a incentivar mais a vender me sentindo mais realizado no trabalho. Pois é sempre bom, o funcionário ser notado, ser percebido e que seu trabalho está indo de vento em popa [...]

Contudo o funcionário nº 02 da empresa Casa Sampaio relata:

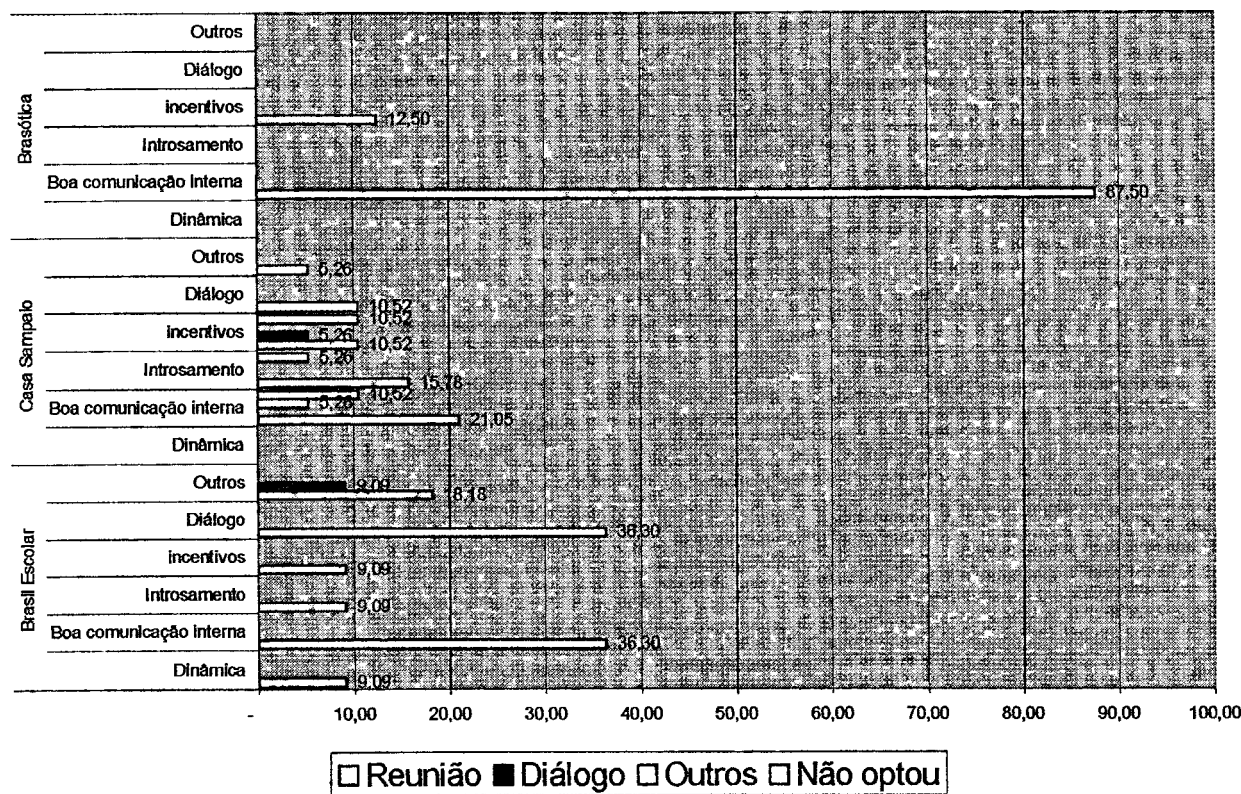
[...] Que através de reuniões pedindo opiniões dos funcionários o gerente pede um bom desempenho dentro da equipe para uma boa comunicação interna [...]

Sendo que o funcionário nº 03 da empresa Casa Sampaio que argumenta:

[...] Com certeza se a gerencia da empresa foi participativa e se ela comunica ao funcionário do que está acontecendo na empresa pedindo opinião com certeza vai aumentar o desempenho do funcionário [...].

Verificando as empresas investigadas, concluímos que para melhor administrarmos as empresa é necessário que seja de maneira participativa, valorizando os funcionários como indivíduos que possam contribuir nesse modelo de gestão, melhorando a comunicação interna como fator que facilita os relacionamentos interpessoais na empresa, gerenciando através de reuniões, no intuito de dinamizar esse meto de gerenciamento, onde a empresa que mais se destacou foi a **Brasótica**.É importante salientar que as outras empresas também sinalizaram que utilizam as reuniões para que desta forma possam estar mais próximos dos colaboradores, facilitando a comunicação e a relação entre gerência e colaboradores.

Gráfico 4.1.1: Análise do desempenho das equipes com relação a gerência Participativa.



Durante esta pesquisa observou-se que na empresa **Brasil Escolar** 81,81 dos funcionários afirmaram que a comunicação interna de sua empresa interfere de maneira significativa na relação interpessoal entre os colaboradores, 9,09% (n=01) disseram que não interfere, já na empresa **Casa Sampaio** 36,84% (n= 07) responderam que a comunicação interfere na relação , 63,15% (n=02) acham que não interfere, e na **Brasótica** 75% (n= 06) confirmam que a comunicação ajuda nas relações, enquanto que 25% (n= 02) disseram que não interfere.

A partir do cruzamento entre gestão participativa e comunicação interna, verificou-se na Empresa **Brasil Escolar** 36,36% dos colaboradores disseram que para termos uma boa comunicação interna é necessário termos informações completas capazes de facilitar a emissão e a recepção da mensagem, desses 9,09 % (n= 01) disseram que melhora as relações interpessoais, construindo portanto um ambiente motivado, onde se prioriza a participação de todas as pessoas envolvidas no processo buscando melhorar a qualidade da informações obtidas, com o mesmo percentual acham que esse método agiliza na produção, dando qualidade e produtividade, devido a rapidez e a qualidade com que chegam as informações, já 18,18% (n= 02) concordam que desta maneira pode se ter uma boa comunicação interna e trabalharmos os relacionamentos interpessoais, para melhorar a comunicação entre os colaboradores, já 9,09% (n= 01) dos funcionários concordam que a democratização das decisões dão qualidade e agilidade na produção. Com 36,36% mostraram a importância de criarmos vínculos de amizade para darmos qualidade na comunicação interna, desses 18,18% (n= 02) apontaram que melhorando as relações interpessoais chega-se a esse objetivo, já 9,09% (n= 01) que concordam que desta forma podemos dar agilidade na produção, com mesmo índice percentual acham que esse processo contribui muito na gestão participativa.

Na Empresa **Casa Sampaio** observou-se que 36,82 % dos funcionários disseram

que para existir uma boa comunicação interna é preciso existir bom relacionamento entre os colaboradores, desses 10,52% (n= 02) sinalizaram a influência que a administração participativa tem na redução dos custos, com o mesmo índice concordaram sobre a importância de trabalharmos as relações interpessoais como fator importante na gestão participativa, porém 15,78 % (n= 03) apontaram que para termos êxito neste processo é preciso valorizar os trabalhos em equipe como diferencial competitivo. Com 5,26 % (n= 01) indicam que é preciso fazermos um programa de interação entre os colaboradores como ferramenta importante da redução de custos. Já 57,86% preferiram não optarem quanto aos fatores que possam influenciar na comunicação interna, mas desses, 15,78% (n= 03) indicaram a importância da administração participativa na redução dos custos, porém 5,26% (n= 01) que acreditam que é preciso trabalhar as relações interpessoais e os trabalhos em equipe, porém 10,52 % (n= 02) que entendem que este modelo de gestão traz agilidade na produção e facilita a administração nas empresas, contudo 5,26 % (n= 01) apontaram outros fatores que possam ajudar a administrar as empresas, com o mesmo índice de porcentagem preferiram não optar.

Já na Empresa **Brasótica** 75% indicam que é necessário valorizarmos a importância do relacionamento entre os funcionários como fator impulsionador na comunicação, facilitando desta maneira a gestão nas empresas, desses 12,5% (n= 01) apontaram que desta maneira é possível trabalhar a redução de custos para podermos aumentar a lucratividade da empresa, porém 37,5 % (n= 03) apontam que é de suma importância os relacionamentos interpessoais para facilitar a participação na administração da empresa, contudo 25% (n= 02) indicaram que o trabalho em equipe pode fazer a diferença neste mundo globalizado e competitivo. Com 12,5% (n= 01) apontaram que é importante criar vínculos de amizade para dar agilidade na produção, com o mesmo índice preferiram não optar.

TABELA 4.1.2: Análise da Gestão participativa com relação a comunicação interna.

Gestão Participativa		Comunicação Interna											
		informação		relação		decisão		participação		outras		não aplicam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Brasil Escolar													
Redução de custos	1	9,09	27,27			2	18,18					1	9,09
relacionamento													
trabalho em equipe	1	9,09		1	9,09	1	9,09						
qualidade de trabalho	2	18,18				1	9,09						
transparência												3	27,27
Outras													
Não aplicam													
TOTAL		11						100%					
Casa Sampaio													
Redução de custos			2	10,52				1	5,26			3	15,78
relacionamento			2	10,52								1	5,26
trabalho em equipe			3	15,78								1	5,26
qualidade de trabalho												2	10,52
transparência												2	10,52
Outras												1	5,26
Não aplicam												1	5,26
TOTAL		19						100%					
Brasótica													
Redução de custos			1	12,50									
rel. interpessoal			2	37,50									
trabalho em equipe			2	25,00									
qualidade de trabalho							1	12,50					
transparência													
Outras													
Não aplicam												1	12,50
TOTAL		08						100%					

Este cruzamento mostrará maneiras de como uma gestão participativa poderá influenciar na comunicação interna no intuito de obter resultados que possam facilitar as relações interpessoais da empresa.

Com esta análise podemos observar como é importante que as empresas trabalhem de maneira participativa, buscando parcerias com os funcionários para desta maneira possam melhor administrar suas empresas. É imprescindível que trabalhem a comunicação interna como peça fundamental neste modelo de gestão, onde verificamos vários fatores que possam contribuir no crescimento da empresa. É possível visualizarmos como é importante que utilizemos o trabalho em equipe para que juntos possamos trazer resultados positivos , trazendo agilidade e qualidade na produção.

É preciso que as empresas reconheçam que só através deste modelo de gestão é que elas poderão continuar competindo no mercado, onde os colaboradores é que estão fazendo a diferença. É importante criarmos vínculos de amizade, programas de interação funcional, para facilitar a comunicação e os relacionamentos interpessoais, para melhor administrarmos nossas empresas, diminuindo os custos e aumentando sua lucratividade.[....] Além de ouvir , a administração deve procurar comunicar-se, transmitindo informações para baixo e para os lados, sobre fatos e decisões importantes. [...] (Maximiano, Antonio César Amaru, 1995, pág. 105).

Com este cruzamento observamos que na **Brasil Escolar** 36,36 % (n= 04) disseram que para existir comunicação interna é preciso ter informações completas, com o mesmo índice de percentual relataram que é necessário criarmos vínculos de amizade no ambiente de trabalho, desta maneira favorecendo a comunicação, porém a mesma quantidade de funcionários não optaram. Já na Empresa **Casa Sampaio** 57,86% (n= 11) não divulgaram suas opiniões a respeito da 1ª variável, porém 36,82 % (n= 07), e na empresa **Brasótica** com 75% (n= 06) coincidiram suas respostas no que diz respeito a melhorar o relacionamento entre os funcionários. Já na 2ª variável constatamos na **Brasil Escolar** 66,63 % (n= 07) e a **Brasótica** 37,57 % (n= 03) coincidem dizendo que é preciso trabalhar as relações interpessoais para facilitar este modelo de gestão. Já na **Casa Sampaio** 31,50 % (n= 06) concordam que é através da administração participativa que podemos reduzir os custos da empresa.

Contudo entrevistando os funcionários e perguntando de que forma a comunicação interna pode contribuir para a administração da empresa possa ser mais participativa?

O funcionário nº 01 da empresa **Brasil Escolar** diz:

[...] Fazendo com que os participamos mais das reuniões e das discussões boas e ruins da loja [...].

Sendo que o funcionário nº 02 da empresa Casa Sampaio responde:

[...] Que a comunicação interna contribui até com o relacionamento dos funcionários dentro da empresa com o gerente podendo melhorar o objetivo que é conquistar clientes e melhor relacionamento dentro da empresa [...].

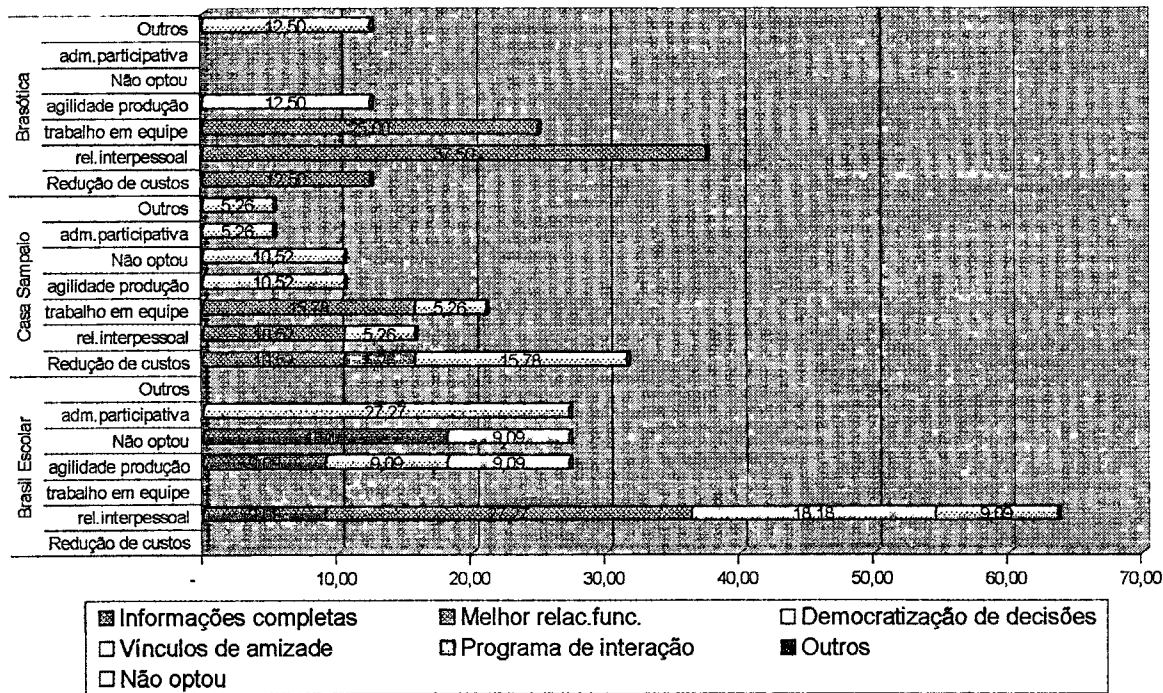
Contudo o funcionário nº 03 da empresa Casa Sampaio diz:

[...] Que em todos os sentidos porque quando tem comunicação interna na empresa a comunicação chega com mais precisão a produção ocorre de maneira mais eficaz [...].

Concluimos que nas três empresas investigadas a gestão participativa contribui para melhorar a comunicação interna, criando vínculos de amizade, melhorando os relacionamentos interpessoais, agilizando o processo de informação e dinamizando o trabalho em equipe, com isso aumentando seu poder de competitividade no mercado, onde as três empresas se destacam em relação ao assunto abordado.

É importante frisar que as empresas necessitam desse modelo de gestão participativa para melhor administrar suas empresas e estarem competindo no mercado globalizado.

GRÁFICO 4.1.2: Análise da Gestão participativa com relação a comunicação interna.



A partir do cruzamento entre relação gerente e funcionário verificou-se na

empresa **Brasil Escolar** 45,45 % disseram que sempre estão se relacionando com a gerência, desses 27,27 % (n= 03) que opinaram que é através do diálogo podemos ter um bom relacionamento com gerência, com 18,18 % (n= 02), indicam outras soluções para facilitar a comunicação. Com 9,09% (n= 01) que nunca tem contato com a gerência, mas sinalizaram que para melhorar o relacionamento é preciso existir valorização profissional. Já 63,63% indicaram que as vezes se relacionam com a gerência, devido as barreiras hierárquicas que existem dificultando o relacionamento, desses 9,09% (n= 01) que é preciso ter boa interação com a equipe para facilitar essa relação, com a mesma porcentagem informam que é preciso ter críticas construtivas para dar qualidade na comunicação, com o mesmo índices enfatizaram a importância do diálogo nas relações interpessoais, coincide a mesma porcentagem quando os colaboradores acham que é preciso valorização profissional para termos uma boa relação na empresa.

Na empresa **Casa Sampaio** 31,56 % indicaram que sempre estão se relacionando com a gerência, desses 5,26 % (n= 01) coincidiram a boa interação com equipe como fator que contribui para essa relação, com o mesmo índice de porcentagem, acham que as críticas construtivas melhoram esse relacionamento, já 15,78 % (n= 03) concordam que para continuar essa interação é preciso existir diálogo que facilita a comunicação entre as pessoas, porém 5,26% (n= 01) que a valorização profissional soma muito para que possa existir esse relacionamento interpessoal entre os colaboradores e a gerência. Com 68,40% dizem que as vezes existe relacionamento entre gerente e funcionário, desses 21,05% (n= 04) indicaram que é preciso existir boa interação com o grupo, desta maneira facilitando os relacionamentos, com o mesmo índice de porcentagem apontaram as críticas construtivas como fator que pode contribuir nessa relação, porém 15,78 % (n= 03) indicam que é preciso existir diálogo para romper as barreiras existentes, contudo 10,52 % (n= 02) concordam que é preciso valorizar os funcionários para haver reciprocidade nas relações, desta maneira melhorando o ambiente da

empresa.

Já na empresa **Brasótica** 62,5% informaram que sempre existi boa interação entre as equipes facilitando a comunicação entre gerente e funcionário. Já 37,5% indicaram que as vezes existe essa relação, desses 12,5% (n= 01) indicam que o que influencia é a boa interação que a gerência tem com a equipe, com a mesma porcentagem indicaram o diálogo como fator que contribui para melhorar as relações, com o mesmo índice, indicaram que é preciso valorizar os colaboradores para que desta maneira possam ter um bom relacionamento.

TABELA 4.1.3: Análise das relações entre gerência e funcionários.

melhorar a rel. Gerente x func.		Relação Gerente e Funcionária									
		Sempre		Quase		Às vezes		Raramente		Não ocorre	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Brasil Escolar											
Boa interação sempre						1	9,09				
Críticas construtivas						1	9,09				
Diálogo	3	27,27				1	9,09			1	5,26
valorização profissional				1	9,09	1	9,09				
Participação						3	27,27				
Outros	2	18,18									
Não ocorre											
TOTAL		11				100%					
Casa Sampaio											
Boa interação sempre	1	5,26				4	21,05				
Críticas construtivas	1	5,26				4	21,05				
Diálogo	3	15,78				3	15,78				
valorização profissional	1	5,26				2	10,52				
Participação											
Outros											
Não ocorre											
TOTAL		19				100%					
Brasótica											
Boa interação sempre	5	62,50				1	12,50				
Críticas construtivas						1	12,50				
Diálogo						1	12,50				
valorização profissional						1	12,50				
Participação											
Outros											
Não ocorre											
TOTAL		08				100%					

A análise da relação gerente e funcionário nos dará condições de conhecermos fatores que possibilitam o rompimento de barreiras existentes que dificultam a comunicação interna da empresa.

Com esta pesquisa podemos observar a grande dificuldade que algumas pessoas tem de se relacionar dentro das organizações devido às barreiras existentes dificultando desta maneira a comunicação na empresa, devido à falta de interação entre as equipes, falta de diálogo, excesso de hierarquia, falta de valorização profissional etc...

É importante trabalharmos o desenho organizacional da empresa, modificando a estrutura hierárquica de vertical para horizontal, com isso diminuindo o excesso de hierarquia, que dificulta as relações entre líderes e liderados, desta maneira dando um novo estilo de gestão participativa, onde caracteriza-se pelos interesses em comum, substituindo a estrutura funcional orientada para o controle, pela orientada para os resultados.

[...] Entretanto, como a administração participativa implica o maior envolvimento do grupo nas decisões e o aumento de sua autonomia, a responsabilidade pelas gestões técnicas passa a ficar mais compartilhada entre as duas partes, chefe e grupo.[...](Maximiano, Antonio César Amaru, 1995, pág. 16)

Comparando as três empresas consideramos a relação entre gerente e funcionário que na **Brasil Escolar** 63,63% (n= 07) e na **Casa Sampaio** 68,40% (n= 13) coincidiram dizendo que as vezes se relacionam com a gerência, porém diferem da **Brasótica** que 62,5% (n=05) dos funcionários informam que sempre estão se relacionando com a gerência. Com respeito aos fatores que possam melhorar os relacionamentos entre líder e liderados a empresa **Brasil Escolar** com 36,36 % (n= 04) e a empresa **Casa Sampaio** com 31,36%, coincidiram dizendo que a melhor maneira de trabalhar esse entrosamento é através do diálogo, enquanto que na **Brasótica** 75% (n= 06) disseram que é preciso melhorar a interação entre as equipes desta maneira dando qualidade na relação interpessoal da empresa.

Quando abordado os funcionários e perguntado como ele analisa as formas de relacionamento com sua gerência e como as barreiras existem possam ser rompidas?

O funcionário nº 01 da empresa Brasil Escolar diz:

[...] É bom, pois esse relacionamento é saudável mesmo porque na empresa é só negócios [...].

O funcionário nº 02 da empresa Casa Sampaio responde:

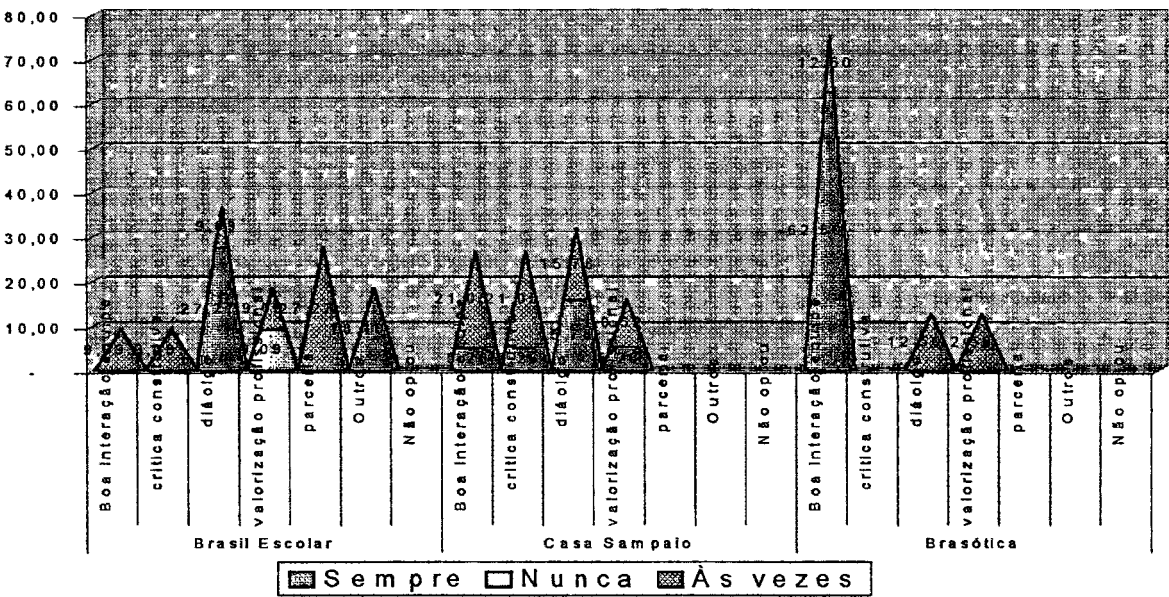
[...] Que tem muito respeito pelo meu gerente, mas nunca tive chance de expor minhas idéias junto a ele e acho que não existe barreiras na empresa [...].

O funcionário nº 03 da empresa Casa Sampaio discorda e diz:

[...] Que já foi pior hoje está melhor mais ainda a muitas barreiras que tem que mudar entre gerente e funcionário [...].

Chegamos à conclusão que para a empresa ganhar seu espaço no mercado, é preciso que todos estejam envolvidos, por isso a importância de trabalharmos para melhorar as relações interpessoais entre gerente e funcionários, melhorando desta maneira a comunicação na empresa. É importante informar que de acordo com a investigação, concluímos que existe deficiência no setor de comunicação e relação entre gerente e funcionários na empresa Brasil Escolar e Casa Sampaio. Ao contrário delas na Brasótica sempre existe comunicação entre administradores e colaboradores, facilitando assim o processo produtivo e evolutivo da empresa no mercado globalizado.

Gráfico 4.1.3: Análise das relações entre gerência e funcionários.



4.2 -Identificação de fatores positivos e negativos que contribuem na produtividade e sua repercussão no cliente externo.

Durante esta pesquisa observou-se que na Brasil Escolar 81,81% (n= 09) responderam que a

comunicação interna contribui no aumento da produtividade, já na **Casa Sampaio** 100% (n= 19) disseram que sim e na **Brasótica** 100% (n= 08) também afirmam que a comunicação contribui na produtividade. Já com relação a mão de obra especializada na **Brasil Escolar**, 100% (n= 11), **Casa Sampaio** 100% (n= 19) na **Brasótica** 100% (n= 08) disseram que a mão de obra contribui para o aumento da produtividade.

Com o cruzamento entre comunicação interna e a necessidade de mão-de-obra especializada na **Brasil Escolar** a maioria dos funcionários responderam que a sua especialização aumenta a produção 136,35%, acredita na comunicação para que a produtividade aumenta 18,12% (n=2) que escolheu a informação como fator primordial 9,09% (n=1) preferem o trabalho em equipe seja bastante explorado para a elevação da produção 27,27% (n=3) admitem gostar mais do caráter dinâmico que as empresas usam na qualificação de sua mão de obra 18,18 (n=2) tiveram coincidência na alternativa que os funcionários preferem criatividade a caráter dinâmico como forma de melhorar a sua especialização 45,45 (n=5), acharam desnecessários todos os itens citados, já 27,27% indicam que a mão- de- obra especializada gera maior competitividades desses 18,18% (n=2) sinalizaram a eficiência como fator importante nesse processo competitivo, porem 9,09% (n=1) indicam que e preciso ter caráter dinâmico para conseguir melhorar sua Comunicação interna com 9,09% (n1) acreditam que a mão- de- obra especializada melhora a qualidade dos produtos através do caráter dinâmico trabalhado as relações intra pessoais.

Na **Casa Sampaio** 63,14% dos funcionários indicam que a mão-de-obra especializada contribui na produção desse 21,05% (n=4) acham que através da eficiência podemos obter maior produtividade, porem 5,26% (n=1) acreditam que trabalhando os processos de informação podem chegar a resultados satisfatório, já 26,31 (n=5) preferem o trabalho em equipe como fator competitivo, contudo 5,26 (n=1) acham importante o incentivo a criatividade como fator de suma importância para a produção com o mesmo índice de

percentual não optaram com 10,52%(n=2) preferiram escolher que a mão de obra dinamiza o processo de produção, desses 5,26% (n=1) admitem que as técnicas de informação bem trabalhada ajuda a comunicação interna com o mesmo índice indicam o trabalho em equipe como fator diferencial nas organizações, com15 ,78%(n=3) querem uma mão de obra especializada trabalhada em equipe para melhorar a qualidade do produto e também com 5,26% (n=1) preferiram não escolher nenhum item.

De acordo com os dados obtidos a **Brasótica** 100% dos funcionários acham que a mão de obra especializada aumenta a produção desses 12,5% (n=1) indicam a eficiência como fator importante para esse aumento, porem 62,5% (n=5) indicam o trabalho em equipe como diferencial nesse processo, já 25% (n=2) disseram que a criatividade contribui no aumento da produtividade.

Tabela 4.2.1: Análise da comunicação interna em relação a mão-de-obra especializada.

COMUNICAÇÃO INTERNA	Mão de obra especializada									
	Au. da produção		Din. o processo de produção		Maior competitividade		Melh.a qualidade do produto		Não optou	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Com eficiência	2	18,18			2	18,18				
Informação	1	9,07								
Trabalho em equipe	3	22,27								
Caráter dinâmico	2	18,18			1	9,09	1	9,09		
Criatividade	2	18,18								
Outros	5	45,45							1	9,09
Não optou										
TOTAL	11				100%					
Com eficiência	4	21,5			1	5,26				
Informação	1	5,26	1	5,26					1	5,26
Trabalho em equipe	5	26,31	1	5,26			3	15,78		
Caráter dinâmico										
Criatividade	1	5,26								
Outros										
Não optou	1	5,26								
Total	19				100%					
Com eficiência	1	15,5								
Informação										
Trabalho em equipe	5	62,5								
Caráter dinâmico										
Criatividade	2	25								
Outros										
Não optou										
Total	08				100%					

Este cruzamento busca identificar fatores que possam contribuir e dinamizar o processo produtivo mostrando aspectos positivos negativos que contribuem na produtividade e sua repercussão do cliente externo.

Com esta análise observamos a necessidade que as empresas tem de qualificar sua mão de obra, para que a produtividade aumente os lucros, observamos ainda que os funcionários estão procurando se informa mostrando formas e maneiras de trabalha, para que a empresa possa tem um bom desempenho perante o mercado comercial.

Analisarmos ainda que é preciso buscar maneira que empresa possa dinamizar o processo de produção melhorando a qualidade do produto fazendo com que o mercado se torne mais competitivo.

[...] a importância das comunicações para o gerente participativo decorre do fato de, quando feito de modo claro, objetivo e dinâmico, contribui sob maneira para aumentar a produtividade do receptor. [...] (CARVALHO & SERAFIM, 1932, p. 85)

No que diz respeito ao cruzamento realizado foi observado semelhanças entre as empresas no que se refere a mão - de - obra especializada onde na **Brasil Escolar** 136,35% (n=15), na **Casa Sampaio** 57,88% (N=12) e na **Brasótica** onde 100% (n=8) afirmam que a sua especialização aumenta na produção da empresa.

Já na segunda variável, observou-se na **Brasil Escolar** que 45,45% (n=5) acreditam que existe outra maneira de se trabalha a comunicação interna, porem 36,36% (n=4) acham que é importante trabalhar a eficiência na empresa, como o mesmo índice de percentual informou que e preciso trabalha o caráter dinâmico, já na empresa **Casa Sampaio** 47,35% (n=9) e na **Brasótica** 62,5% (n=5) coincidiram em dizer que e necessário que as empresas trabalhem em equipe para que haja uma maior produtividade.

Contudo entrevistando os funcionários e perguntando o que você sugeria pra sua empresa melhorar nos trabalhos em beneficio de uma boa mão-de-obra?

O funcionário nº 01 da empresa **Brasil Escolar** relata:

[...] Dando treinamento para que o funcionário fique mais capacitado, conhecendo

mais o produto [...].

Sendo que o funcionário nº 02 da empresa Casa Sampaio diz:

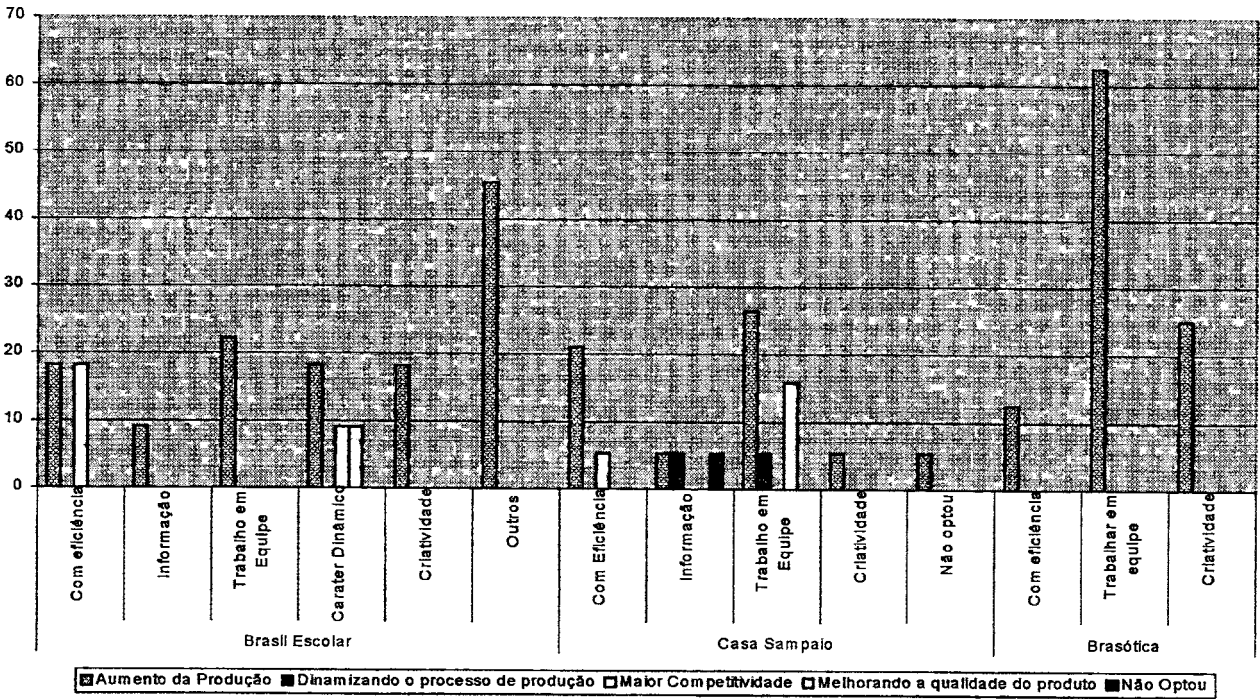
[...] Que a empresa motivando o funcionário através da capacitação buscando o aperfeiçoamento para melhorar o seu desempenho na empresa [...].

Contudo o funcionário nº 03 da empresa Casa Sampaio responde:

[...] seria bom que a empresa desse curso de aperfeiçoamento, capacitando seus funcionários incentivando de forma motivadora [...].

Diante disso chegamos a conclusão que em todas as empresas investigada houve coincidência onde os funcionários responderam que a mão de obra especializada aumenta a produção, considerando ainda que o fato determinante para que a produtividade possa desenvolver mais e mais dentro da empresa e o trabalho em equipe o qual todas as empresas foram semelhantes nesse item.

Gráfico 4.2.1: Análise da comunicação interna em relação a mão-de-obra especializada.



De acordo com os dados coletados na **Brasil Escolar** 100% dos funcionários responderam que a comunicação de forma participativa e de grande importância para o aumento da produtividade e 27,27% (n=3) acreditam que esse processo e de suma importância já 18,18% (n=2) preferem a comunicação de forma participativa para que a empresa se

desenvolva mais, porem 27,27% (n=3) responderam que a comunicação para melhorar o relacionamento entre pessoas e coincidindo com o índice 27,27% (n=3) julgam desnecessário todas as alternativas citadas de como a comunicação interna de forma participativa pode influenciar na produtividade.

Já na **Casa Sampaio** 57,88% dos funcionários consideram que a comunicação interna de forma participativa proporciona o aumento da produtividade, desses 10,52% (n=2) concordam que esse método pode agilizar o processo produtivo, contudo 5,26% (n=1) acham importante que a comunicação de forma participativa trabalhem em cima do aumento da produtividade, de outra forma 36,84% (n=7) sinalizam que a comunicação trabalhada de forma participativa pode melhorar no desenvolvimento da empresa, porem 5,26% (n=1) indica que é preciso fazer um programa de interação entre pessoas como peça fundamental para o aumento da produção, já 21,04% (n=4) preferem a comunicação de forma eficiente para que possa contribuir para o aumento produtivo desses 5,26% (n=1) acredita que dessa forma podem dar agilidade no processo de produção e com o mesmo índice 5,26% (n=1) afirma que a eficiência na forma de se comunicar pode aumenta a produção, já 10,52% (n=2) optaram nessa maneira de comunicação para que seja possível Desenvolver mais e mais a empresa, no entanto 15,78% (n=3) afirmam que a comunicação tem que ser autoritária desses 10,52% (n=2) acham que o fator autoridade possa aumenta a produção e diminuir as despesas da empresa, e 5,26% (n=1) entende que esse modelo de comunicação facilita a interação das pessoas, porem 5,26%(n=1) apontam a comunicação de maneira dinâmica e de suma importância para desenvolvimento da mesma fazendo com que a produção aumente.

Já os funcionários da **Brasótica** 62,5% sinalizam a comunicação da empresa de maneira eficiente desses 25,5% (n=2) avaliam esse fator como peça fundamental no aumento da produtividade, porem 37,5% (n=3) acham que a medida que a empresa se desenvolve da qualidade no aumento da produtividade , contudo 37,5% (n=3) acreditam que a empresa deve

trabalhar de maneira participativa para aumentar a produção.

TABELA 4.2.2: Análise do aumento da produtividade com a comunicação interna.

PRASIF ESCOLAR										
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE	Comunicação Interna									
	Eficiente		Dinâmico		Participativa		Autoritária		Não optou	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Agilidade processo										
Aum. produtividade					3	27,27				
Desenv. da empresa					2	18,18				
Inter. entre pessoas					3	27,27			1	5,26
Outros					3	27,27				
TOTAL	11					100%				

CANAS AMPARO										
Agilidade processo	1	5,26			2	10,52				
Aum. produtividade	1	5,26			1	5,26				
Desenv. da empresa	2	10,52	1	5,26	7	36,84	2	10,52		
Inter. entre pessoas					1	5,26	1	5,26		
Outros										
Total				19			100%			

PRASIF GRUPO A										
Agilidade processo										
Aum. produtividade	2	25			3	37,5				
Desenv. da empresa	3	37,5								
Inte. entre pessoas										
Outros										
Total				08			100%			

Este cruzamento de comunicação interna com o aumento da produtividade nos dará informações capazes de introduzirmos novos métodos que permitam melhorarmos a qualidade dos serviços prestados, os relacionamentos interpessoais, para destacarmos os

pontos positivos e negativos que contribuem na produtividade e sua repercussão no cliente externo.

Com esta pesquisa podemos observar como é importante que as empresas trabalhem a comunicação interna como forma de informação, para que os funcionários possam desenvolver sua criatividade, fazendo com que essas informações sejam capazes de mostrar novos métodos para melhorar a qualidade dos produtos.

No entanto é preciso que as empresas reconheçam como essa comunicação será aplicada para que ela possa se desenvolver de forma dinâmica, agilizando assim o processo produtivo.

[...] para o gerente participativo comunicar é um processo ativo, consciente de trocar informações e idéias com a finalidade de aumentar a sua capacidade de influenciar e tomar decisões compartilhadas.[...] (CARVALHO & SERAFIM, 1932, p. 78)

A respeito deste cruzamento detectamos a semelhança entre as empresas pesquisadas, já no que refere-se a comunicação interna, onde foi observado na **Brasil Escolar** 72,72% (n=8) na empresa **Casa Sampaio** 68,40% (N=13) e na empresa **Brasótica** onde 87,5% (n=8) tornaram publico que tal variável questionada é avaliada como boa.

A segunda variável utilizada para este cruzamento observa uma coincidência entre as empresas **Brasil Escolar**, onde 47,36% (N=9) afirmam que o aumento da produtividade reflete em um ambiente motivado onde se diferencia a empresa **Brasotica** que 50% (n=4) explicam que quanto mais alcançam seus objetivos, mais dispostos ficam a alcançar novos índices.

Quando entrevistado os funcionários é perguntado quais os métodos que a sua empresa vem trabalhando com a comunicação para que a produtividade aumente?

O funcionário nº 01 da empresa **Brasil Escolar** relata:

[...] Que todas as vezes que chega alguma novidade na loja nos somos comunicados e orientado sobre sua qualidade forma de pagamento [...].

Já o funcionário nº 02 da empresa **Casa Sampaio** diz:

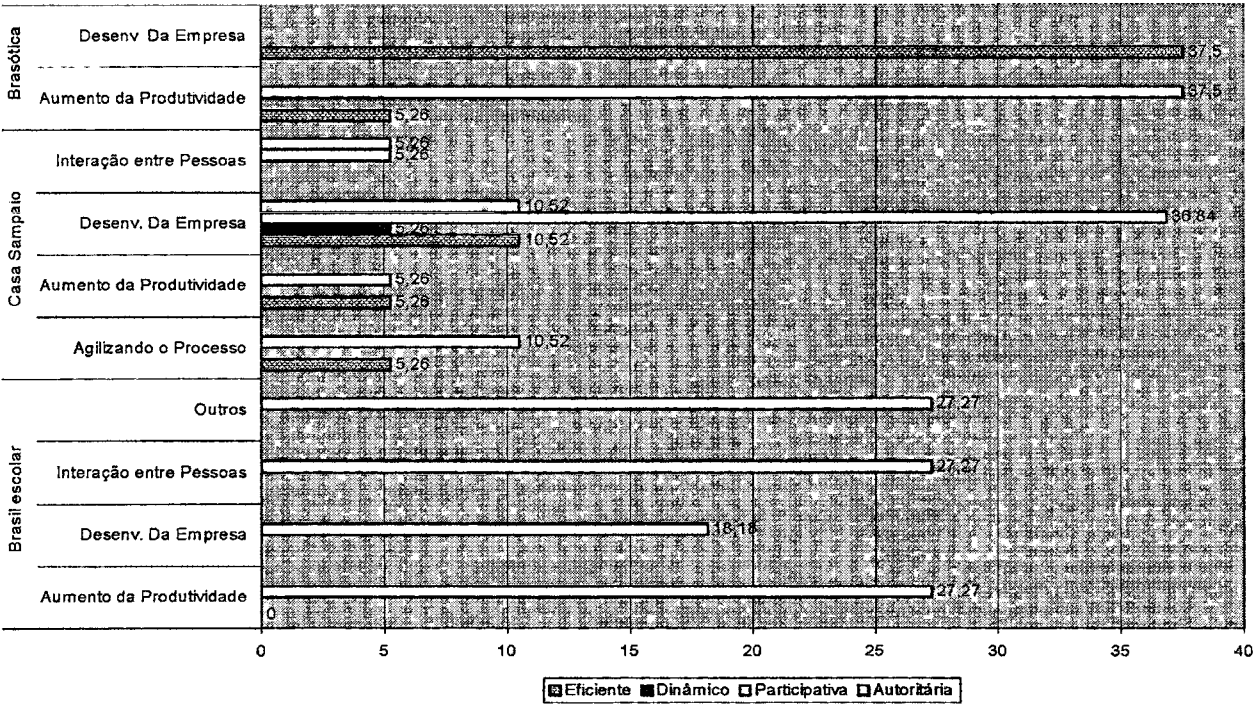
[...] que a sua gerência geralmente, ou seja, mensalmente faz reuniões para mostrar como está sua produtividade.

Referenciando-se do funcionário nº 03 da empresa Casa Sampaio afirma:

[...] que a empresa não trabalha método nenhum para melhorar a comunicação da empresa [...].

Chegamos a conclusão que a **Brasil Escolar** e a **Casa Sampaio** usam a comunicação interna de forma participativa, para aumentar a produtividade fazendo com que o processo possa desenvolver mais e mais a empresa gerando com isso um grande diferencial das outras, já a **Brasótica** não concorda com essa forma de comunicação.

GRÁFICO 4.2.2: Análise do aumento da produtividade com a comunicação interna.



Cruzando a comunicação interna com o aumento de produtividade na **Brasil Escolar** detectou-se que 72,72% afirmaram que existe uma boa comunicação na organização desses 54,54%(n=6) acreditam que o fator determinante para o aumento da produtividade é o ambiente motivado, já 9,09% (n=1) afirmaram que o índice de produtividade aumenta a capacitação de informação dos empregados, para 9,09% (n=1) que decidiu não optar sinalizando que a comunicação entre setores na organização não é boa dando a conotação de

regular.

Na **Casa Sampaio** 68,40% responderam afirmativamente que há uma boa comunicação na empresa, já 5,26% (n=1) preferem a forma de produtividade como fator diferencial e com o índice de 5,26% (n=1) optaram na forma que a comunicação e transmitida para os funcionários e com 10,26% (n=2) julgam desnecessário todos os item citados e 26,31% (n=5) preferiram não opinaram, mas achando que a comunicação dentro da empresa e regular e 5,26% (n=1) afirma que o mesmo e ruim.

Já na **Brasótica** 87,5% informaram que a comunicação interna e sempre boa relacionando esse fator positivo para aumenta a produtividade e 37,5% (n=3) consideram que o local de trabalho motivado fica mais fácil de se trabalhar como também de se comunicar, já 50% (n=4) apostam que uma boa comunicação interna dentro da empresa faz com que os funcionários trabalhem proporcionando uma maior produtividade e 12,5% (n=1) optaram a comunicação como regular, mas não optando nenhum dos fatores mencionados para contribuir no aumento da produção.

TABELA 4.2.3: Análise da relação entre o melhoramento na produção e a comunicação interna

AUMENTO DA PRODUTIVIDADE	Comunicação Interna							
	Bom		Ruim		Regular		Não optou	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Ambiente motivado	5	54,54					1	9,09
Maior produtividade								
Pessoas informada	1	9,09						
Outros	1	9,09			3	27,27		
Não optou								
TOTAL			11				100%	
PRATONIA								
Ambiente motivado	9	47,36						
Maior produtividade	1	5,26						
Pessoas informada	1	5,26						
Outros	2	10,52						
Não optou			1	5,26	5	26,31		
TOTAL			19				100%	
BRASÓTICA								
Ambiente motivado	3	37,5						
Maior produtividade	4	50						
Pessoas informada								
Outros								
Não optou								
TOTAL			08				100%	

Este cruzamento nos dará subsídios capazes de identificarmos fatores que melhorem o ambiente, trabalhando a comunicação interna como fator primordial nas relações interpessoais, identificando os pontos positivos e negativos que contribuem na produtividade e sua repercussão no cliente externo.

Fizemos esta pesquisa para que através dos dados coletados possamos diagnosticar fatores que ajudem a contribuir para a comunicação desempenhar o seu papel de forma motivadora, fazendo com que a empresa venha a produzir satisfatoriamente.

Podem observar ainda que a maneira que você comunicar, ou seja, a seu relacionamento harmônico, aproximando assim a estrutura hierárquica para juntos de todos para somarem resultados positivos para a empresa.

[...] é evidente que tanto o aumento da produtividade como o da produção depende igualmente da modernização da maquinaria utilizada e do desenvolvimento do processo tecnológico. Entretanto, é prioridade na questão estar na contribuição do homem.[...] (CARVALHO & SERAFIM, 1932, p 163.)

No que diz respeito ao cruzamento realizado foi detectado que a empresa **Brasil Escolar** 100% (n=11) definem a comunicação interna de forma participativa, assemelhando-se a **Casa Sampaio**, onde 37,88% (n=11) julgaram que internamente a comunicação tem refletido na participação de todos, e apenas na **Brasótica** 62,5% (n=5) referenciam tal questionamento como eficiente.

Já na segunda variável observou-se na **Brasil Escolar** que 27,27% (n=3) relacionam o aumento da produtividade a interação das pessoas, já na **Casa Sampaio** 63,14% (n=12) declaram que o desenvolvimento da empresa é feito do aumento da produtividade, no que ocorre na **Brasótica** que 62,5% (n=5) afirmam que o aumento na produção impulsiona novos índices produtivos.

No entanto entrevistando os funcionários e perguntando. O que seguir para sua gerência trabalhar para que sua produção melhore cada vez mais?

O funcionário nº 01 da empresa Brasil Escolar diz:

[...] Tem que aumentar o seu salário para que sirva de incentivo [...]

Diferenciando-se do funcionário nº da empresa Casa Sampaio que relata:

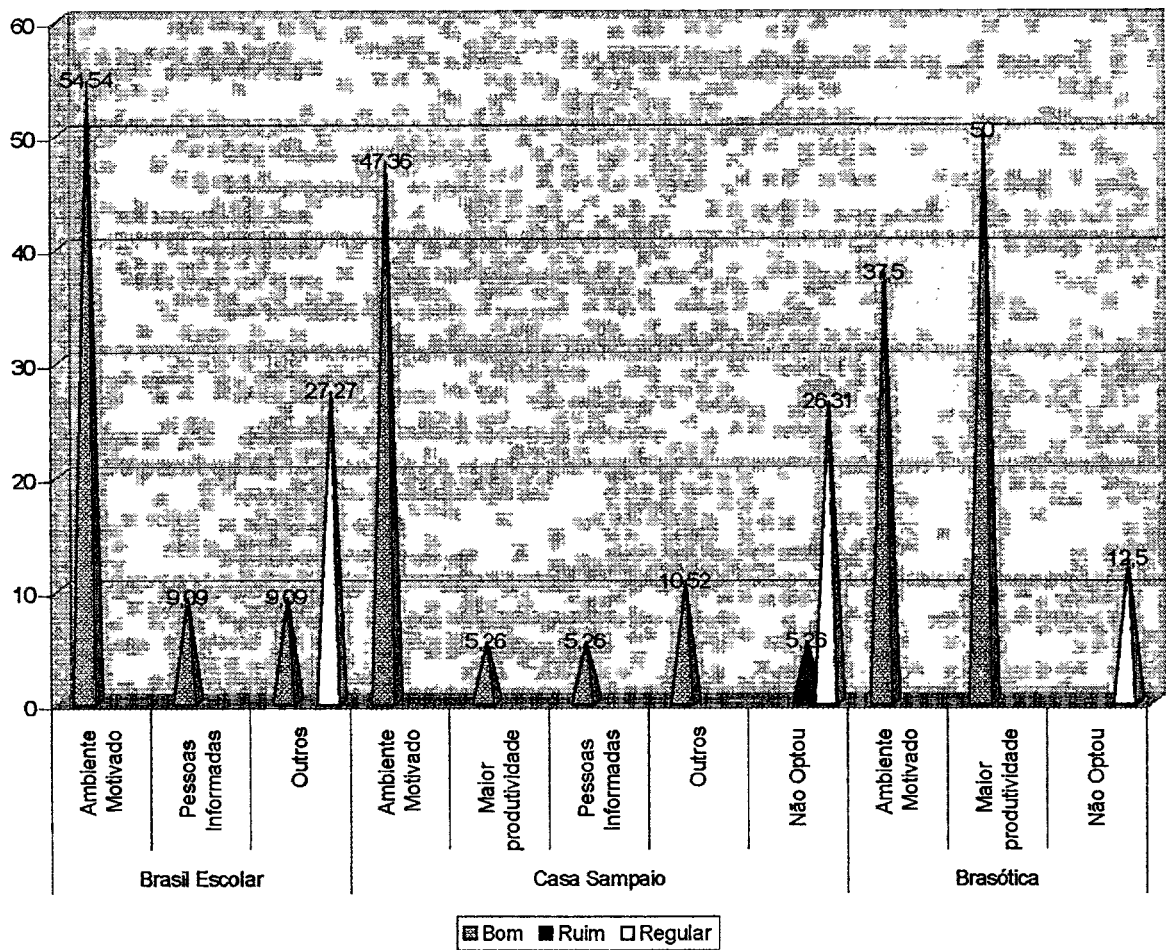
[...] Que e preciso investir mais em qualificação profissional e também motivando o funcionário e sempre elogiando quando foi merecido [...]

Sendo que o funcionário nº 03 da empresa Casa Sampaio que responde:

[...] Que a empresa deve capacitar os seus funcionário com treinamento que disponibiliza eles a fazer cursos profissionalizantes e repensando com algum bônus [...]

Ao final da pesquisa conclui-se que o processo de comunicação interna das três empresas investigada foi considerado como bom, fazendo com que os seus funcionários trabalhem de forma produtiva em ambiente motivado, com isso garantimos maior conforto e confiabilidade e agilidade os serviços, tornando o cliente satisfeito.

Gráfico 4.2.3: Análise da relação entre o melhoramento na produção e a comunicação interna



Com o cruzamento observou-se que 67% da empresa **Brasil Escolar** responderam que a modernização no atendimento dá comodidade as pessoas, desses 22% (n= 22) afirmaram que quando tem dúvidas recorre ao gerente, já 34% (n= 34), recorrem aos funcionários do setor, porém 10% (n= 10) sinalizaram que procuram o chefe de departamento, já 1% (n= 01), não recorrem a ninguém quando tem dúvida, com 35% responderam que a modernização no atendimento dá medo e insegurança, desses 12% (n= 12), confirmaram que quando tem dúvida recorrem ao gerente, já 14% (n= 14) recorrem ao funcionário do setor, porém 6% (n= 06), sinalizaram que procuram o chefe de departamento, sendo 1% (n= 01) não ligam para esse serviço.

Na **Casa Sampaio** 84% acreditam que a modernização no atendimento dá comodidade, desses 18% (n= 18), responderam que quando tem dúvidas solicitam a ajuda do gerente, já 47% (n= 47) dos funcionários confirmaram que quando tem dúvida procuram o funcionário do setor, desses 14% (n= 14) asseguram que quando querem tirar dúvidas recorrem ao chefe de departamento, porém 4% (n=04), não recorrem a ninguém quando tem dúvida, com 18% disseram que a modernização no atendimento dá medo e insegurança, desses 4% (n=04) dos funcionários acreditam que quando tem dúvida procuram o gerente, já 12% (n=12) que o funcionário do setor é quem pode tirar dúvidas no atendimento, porém 2% (n= 02) acham que tem dúvida no atendimento procuram o chefe do departamento, já 2% (n=02) não optaram com relação a 1ª variável, desses 1% (n=01) disseram que quando tem dúvida recorrem a gerência, com o mesmo índice de porcentagem recorre ao funcionário do setor.

Na **Brasótica** 75% confirmaram que a modernização dá comodidade, desses 31% (n=31) sinalizaram que quando tem dúvida recorrem ao gerente, já 47% (n= 47) confirmaram que quando tem duvida recorrem ao funcionário do setor, já 14% (n= 14) responderam que quando tem dúvida recorrem ao chefe de departamento, porém 4% (n= 04) não recorrem

quando tem dúvida e 1% (n= 01) não optou nessa questão. Com 25% responderam que a modernização no atendimento dá medo e insegurança, desses 4% (n= 04), sinalizaram que quando tem dúvida no atendimento devem procurar o gerente, já 9% (n= 09) dos funcionários acreditam que o funcionário do setor é capaz de tirar dúvidas, com 10% (n= 10) acham que só o responsável pelo departamento pode tirar dúvidas, e 2% (n= 02) não ligam para esse serviço.

TABELA 4.2.4: Análise da relação de quando o cliente tem dúvidas e a modernização no atendimento.

Quando tem dúvidas no atendimento o	O que vc acha da modernização no atendimento					
Quem recorre	Capacidade			Medo e insegurança		
	F	%	F	%	F	%
Brasil Escolar						
Gerente	22	22	12	12		
Funcionário do setor	34	34	14	14		
Responsável pelo departamento	10	10	6	6		
Não recorre	1	1	1	1		
Não sabe						
TOTAL	11			100%		
Casa Sampaio						
Gerente	18	18	4	4	1	1
Funcionário do setor	47	47	12	12	1	1
Responsável pelo departamento	14	14	2	2		
Não recorre	4	4				
Não sabe	1	1				
TOTAL	19			100%		
Brasótica						
Gerente	31	31	4	4		
Funcionário do setor	21	21	9	9		
Responsável pelo departamento	22	22	10	10		
Não recorre	1	1	2	2		
Não sabe						
TOTAL	08			100		

Este cruzamento nos mostrará métodos capazes de modernizar as formas de atendimento e a capacitação dos funcionários identificando fatores positivos e negativos que contribuem na produtividade e sua repercussão no cliente externo.

Realizamos esta pesquisa para que através dos dados coletados possamos informar

as reais necessidades para a implantação de cursos para a qualificação da mão-de-obra com o intuito de personalizar o atendimento para a conquista da fidelização dos clientes.

Com os funcionários capacitados a empresa torna-se mais competitiva e produtiva, pois o ambiente empresarial entra em uma só sintonia de trabalho que é o de alavancar o crescimento econômico da organização.

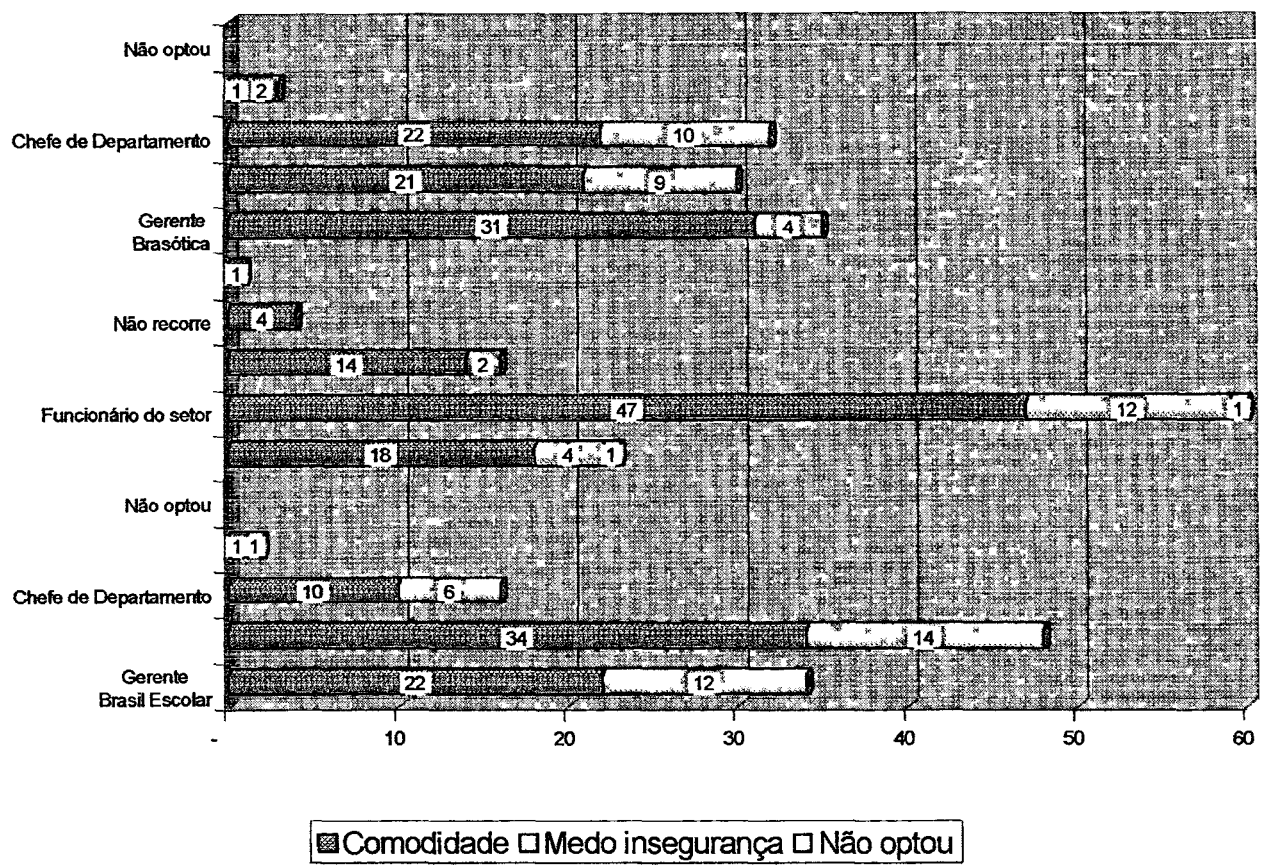
[...] Colocando em prática esta parte da teoria da motivação, pode-se dizer que as pessoas mais produtivas, ou mais dedicadas ao trabalho, são aquelas que não apenas fazem o que gostam de fazer, mais que também tomam conta de se próprio. [...] (Maximiano, Antonio César Amaru, 1995, pág. 38)

Ao final do cruzamento verificamos a empresa **Brasil Escolar** 67%(N=67), a **Casa Sampaio** 84% (N= 84), a **Brasótica** 75%(N= 75), coincidiram dizendo que a modernização no atendimento traz comodidade para os clientes. Já a **Brasil Escolar** 35%(N= 35), disseram que essa modernização traz medo e insegurança . com relação a segunda variável a **Brasil Escolar** 34%(N=34 a **Casa Sampaio** 23%(N=23),a **Brasótica** 35%(N=35), assemelharam-se dizendo que quando tem dúvidas recorrem ao gerente. Com relação a mesma variável a **Brasil Escolar** 48%(N=48), a **Casa Sampaio** 60%(N=60), a **Brasótica** 30%(N=30), coincidiram afirmando que recorrem ao funcionário do setor. No entanto a **Brasótica** 32%(N=32), disseram que procuram o chefe de departamento para solucionar suas dúvidas.

De acordo com os dados coletados nesta análise, concluímos então que no mundo globalizado que vivemos é de grande necessidade para qualquer organização se atentar a qualidade no atendimento que oferece, pois hoje quem faz a diferença são as empresas que aplicam estratégias de inovação de acordo com o crescimento do mercado promissor.

Ressaltamos que entre as três empresas analisadas a **Casa Sampaio** é a que mais se destaca em manter o seu quadro funcional qualificado para atender sua clientela com qualidade, pois a empresa para vender o produto precisa do cliente e para que consiga atingir seu objetivo é primordial valorizá-los, mostrando a honra de tê-los na nossa empresa.

Gráfico:4.2.4:Análise da relação de quando o cliente tem dúvidas e a modernização no atendimento.



A partir do cruzamento entre nível de relacionamento cliente e funcionário e os métodos para atrair clientes na **Brasil Escolar** 51% dos clientes disseram que é bom o relacionamento e confirmaram que o melhor mais o atendimento. Com 44% (n= 44) afirmaram que o nível de relacionamento entre cliente e funcionário é regular e concordam que o melhor método para atrair clientes é melhorar mais o atendimento. Com 5% (n= 05) acreditam que o nível de relacionamento está ruim.

Na empresa **Casa Sampaio** 36% dos clientes sinalizaram que é bom o nível de relacionamento cliente e funcionário, desses 26% (n= 26) confirmaram que o melhor método para atrair clientes é melhorar mais o atendimento, porém 2% (n= 02) indicaram a higiene local para melhorar o atendimento, já 8% (n= 08) responderam que o melhor método é o ambiente motivado. Com 29% (n= 29) acreditam que o nível de relacionamento cliente e

funcionário é regular, desses 25% (n= 25) disseram que o método para atrair cliente é melhorar o atendimento, já 2% (n= 02) acham que tem que melhorar a higiene local, com o mesmo índice de porcentagem concordam que o local tem que ser agradável. Já 2% afirmaram que o nível de relacionamento cliente e funcionário está ruim, desses 1% (n= 01) acham que o melhor método para atrair cliente é melhorar o atendimento, com o mesmo índice de porcentagem disseram deve ser melhorado a higiene local. Com 5% acreditam que o nível de relacionamento está péssimo. Com 29% (n= 29) acham que o nível de relacionamento cliente e funcionário precisa melhorar, desses 24% (n= 24) concordam que o melhor método para atrair cliente é melhorar o atendimento, já 2% (n= 02) sinalizaram melhorar na higiene local como método para atrair cliente, outros 3% (n= 03) concordam que o melhor método é o ambiente motivado.

Na empresa **Brasótica** 13% dos clientes confirmaram que é bom o nível de relacionamento cliente e funcionário, desses 7% (n= 07) sinalizaram que o melhor método para atrair cliente é melhorar o atendimento, já 5% (n= 05) acreditam que melhorar a higiene é o melhor método, porém 1% (n= 01) concordam que ambiente mais agradável é um bom método. Com 26% (n= 26) disseram que o nível de relacionamento cliente e funcionário é regular, desses 14% (n= 14) acreditam atendendo bem é possível agradar clientes, já 3% (n= 03) concordam que o melhor método para atrair cliente é melhorar a higiene local, porém 9% (n= 09) indicaram que o ambiente mais agradável para conseguirmos clientes, com 12% (n= 12) responderam que o nível de relacionamento cliente e funcionário está ruim, desses 6% (n= 06) acham que o melhor maneira de conquistamos cliente é melhorando a higiene local do ambiente, com o mesmo índice de porcentagem o melhor método é melhorar o ambiente agradável , com 6% afirmaram que o nível de relacionamento cliente e funcionário está péssimo, desses 1% (n= 01) acreditam que o melhor método para atrair cliente é um bom atendimento, já 3% (n= 03) acham que a melhor maneira é melhorar a higiene local, porém

2% (n= 02) confirmaram que é importante termos um ambiente agradável. Com 43% afirmaram que o nível do relacionamento cliente e funcionário precisa melhorar, desses 6% (n= 06) sinalizaram que o melhor método para atrair clientes é o melhor atendimento , já 12% (n= 12) concordam que o melhor método para atrair cliente é melhorar a higiene local, porém 25% (n= 25) indicaram ambiente agradável com fator importante para atrair cliente.

TABELA 4.2.5: Análise do método para atrair clientes e o nível de relacionamento entre cliente e funcionários

Método para atrair Cliente	Nível de relacionamento Cliente x funcionário									
	Excelente	Bom	Regular	Pouco	Muito	Ótimo	Bastante	Regular	Pouco	Muito
Brasil Escolar										
Melhorar o atendimento	51	51	44	44						
Melhorar o ambiente local					5	5				1 1
Melhorar a higiene local										
Melhorar o relacionamento										
TOTAL	100					100%				
Casa Sampaio										
Melhorar o atendimento	26	26	25	25	1	1	5	5	24	24
Melhorar o ambiente local	2	2	2	2	1	1			2	2
Melhorar a higiene local	8	8	2	2					3	3
Melhorar o relacionamento										
TOTAL	100					100%				
Brasótica										
Melhorar o atendimento	7	7	14	14			1	1	6	6
Melhorar o ambiente local	5	5	3	3	6	6	3	3	12	12
Melhorar a higiene local	1	1	9	9	6	6	2	2	25	25
Melhorar o relacionamento										
TOTAL	100					100%				

Esta análise nos dará um diagnóstico de como está o relacionamento entre cliente e funcionário no intuito de encontramos métodos que possam atrair novos clientes e identificando fatores positivos e negativos que contribuam na produtividade e sua repercussão no cliente externo.

Fizemos esta pesquisa para que através dos dados coletados nas empresas investigadas, possamos verificar como está o nível de competitividade e desenvolvimento da empresas, tanto tecnológico como no setor pessoal, investindo através de treinamento, capacitação, trabalho em equipe e outros métodos que possam contribuir para o crescimento da organização, desta maneira se tornando competitiva, criando e inovando no mercado

globalizado, com isso dando qualidade no seu atendimento.

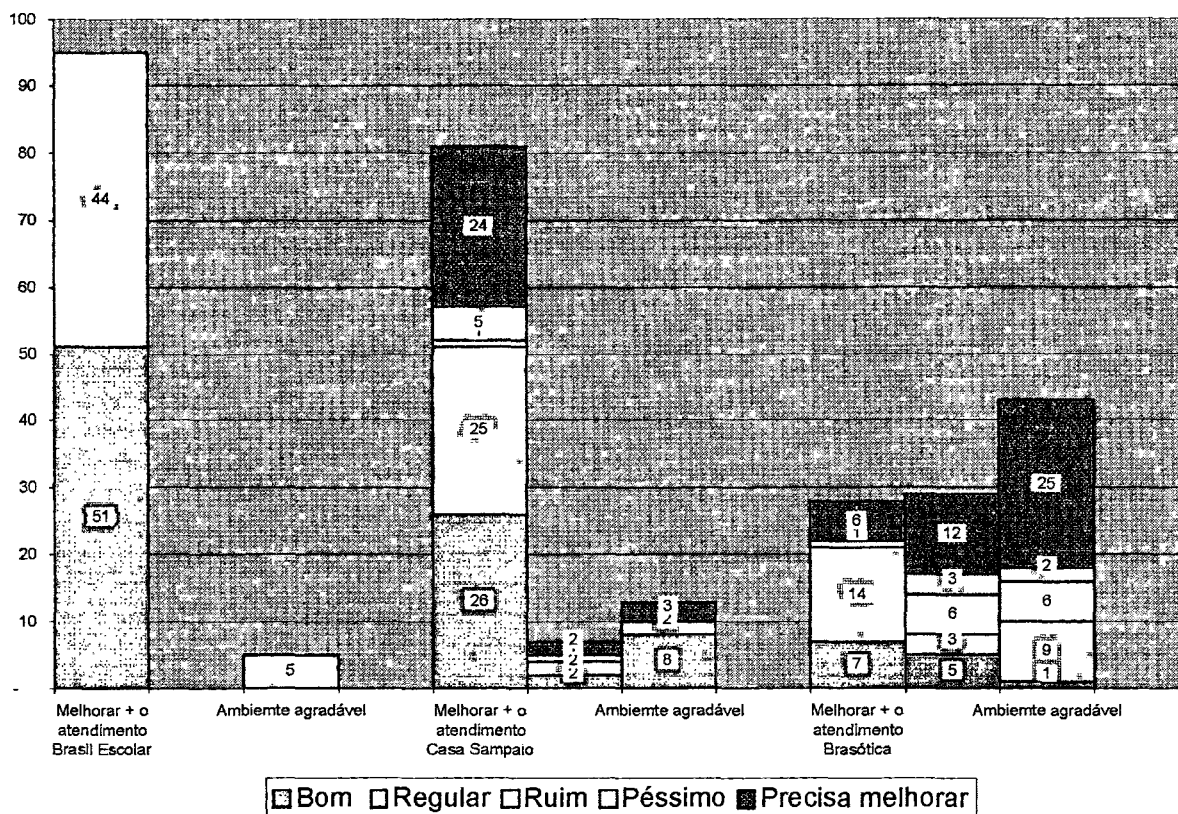
[...] Além dos impactos da competitividade, da tecnologia e do comportamento dos trabalhadores, outra razão importante da emergência da administração participativa é a evolução das concepções sobre os dirigentes nas organizações e na sociedade. [...] (Maximiano, Antonio César Amaru, 1995, pág. 44)

Comparando as três empresas investigadas em relação ao nível de relacionamento cliente e funcionário e os métodos para atrair clientes a **Brasil Escolar** 51%(N=51), a **Casa Sampaio** 36%(N=36) assemelham-se em dizer que o relacionamento está bom. Com relação a mesma variável a **Brasil Escolar** 44%(N=44), a **Casa Sampaio** 29%(N=29), a **Brasótica** 26%(N=26), coincidem dizendo que o relacionamento está regular. Já a **Casa Sampaio** 29%(N=29) e a **Brasótica** 43%(N=43), coincidem informando que essa relação precisa melhorar. Com relação aos métodos utilizados para atrair clientes a **Brasil Escolar** 95%(N=95), a **Casa Sampaio** 81%(N=81), a **Brasótica** 28%(N=28), assemelharam-se que é preciso melhorar o atendimento para podermos atrair clientes. Com relação a última empresa 29%(N=29), acha que é importante melhorar a higiene local, tornando a ambiente agradável para os clientes.

É notório que todas as empresas estão procurando ocupar seu lugar no mercado, desta forma procurando maneira de administrar seus negócios, um desses métodos é trabalhar em cima da fidelização e conquista de novos clientes, buscando melhorar a qualidade no seu atendimento.

Verificamos as empresas investigadas, e concluímos o quanto é importante que exista um bom relacionamento entre funcionário e cliente, desta maneira podemos fidelizar e atrair consumidores, melhorando nosso ambiente, qualificando nossos funcionários, com o objetivo de dar maior conforto e segurança para a clientela, é importante ressaltar que nas três empresas, os consumidores disseram que o relacionamento com os colaboradores está bom, porém é importante salientar que 29% dos clientes da **Casa Sampaio** disseram que precisa melhorar.

Gráfico 4.2.5: Análise do método para atrair clientes e o nível de relacionamento entre cliente e funcionários



A partir do cruzamento entre nível das empresas e as necessidades profissionais da empresa **Brasil Escolar** 07% (n= 07) afirmaram ser ótimas e disseram que é preciso capacitar os empreendedores. Com 52% (n=52) disseram que está bom o nível da empresa, desses 12% (n= 12) concordam que é necessário capacitar os empreendedores, porém 38% (n= 38) sinalizaram que é preciso capacitar os funcionários para melhor atender os clientes, no entanto 2%(n= 2), acham importante inovar nas empresas para melhor satisfazer as necessidades profissionais dos empregados. Já 41%(n=41), disseram que o nível esta regular, desses 10%(n=10), acreditam que é necessário capacitar os empreendedores para melhor administrar suas empresas e atendem os clientes, porém 29% (n= 29) disseram que é importante capacitar os empregados para melhora atender os clientes, entretanto 02% (n= 02) acham que as empresas precisam inovar com relação a capacitação dos seus profissionais.

Na **Casa Sampaio** 5% dos clientes disseram que o nível da empresa está ótimo,

desses 04% (n= 04) acham que os empreendedores precisam se capacitar, porém 01% (n= 01) disseram que deve se inovar para facilitar a capacitação dos funcionários. Já 36% disseram que está bom o nível das empresas, desses 20% (n= 20) concordam que é preciso capacitar os gerentes empreendedores, desses 09% (n= 09) afirmam que precisam capacitar os empregados, já 6% (n= 06) sinalizaram que há necessidades na inovação para um melhor desempenho, porém 1% (n= 01) responderam que não sabiam. Com 57% (n= 57) afirmaram que o nível das empresas está regular, desses 25% (n=25) concordaram há necessidade profissionais na capacitação dos empreendedores, porém 16% (n= 16) acham que a capacitação dos empregados valoriza o profissionalismo, sendo 15% (n=15) disseram que a inovação faz parte das necessidades profissionais da empresa, e 1% (n=01) não souberam optar nesta questão. Com 2% dos clientes acham que o nível das empresas está ruim e concordam que a capacitação dos empreendedores está relacionado com as necessidades profissionais da empresa.

Na empresa **Brasótica** 8% disseram que o nível das empresas está ótima, desses 6% (n= 06) afirmam que é preciso capacitar os empreendedores, já 01% (n= 01) acham que tem de existir capacitação dos funcionários, com 1% (n= 01) concordam que a inovação é a melhor forma de profissionalismo. Com 30% (n= 30) afirmam que o nível das empresas está bom, desses 01% (n= 01) sinalizaram que há necessidade profissionais para os empreendedores, já 29% (n= 29) confirmam que falta profissionalismo aos empregados. Com 53% responderam que o nível das empresas está regular, desses 9% (n= 09) concordam que precisa capacitar os gerentes empreendedores. Já 20% (n= 20) responderam que é importante capacitar os empregados para melhor atender os clientes, no entanto 22% (n= 22) acham importante inovar nas empresas para melhor satisfazer as necessidades profissionais dos empregados. Já 02% (n= 02) não souberam responder. Com 8% (n= 08) afirmaram que o nível das empresas está ruim, desses 1% (n= 01) concordam com a capacitação dos

empregados, já 5% (n= 05) indicam a inovação para melhor satisfazer as necessidades profissionais da empresa, no entanto 2% (n= 02) não souberam responder a esta questão.

TABELA 4.2.6: Análise da relação entre as necessidades profissionais da empresa e o nível da empresas.

Necessidades profissionais das Empresas	Nível das Empresas									
	Ótimas		Boas		Regulares		Ruins		não optou	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Brasil Escolar										
Capacitação dos empreendedores	7	7	12	12	10	10				
capacitação dos empregados			38	38	29	29				
Inovação			2	2	2	2				
Não sei									1	1
não optou										
TOTAL	100					100%				
Casa Sampaio										
Capacitação dos empreendedores	4	4	20	20	25	25	2	2		
capacitação dos empregados			9	9	16	16				
Inovação	1	1	6	6	15	15				
Não sei			1	1	1	1				
não optou										
TOTAL	100					100%				
Brasótica										
Capacitação dos empreendedores	6	6	1	1	9	9				
capacitação dos empregados	1	1	29	29	20	20	1	1		
Inovação	1	1			22	22	5	5		
Não sei					2	2	2	2		
não optou										
TOTAL	100					100%				

Este cruzamento nos mostrará como está o nível das empresas investigadas e como se preparam para competir no mercado, verificando desta maneira os pontos positivos e negativos que contribuem na produtividade e sua repercussão no cliente externo.

Aplicamos esta pesquisa para que através das informações obtidas possamos assegurar as necessidades reais das empresas tornando-se mais competitivas, pois as mesmas tem que optar por um diferencial competitivo para se estabilizarem no mercado.

Com a globalização as empresas passarão a competir de uma forma mais direta. O mercado tornou-se uma arena de concorrentes, na qual o mais preparado conquista a

parcela maior do mercado.

[.....] O desafio da competitividade inverte essa situação. O primeiro requisito do produto ou serviço é satisfazer o cliente. Para satisfazer o cliente, é preciso primeiro ouvi-lo e promover sua participação na criação de produtos e serviços. [...] (Maximiano, Antonio Cesar Amaru, 1995, pag. 24)

Comparando as três empresas investigadas em relação ao nível das empresas e necessidades das empresas a **Brasil Escolar** 52%(N=52), a **Casa Sampaio** 36%(N=36), a **Brasótica** 30%(N=30), coincidiram afirmando que o nível está bom. Com relação a mesma variável a **Brasil Escolar** 41%(N=41), a **Casa Sampaio** 52%(N=52), a **Brasótica** 53%(N=53), concordam que o nível está regular. Com relação a segunda variável a **Brasil Escolar** 29%(N=29), **Casa Sampaio** 31%(N=31), coincidem dizendo que é preciso capacitar empreendedores , porém a **Brasil Escolar** 67%(N=67), a **Casa Sampaio** 25%(N=25), e a **Brasótica** 51%(N=51), coincidem dizendo que é necessário capacitar os empregados para melhor atender os clientes, já a **Brasótica** 28%(N=28), acreditam que através da inovação pode-se melhorar a empresas.

No entanto entrevistando os funcionários e perguntando. Você acha que a falta de profissionais ou até mesmo a valorização profissional da sua empresa pode contribuir para o nível de desenvolvimento da empresa?

O funcionário nº 01 da empresa Brasil Escolar afirma dizendo:

[...] Porque a empresa tem que está sempre nos valorizando dando mais oportunidade, para que possamos conhecer melhor o nosso trabalho e desenvolver a nossa função para passar uma boa impressão para o cliente [...].

Concordando como o funcionário nº 02 da empresa Casa Sampaio que apresenta:

[...] Quando nos sentimos valorizados dentro da empresa procuramos melhorar o seu desempenho procurando cada vez mais aprimorar nossos conhecimentos [...].

Sendo que o funcionário nº 03 da empresa Casa Sampaio que diz:

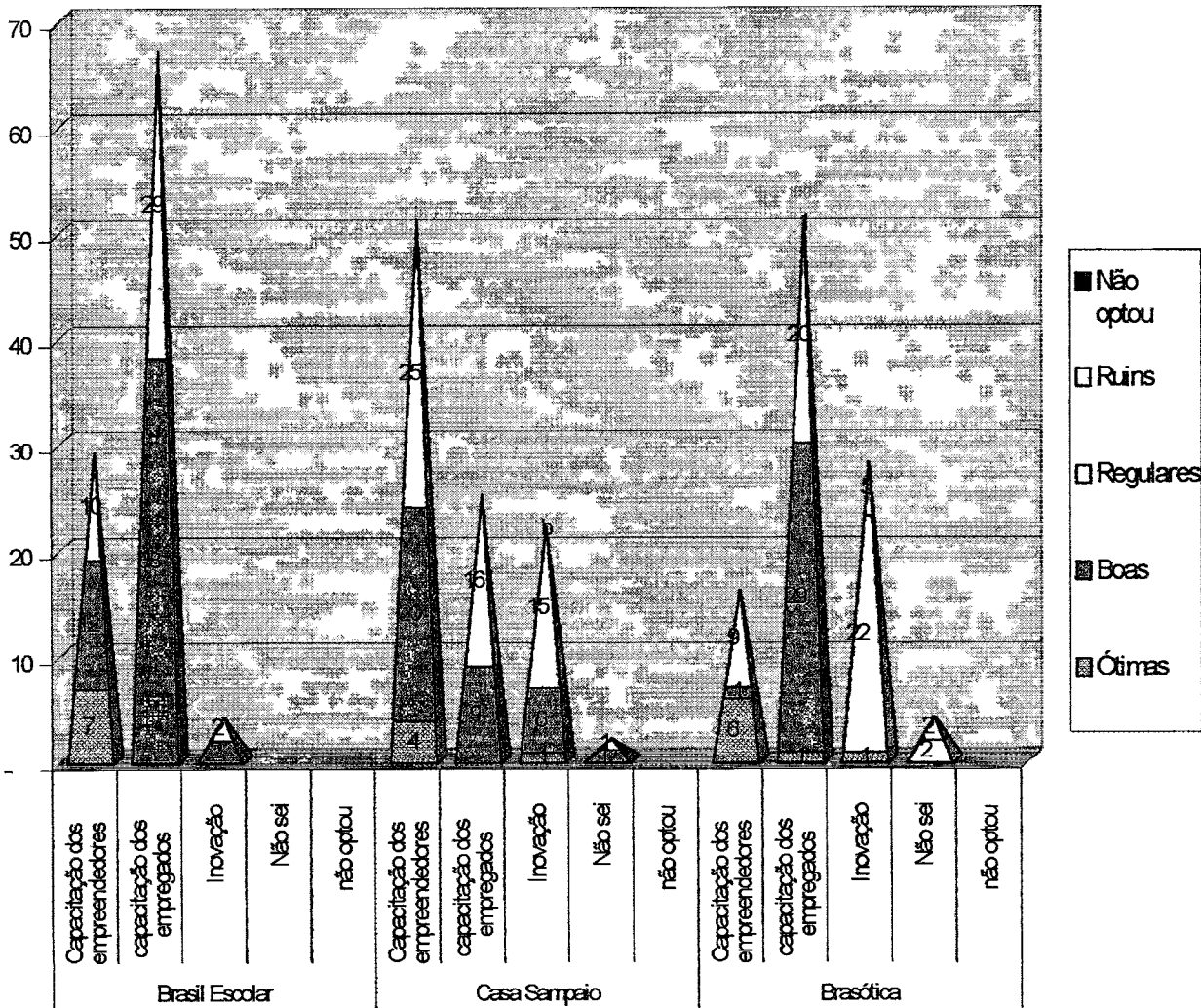
[...] Com certeza quando a empresa tem funcionários capacitados eles terão seu desempenho com crescimento cada vez mais [...]

Hoje com a velocidade das informações e transformações que o mercado

globalizado vem sofrendo, é importante que as empresas procurem investir em recursos tecnológicos, melhorando com isso sua qualidade e potencial no mercado competitivo, onde essa atitude irá refletir diretamente no resultado no atendimento do consumidor.

Chagamos a conclusão da necessidade das empresas estarem sempre investindo em inovação no atendimento e na empresa como um todo, investindo nos seus funcionários como diferencial competitivo, para que desta maneira possam galgar melhores resultados na empresa, dando qualidade na prestação do serviço para sua clientela, onde as três empresas se destacam sendo bom e regular o nível delas.

Gráfico 4.2.6: Análise da relação entre as necessidades profissionais da empresa e o nível da empresas.



4.3-Enumeração das dificuldades das empresas em trabalharem de maneira participativa

Com o cruzamento observou-se que na **Brasil Escolar** 90,90% responderam que a gestão participativa dá através de reuniões, deles 18,18%(N=2) acreditam que o índice de participação está dado através da comunicação interna inoperante para 9,09%(N= 1), que afirmam que existe só divulgação através da gerência, diferenciando de outro grupo 63,63% (N= 7), que decidiram não optar por esta questão, na mesma situação encontra-se 9,09% (N= 1), que acreditam que só através do diálogo se incrementará a gestão participativa na organização.

Na **Casa Sampaio** observou-se que 63,63% responderam que a gestão participativa se dá através de reuniões, deles 15,52%(N= 3), acreditam que o índice de participação está dado através de publicação só para diretoria para 10,52%(N= 2), que afirmam que existe desinteresse, já 10,52%(N= 2), acreditam que há comunicação inexistente na gestão participativa, com 5,26%(N= 1), asseguram que a verticalização dificulta o relacionamento da empresa, para 21,05%(N= 4), decidiram não optar por esta questão, na mesma situação encontra-se 5,26%(N=1), que acreditam que só através do diálogo se incrementará a gestão participativa na organização, entretanto 5,26%(N= 1), decidiram por outros tipos de gestão participativa, já 26,30%, não revelaram suas opiniões sobre o assunto discutido, desses 10,52%(N=2), não optaram na gestão administrativa em relação ao índice de participação, já 5,26%(N=1), resolveram divulgar só para diretoria, sendo 5,26%(N= 1), acreditam que há comunicação inexistente, para 5,26%(N= 1), afirmaram que o desinteresse atrapalha o aumento da produtividade.

Na **Brasótica** observou-se que 100% responderam que a gestão participativa se dá através de reuniões, deles 75%(N= 6), acreditam que o índice de participação tem prejuízo com a falta de comprometimento, já 12,5%(n=1), afirmaram que há divulgação só para a

liderança, para 12,5%(n=1) que preferiu não optar.

TABELA 4.3.1: Análise da relação entre o índice de participação e a gestão participativa.

Índice de Participação	Gestão Participativa							
	Reunião		Diálogo		Outros		Não optou	
		%		%		%		%
Brasil Escolar								
Índice de Interesse								
Comunicação interpessoal	2	18,18						
Oratória e Apresentação	1	9,09						
Atividade em Grupo								
Não optou	7	63,63	1	9,09				
TOTAL	11				100%			
Casa Sampaio								
Índice de Interesse	2	10,52					1	5,26
Comunicação interpessoal	2	10,52					1	5,26
Oratória e Apresentação	3	15,78					1	5,26
Atividade em Grupo	1	5,26						
Não optou	4	21,05	1	5,26	1	5,26	2	10,52
TOTAL	19				100%			
Brasótica								
Índice de Interesse	6	75,00						
Comunicação interpessoal								
Oratória e Apresentação	1	12,50						
Atividade em Grupo								
Não optou	1	12,50						
TOTAL	08				100%			

Este cruzamento indicará métodos eficazes de como atingirmos resultados satisfatórios, capazes de melhorar a participação dos colaboradores na empresa, não apenas como máquinas, mais como indivíduos psíquicos num processo participativo, através de diálogo, reuniões e comunicação operante, buscando vencer as dificuldades das empresas em trabalharem de maneira participativa.

Fizemos esta pesquisa para que possamos ter uma boa avaliação dos resultados satisfatórios capazes de melhorar a participação dos funcionários na empresa, neste sentido é imprescindível que a empresa, antes de implantar a gestão participativa, defina claramente os objetivos ou resultados a serem alcançados.

Analísarmos também que os funcionários através deste modelo de gestão buscam resultados entre os quais, melhoria da qualidade, maior produtividade, melhoria do clima de trabalho, enriquecimento das funções e flexibilidade na utilização de recursos. Só assim os funcionários ficarão mais motivados e passarão a desenvolver suas atividade com mais responsabilidade, obtendo um bom relacionamento no seu ambiente tornando-o agradável.

[...] Praticar a administração participativa não significa deixar de administrara. Pelo contrário, uma vez que aumenta o envolvimento do chefe com seus auxiliares e amplia-se seu papel de diretor de equipe, o aprimoramento de sua competência técnica continua a ser importante. [...] (Maximiano, Antonio César Amaru, 1995, pág. 16)

Ao final do cruzamento detectou-se a semelhança entre as empresas pesquisadas no que se refere a gestão participativa, onde na **Brasil Escolar** 90,90% (n= 10) na **Casa Sampaio** 63,63% (n= 12) e na **Brasótica** 100% (n= 08) todos os funcionários tenham uma integração mais acentuada. Ao que se refere a segunda variável observa-se que na **Brasil Escolar** 18,18% (n= 02) o índice de participação é refletido pelo motivo da comunicação interna ser inoperante enquanto na **Casa Sampaio** 21,05% (n= 04) a ineficiência é o resultado de que a divulgação é apenas para os gerentes, parte dos funcionários por não terem interesse algum em participar de tal estratégia.

De acordo com a entrevista dos funcionários ao questionar de que forma você procura participar dos resultados que sua gerência venha a apresentar?

O funcionário nº 01 da empresa Brasil Escolar responde:

[...] procurando sempre cumprir com as minhas obrigações [...].

Sendo que o funcionário nº 02 da empresa da Casa Sampaio responde:

[...] Desenvolvendo bem as minhas funções a qual mim foi incumbida ajudando os colegas no desempenho de suas tarefas [...].

Concordando com o funcionário nº 03 da Casa Sampaio que diz:

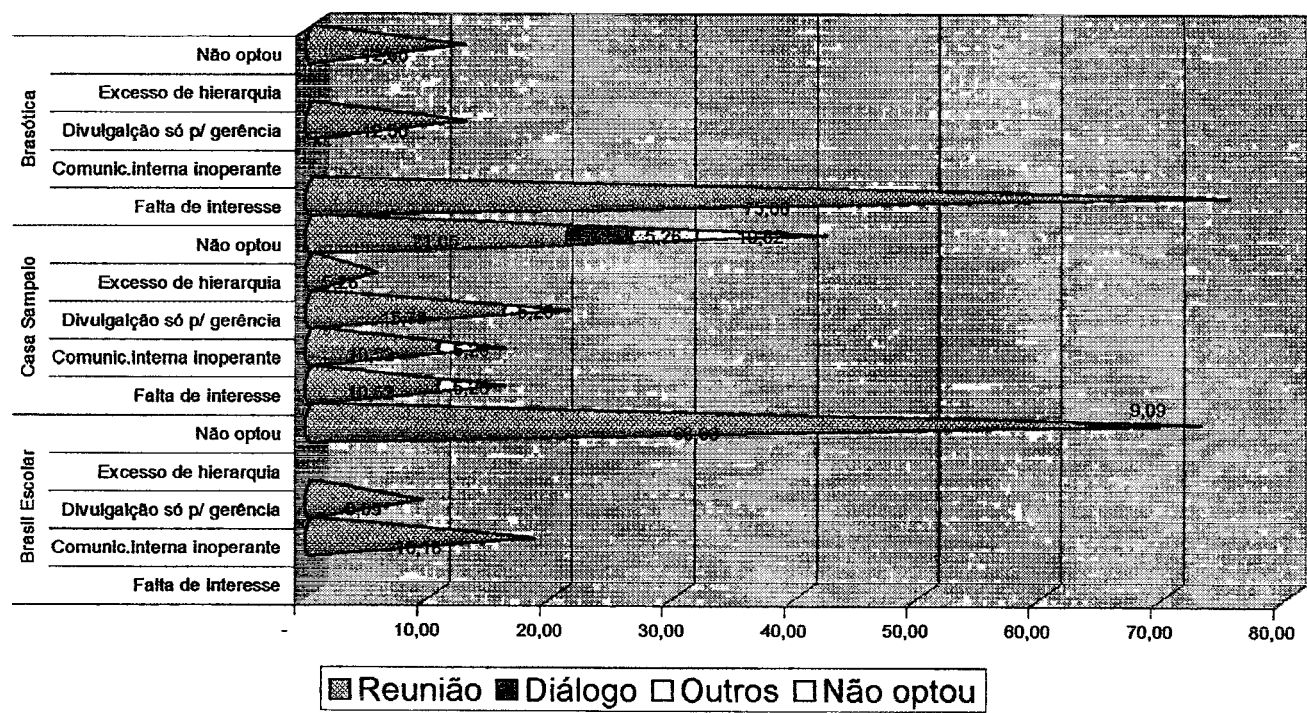
[...] procurando participar de melhor forma possível realizando todas as minhas funções suprimdo qualquer necessidade que a empresa venha a precisar [...].

Através das pesquisas realizadas conclui-se que as empresas utilizam-se de várias

formas para melhorar a interação entre funcionários, porém á através de reuniões que ela expõe para as mesmas as vantagens de se trabalhar em um ambiente participativo que é refletido por base na comunicação interna.

Destacamos por base nos dados coletados sobre que a **Casa Sampaio** se sobressaiu perante as outras empresas.

Gráfico 4.3.1: Análise da relação entre o índice de participação e a gestão participativa.



Durante esta pesquisa observou-se que na **Brasil Escolar** 72,72% (n= 08) dos funcionários a afirmam que são estimulados a participar ativamente na empresa, enquanto 18,18% (n= 02) não participam ativamente na empresa, já na **Casa Sampaio** 47,36% (n=09) confirmaram que são estimulados a participarem da empresa, com a mesma porcentagem não participam e na **Brasótica** 75% (n= 06) afirmaram que são estimulados, 25% (n= 02) não são.

Com o cruzamento entre administração e tomadas de decisões 27,27% dos funcionários da **Brasil Escolar** disseram que existem outros métodos para melhorar a administração de tomada de decisão, desses 9,09%(N=1), indicaram outros métodos para

trabalharem a administração participativa, com o mesmo índice assinalaram responsabilidade com fator importante nas tomadas de decisões, coincidindo com os que acham importante o processo de inovação neste mundo tão competitivo, já 27,27%, indicaram que para existir a administração participativa é preciso trabalhar com diálogos nas empresas, desses 9,09%(N= 1), apontaram as tomadas de decisões como fator de suma importância dentro do modelo de gestão participativa, a mesma porcentagem preferem o processo de inovação como diferencial nas tomadas de decisões, coincidindo com os que não optaram. Outro grupo de 45,45% (N= ?), não optaram em relação aos fatores que contribuem com a administração participativa.,mas sinalizaram a respeito das tomadas de decisões, desses 9,09%(N= 1), acreditam na importância da criatividade na gestão participativa, já 18,18%(N= 2), indicaram outros processos de tomadas de decisões, porém 18,18%(N=2), não optaram.

Na empresa **Casa Sampaio** 10,52%(N=2), sinalizaram outros tipos de modelos de administração participativa, porém com relação as tomadas de decisões não optaram. Já 10,52% concordam que é importante valorizarmos o diálogo como peça fundamental no modelo de gestão , desses 5,26%(N=1), indicaram que só através de liderança podemos alcançar resultados positivos nas equipes o mesmo percentual acha que com esse método é possível trabalharmos o fator responsabilidade na empresa.Com 78,93% não optaram em relação à gestão participativa, desses 5,26%(N=1), indicaram a criatividade como fator de suma importância para as tomadas de decisões, com o mesmo índice sinalizaram outros fatores que contribuam na gestão, porém 26,31%(N= 5), acham que é preciso ter responsabilidade para podermos tomar decisões, entretanto 42,10%(N= 8), não optaram.

Na empresa **Brasótica** 87,5% consideram o diálogo como fator que contribui para o modelo de gestão participativa, desses 62,5% (N= 5), concordam que é preciso incentivar a criatividade entre os colaboradores, entretanto 12,5% (N=1), concordam que através do diálogo pode se ter responsabilidade, com o mesmo índice sinalizaram a liderança como peça

fundamental nas tomadas de decisões.

TABELA 4.3.2: Análise da relação entre tomada de decisão e administração participativa.

Tomada de Decisão	Administração Participativa						
	Projetos	Grupos	Indivíduos	Outros	Participação	Outros	
Brasil Escolar							
				1	9,09		
						1	9,09
		1	9,09			2	18,18
		1	9,09				
	1	9,09					
		1	9,09	1	9,09		
				1	9,09	2	18,18
TOTAL		11				100%	
Casa Sampaio							
						1	5,26
						1	5,26
				1	5,26	5	26,31
				1	5,26		
		2	10,52			8	42,10
TOTAL		19				100%	
Brasótica							
				5	62,50		
				1	12,50		
				1	12,50		
						1	12,50
TOTAL		08				100%	

Esta análise da administração participativa em relação às tomadas de decisões nos mostrará o nível de liderança exercida nas empresas com o objetivo de vencer as dificuldades das empresas trabalharem de maneira participativa.

Fizemos esta pesquisa para que possamos ter uma boa avaliação dos resultados satisfatórios capazes de melhorar a participação dos funcionários na empresa, neste sentido é imprescindível que a empresa, antes de implantar a gestão participativa, defina claramente os objetivos ou resultados a serem alcançados.

Analisarmos também que os funcionários através deste modelo de gestão buscam resultados entre os quais, melhoria da qualidade, maior produtividade, melhoria do clima de trabalho, enriquecimento das funções e flexibilidade na utilização de recursos. Só assim os funcionários ficarão mais motivados e passarão a desenvolver suas atividade com mais responsabilidade, obtendo um bom relacionamento no seu ambiente tornando-o agradável.

[.....] Para muitas pessoas o resultado de poder tomar decisões a respeito de seu trabalho é o aumento da satisfação. A participação no processo decisório “enriquece” o trabalho das pessoas que apreciam o envolvimento.[.....] (Maximiano, Antonio César Amaru, 1995, pag. 20)

De acordo com a pesquisa feita nas empresas como **Brasil Escolar** 45,47 (n= 11) e **Casa Sampaio** 78,93% (n= 15) coincidiram em não optarem no que diz respeito a administração participativa na empresa. Sendo que na **Brasótica** o percentual dos funcionários que não optaram foi 12,50% (n= 01) coincidiram assim as três empresas quando relatam que o diálogo interfere muito na gestão participativa da empresa. Na segunda variável 27,27 % (n= 03) dos funcionários da **Brasil Escolar** não se dispuseram em responder sobre as tomadas de decisões da empresa, sendo que 18,18% (n= 02) disseram que a inovação na empresa facilita nas tomadas de decisões, já na **Casa Sampaio** 52,62 % (n= 10) não questionaram a respeito do que interfere nas tomadas de decisões da empresa. Mas 31,37% (n= 06) informaram que o ato de decidir é necessário que tenhamos responsabilidade, já na **Brasótica** 62,50% (n= 06) indicam que a criatividade é o fator primordial para as tomadas de decisões da empresa.

De acordo com a entrevista dos funcionários ao perguntar: Como é que sua gerência trabalha suas tomadas de decisões?

O funcionário nº da empresa Brasil Escolar responde:

[...] sempre através de reuniões ressaltando ainda que nem sempre suas opiniões são aceitas [...].

Concordando com o funcionário nº 01 da empresa Casa Sampaio que diz:

[...] através de reuniões tendo muito diálogo chamando o funcionário para uma boa

conversa.

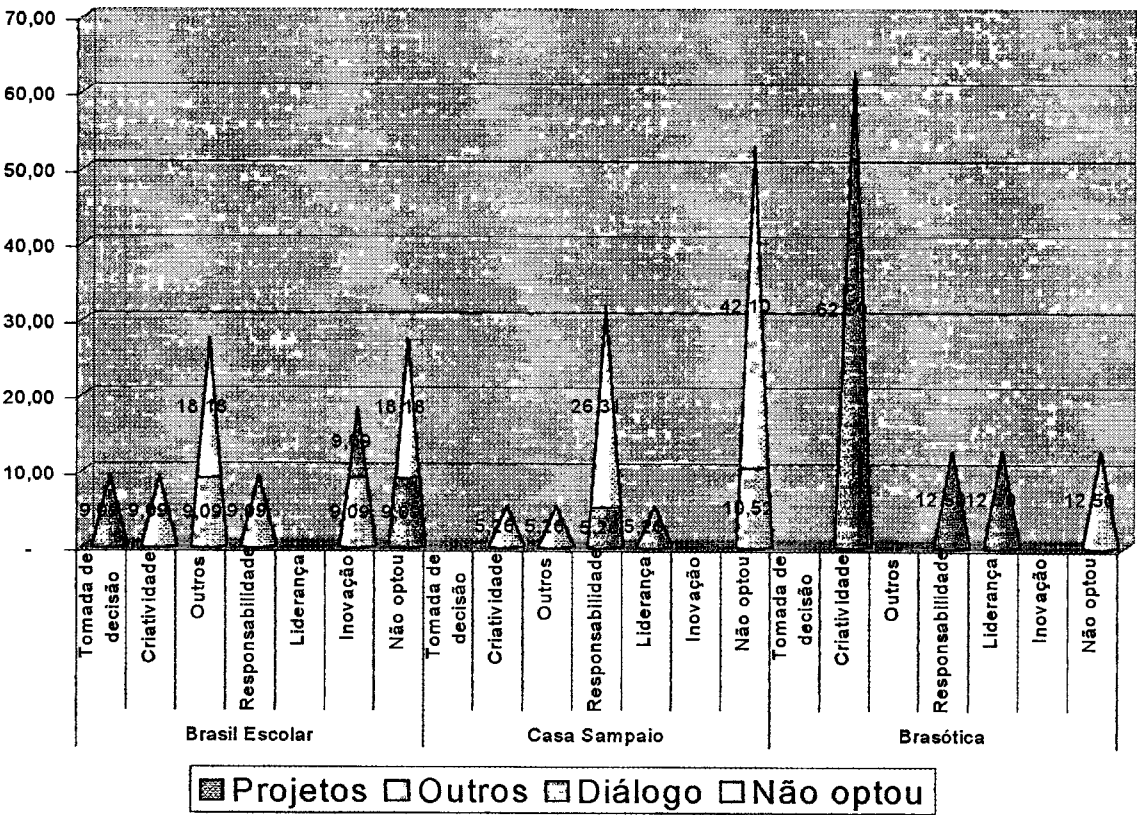
Contudo o funcionário nº 02 da empresa Dibal receita que:

[...] Dentro da empresa ultimamente era só direcionado ao gerente do setor hoje depende do assunto ele já saber opiniões dos demais funcionários [...].

Com esta análise conclui-se que as decisões tomadas pela empresa é tratado com o máximo de responsabilidade pois elas influenciam em toda a estrutura organizacional da empresa, porém as inovações facilitam essas decisões a respeito da interação perante os funcionários.

Destacamos que sobre os assuntos abordados a Casa Sampaio se superou perante as outras empresas.

Gráfico 4.3.2: Análise da relação entre tomada de decisão e administração participativa.



A partir do cruzamento entre comunicação interna e trabalho em equipe, verificou-se na Brasil Escolar 54,54% preferem não optar quanto aos fatores que possam

influenciar na comunicação interna, desses 9,09%(N= 1), indicaram a importância da definição dos objetivos da empresa, porém 36,36%(N=4), acham importante que se trabalhem em cima de incentivos para que os funcionários sejam estimulados a trabalharem, já 9,09%(N=1), apontaram que para termos êxito nesse processo é preciso valorizar os trabalhos em equipe como diferencial competitivo, desses 27,27%(N=3), outros acreditam que é importante valorizar os funcionários através de incentivos, na mesma situação encontra-se 9,09%(N=1), que acreditam que a desmotivação atrapalha a comunicação interna.

Na empresa **Casa Sampaio** 5,26%(N=1), consideram as atitudes não cooperativas como barreiras na valorização dos funcionários, já 10,52%(N= 2), acreditam que a desmotivação não contribuem com o enriquecimento do funcionário, com 10,52%(N= 2), disseram que a comunicação melhora a falta de informação, desses 5,26%(N=1), que é preciso valorizar os funcionários para trabalharmos em equipe e com a mesma porcentagem não optaram. Com 68,40% não optaram quanto a comunicação interna, desses 5,26%(N= 1), acreditam que só definindo objetivos se trabalha em equipe, porém 26,31%(N= 5), sinalizaram na valorização do funcionário, entretanto 5,26%(N=1), responderam que se deve mais democratizar as decisões, já 10,52%(N=2), decidiram que a melhor forma é trabalhar em equipe, porém 21,05%(N=4), não optaram na comunicação interna em relação ao trabalho em equipe.

Na empresa **Brasótica** 12,50%(N=1), informaram que a desmotivação atrapalha no trabalho em equipe, com 25%(N= 2), indicaram que é preciso valorizar os funcionários para que desta maneira possam ter uma boa participação no aumento da produtividade. Com 62,5% não optaram quanto a comunicação interna, desses 12,5%(N= 1), sinalizaram na valorização dos funcionários, já 12,5(N=1), decidiram que a melhor forma é trabalhar em equipe, porém 37,5%(N= 3), não optaram na comunicação interna em relação ao trabalho em equipe.

TABELA 4.3.3: Análise da relação entre trabalho em equipe e a comunicação interna.

Trabalho em Equipe	Comunicação interna											
	Escrita			Verbal			Não verbal			Outros		
	Assinada	Assinada	Assinada	Assinada	Assinada	Assinada	Assinada	Assinada	Assinada	Assinada	Assinada	Assinada
Brasil Escolar												
Trabalho em equipe										3	27,27	4
Comunicação interna												36,36
Trabalho em equipe		2	18,18									
Comunicação interna		1	9,09								2	18,18
TOTAL			11								100%	
Casa Sampaio												
Trabalho em equipe											1	5,26
Comunicação interna	1	5,26	2	10,52			1	5,26	1	5,26		5
Trabalho em equipe												1
Comunicação interna												2
Trabalho em equipe							1	5,26				4
Comunicação interna												21,05
TOTAL			19								100%	
Brasótica												
Trabalho em equipe												
Comunicação interna								2	25,00			1
Trabalho em equipe												
Comunicação interna			1	12,50								1
Trabalho em equipe												1
Comunicação interna												3
TOTAL			08								100%	

Este cruzamento nos mostrará como as empresas trabalham a comunicação interna como fator importante para facilitarem os trabalhos de equipe em busca de métodos que facilitem os trabalhos participativos nas empresas.

Fizemos esta pesquisa para que através dos dados coletados possamos diagnosticar fatores que contribuem para facilitar os trabalhos em equipe na comunicação interna. Sabemos como é importante que os funcionários estejam em sintonia na sua empresa para que juntos possamos dá melhores resultados para a empresa. É preciso trabalhar com reuniões participativas que deixe livre para que todos possam dá opiniões e se relacionarem melhorando assim o relacionamento interno.

Analizamos também que os funcionários reconheçam que só através desse modelo de gestão é que elas poderão facilitar os trabalhos de equipe afim de somarem juntos resultados positivos e negativos. E importante salientar que o trabalho em equipe é uma das ferramentas mais importante da administração participativa, esse estilo de administração

significa buscam a importância que o colaborador tem para empresa.

[...] O trabalho de grupo é um das ferramentas mais importantes da administração participativa. Para praticar a administração participativa normalmente é preciso recorrer a alguma forma de trabalho de grupo.[...] (Maximiano, Antonio Cesar Amaru, 1995. pág. 14).

De acordo com a pesquisa feita nas três empresas assemelharam-se quanto o assunto abordado é direcionado a comunicação interna na empresa, **Brasil Escolar** com 54,54% (n= 08) a **Casa Sampaio** 68,40% (n= 13) e **Brasótica** 62,50 (n= 05) não optaram. Porém a **Brasil Escolar** 27,27 (n= 03), na **Casa Sampaio** 10,52% (n= 02) coincidiram que a desmotivação pode interferir na comunicação da empresa, já na empresa **Brasótica** 25% (n= 02) disseram que a falta de participação prejudica entre os funcionários.

Na segunda variável com relação ao trabalho em equipe na **Brasil Escolar** 63,63% (n= 07) na **Casa Sampaio** 52,61 % (n= 10) **Brasótica** 37,50% (n= 03) coincidem dizendo que é necessário valorizarmos os funcionários para obtermos bom resultados com trabalho em equipe.

Contudo entrevistando os funcionários e perguntando na sua opinião como a comunicação tem que ser aplicada dentro do trabalho em equipe?

O funcionário nº 01 da empresa Brasil Escolar que relata:

[...] Tem que ser em equipe lógico, para que trabalhemos unidos para que o trabalho seja bom desempenhado [...].

Concordando com o funcionário nº 02 da empresa Casa Sampaio que diz:

[...] Acho que a comunicação tem que ser trabalhado da equipe de trabalho para que possamos detectar algum erro que tivermos cometido [...].

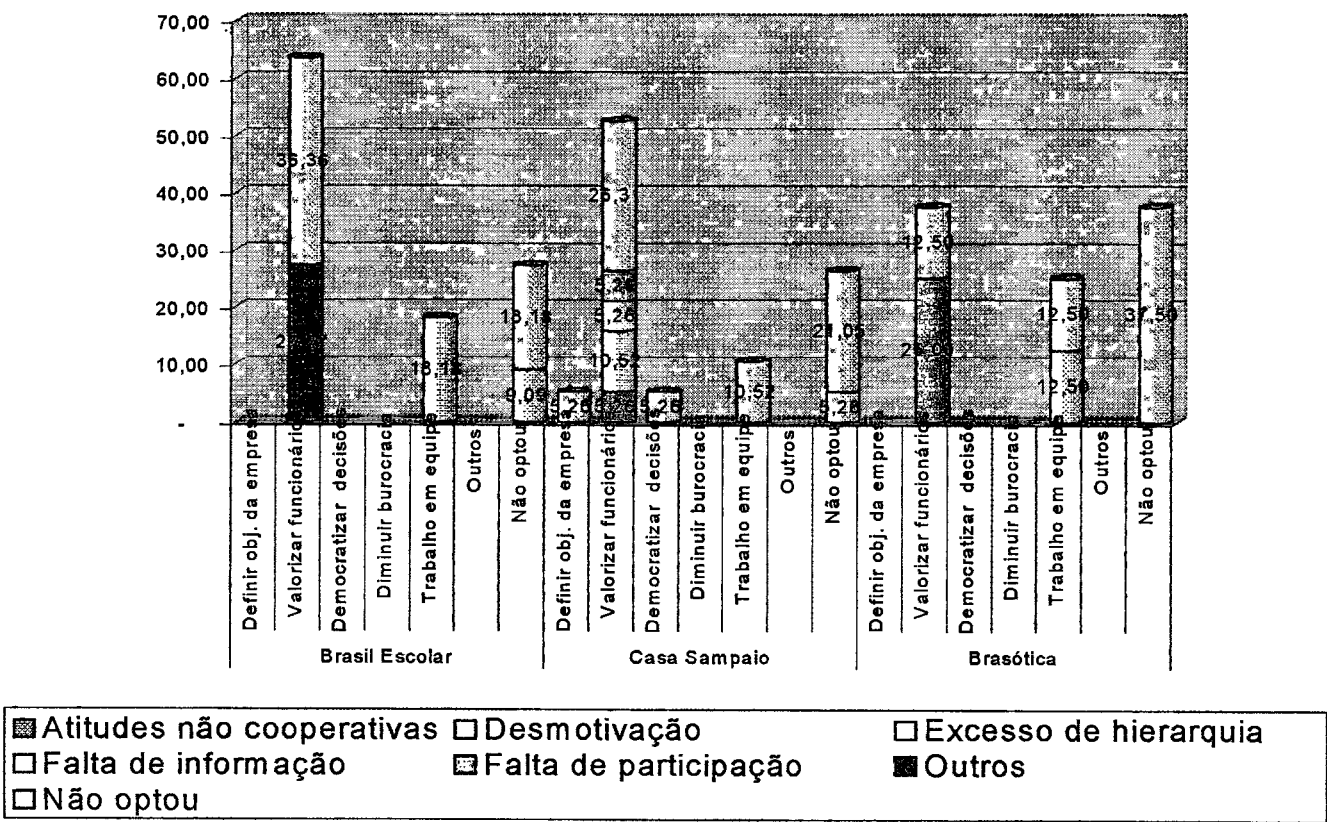
Contudo o funcionário nº 03 da empresa Casa Sampaio receita que:

[...] Tem que ser quebrado toda a hierarquia que existe na empresa, pra que as informações possam fluir de forma horizontal e não vertical para poder valorizar as idéias que foram impostas [...].

Com a análise concluímos que a comunicação interna da Empresa Brasil Escolar com o trabalho em equipe, favorece a desenvolvimento da organização estimulando a interação entre funcionários e clientes, permitindo um melhor controle administrativo.

Concluimos através dos dados coletados que as empresas onde há uma comunicação adequadas entre os funcionários e clientes permiti um avanço competitivo aumentando a produtividade da empresa no mercado.

GRÁFICO: 4.3.3: Análise da relação entre trabalho em equipe e a comunicação interna



4.4 - Mostraremos a importância da comunicação interna e sua influência no atendimento

A partir do cruzamento entre influência das equipes nos resultados positivos e a comunicação interna na **Brasil Escolar** 81,81% dos funcionários disseram que para atingirmos esse resultado é preciso trabalhar no ambiente motivado, desses 36,36% (n= 04) acham que melhora o relacionamento, porém 9,09% (n=01) sinalizaram que é importante trabalhar em equipe para melhorar a comunicação interna, com o mesmo percentual informaram que se trabalharmos esse modelo podemos dar liberdade de expressão as pessoas, onde 18,18% (n=02) concordam que a comunicação ajuda na quebra de hierarquia, desta

maneira facilitando as relações, já 9,09% (n=01) acreditam que existem outras maneiras de se trabalhar a comunicação interna nas empresas. Com 27,27% disseram que a participação nas decisões influe no resultado positivo, desses 9,09 % (n=01) concordam que é necessário melhorarmos os relacionamentos, com a mesma porcentagem indicaram que o trabalho em equipe facilita esse processo, com a mesma quantidade de funcionário sinalizaram outros métodos de melhorar a comunicação interna. Contudo 18,18% acreditam que a criatividade e a inovação auxilia no trabalho em equipe, desses 9,09% (n=010) acreditam que é preciso melhorar o relacionamento entre os funcionários, com a mesma porcentagem sinalizaram a importância do trabalho em equipe para a comunicação. Com 9,09% (n=01) sinalizaram outros fatores que contribuem nos resultados positivos e disseram que é importante o trabalho em grupo, com o mesmo índice de porcentagem não optaram quanto a influência das equipes nos resultados positivos, mais concordam que é necessário trabalhara em equipe.

Na **Casa Sampaio** 42,08% dos funcionários sinalizaram que é importante que se trabalhe num ambiente motivado para que os resultados possam fluir, desses 10,52% (n=02) acham importante melhorarmos os relacionamentos interpessoais, porém 15,78 % (n=03) afirmam que o trabalho em equipe contribui nesse resultado, entretanto 5,26% (n=01) disseram que a comunicação contribui no aumento da produtividade, com a mesma porcentagem indicaram outras maneiras de trabalhar a comunicação, com o mesma quantidade de colaboradores não optaram quanto a comunicação na empresa. Já 15,78% concordam que é preciso aumentarmos a participação dos funcionários para termos resultados positivos, desses 5,26% (n= 01) acreditam que trabalhando em grupo podemos melhorar o relacionamento entre as pessoas, porém 10,52% (n=02) acreditam que existem outros métodos para melhorar a comunicação interna. Já 5,26 % (n=01) disseram que a criatividade e inovação contribui nos resultados da empresa e que melhora o relacionamento. Contudo 26,3% indicaram outros fatores que influenciam nos resultados positivos, desses 10,52%

(n=02) indicaram que é necessário trabalhar em equipe para alcançarmos resultados favoráveis a empresa, porém 5,26% (n=01) concordam que a comunicação aumenta a produtividade, onde com a mesma porcentagem disseram que existem outros métodos de melhorarmos a comunicação na empresa, contudo a mesma quantidade de funcionários não optaram . Já 5,26 % (n=01) não optaram.

Na **Brasótica** 87,5% (n=07) acham que trabalhar num ambiente motivado dar qualidade no trabalho em equipe, desses 25% (n=02) concordam que é importante que haja um bom relacionamento entre os colaboradores, porém 62,5% (n=05) sinalizaram que o trabalho em equipe faz com que melhore a comunicação na empresa. Contudo 12,5% (n=01) concordam sobre a importância do trabalho e grupo como diferencial nas relações interpessoais.

TABELA 4.4.1:Análise da relação entre a comunicação interna e a influencia das equipes nos resultados positivos.

Comunicação Interna	influência das equipes nos resultados positivos									
	ambiente motivado		participação Decisões		responsabilidade assumida		trabalho em equipe		outros	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Brasil Escolar										
melhor relacionamento	4	36,36	1	9,09	1	9,09				
trabalhar em equipe	1	9,09	1	9,09	1	9,09	1	9,09	1	9,09
melhorar a produtividade	1	9,09								
produtividade										
trabalhar de forma organizada	2	18,18								
Outros	1	9,09	1	9,09						
Não optou										
TOTAL	11					100%				
Casa Sampaio										
melhor relacionamento	2	10,52			1	5,26			1	5,26
trabalhar em equipe	3	15,78	1	5,26			2	10,52		
melhorar a produtividade										
produtividade	1	5,26					1	5,26		
trabalhar de forma organizada										
Outros	1	5,26	2	10,52			1	5,26		
Não optou	1	5,26					1	5,26	1	5,26
TOTAL	19					100%				
Brasótica										
melhor relacionamento	2	25,00								
trabalhar em equipe	5	62,50			1	12,50				
melhorar a produtividade										
produtividade										
trabalhar de forma organizada										
Outros										
Não optou										
TOTAL	08					100%				

Este cruzamento nos dará um diagnóstico de como a comunicação interna pode influenciar no trabalho em equipe. Desta maneira dinamizando o processo de criatividade e inovação que possam influenciar positivamente na qualidade do atendimento.

Fizemos esta análise para que através dos dados coletados possamos diagnosticar fatores que contribuam na comunicação interna, influenciando de maneira positiva nos resultados das equipes.

É notório que todas as empresas estão procurando melhorar seu sistema de comunicação, com a intenção de alcançarmos resultados que favoreçam o trabalho em equipe, devido a grande importância que esse método tem para os resultados positivos que as empresas pretendem alcançar junto com seus colaboradores.

É importante ressaltar o quanto o trabalho em grupo facilita toda a cadeia de produção e desenvolvimento da empresa, melhorando o ambiente, quebrando hierarquia, incentivando a criação e a inovação dos colaboradores, para que juntos com a organização possam galgar melhores resultados na qualidade do atendimento.

[...] No final das contas, a equipe dinâmica de trabalho emerge como coração da fábrica enxuta, montar essas equipes eficientes não é simples. É preciso que adquiram qualificações adicionais. É preciso, ainda, que sejam encorajados a pensar ativamente. [...] (Maximiano, Antonio César Amaru, 1995, pág.06)

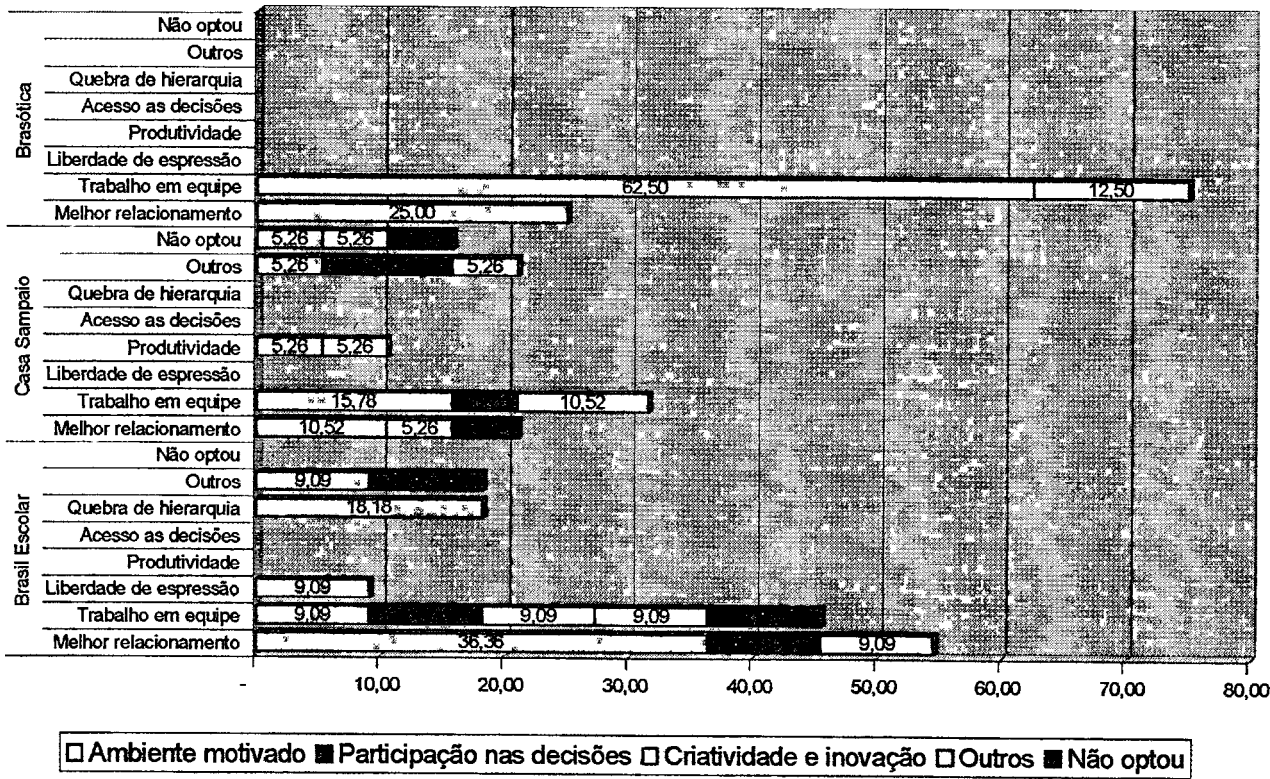
Comparando as três empresas percebemos em relação a comunicação interna e a influência das equipes nos resultados positivos a **Brasil Escolar** 81,81% (n=09) a **Casa Sampaio** 42,08% (n=08) e **Brasótica** 87,5% (n=07) coincidem dizendo que o ambiente motivado influem nos resultados do trabalho em equipe. Contudo na **Casa Sampaio** 26,3% (n=05) sinalizaram outros métodos para melhorar o resultado dos trabalhos em grupo. Já a **Brasótica** 12,5% (n=05) disseram que para melhorar os resultados das equipes é necessário ter criatividade e inovação. Com relação a comunicação interna a **Brasil Escolar** 54,54% (n=06) a **Casa Sampaio** 21,04% (n=04) a **Brasótica** 25% (n=02) coincidem que é necessário trabalharmos a comunicação para dar qualidade nos relacionamentos interpessoais, ainda com

relação a mesma variável a **Brasil Escolar** 45,45 % (n=05) a **Casa Sampaio** 31,56 %(n=06) a **Brasótica** 75% (n=06) assemelharam-se dizendo que é importante incentivarmos os trabalhos em grupo procurando melhorar o desempenho nas empresas. Já na **Casa Sampaio** 21,04% (n=04) disseram que existem outros fatores que contribuem na comunicação.

É notório que todas as empresas estão procurando maneiras para aumentar sua lucratividade, e estão investindo em fatores que facilitem o alcance desse objetivo, por isso o grande investimento que todos estão fazendo no melhoramento da comunicação interna e incentivando o trabalho em equipe.

Verificando as três empresas investigadas, concluímos que é necessário que elas invistam em métodos que contribuam no ambiente motivado, na comunicação e no relacionamento interpessoal, para que desta forma possam juntos somar atributos que melhorem o desempenho das equipes. É importante informar que todas as empresas se destacaram nesse item.

GRÁFICO: 4.4.1: Análise da relação entre a comunicação interna e a influencia das equipes nos resultados positivos.



A partir do cruzamento entre comunicação interna e como melhorar essa comunicação no setor de trabalho, a **Brasil Escolar** 45,45% disseram que é preciso termos comprometimento com as metas da empresa, desses 27,27% (n= 03) acham que é necessário melhorar a interação entre a estrutura funcional no intuito de melhorar a comunicação, porém 9,09% (n=01) concordam que usando esse método pode dar agilidade na comunicação, com a mesma porcentagem não optaram. Com 18,18% (n= 02) concordam que é importante aceitarmos as operações e melhorarmos a interação da estrutura funcional. Já 36,36% sinalizaram outros métodos de melhorar a comunicação no seu setor, desses 27,27% (n = 02) indicaram outras maneiras de dar qualidade na comunicação interna, enquanto que 9,09% (n= 01) não optaram.

Na **Casa Sampaio** 36,82% disseram que é de grande importância que os funcionários estejam comprometidos com as metas em comum da empresa, desses 10,52% (n= 02) disseram que a interação na estrutura funcional pode contribuir muito, entretanto 5,26% (n= 01) que esse fator dar agilidade na produção, com o mesmo índice de porcentagem disseram que a comunicação ajuda na redução dos custos, porém 15,78% (n= 03) não optaram. Contudo 5,26% (n= 01) informaram que aceitando as operações pode-se melhorar a comunicação e não optaram com relação a outra variável. Já 10,52% (n= 02) concordaram que os recursos tecnológicos ajudam na comunicação do setor, porém não optaram com relação a segunda variável. Já 36,83% indicaram que existem outros fatores que possam melhorar esse relacionamento, desses 5,26% (n= 01) concordam que a interação funcional pode contribuir consideravelmente nas relações interpessoais, já 31,57% (n= 06) não optaram. Contudo 5,26 % (n= 01) não optaram.

Já na **Brasótica** 75% (n= 06) consideram que o comprometimento dos funcionários com as metas da empresa pode ser um diferencial competitivo. Já 25% (n= 02) acreditam que a empresa disponibilizando de recursos tecnológicos pode se tornar

competitiva no mercado.

TABELA 4.4.2: Análise da comunicação interna em relação ao melhoramento da comunicação no setor.

Comunicação Interna	Melhoramento da comunicação no setor									
	Brasil Escolar		Casa Sampaio		Brasótica		TOTAL			
Interação interpessoal	3	27,27	2	18,18						
Canais de comunicação	1	9,09			2	18,18				
Recursos humanos										
Recursos materiais										
Outros							3	27,27		
Atuação	1	9,09					1	9,09		
TOTAL	11					100%				
Casa Sampaio										
Interação interpessoal	2	10,52					1	5,26		
Canais de comunicação	1	5,26								
Recursos humanos										
Recursos materiais	1	5,26								
Outros			1	5,26						
Atuação	3	15,78	1	5,26	2	10,52	6	31,57	1	5,26
TOTAL	19					100%				
Brasótica										
Interação interpessoal										
Canais de comunicação										
Recursos humanos	6	75,00				2	25			
Recursos materiais										
Outros										
Atuação										
TOTAL	08					100%				

Este cruzamento nos mostrará como podemos encontrar métodos, para trabalharmos a comunicação interna entre os funcionários como fator que poderá influenciar no atendimento da empresa.

Com esta pesquisa podemos observar como a comunicação interna pode influenciar nos trabalhos de uma empresa, e quais os métodos utilizar para melhorar a comunicação no setor de trabalho, desta maneira procurando facilitar os relacionamentos e dar qualidade no trabalho em equipe, desta forma verificando fatores que possam contribuir nas relações interpessoais como diferencial competitivo.

É necessário que as empresas reconheçam a necessidade de priorizar esse modelo

de gestão, melhorando a interação entre a estrutura funcional, dando qualidade e agilidade tanto na produção como no atendimento.

[.....] o grupo de trabalho representa para cada um de seus integrantes o universo de referência que atende a uma vasta gama de necessidades (comunicação, amizade, proteção, auto-estima) e lhe dá identidade social. [...] (Maximiano, Antonio Cesar Amaru, 1999, pag. 36)

Fazendo um comparativo entre as três empresas investigadas a **Brasil Escolar** 45,45% (n= 05) a **Casa Sampaio** 36,82% (n= 07) a **Brasótica** 75% (n= 06) coincidem dizendo que melhorando a comunicação podemos ter um comprometimento dos funcionários com as metas da empresa. Com relação a mesma variável a **Brasil Escolar** 36,36% (n= 04) e a **Casa Sampaio** 36,83% (n= 07) assemelharam-se dizendo que existem outros fatores que podem melhorar a comunicação no setor. Já a **Brasótica** 25% (n= 02) difere das outras empresas dizendo que os recursos tecnológicos pode contribuir na comunicação da empresa. Com relação a comunicação interna a **Brasil Escolar** 45,45% (n= 05) a **Casa Sampaio** 15,78% (n= 03) coincidem dizendo que é preciso se trabalhar a interação da estrutura funcional. Com respeito a mesma variável a **Brasil Escolar** 27,27% (n= 03) a **Casa Sampaio** 5,26% (n= 01) coincidem dizendo darmos agilidade na comunicação. Já a Casa Sampaio 5,26% (n= 01) concordam que a comunicação interna contribui na redução de custos. Já a **Brasótica** 100% (n= 08) difere das outras empresas dizendo que a comunicação é um diferencial competitivo.

Quando entrevistado os funcionários e perguntado você acha que a comunicação deve ser aplicada dentro da empresa, individualmente ou por setor? Porque?

O funcionário nº 01 da empresa **Brasil Escolar** responde:

[...] Acho que deve ser trabalhado por setor assim tornamos conhecimentos ainda mais dá nos responsabilidade [...].

Concordando com o funcionário nº 02 da empresa **Casa Sampaio** que argumento:

A empresa é uma equipe onde todos funcionários tem que está ligado para um objetivo dentro da empresa [...].

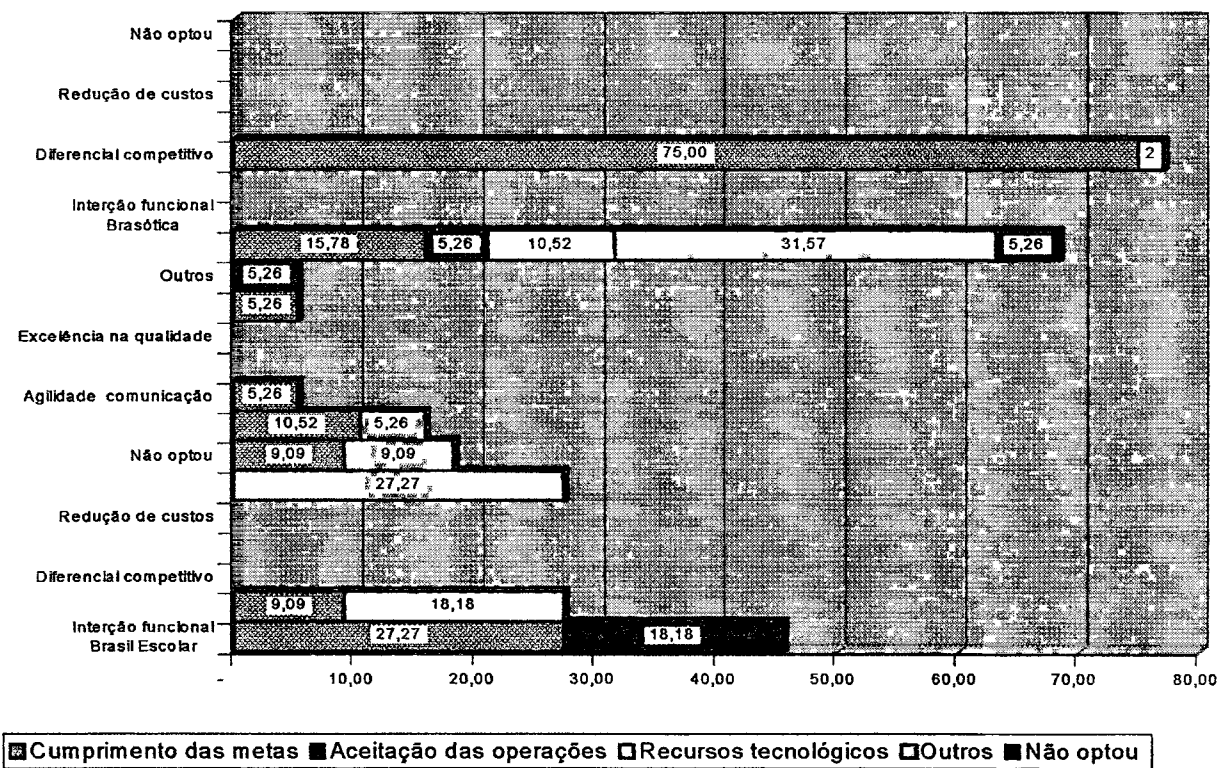
Sendo que o funcionário nº 03 da empresa **Casa Sampaio** que diz:

[...] As duas maneiras são válidas onde os funcionários tem que procurar se entender para facilitar o trabalho facilitando o relacionamento entre eles e assim desempenhando bem as suas obrigações para com a empresa [...].

Com o avanço das tecnologias e o desenvolvimento do sistema de comunicação passaram a concentrar sua atenção à necessidade de aprender a ouvir em reuniões de grupo e notar problemas de comunicação entre grupos de empresas. Com isso passou-se a verificar a necessidade de elevar a competência dos líderes no trato interpessoal, no sentido de melhorarmos o relacionamento humano.

Chegamos a conclusão que a comunicação interna é importante no relacionamento entre as pessoas, facilitando o recebimento e o desenvolvimento das informações recebidas pelos funcionários para que a comunicação interna possa contribuir de modo geral no aprendizado do indivíduo na busca pela qualidade do processo de emissão e recepção das mensagens, desta maneira facilitando todo processo de aprendizado individual e coletivo dos colaboradores.

GRÁFICO 4.4.2: Análise da comunicação interna em relação ao melhoramento da comunicação no setor.



A partir do cruzamento entre relacionamento com a equipe e como manter esse relacionamento a **Brasil Escolar** 90,09% dos funcionários disseram que é bom o relacionamento com a equipe, desses 9,09% (n= 01) informaram manter essa relação, porém 54,54% (n= 06) acham também que é importante se comunicar bem com as outras pessoas, já 18,18% (n= 02) concordam que é preciso ser espontâneo, contudo 9,09% (n= 01) sinalizaram gostar de pessoas, facilita muito o relacionamento. Já 36,36% (n=04) acham regular seu relacionamento com a equipe e não optaram quanto o que pode ser feito para melhorar essa relação.

Na **Casa Sampaio** 52,6% afirmaram ser bom seu relacionamento com a equipe, desses 10,52% (n= 02) dos funcionários disseram que é preciso saber ser liderado, porém 5,26% (n= 01) dos colaboradores acham que de ser aceito pelo grupo para manter essa relação, já 15,78% (n= 03) dos funcionários concordam sobre a importância da eficácia na equipe, com o mesmo índice de porcentagem acreditam que gostando das pessoas podemos manter um bom relacionamentos, porém 5,26% (n= 01) não optou. Com 10,52% consideram o relacionamento regular, desses 5,26% (n=01) dos colaboradores acham que é necessário termos uma boa comunicação, com o mesmo índice de percentual não optou. Já 10,52% não optaram quanto seu nível de relacionamento com a equipe, desses 5,26% (n= 01) dos funcionários acreditam que é preciso saber se comunicar com o grupo para manter esse relacionamento, com o mesmo índice de percentual não optaram.

Na empresa **Brasótica** 100% dos colaboradores disseram ser bom seu relacionamento com a equipe, desses 87,5% (n= 07) dos funcionários concordam que deve existir boa comunicação entre os colaboradores, já 12,5% (n= 01) dos colaboradores disseram que é importante gostarmos das pessoas, para que desta forma possamos manter um relacionamento com o grupo.

TABELA 4.4.3: Análise da relação entre manter relacionamento e relacionamento com a equipe.

Manter		Relacionamento com a equipe					
Relacionamento		Sim		Não		Total	
		Frequência		Porcentagem		Porcentagem	
Brasil Escolar							
Manter relacionamento	1	9,09					
De comunicação	6	54,54					
Atividade física				1	9,09		
Atividade social							
Atividade intelectual	2	18,18					
Outros	1	9,09					
TOTAL			4	36,36			
TOTAL		11			100%		
Casa Sampaio							
Manter relacionamento	2	10,52					
De comunicação	5	26,31	1	5,26		1	5,26
Atividade física	1	5,26					
Atividade social	3	15,78					
Atividade intelectual							
Outros	3	15,78					
TOTAL	1	5,26	1	5,26		1	5,26
TOTAL		19			100%		
Brasótica							
Manter relacionamento							
De comunicação	7	87,50					
Atividade física							
Atividade social							
Atividade intelectual							
Outros	1	12,50					
TOTAL			8				100%

Este cruzamento entre liderança e relacionamento com a equipe nos mostrará métodos eficazes de trabalharmos as relações interpessoais, para obtermos melhores resultados na comunicação interna visando a qualidade no atendimento.

Fizemos esta análise para que através dos dados coletados possamos diagnosticar fatores que contribuam para facilitar o relacionamento dos líderes com as equipes. Sabemos

como é importante que se trabalhe os relacionamentos interpessoais na empresa, visando dinamizar a maneira de administrar de maneira participativa.

É importante enfocarmos a grande importância de um líder nesse processo de gestão, que pratica a administração participativa, favorecendo o agrupamento e as relações entre funcionários da empresa, estimulando-os para produzir mais com melhor concentração e qualidade.

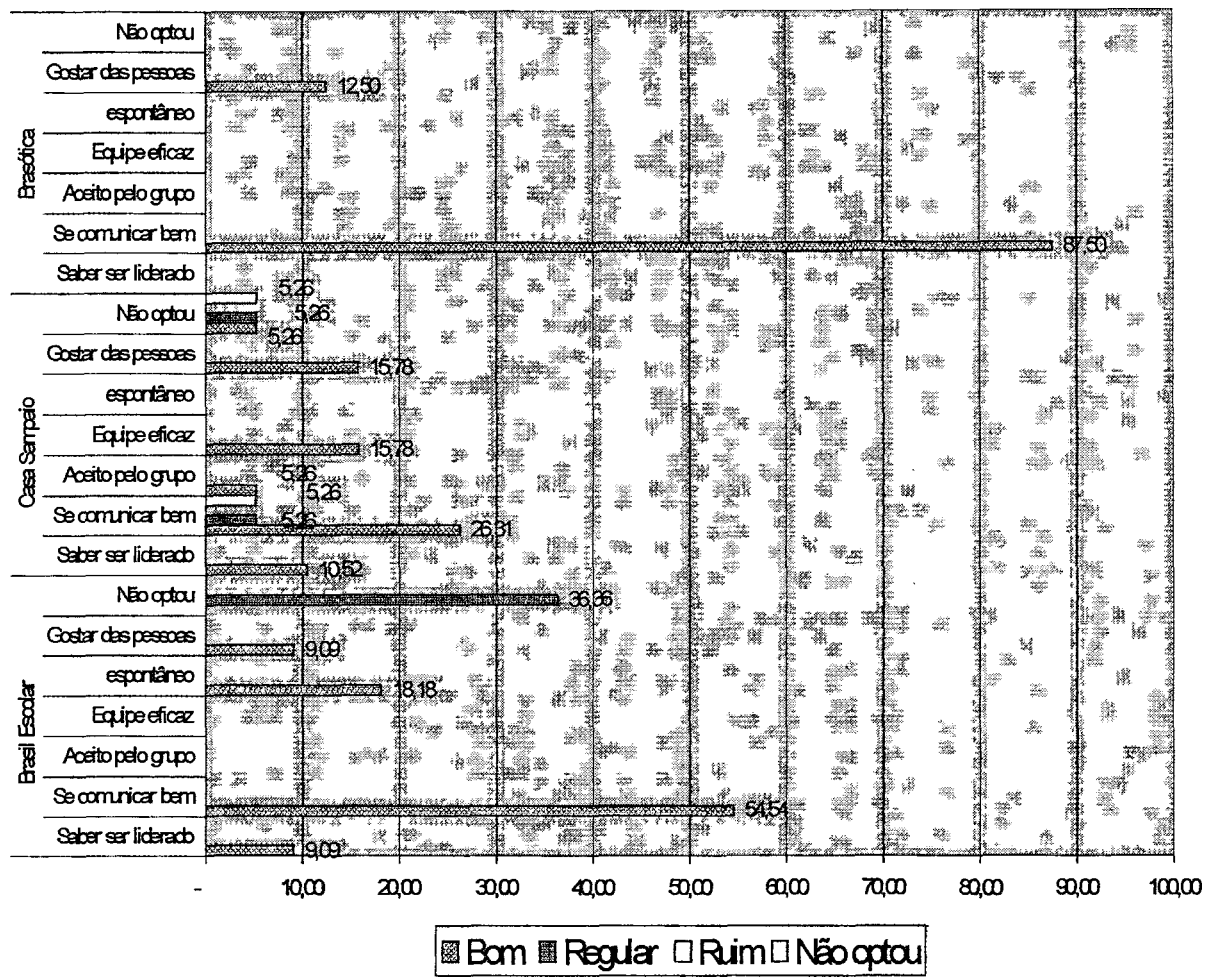
[.....] Por causa disso, os indivíduos desenvolvem compromissos com seus colegas de grupo, que são mais fortes do que as normas da eficiência ou de que uma possível lealdade à empresa[...] (Maximiano, Antonio Cesar Amaru, 1995, pag. 36)

Comparando as três empresas investigadas com respeito como está o relacionamento em equipe e como mantê-lo. A empresa **Brasil Escolar** 90,09% (n= 10) a **Casa Sampaio** 52,6% (n= 15) e a **Brasótica** 100% (n= 08) coincidem afirmando que esse relacionamento é bom. Já na **Casa Sampaio** 36,36% (n= 04) indicaram que o relacionamento é regular. Com relação a segunda variável de como manter o relacionamento a **Brasil Escolar** 54,54% (n= 06) a **Brasótica** 87,5% (n= 07) assemelharam-se dizendo que é preciso se comunicar bem para melhorar o relacionamento interpessoal. Já a **Casa Sampaio** 15,78% (n= 03) sinalizaram dizendo que tendo bom relacionamento torna-se a equipe eficaz, com o mesmo índice de porcentagem afirmam que gostando das pessoas, pode-se melhorar os relacionamentos interpessoais.

Verificamos que nas empresas pesquisadas os funcionários enfatizaram que o relacionamento com a equipe é o fator necessário para toda e qualquer organização acompanhar o mercado competitivo que cresce simultaneamente. Destacando-se entre as três empresas, a **Brasótica** como sendo a melhor em saber administrar a interação entre seu quadro funcional, estimulando assim o seu desempenho com mais qualidade.

Concluimos então que para a empresa desenvolver suas atividades é necessário que a organização tenha seus funcionários não somente como simples funcionários, mais como membro de grande importância, desta maneira todos ganham com essa parceria.

GRÁFICO 4.4.3: Análise da relação entre manter relacionamento e relacionamento com a equipe.



De acordo com os dados coletados na **Brasil Escolar** 89% dos seus clientes acham que a empresa e parceira e amiga e 68% (n=68), afirmam que o seu relacionamento com o gerente da empresa e bom, e 21% (n=21) responderam que o modo de relacionar e regular, no entanto 11% da sua clientela entrevistada acham que a empresa esta somente interessada no seu dinheiro, mas 4%(n=4) sinalizam que o seu relacionamento com a gerencia e boa e 1% (n=1) afirma em dizer que é ruim e com o índice de 6% (n=6) consideram regular.

Já os clientes da **Casa Sampaio** 53% disseram que a empresa e parceira e amiga desses 23% (n=23) mencionaram que a sua relação com a gerencia e bom e 6% (n=6) sinalizam como ótima e 3% (n=3) admitem que é ruim e com o percentual de 21% (n=21) achar que é regular e que precisa melhorar para que o cliente sinta-se satisfeito, pois 45% dos

mesmos acreditam que a empresa esta interessada apenas no dinheiro do cliente, sendo que 11% (n=11) acham bom a maneira de como se relacionam com o gerente e 5% (n=5) julgar como ruim e que 29% (n=29) responderam que esta regular e também com 2% (n=2) preferiram não optar, mas e 1% (n=1) concordar em dizer que é bom e 1% (n=1) indicar que é regular.

Na **Brasótica** a maioria dos clientes entrevistados com 65% concorda que a empresa mantém laços de parcerias e amizade onde 28% (n=28) julgam a maneira de como a gerencia se relaciona diante de casos ocorrido com os clientes como bom e 5% opinam em dizer que é ótima, já 32% (n=32) achar que e regular precisando melhorar, no entanto 35% sinalizam que a mesma só está interessada no dinheiro que o cliente tem para oferecer, desses 5% admitem que a relação cliente x gerencia e boa, e 1% (n=1) considera no seu ponto de vista como ótima e 9% (n=9) destacam como ruim e com o índice de 20% (n=20) informaram que a forma de relacionar e regular.

TABELA 4.4.4: Análise da relação entre o nível do relacionamento com a gerencia e como olha nossa empresa.

NIVEL DE RALACIONAMEN TO COM A GERÊNCIA	Como você olha nossa empresa					
	Parceira e amiga		Interessado apenas no seu dinheiro		Não optou	
	F	%	F	%	F	%
Bom	68	68	04	04		
Ótimo						
Ruim			01	01		
Regular	21	21	06	06		
TOTAL	100			100%		
GASTAS/EMPENHO						
Bom	23	23	11	11	01	01
Ótimo	06	06				
Ruim	03	03	05	5		
Regular	21	21	29	29	01	01
TOTAL	100			100%		
DESEMPENHO						
Bom.	28	28	05	05		
Ótimo	05	05	01	01		
Ruim			09	09		
Regular	32	32	20	20		
TOTAL	100			100%		

Este cruzamento nos mostrará fatores que possam melhorar o relacionamento entre gerencia e cliente, desta maneira mostrando a importância da comunicação interna e sua influencia no atendimento.

Fizemos está pesquisa para que através dos dados coletados possamos diagnostica fatores que ajudem a contribuir na melhoria do relacionamento entre gerente e cliente, fazendo com que a empresa ganhe e junto deles possa está sempre a frente do mercado comercial.

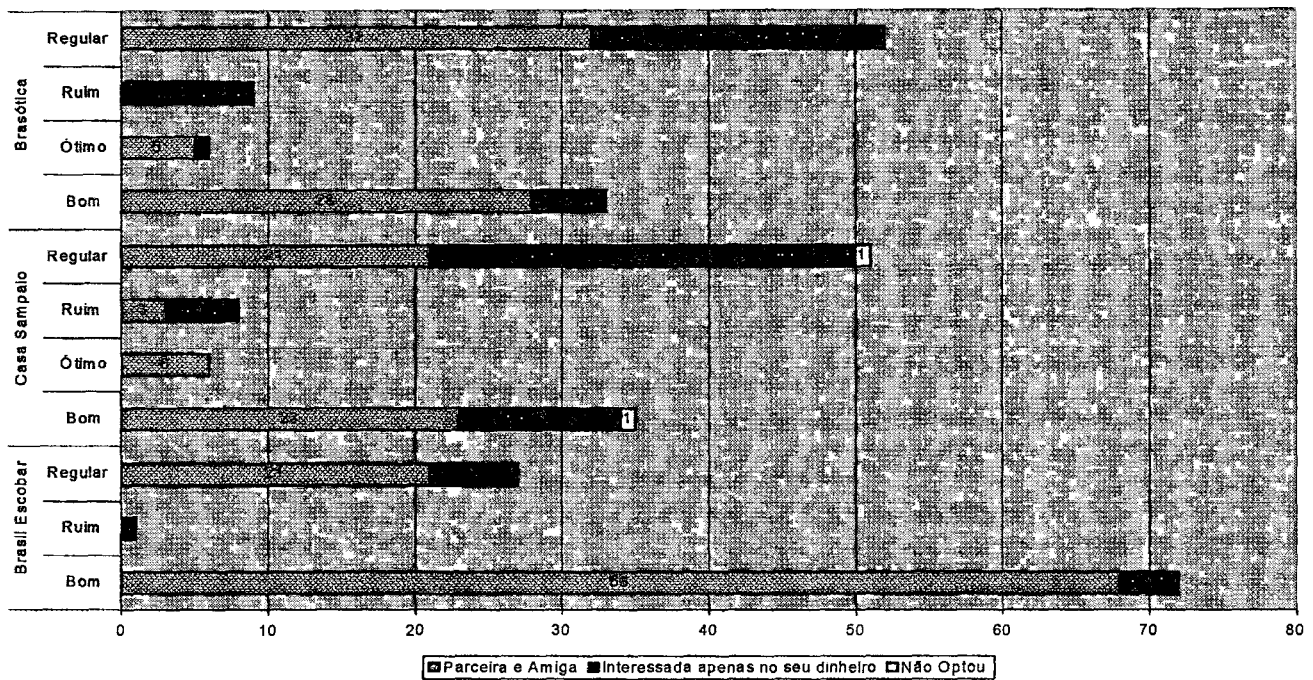
No entanto é preciso que as empresas ofereçam treinamento na área de recursos humanos, para as informações que lhe foram transmitidas ajude a valorizar os seus clientes sem que haja qualquer tratamento de indiferenças.

[...] Se o que é comunicável nos momentos decisivos envolve respeito, compreensão e sinceridade para com o cliente então as fundações para o atendimento de qualidade estarão assentadas.[...] (Barrie, Hopson & Mike Scally, 1995, pág. 94).

Comparando as três empresas investigadas, em relação a como você olha nossa empresa e o nível de relacionamento com a gerência, a **Brasil Escolar** 89% (N=89), na **Casa Sampaio** 53% (N=53) e na **Brasótica** 65% (N=65) coincidiram dizendo que as mesmas são parceiras e amigas. Contudo, a **Casa Sampaio** 45% (N=45) e a **Brasótica** 35% (N=35) concordam que as empresas estão interessadas apenas no seu dinheiro. Com relação ao seu relacionamento com a gerência a **Brasil Escolar** 72% (N=72), a **Casa Sampaio** 35% (N=35) e a **Brasótica** 33% (N=33) concordam dizendo que essa relação é boa. Com relação a mesma variável a **Casa Sampaio** 50% (N=50) e a **Brasótica** 52% (N=52) coincidiram dizendo que é regular o relacionamento com a equipe.

De acordo com os dados coletados chegamos a conclusão que houve coincidência onde os clientes falam que as empresas pesquisadas são parceiras e amigas, pois elas participam de ações sociais fazendo com que os clientes possam tem apoio deles quando estiverem precisando, no entanto esses laços de parcerias quando tratado com a gerencia tem sido resolvido com total sucesso.

GRÁFICO: 4.4.4: Análise da relação entre o nível do relacionamento com a gerencia e como olha nossa empresa.



Com o cruzamento entre a satisfação no atendimento e avaliação do atendimento na **Brasil Escolar** 51% consideram na sua opinião que sua satisfação está em 75% desses 33% (n=33) responderam que é regular precisando melhorar, diante dos fatos pesquisados detectou que 30% dos clientes classificam em 50% a satisfação que sente a ser atendido que 16% (n=16) admitem que é bom e 14% (n=14) mencionaram que regular, no entanto 14% dos clientes pesquisados acham que esse grau de satisfação esta em 25% e que 4% (n=4) sinalizam como bom e 10% (n=10) entendem que é regular.

Já os clientes da **Casa Sampaio** 28% admitiram que a sua satisfação com relação ao atendimento não está 100% mas 75% desses 10% (n=10) indicam que é bom e 18% (n=18) disseram que é regular, pois ainda houve aqueles clientes que acham que está em 50% e que 5% (n=5) acreditam que é bom, 27 (N=2) informaram que é péssimo e só 1% (N=1) julgam que o atendimento é excelente, porém 50% dos mesmos responderam que o grau de satisfação está lá embaixo optando assim em 25%. Sendo que 3%.(N=3) sentem que o atendimento é bom e 11% (N=11) acham que é regular, e 6% (N=6) julgam como péssimo.

Na **Brasótica** como o índice de 35% disse que gostam em 75% do atendimento que receberam e que 9% (N=9) afirmaram que é bom e 22% mencionaram que é regular e 4% informaram como péssimo já 29% concordaram que a satisfação está em 50% pois 5% (N=5) acham que é bom e 21% (N=21) marcando como regular e também como os índices de 5% (N=5) optaram como péssimo, houve ainda 34% dos clientes que sinalizaram em 25%, sendo que só 2% dizem que é bom e 20% (N=20) concordam que o mesmo é classificado como regular e que 12% (N=12) consideram como péssimo.

TABELA 4.4.5: Análise da relação entre avaliação do atendimento e a satisfação no atendimento.

BRASÓTICA												
AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO	Satisfação no atendimento											
	100%		75%		50%		25%		Nenhuma		Não optou	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bom	5	05	33	33	16	16	04	04				
Regular			18	18	14	14	10	10				
Péssimo												
Excelente											1	1
TOTAL	100						100%					
CASA SANTIAGO												
Bom	06	06	10	10	5	05	03	03				
Regular	02	02	18	18	31	31	11	11	02	02		
Péssimo					02	02	5	06	02	02		
Excelente					01	01				01		
TOTAL	100						100%					
BRASÓTICA												
Bom	01	01	09	09	05	05	02	02				
Regular			22	22	21	21	20	20				
Péssimo			04	04	05	05	12	12	01	01		
Excelente												
TOTAL	100						100%					

Esta análise nos dará um diagnóstico de como está o nível de satisfação do cliente com relação ao atendimento prestado nas empresas investigadas e a importância da comunicação no atendimento.

Com esta pesquisa poderemos observar como está o nível de satisfação dos clientes em relação ao atendimento que as empresas investigadas oferecem verificando assim a melhor maneira para que o mesmo possa ter total credibilidade dos clientes.

Analizando ainda como está a comunicação, ou seja, a maneira que os funcionários tratam os clientes, pois um simples gesto de carinho que o funcionário demonstre ao atendê-lo traz uma enorme satisfação e ate mesmo fidelizando o cliente.

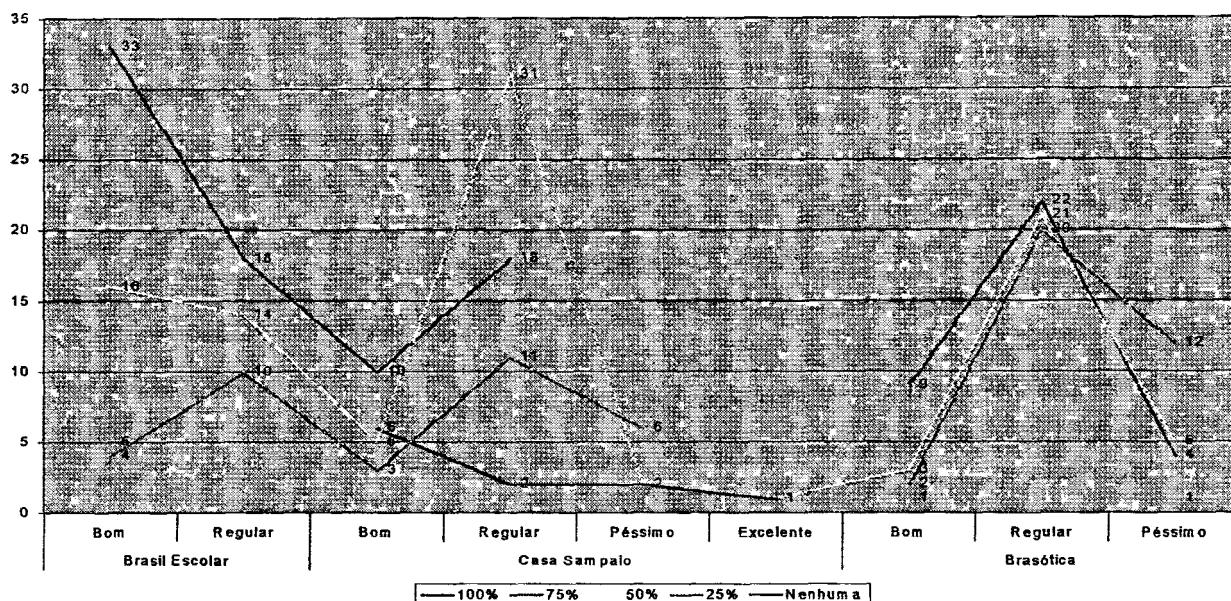
[...] a cada dia, fica mais evidente que o consumidor está consciente de seus direitos, dos preços dos serviços e dos diferenciais de cada empresa. “O cliente, exige que criemos diferenciais de forma constante criando situações inigualáveis, ou seja, algo mais no serviço. [...] (REVISTA VITRINE DO VAREJO, 2002, p. 29)

No que diz respeito ao cruzamento realizado foi observado semelhança entre as empresas no que se refere ao grau de satisfação no atendimento, onde na **Brasil Escolar** 51% (N=51), na **Casa Sampaio** 28% (N=28) e na **Brasótica** onde 35% (N=35) afirmam que estão satisfeitos em 75%, com relação ao alto grau de satisfação mencionado que é de 50% teve coincidências nas empresas, sendo que na **Brasil Escolar** o índice foi de 30%, na **Casa Sampaio** é de 39% já a **Brasótica** foi de 29%.

Com relação a segunda variável assemelharam-se dizendo que a avaliação que fazem do atendimento na **Brasil Escolar** 58% (N=58) e a **Casa Sampaio** 24% (N=24) como bom, houve coincidência entre todas as empresas onde na **Brasil Escolar** 42% (N=42), **Casa Sampaio** com 62% (N=62) e a **Brasótica** 63% (N=63) dos clientes tornou-se público que o atendimento é regular, no entanto foi observado ainda, que só na **Brasótica** com 22% (N=22) responderam que o atendimento é péssimo.

Dessa forma concluímos que os consumidores das empresas pesquisadas não estão satisfeito totalmente com o atendimento que as empresas investigada tem para oferecer classificando assim como regular. É importante ressaltar que o atendimento ficar diversificado, pois cada funcionário tem o seu jeito de atender ou ate mesmo conquista seus clientes.

GRÁFICO: 4.4.5: Análise da relação entre avaliação do atendimento e a satisfação no atendimento.



Com o cruzamento observou-se que 41% dos clientes da **Brasil Escolar** responderam que às vezes os funcionários não ligam para atender, mas os tratam com cordialidade, porém 40% (N=40) disseram que são atendidos com rapidez e cordialmente, já 19% (N=19) opinaram que demoram a ser atendidos, mas os funcionários são cordiais ao atender.

Na **Casa Sampaio** 48% dos clientes admitiram que a agilidade no atendimento é imediata, porém, 4% (N=4) acham que são tratados com indiferença, já 19% (N=19) julgam que às vezes os funcionários não ligam para atender, e 6% (N=6) acreditam que são tratados com indiferença e 13% (N=13) sinalizam que são tratados com total força de vontade, no entanto, 30% (N=30) preferem não optar como é o seu atendimento, sendo que, 2% (N=2) afirmam que são recebidos com indiferença e 1% (N=1) apontam de como os funcionários são cordiais ao atender.

Já na **Brasótica**, 49% acham de suma importância que o atendimento seja imediato, porém, 5% (N=5) indicam que é preciso tratar as indiferenças que existem na empresa e 44% (N=44) acham que o fator cordialidade é peça fundamental para o

atendimento, dentre os clientes 14% (N=14) informaram que passam um bom tempo para serem atendidos e 5% (N=5) admitiram que foram tratados com preconceito e 9% (N=9) admitem que os funcionários foram corteses no relacionamento entre clientes e funcionários.

TABELA 4.4.6: Análise da relação entre como o cliente é recebido na empresa e a agilidade no atendimento.

Agilidade no Atendimento								
COMO É RECEBIDO	Imediatamente		As vezes não ligam		Demora atendido		Não optou	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Com indiferença								
Com cordialidade	40	40	41	41	19	19		
Não optou								
TOTAL	100				100%			
Com indiferença								
Com indiferença	04	04	06	06	15	15	02	02
Com cordialidade	44	44	13	13	15	15	01	01
Não optou								
TOTAL	100				100%			
Com cordialidade								
Com indiferença	05	05	08	08	05	05		
Com cordialidade	44	44	29	29	09	09		
Não optou								
TOTAL	100				100%			

Este cruzamento nos mostrará métodos capazes de darem agilidade no atendimento, para melhor atendermos os clientes, trabalhando a comunicação interna como fator que influencia no atendimento da empresa.

Com está análise podemos observar a necessidade que a empresa tem de qualificar sua mão de obra, para que o atendimento possa se tornar mais ágil trazendo uma maior satisfação para o cliente fazendo ele sentir que esta sendo realmente um rei.

Podemos observar ainda que a maneira que a comunicação interna e transmitida para os

funcionários, será muito bem aplicado em prol de um bom atendimento tornando assim mais competitiva.

[.....] Os clientes são cada vez mais exigentes seja na qualidade dos produtos, no cumprimento dos prazos de entrega ou na solução de problemas. Se a empresa não atender essas exigências a concorrência o fará. O que significa que a empresa precisa melhorar o seu desempenho em todas as áreas, trabalhando continuamente para aperfeiçoar o seu desempenho e a qualidade dos seus processos, produtos e serviços. (RANGEL & COBRA, 1992. P 67)

Comparando entre as três empresas investigadas com relação a agilidade no atendimento a **Brasil Escolar** 40% (N=40), a **Casa Sampaio** 48% (N=48) e a **Brasótica** 49% (N=49) concordam que foram atendidos imediatamente devido a agilidade no atendimento. No entanto, a **Brasil Escolar** 41% (N=41) e a **Brasótica** 37% (N=37) coincidem dizendo que às vezes não ligam para os clientes. Já a **Casa Sampaio** 30% (N=30) diferem das outras informando que demoram ser atendidos. Com relação à segunda variável a **Brasil Escolar** 100% (N=100), a **Casa Sampaio** 73% (N=73) e a **Brasótica** 82% (N=82) assemelham-se que são recebidos com cordialidade. Ainda com relação à mesma variável, a **Casa Sampaio** 27% (N=27), a **Brasótica** 18% (N=18) coincidiram dizendo que são tratados com indiferença no atendimento.

No momento entrevistando os funcionários e perguntando na sua opinião você acha que a forma de como o atendimento venha melhorar os resultados da empresa? Justifique.

O funcionário nº 01 da empresa Brasil Escolar diz:

[...] Com certeza porque o atendimento é ponto X de uma empresa. Pois caso o atendimento não está sendo bem feito você sabe o que acontece? [...].

Concordando com o funcionário nº 02 da empresa Casa Sampaio que responde:

[...] Acho que sim, pois, o cliente bem atendido ele se sente satisfeito e passa a bola para outras pessoas [...].

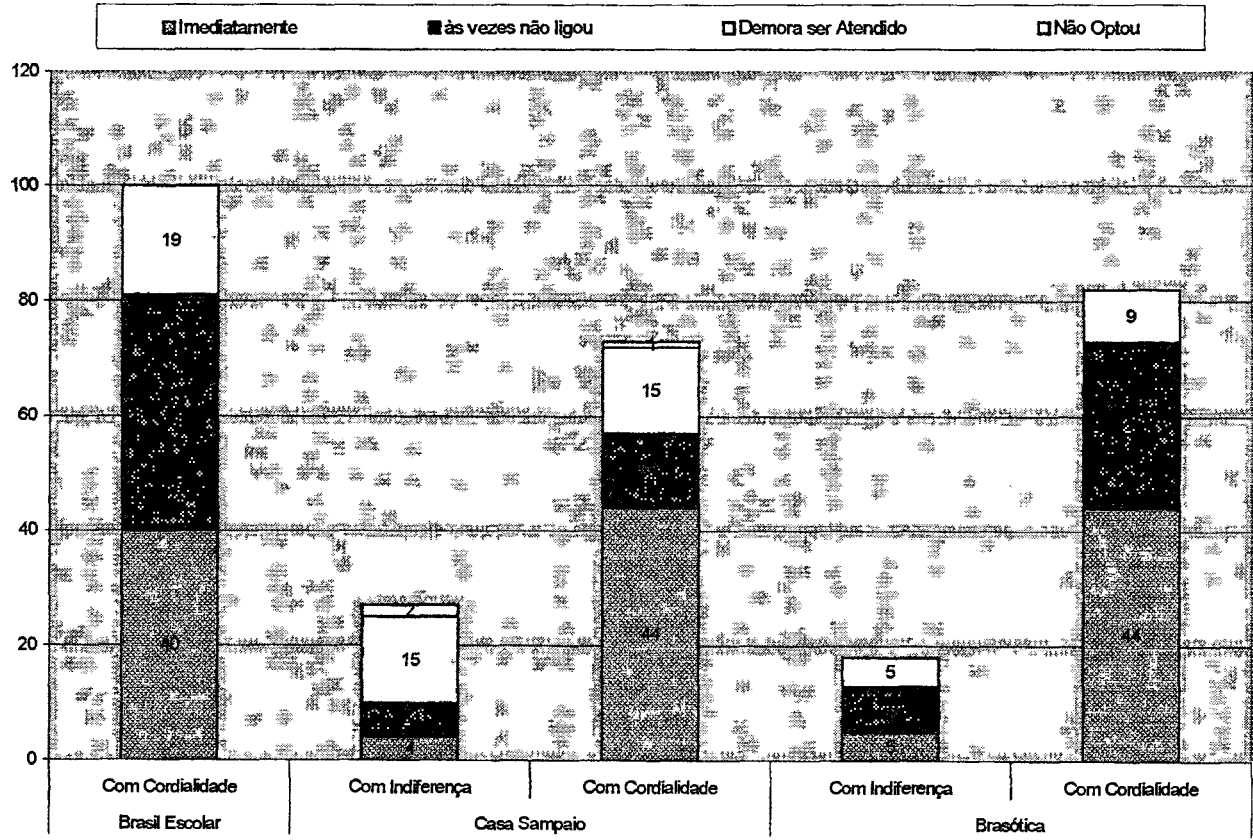
Idêntica ao funcionário nº 03 da empresa Casa Sampaio que responde:

[...] com certeza se a empresa atende bem ela vai chamar mais clientes fidelizando cada vez mais clientes [...].

Diante dos fatos pesquisados chegamos a conclusão que os clientes das três

empresas que foram avaliadas acham que agilidade que as mesmas oferecem no atendimento é imediato. Ressaltando ainda que os funcionários quando são receptivos e cordiais no modo de atende, fica fácil de conquistar a fidelidade do cliente.

GRÁFICO: 4.4.6: Análise da relação entre como o cliente é recebido na empresa e a agilidade no atendimento.



CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Este trabalho foi desenvolvido para mostrar o papel da administração participativa nas empresas privadas de Pinheiro. Acreditamos ter colaborado com as empresas pesquisadas, bem como qualquer outra empresa que venha se interessar por esta pesquisa, no sentido de termos colocado em evidência a importância, e a grande contribuição que a administração participativa pode trazer para a empresa neste mundo globalizado, onde a necessidade por diferenciais competitivos é que estão movendo o mercado na busca da qualidade e melhora no atendimento tanto do cliente interno como do cliente externo.

Nesse processo acelerado de mudanças, as empresas que não se adaptarem e não reorganizarem dentro do contexto em qualquer nicho de mercado, representa grande riscos pois se essas habilidades ficarem para trás dos seus concorrentes, será o declínio de sua participação de mercado e de sua lucratividade.

Procuramos mostrar a repercussão da administração participativa nas empresas privadas de Pinheiro, onde o grande diferencial num mundo globalizado são os colaboradores que as empresas possuem, capazes de criar, colaborar, buscar soluções, empregar habilidades, de assumir responsabilidade, de tomar decisões, se preparando intelectualmente e sobre tudo autoconfiantes e dispostos a correr riscos. É importante salientar que isso só ocorre desde que haja reciprocidade entre os colaboradores e as empresas.

Identificamos que os nossos objetivos específicos foram demonstrados, por detectamos que é necessário que as empresas trabalhem de maneira participativa, valorizando os colaboradores, como indivíduos que possam contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização. Percebeu-se a necessidade de melhorias no sistemas de comunicação desenvolvidos, no intuito de facilitar as relações interpessoais entre funcionários, clientes e gerência, buscando desta maneira dinamizar o processo de

administração na empresa.

Cabe as empresas, estarem sempre buscando processos de como administrar suas empresas, no intuito de melhorar a comunicação interna, visando inovar cada dia mais nesse processo, onde cada dia mais existe grande necessidade de aproximar as pessoas, buscando melhorar a comunicação na empresa, agilizando o processo de informação e dinamizando o trabalho em equipe, como fator de competitividade no mercado globalizado.

Ao analisarmos os fatores positivos e negativo que contribua no aumento da produtividade e sua repercussão no cliente externo, identificamos que as empresas estão sempre procurando métodos de como aumentarem sua produtividade, buscando dinamizar o processo de produção, visando diminuir os custos, melhorando a qualidade de seus produtos, qualificando sua mão-de-obra, para que com a produtividade atingida, possa atender as necessidade de sua clientela , aumente seus lucros e possa ter bom êxito no desempenho perante o mercado comercial.

Analizamos ainda que é necessário que as empresas, possam trabalhar a comunicação interna como fator que possa melhorar as relações interpessoais, visando o desenvolvimento da criatividade dos seus colaboradores, fazendo com que as informações obtidas possam trazer inovações no processo produtivo, aumentando a produtividade garantindo um maior conforto, confiabilidade e agilidade nos serviços, tornando o cliente cada dia mais satisfeito.

Salientamos ainda que no mundo globalizado que vivemos, e de grande necessidade que a as empresas atentem para a qualidade no atendimento que oferecem, mantendo seus funcionários qualificados para atender sua clientela, pois o mercado exige das empresa como fator de sobrevivência, estratégias que visam a inovação de acordo com a necessidade do mercado.

Verificando as dificuldades das empresas trabalharem de maneira participativa

nas empresa privadas de Pinheiro, detectamos que existe grande necessidade de uma comunicação interna operante, que possa facilitar a interação entre os funcionários, tornando desta maneira o ambiente da organização mais participativos, onde os colaboradores possam sentir-se capaz de colaborar com a empresa.

Desta forma podemos verificar que através deste modelo de gestão, onde os funcionários buscam resultados cada vez mais satisfatórios entre os quais, melhoria na qualidade, maior produtividade, melhoria no clima de trabalho, enriquecimentos das funções e flexibilidades na utilização dos recursos. Só assim os colaboradores ficarão mais motivados, e passarão a desenvolver suas atividades com mais responsabilidades, tornando o relacionamento e um ambiente agradável no seu trabalho. Desta maneira rompendo a cada dia as dificuldades de trabalharem esse processo de gestão.

Verificando a importância da comunicação interna e como influencia no atendimento, comprovamos que é necessário que as empresa investigadas invistam em métodos que melhorem a comunicação e o relacionamento interpessoal da sua empresa, buscando somar atributos que melhorem o desempenho das equipes. Desta maneira buscando aumentar sua lucratividade.

Observamos ainda que a comunicação interna influencia nos trabalhos das empresas, facilitando os relacionamentos e dando qualidade no trabalho em equipe, verificando fatores que possam contribuir nas relações entre os funcionários como fator competitivos. É importante que as empresa reconheçam a necessidade de priorizar esse modelo de administrar, melhorando a interação entre a estrutura funcional, facilitando o recebimento e o desenvolvimento das informações para que a comunicação possa influenciar no aprendizado do colaborador na busca de estímulos que o levem a produzir com qualidade e aumentar a sua satisfação com a organização.

Diante de todos esses fatores que podem contribuir para o desenvolvimento da

organização, visando a satisfação do funcionário, é importante salientar que tudo isso reflete na qualidade do atendimento ao cliente. Verificou-se a esse respeito que é necessário que as empresas ofereçam treinamentos aos seus colaboradores, buscando melhorar seus relacionamentos com os clientes, pois sabemos que um simples gesto de carinho que o funcionário tem para com o cliente ao atendê-lo traz uma enorme satisfação e até mesmo sua fidelização.

Diante do que já vimos anteriormente, o nosso objetivo geral foi cumprindo tendo em vista que cada empresa tem procurado de alguma maneira métodos para administrar suas empresas. Percebeu-se ainda a necessidade das organizações implantarem em suas empresas formas de gestão que possam contribuir para o desenvolvimento e o seu crescimento, haja vista que o mercado no qual estamos envolvidos, exige que as empresas estejam preparadas e capacitadas para melhor atender as necessidades do mercado consumidor.

É importante frisar que as empresas têm uma grande necessidade de trabalharem de maneira participativa, buscando no colaborador a parceria para um novo método de melhor administrar. Cabe às elas se capacitarem, a fim de implantarem métodos que valorize o ser humano como peça fundamental nesse processo de mudança, onde a velocidade com que as mudanças acontecem necessitam de profissionais capazes de contribuir para o melhor desempenho. Vimos também como é importante que as organizações envolvam seus colaboradores na sua administração, não apenas como máquinas que produzam bens e serviços, mais como pessoas capazes de criarem, de tomar decisões, de assumir responsabilidade e contribuírem para o desenvolvimento da empresa.

Fomos motivados a desenvolver esta análise em que medida a comunicação interna, como fator de grande importância dentro de um processo de administração, contribui no aumento da produtividade nas empresas privadas de Pinheiro, considerando a grande necessidade das empresas estarem procurando cada vez mais métodos eficazes que possam

contribuir na maneira de administrar suas empresas, rompendo as barreiras que existem entre empresa e colaborador, devido a falta de conhecimento dos seus dirigentes e a cultura organizacional que estes estão inseridos.

Por isso levantamos essas indagações para através de estudos podermos mostrar o quanto é importante que as empresas valorizem seus colaboradores, que busquem métodos no intuito de melhorarem a comunicação interna, facilitando a integração entre as pessoas, buscando um melhor relacionamento interpessoal e acreditando no potencial competitivo que tem dentro da empresa, para desta maneira a organização possa se tornar competitiva no mercado globalizado.

Com esse estudo, percebemos que as empresas acham muito interessante esses métodos e afirmam que praticam tal modelo, só que podemos observar que tudo isso só acontece na teoria, haja vista que os administradores das empresas pesquisadas, não estão preparados para tal transformações, devido a falta de capacitação e de quebras de barreiras que possam abrir caminho para um novo modelo de gestão participativa, onde o colaborador possa ser o principal ativo da empresa, e que a estrutura hierárquica possa ser vista de maneira horizontal e não mais vertical.

A crise econômica e social, o aumento da competitividade a nível global, a procura pela produtividade, o desenvolvimento tecnológicos, a necessidade de melhora no sistema de comunicação e a velocidade da informação, requer que as empresa procurem maneiras de administra suas empresas, na busca de continuarem competindo com grande potencial neste mundo globalizado.

Verificamos a grande evolução que existe em relação a grandes pensadores da escola clássica, onde as tarefas eram valorizadas e não as pessoas que a realizavam. Hoje podemos observar que as empresa estão caminhando para esse processo, onde a busca pela parceria e pela reciprocidade entre empresa e empregados, possa trazer grandes revoluções na

maneira de olharmos o colaborador dentro da empresa.

Portanto queremos mostrar a importância da administração participativa dentro das organizações, onde trará melhores resultados que beneficiará tanto os clientes internos como os externos, melhorando a comunicação interna e os relacionamentos interpessoais, melhorando o ambiente de trabalho, incentivando a criatividade e disponibilidade das pessoas, colaborando com o trabalho em equipe, e aumentando a confiança dos empregados nas intenções e objetivos da empresa.

Diante de tudo que vivenciamos e constatamos nesse período de pesquisa, verificamos que as empresas analisadas, tem grande necessidade de melhorarem a maneira de administrarem suas empresas. Diante disso é necessário que as empresas valorizem seus funcionários, incentivem a mão-de-obra, crie métodos que facilitem as relações interpessoais, treinem seus colaboradores para melhor atender as necessidades dos clientes e aumentarem sua produtividade, que valorizem a capacidade pensante das pessoas, dando-as oportunidades de contribuírem com o desenvolvimento e crescimento da organização, participando nas tomadas de decisões, assumindo responsabilidade, que busquem maneiras de melhorar a comunicação interna, no intuito de facilitar a integração e desta maneira, obter grandes resultados através desta parceria que pode existir entre os colaboradores e as empresa onde é necessário que exista reciprocidade entre as partes envolvidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Maximiano, Antônio César Amaru. **Além da Hierarquia**, São Paulo, Editora Atlas S.A, 1995. Cap. I. Uma Nova Dimensão de Gerenciamento p. 01 – 139.
- Erdmann, Rolf Hermann. **Organização de Sistema de Produção**, Florianópolis – Santa Catarina, Editora Insular Ltda.ME, 1998. Cap. II As Organizações e a Contemporaneidade. p. 41-122.
- Gama, Célio de Oliveira. Comportamento Organizacional, p.64, 2002.
- Gama, Célio de Oliveira. Comportamento Organizacional. Cap. 08 Motivação e Comportamento do Indivíduo. p 234-266, 2002.
- Lobos.J. Comportamento Organizacional, São Paulo, Editora Atlas S.A. 1971. P. 343-376.
- Antonio Vieira de Carvalho, Oziléa Clen Gomes Serafim. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo, Editora Pioneira, 1998. Cap. 3,4.

APÊNDICE

ENTREVISTA PARA EMPREGADOS

- 1 - Quando entrevistado os funcionários e perguntado na sua visão o desempenho da Equipe pode ser facilmente obtido diante de uma boa gestão participativo. Dessa forma como você analisar em processo?
- 2 - Contudo entrevistando os funcionários e perguntando de que forma a comunicação interna pode contribuir para a administração da empresa possa ser mais participativa?
- 3 - Quando abordado os funcionários e perguntado como ele analisa as formas de relacionamento com sua gerência e como as barreiras existem possam ser rompidas?
- 4 - Quando entrevistado os funcionários é perguntado quais os métodos que a sua empresa vem trabalhando com a comunicação para que a produtividade aumente?
- 5 - No entanto entrevistando os funcionários e perguntando. O que seguir para sua gerência trabalhar pra que sua produção melhore cada vez mais?
- 6 - No entanto entrevistando os funcionários e perguntando. Você acha que a falta de profissionais ou até mesmo a valorização profissional da sua empresa pode contribuir para o nível de desenvolvimento da empresa?
- 7 - De acordo com a entrevista dos funcionários ao perguntar: Como é que sua gerência trabalha suas tomadas de decisões?
- 8 - Contudo entrevistando os funcionários e perguntando na sua opinião como a comunicação tem que ser aplicada dentro do trabalho em equipe?
- 9 - Quando entrevistado os funcionários e perguntado você acha que a comunicação deve ser aplicada dentro da empresa, individualmente ou por setor? Porque?
- 10 - Quando entrevistado os funcionários e perguntado. Você acha que a política Sexo x Idade está sendo trabalhado de forma igual? Justifique?
- 11 - No momento entrevistando os funcionários e perguntando na sua opinião você acha que a forma de como o atendimento venha melhorar os resultados da empresa? Justifique.

- 12 – Contudo entrevistando os funcionários e perguntando o que você sugeria pra sua empresa melhorar nos trabalhos em benefício de uma boa mão-de-obra?
- 13 – De acordo com a entrevista dos funcionários ao questionar de que forma você procura participar dos resultados que sua gerência venha a apresentar?
- 14 - O que você sugeria junto a sua gerência para que os trabalhos da empresa pudessem obter cada vez mais resultados positivos?
- 15 - você acha que a produção tem obtido resultado depois que o processo de modernização foi implantado? Justifique?

ENTREVISTA 1 EMPRESA 1 Brasil Escolar

- 1 - **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários e perguntado na sua visão o desempenho da Equipe pode ser facilmente obtido diante de uma boa gestão participativa. Dessa forma como você analisar em processo?

Entrevistado: Porque assim leva a incentivar mais a vender me sentindo mais realizado no trabalho. Pois é sempre bom, o funcionário ser notado, ser percebido e que seu trabalho está indo de vento em popa.

- 2 – **Entrevistador:** Contudo entrevistando os funcionários e perguntando de que forma a comunicação interna pode contribuir para a administração da empresa possa ser mais participativa?

Entrevistado: Fazendo com que os participamos mais das reuniões e das discussões boas e ruins da loja

- 3 - **Entrevistador:** Quando abordado os funcionários e perguntado como ele analisa as formas de relacionamento com sua gerência e como as barreiras existem possam ser rompidas?

Entrevistado: É bom, pois esse relacionamento é saudável mesmo porque na empresa é só negócios.

- 4 – **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários é perguntado quais os métodos que a sua empresa vem trabalhando com a comunicação para que a produtividade aumente?

Entrevistado: Que todas as vezes que chega alguma novidade na loja nos somos comunicados e orientado sobre sua qualidade forma de pagamento

- 5 – **Entrevistador:** No entanto entrevistando os funcionários e perguntando. O que seguir para sua gerência trabalhar pra que sua produção melhore cada vez mais?

Entrevistado: Tem que aumentar o seu salário para que sirva de incentivo

- 6 – **Entrevistador:** No entanto entrevistando os funcionários e perguntando. Você acha que

a falta de profissionais ou até mesmo a valorização profissional da sua empresa pode contribuir para o nível de desenvolvimento da empresa?

Entrevistado: Porque a empresa tem que está sempre nos valorizando dando mais oportunidade, para que possamos conhecer melhor o nosso trabalho e desenvolver a nossa função para passar uma boa impressão para o cliente

- 7 – **Entrevistador:** De acordo com a entrevista dos funcionários ao perguntar: Como é que sua gerência trabalha suas tomadas de decisões?

Entrevistado: Sempre através de reuniões ressaltando ainda que nem sempre suas opiniões são aceitas

- 8 – **Entrevistador:** Contudo entrevistando os funcionários e perguntando na sua opinião como a comunicação tem que ser aplicada dentro do trabalho em equipe?

Entrevistado: Tem que ser em equipe lógico, para que trabalhemos unidos para que o trabalho seja bom desempenhado.

- 9 – **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários e perguntado você acha que a comunicação deve ser aplicada dentro da empresa, individualmente ou por setor? Porque?

Entrevistado: Acho que deve ser trabalhado por setor assim tornamos conhecimentos ainda mais dá nos responsabilidade.

- 10 – **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários e perguntado. Você acha que a política Sexo x Idade está sendo trabalhado de forma igual? Justifique?

Entrevistado: Sim, tanto que na venda somos todas mulheres, pois somos mais delicadas, já no depósito são homens pela sua força.

- 11 – **Entrevistador:** No momento entrevistando os funcionários e perguntando na sua opinião você acha que a forma de como o atendimento venha melhorar os resultados da empresa? Justifique.

Entrevistado: Com certeza porque o atendimento é ponto X de uma empresa. Pois caso o atendimento não está sendo bem feito você sabe o que acontece?

- 12 – **Entrevistador:** Contudo entrevistando os funcionários e perguntando o que você sugeria pra sua empresa melhorar nos trabalhos em benefício de uma boa mão-de-obra?

Entrevistado: Dando treinamento para que o funcionário fique mais capacitado, conhecendo mais o produto.

- 13 – **Entrevistador:** De acordo com a entrevista dos funcionários ao questionar de que forma você procura participar dos resultados que sua gerência venha a apresentar?

Entrevistado: Procurando sempre cumprir com as minhas obrigações

Sendo que o funcionário nº 02 da empresa da Casa Sampaio responde:

- 14 - **Entrevistador:** O que você sugeria junto a sua gerência para que os trabalhos da empresa pudessem obter cada vez mais resultados positivos?

Entrevistado: Que eles valorizem os funcionários, pois nós somos um caixa super importante na empresa e nós temos que nos sentirmos importante que temos responsabilidade levando assim por muito alegria o nosso trabalho.

- 15 - **Entrevistador:** Você acha que a produção tem obtido resultado depois que o processo de modernização foi implantado? Justifique?

Entrevistado: Bom na parte do computador é ótima, mas com o auto atendimento para quem ganha comissão como nós não é muito legal. Pois o caixa rápido não faz reposição de material, não organiza as coisas.

ENTREVISTA 2 EMPRESA 2 Casa Sampaio

- 1 - **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários e perguntado na sua visão o desempenho da Equipe pode ser facilmente obtido diante de uma boa gestão participativo. Dessa forma como você analisar em processo?

Entrevistado: Que através de reuniões pedindo opiniões dos funcionários o gerente pede um bom desempenho dentro da equipe para uma boa comunicação interna

- 2 – **Entrevistador:** Contudo entrevistando os funcionários e perguntando de que forma a comunicação interna pode contribuir para a administração da empresa possa ser mais participativa?

Entrevistado: Que a comunicação interna contribui até com o relacionamento dos funcionários dentro da empresa com o gerente podendo melhorar o objetivo que é conquistar clientes e melhor relacionamento dentro da empresa

- 3 - **Entrevistador:** Quando abordado os funcionários e perguntado como ele analisa as formas de relacionamento com sua gerência e como as barreiras existem possam ser rompidas?

Entrevistado: Que tem muito respeito pelo meu gerente, mas nunca tive chance de expor minhas idéias junto a ele e acho que não existe barreiras na empresa

- 4 – **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários é perguntado quais os métodos que a sua empresa vem trabalhando com a comunicação para que a produtividade aumente?

Entrevistado: Que a sua gerência geralmente, ou seja, mensalmente faz reuniões para mostrar como está sua produtividade.

- 5 – **Entrevistador:** No entanto entrevistando os funcionários e perguntando. O que seguir para sua gerência trabalhar pra que sua produção melhore cada vez mais?

Entrevistado: Que e preciso investir mais em qualificação profissional e também motivando o funcionário e sempre elogiando quando foi merecido

- 6 – **Entrevistador:** No entanto entrevistando os funcionários e perguntando. Você acha que a falta de profissionais ou até mesmo a valorização profissional da sua empresa pode contribuir para o nível de desenvolvimento da empresa?

Entrevistado: Quando nos sentimos valorizados dentro da empresa procuramos melhorar o seu desempenho procurando cada vez mais aprimorar nossos conhecimentos

- 7 – **Entrevistador:** De acordo com a entrevista dos funcionários ao perguntar: Como é que sua gerência trabalha suas tomadas de decisões?

Entrevistado: Através de reuniões tendo muito diálogo chamando o funcionário para uma boa conversa.

- 8 – **Entrevistador:** Contudo entrevistando os funcionários e perguntando na sua opinião como a comunicação tem que ser aplicada dentro do trabalho em equipe?

Entrevistado: Acho que a comunicação tem que ser trabalhado da equipe de trabalho para que possamos detectar algum erro que tivermos cometido

- 9 – **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários e perguntado você acha que a comunicação deve ser aplicada dentro da empresa, individualmente ou por setor? Porque?

Entrevistado: A empresa é uma equipe onde todos funcionários tem que está ligado para um objetivo dentro da empresa

- 10 – **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários e perguntado. Você acha que a política Sexo x Idade está sendo trabalhado de forma igual? Justifique?

Entrevistado: Argumenta que não e assim dessa forma igual, pois depende muito do cargo que a pessoa vá ocupar dentro da empresa, você acha que um gerente de uma empresa colocaria uma mulher no depósito para carregar caixa?

- 11 – **Entrevistador:** No momento entrevistando os funcionários e perguntando na sua opinião você acha que a forma de como o atendimento venha melhorar os resultados da

empresa? Justifique.

Entrevistado: Acho que sim, pois, o cliente bem atendido ele se sente satisfeito e passa a bola para outras pessoas

- 12 – **Entrevistador:** Contudo entrevistando os funcionários e perguntando o que você sugeria pra sua empresa melhorar nos trabalhos em benefício de uma boa mão-de-obra?

Entrevistado: Que a empresa motivando o funcionário através da capacitação buscando o aperfeiçoamento para melhorar o seu desempenho na empresa

- 13 – **Entrevistador:** De acordo com a entrevista dos funcionários ao questionar de que forma você procura participar dos resultados que sua gerência venha a apresentar?

Entrevistado: Desenvolvendo bem as minhas funções a qual mim foi ??????? ajudando os colegas no desempenho de suas tarefas

- 14 – **Entrevistador:** O que você sugeria junto a sua gerência para que os trabalhos da empresa pudessem obter cada vez mais resultados positivos?

Entrevistado: investir em capacitação melhorar os treinamentos dentro da empresa para motivar os funcionários a desempenhar um melhor trabalho na empresa. Pois os funcionários motivados eles procuram melhor atender o cliente.

- 15 – **Entrevistador:** Você acha que a produção tem obtido resultado depois que o processo de modernização foi implantado? Justifique?

Entrevistado: Acha que sim. Pois acha que esse processo é um pouco lento, mas acredito que trará grandes resultados para a empresa.

ENTREVISTA 3 EMPRESA 2 Casa Sampaio

- 1 - **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários e perguntado na sua visão o desempenho da Equipe pode ser facilmente obtido diante de uma boa gestão participativo. Dessa forma como você analisar em processo?

Entrevistado: Com certeza se a gerencia da empresa foi participativa e se ela comunica ao funcionário do que está acontecendo na empresa pedindo opinião com certeza vai aumentar o desempenho do funcionário

- 2 – **Entrevistador:** Contudo entrevistando os funcionários e perguntando de que forma a comunicação interna pode contribuir para a administração da empresa possa ser mais participativa?

Entrevistado: Que em todos os sentidos porque quando tem comunicação interna na empresa a comunicação chega com mais precisão a produção ocorre de maneira mais eficaz

- 3 - **Entrevistador:** Quando abordado os funcionários e perguntado como ele analisa as formas de relacionamento com sua gerência e como as barreiras existem possam ser rompidas?

Entrevistado: Que já foi pior hoje está melhor mais ainda a muitas barreiras que tem que mudar entre gerente e funcionário.

- 4 – **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários é perguntado quais os métodos que a sua empresa vem trabalhando com a comunicação para que a produtividade aumente?

Entrevistado: Que a empresa não trabalha método nenhum para melhorar a comunicação da empresa

- 5 – **Entrevistador:** No entanto entrevistando os funcionários e perguntando. O que seguir para sua gerência trabalhar pra que sua produção melhore cada vez mais?

Entrevistado: Que a empresa deve capacitar os seus funcionário com treinamento que

disponibiliza eles a fazer cursos profissionalizantes e repensando com algum bônus

- 6 – **Entrevistador:** No entanto entrevistando os funcionários e perguntando. Você acha que a falta de profissionais ou até mesmo a valorização profissional da sua empresa pode contribuir para o nível de desenvolvimento da empresa?

Entrevistado: Com certeza quando a empresa tem funcionários capacitados eles terão seu desempenho com crescimento cada vez mais

- 7 – **Entrevistador:** De acordo com a entrevista dos funcionários ao perguntar: Como é que sua gerência trabalha suas tomadas de decisões?

Entrevistado: Dentro da empresa ultimamente era só direcionado ao gerente do setor hoje depende do assunto ele já saber opiniões dos demais funcionários

- 8 – **Entrevistador:** Contudo entrevistando os funcionários e perguntando na sua opinião como a comunicação tem que ser aplicada dentro do trabalho em equipe?

Entrevistado: Tem que ser ??????? toda a hierarquia que existe na empresa, pra que as informações possam fluir de forma horizontal e não vertical para poder valorizar as idéias que foram impostas

- 9 – **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários e perguntado você acha que a comunicação deve ser aplicada dentro da empresa, individualmente ou por setor? Porque?

Entrevistado: As duas maneiras são válidas onde os funcionários tem que procurar se entender para facilitar o trabalho facilitando o relacionamento entre eles e assim desempenhando bem as suas obrigações para com a empresa

- 10 – **Entrevistador:** Quando entrevistado os funcionários e perguntado. Você acha que a política Sexo x Idade está sendo trabalhado de forma igual? Justifique?

Entrevistado: Depende para qual setor da empresa está precisando para contrata.

- 11 – **Entrevistador:** No momento entrevistando os funcionários e perguntando na sua

opinião você acha que a forma de como o atendimento venha melhorar os resultados da empresa? Justifique.

Entrevistado: Com certeza se a empresa atende bem ela vai chamar mais clientes fidelizando cada vez mais clientes

- 12 – **Entrevistador:** Contudo entrevistando os funcionários e perguntando o que você sugeria pra sua empresa melhorar nos trabalhos em benefício de uma boa mão-de-obra?

Entrevistado: Seria bom que a empresa desse curso de aperfeiçoamento, capacitando seus funcionários incentivando de forma motivadora.

- 13 – **Entrevistador:** De acordo com a entrevista dos funcionários ao questionar de que forma você procura participar dos resultados que sua gerência venha a apresentar?

Entrevistado: Procurando participar de melhor forma possível realizando todas as minhas funções suprimindo qualquer necessidade que a empresa venha a precisar.

- 14 - **Entrevistador:** O que você sugeria junto a sua gerência para que os trabalhos da empresa pudessem obter cada vez mais resultados positivos?

Entrevistado: É que a empresa pudesse valorizar a capacidade pensantes de seus funcionários.

- 15 - **Entrevistador:** Você acha que a produção tem obtido resultado depois que o processo de modernização foi implantado? Justifique?

Entrevistado: Com certeza, com a modernização dos equipamentos a mão-de-obra desse forma aumenta a produtividade dentre da empresa.