



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

**ESTUDO DE CASO: COMO O INTRAEMPREENDEDORISMO E A
COMUNICAÇÃO PODEM INFLUENCIAR NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS NA UNIDADE DO SESI DE LAJEADO**

Regina Casagrande

Lajeado, agosto de 2016

Regina Casagrande

**ESTUDO DE CASO: COMO O INTRAEMPREENDEDORISMO E A
COMUNICAÇÃO PODEM INFLUENCIAR NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS NA UNIDADE DO SESI DE LAJEADO**

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Gestão Empresarial do Centro Universitário UNIVATES como parte da exigência para obtenção do grau do título de Especialista.

Orientadora: Profa. Dra. Silvana N. Martins

Lajeado, agosto de 2016

RESUMO

Quando procuramos respostas para enfrentar a problemática da comunicação entre colaboradores e clientes, buscamos essa tão desejada resposta em argumentos como falta de interesse e comprometimento destes profissionais em atender com excelência, deixando de alcançar melhores resultados. O desenvolvimento deste trabalho, através de um estudo de caso, focou no intraempreendedorismo, suas principais características e também na capacidade de comunicação entre funcionários e clientes na prestação de serviços da unidade do SESI de Lajeado – RS. Sabe-se que grande parte dos empreendedores desenvolve o seu projeto enquanto trabalhador por conta de outrem, possibilitando um aumento significativo nos resultados das organizações, porém poucos colaboradores possuem estas características, ou tem a chance de desenvolvê-las com o apoio da empresa. Outro fator importante é a relação entre empresa e cliente, principalmente quando se trata de informações repassadas às partes interessadas. Participaram do estudo, 67 clientes das aulas de música e ginástica, do SESI de Lajeado – RS, e o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com característica quali-quantitativa. Percebeu-se que os colaboradores do SESI de Lajeado possuem muitas características intraempreendedoras, com destaque especial para a qualidade das aulas desenvolvidas. Outro fator importante, evidenciado na pesquisa foi o amplo espaço físico, e em meio à natureza destinado para as aulas. Constatou-se também que os colaboradores possuem boa capacidade de comunicação, porém sugere-se que a organização promova iniciativas para melhorar e desenvolver esta capacidade, visto que alguns clientes evidenciaram ter problemas com as informações que recebem de alguns funcionários da empresa.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Comunicação. Cliente. Estudo de caso.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Qual o principal determinante que o faz participar das aulas de ginástica e música no SESI de Lajeado?	26
Gráfico 2 - Numa escala de 01 a 10, que nota você dá para o SESI Lajeado em relação aos serviços prestados?	27
Gráfico 3 - Quais características empreendedoras você consegue identificar nos colaboradores?.....	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Intraempreendedorismo	9
2.2 Características intraempreendedoras	11
2.3 Comunicação.....	13
2.4 Comunicação organizacional.....	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
3.1 Pesquisa qualitativa e quantitativa	17
3.2 Lócus da pesquisa	18
3.3 Sujeitos da pesquisa.....	21
3.4 Instrumento da coleta de dados	21
3.5 Técnica de análise de dados	22
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	24
4.1 Espaço físico e qualidade das aulas	25
4.2 Prestação de serviços e clareza nas informações	27
5 CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS.....	33
APÊNDICES	35
APÊNDICE A - Permissão para realizar a pesquisa	36
APÊNDICE B - Termo de Anuência.....	37
APÊNDICE C - Instrumento de pesquisa: Questionários aplicados aos clientes que frequentam as aulas de ginástica e música no SESI de Lajeado – RS	38
APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	40

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados tem sido constante nas organizações interessadas em melhorar o atendimento ao cliente externo e interno (COUTINHO, 2000). Baseadas nestas informações, as empresas buscam incansavelmente melhorar seus processos internos a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos seus objetivos, porém muitas vezes a busca incessante pela minimização das imperfeições e maximização da eficiência e da eficácia, esbarram na burocracia, exagerado apego aos regulamentos, resistência a mudanças, superconformidade às rotinas e procedimentos e a dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público, entre outras.

Nesse contexto, surge a importância do papel do intraempreendedor, que, segundo Haschimoto (2006), representa o colaborador que dentro da empresa assume postura inovadora, buscando oportunidades de negócios latentes, atendendo as necessidades da empresa e buscando sempre fazer de forma mais eficaz o que já existe. O intraempreendedor se caracteriza pela sua criatividade, ampla rede de relacionamentos, amplo poder de comunicação e liderança para transformar projetos internos em empreendimentos de sucesso, gerenciando-os como se fosse seu próprio negócio. Segundo Pinchot apud Hashimoto (2006) o intraempreendedorismo é utilizado pelas organizações com a finalidade de promover a criatividade dos seus colaboradores no desenvolvimento de produtos e serviços com características inovadoras, melhorando o resultado da empresa e a satisfação dos clientes.

As organizações cada vez mais procuram profissionais com características empreendedoras e com excelente capacidade de comunicação, habilidade esta que é extremamente exigida, especialmente no âmbito profissional. Entende-se que ambos caminham lado a lado, relacionando-se com os objetivos estratégicos, apresentando melhores resultados para as empresas. Características intraempreendedoras e boa comunicação são fatores determinantes para o sucesso de um negócio. Para Torquato (1986), a comunicação direcionada ao público externo (clientes e fornecedores e demais pessoas interessadas), deve irradiar informações associadas aos compromissos de desenvolvimento e principalmente ser identificada com as aspirações dos consumidores.

A despeito da importância do intraempreendedorismo e da comunicação, nota-se através de consultas realizadas pela pesquisadora que ainda não há muitos estudos envolvendo estes dois temas, inter-relacionados com a questão da melhoria na prestação dos serviços e como isso impacta nos resultados das organizações. O SESI - Serviço Social da Indústria é uma organização que possui valores institucionais como a excelência, a inovação, o empreendedorismo e o espírito de equipe. A empresa preocupada com estas questões, dedicou-se a construir um código de comportamento ético- profissional norteado pelos valores acima, com o envolvimento de alunos, professores, técnicos e alta direção. Dentro deste contexto, a identificação de características intraempreendedoras e boa comunicação certamente poderá contribuir para que o SESI realize sua missão e atinja seus objetivos, melhorando assim a prestação de serviços e conseqüentemente a satisfação e fidelização de seus clientes. Para que isso ocorra é necessário compreender quais os fatores ou condições, a partir da percepção do cliente, concorrem para facilitar e melhorar estes aspectos.

Sendo assim, sugere-se um estudo que tem como problema central entender como o intraempreendedorismo e a comunicação influenciam na prestação de serviços na unidade do SESI de Lajeado/RS. Respostas a essa pergunta poderão servir de subsídios para melhorar o atendimento ao cliente, frente aos serviços prestados, além disso, poderá auxiliar na elaboração de propostas de mudanças visando um aperfeiçoamento na qualidade dos serviços e na eficiência da organização. A partir dessa problemática surgiram os seguintes objetivos:

Geral:

Identificar como o intraempreendedorismo e a comunicação influenciam na prestação de serviços na unidade do SESI de Lajeado.

Objetivos Específicos:

- Conhecer as concepções dos alunos de ginástica e de música, da unidade do SESI de Lajeado, sobre comunicação e intraempreendedorismo;
- Verificar as percepções desses alunos sobre a prestação de serviços da unidade do SESI de Lajeado;
- Propor ações de melhoria na prestação dos serviços oferecidos pelo SESI de Lajeado.

A iniciativa da pesquisadora em propor este estudo de caso surgiu a partir da necessidade evidenciada nas relações existentes entre os clientes e os colaboradores da referida organização, e em especial aos clientes frequentadores das aulas de ginástica e música, na qual a pesquisadora atua diretamente. Entende-se que no âmbito empresarial, ou em qualquer outra relação empresa/cliente o colaborador que possui características intraempreendedoras, e como consequência consegue se comunicar com facilidade e segurança, passa credibilidade, estreitando relações da empresa com sua clientela e consequentemente atuando diretamente na “retenção” deste cliente. Neste sentido Torquato (2002) destaca que comunicar-se é fundamental, pois não há como conhecer as demandas, dificuldades e interesses das pessoas se não pela comunicação. Argumenta ainda que para sobreviver às constantes transformações do mercado as empresas precisam valorizar a dimensão humana e a comunicação, pois qualquer processo de trabalho envolve pessoas, com todos os seus conflitos, emoções, potencialidades e dificuldades.

Nesse sentido, percebe-se que se tornam cada vez mais urgentes pesquisas e estudos sobre intraempreendedorismo e comunicação externa, pois as organizações devem assumir a responsabilidade de conscientizar, instigar e contribuir para a formação de pessoas criativas, empreendedoras e comprometidas

com o desenvolvimento coletivo, refletindo diretamente no desenvolvimento da excelência no atendimento ao cliente.

Essa (re)construção é um desafio para todos os profissionais da empresa que atuam diretamente no atendimento ao cliente, sejam eles técnicos, professores, gerência e até mesmo os profissionais da secretaria, local de primeiro contato do cliente com a empresa. Isso não significa abandonar o que já foi desenvolvido, mas partir do construído para encontrar soluções inovadoras. Para que isso aconteça, é necessário empreender esforços para conhecer como ocorre de fato o processo de comunicação entre empresa-cliente evidenciando e desenvolvendo as principais características intraempreendedoras dos colaboradores.

O presente estudo de caso está estruturado em cinco capítulos, sendo que após esta introdução, o próximo capítulo é representado pelo *Referencial Teórico*, com revisão de literatura que discorre sobre o intraempreendedorismo e suas principais características e também sobre os aspectos relevantes na comunicação externa nas organizações, assim como a imagem institucional proporcionada a partir destes dois temas. Este capítulo tem como objetivo delimitar e explorar o contexto em que este estudo se insere.

O terceiro capítulo descreve a *Metodologia* e as técnicas de pesquisa aplicadas no desenvolvimento do estudo. Já o quarto capítulo apresenta a *Análise e Discussão dos Resultados* onde a análise dos dados coletados são discutidos e as questões que emergiram neste estudo são destacadas.

O quinto e último capítulo contempla a *Conclusão* pertinente à pesquisa, demonstrando a abrangência, as limitações e sugestões, e por fim, seguindo-lhe a relação de obras pesquisadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A segunda parte deste estudo tem por objetivo realizar uma leitura do intraempreendedorismo e suas principais características, delimitando e explorando o contexto em que este estudo se insere. Também neste capítulo, é realizada uma leitura da comunicação humana, abordando na sequência a comunicação organizacional.

2.1 Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedorismo, oriundo do termo *“intrapreneur”* representa o colaborador que promove a inovação dentro de uma organização, a qualquer tempo e em qualquer lugar da empresa (PINCHOT apud HASHIMOTO, 2006). O intraempreendedorismo está relacionado com o indivíduo que trabalha em uma organização e que manifesta toda a sua criatividade e iniciativa para gerar produtos, serviços e processos organizacionais inovadores, despertando o interesse de organizações que buscam de melhores resultados e serviços de qualidade, gerando resultados positivos e aumentando a competitividade da organização. São eles que ajudam a movimentar a criação de ideias dentro das organizações, mesmo que indiretamente (HASHIMOTO, 2006). Este tipo de colaborador tem sido muito valorizado pelas empresas, principalmente por agregarem valor ao trabalho final executado pela organização. Eles são procurados pelas empresas de recrutamento com uma frequência cada vez maior, ocupando espaços importantes nas grandes corporações em todo o mundo.

A concorrência entre as empresas nos dias de hoje tem aumentado a uma velocidade incrível. Todos os dias entram no mercado centenas de novas empresas, com ideias inovadoras e empreendedores dedicados e com grande capacidade de investimento. Uma combinação perigosa para empresas estagnadas, burocráticas e que não cultivam novas ideias. Por esta razão as empresas buscam colaboradores que possam oferecer um “algo mais”, colaboradores dedicados e que trabalhem como verdadeiros donos do negócio, tornando a empresa ainda mais competitiva no médio e longo prazo.

A ação intraempreendedora é realizada em consonância com os objetivos da organização, que também sofrem as consequências dos riscos e benefícios das ações empreendedoras, e cujo ambiente e recursos podem facilitar ou dificultar essa ação. O ambiente intraempreendedor nasce e se expande em função da natureza da cultura das organizações. Na maioria, a estrutura de poder e as teias hierárquicas sufocam a liberdade dos colaboradores, minimizando sua capacidade de inovar. Poucas organizações tem a ousadia de manterem estruturas flexíveis, na qual a capacidade criativa dos seus colaboradores tem sido decisiva para o seu desenvolvimento, ocorrendo assim as melhorias, baixando custos e aumentando a qualidade. Atualmente o intraempreendedor é um dos mais importantes recursos nas empresas de alta competitividade e o desafio está em fazer aumentar o número de colaboradores com estas características (PINCHOT; PELLMAN, 2004). Segundo os autores, para que se desenvolva e estabeleça o intraempreendedorismo é necessário que haja o comprometimento da diretoria; dos gerentes e de todos os colaboradores da empresa, nessa ordem hierárquica e seguir na direção de entender o ambiente, ser visionário e flexível; criar opções administrativas; estimular o trabalho em equipe; incentivar a discussão aberta; construir uma coalizão de defensores e persistir.

Para esses profissionais “intraempreendedores” se destacarem é necessário que a empresa fique atenta aos seus funcionários e saiba distinguir um empreendedor do simples funcionário. Pinchot (2004) fez um estudo dos principais passos para a formação de novos intraempreendedores. Ele diz que a primeira coisa a se fazer é formar a equipe, na qual a motivação é imprescindível, assim como é essencial um ambiente propício para criatividade. Para o autor Intraempreendedorismo não é uma atividade solitária, o profissional precisa prever

os recursos, não prometer muitas realizações e sim “fazer mais”, tendo sempre em mente os interesses de sua empresa e dos seus clientes, sendo proativo e realista quanto as suas metas, e o mais importante, sempre honrando seus patrocinadores.

Segundo Haschimoto (2006), os intraempreendedores existem, porém não são ainda muito bem vistos nas organizações. O colaborador que não se realiza aplicando fundamentos intraempreendedores dentro da empresa acaba optando em buscar realizar seus sonhos fora dela. Muitas vezes os intraempreendedores são vistos como “rebeldes” e “reacionários”, e outro motivo que permite que esses profissionais sejam rejeitados, é o fato de que eles demonstram extrema ansiedade pela ação, agindo sempre quando deveriam aguardar. O autor ainda destaca que os intraempreendedores são movidos por impulsos tão fortes que são capazes de dedicar suas próprias vidas em razão dos problemas que podem vir a enfrentar. Por isso é de extrema importância que a empresa reconheça este perfil de colaborador, gerando mais autonomia a esse funcionário. As empresas que valorizam o profissional intraempreendedor, o utilizam como forma de alavancar ainda mais os lucros.

2.2 Características intraempreendedoras

O intraempreendedor está em constante atividade competitiva nas organizações, sempre assumindo riscos, colocando em prática a capacidade de inovação, no qual o mercado exige cada vez mais. Haschimoto (2006) destaca que “somente o compromisso de superar desafios para transformar uma ideia em realidade é que pode caracterizar o verdadeiro intraempreendedor”. Este profissional está em constante observação em seu local de trabalho, sempre em busca de melhorias, está sempre inconformado com a situação atual, tem paixão pelo que faz e está sempre atento a novas ideias. Ainda segundo Haschimoto (2006) a inquietação de quem está sempre inconformado com a situação atual também é característica inerente de todo intraempreendedor, que busca se capacitar cada vez mais para superar os desafios que lhe são apresentados e é acima de tudo ousado e bastante criativo.

Conforme Pinchot (2004), os intraempreendedores são os colaboradores que

possuem a capacidade de realizar suas ideias e transformá-las em ação, ou seja, são aqueles que “arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito”. Neste sentido Hashimoto (2006), destaca como características intraempreendedoras, o colaborador que usa a influência para conseguir o que quer, alinhando fortemente seus objetivos pessoais com os profissionais. Afirma ainda que estes profissionais engajam-se em projetos do início ao fim, que tenham resultados visíveis e alvos bem definidos, sendo autênticos, grandes entusiastas de suas ideias, sempre buscando novas tendências e novas possibilidades de atuação. A partir desta concepção, Pessoa (2006) acrescenta que, para que o colaborador possa se desenvolver como intraempreendedor, é necessário que ele apresente características em sua personalidade que sejam compatíveis com a do perfil empreendedor.

Hashimoto (2006) destaca ainda que, o intraempreendedor possui habilidade para transformar uma ideia em ação, buscando novas oportunidades através dos relacionamentos e a minimização de recursos, enfrentando todas as dificuldades e barreiras. Os Intraempreendedores organizacionais se destacam também pela capacidade de liderança e inovação com foco nos resultados, além de possuírem habilidades em comunicação e persuasão com visão global da organização. São visionários e possuem princípios éticos bem enraizados. Hashimoto (2006) ainda destaca que:

O intra-empreendedor quando inicia um projeto, gerencia-o como se fosse seu próprio negócio, fazendo isso com o mínimo de interferência de seus superiores. Ele usa toda sua criatividade, poder de realização, rede de relacionamentos e liderança para transformar projetos internos em empreendimentos de sucesso (p. 22).

O intraempreendedor não possui toda a liberdade para desenvolver suas ideias e projetos, pois precisa respeitar as regras e normas que a organização possui. Porém esse determinante não impede que suas ações empreendedoras, alinhadas com a missão, metas e objetivos da organização, sejam reconhecidas através do apoio dos seus superiores. Segundo Hashimoto (2006), o funcionário que transcende sua descrição de cargo e realiza tarefas por vontade própria, se adianta aos fatos e tem uma visão de futuro da empresa, está exercendo o intraempreendedorismo. O autor acrescenta ainda que mesmo que o intraempreendedor não possua toda a liberdade para desenvolver produtos e serviços de qualquer forma, isso não impede que suas ações empreendedoras

estejam alinhadas com a missão, metas e objetivos da empresa.

Bom Angelo (2003) destaca que em anos atrás, as organizações necessitavam de profissionais extremamente especializados. Hoje as empresas procuram profissionais com capacidades multifuncionais, capazes de englobar atividades de diversos setores, desenvolvendo espectros em prol da melhoria dos processos, resultando no aumento da produtividade da empresa. Segundo Pessoa (2006), as empresas, nas últimas décadas estão inseridas em um cenário imprevisível, com mudanças rápidas e ao mesmo tempo aumenta o nível de exigência dos mercados, requerendo desta forma colaboradores bem informados e com alta capacidade de inovação.

Pinchot (2004) salienta que hoje a busca pela inovação é cada vez mais necessária, pois as organizações para se manterem no mercado precisam ter a habilidade de inovar rapidamente. O autor destaca ainda que “conseguir selecionar pessoas obstinadas em fazer com que a ideia funcione na prática é mais importante do que escolher o plano mais adequado”. Este mesmo autor, afirma que as organizações serão norteadas a trabalhar com projetos, onde a maioria de seus colaboradores (engajados na busca constante de conhecimento e inovação) deverão estar aptos para atender as demandas dessa estrutura, circulando por diferentes projetos. Para o autor, o funcionário intraempreendedor tem que ter capacidade de analisar cenários, promover a inovação, agir como dono do negócio e tomar decisões, atingindo assim a auto realização pessoal.

2.3 Comunicação

Sabemos que o ato de comunicar é inerente a qualquer ser vivo, sendo uma das mais importantes necessidades humanas depois da sobrevivência física. Desde a Pré-História, entre 500.000 A.C. e 18.000 A.C, quando os homens passaram a viver em sociedade, eles perceberam o poder e a importância da comunicação e então desenvolveram a linguagem através infinitas formas – sons, gestos, cores, desenhos, sempre com o mesmo objetivo: transmitir uma mensagem a ser entendida. Segundo Chaves *et al.* (2014) comunicação significa “partilha” e “divisão”, que pode ser definida como o processo que envolve a transmissão e a

recepção de mensagens entre um emissor e um receptor. Qualquer processo pelo qual nós seres humanos trocamos informações, questionamentos, expressamos nossos sentimentos e pensamentos é comunicação. Ela é o nosso instrumento de exploração do mundo desde que nascemos e também é, ao mesmo tempo, um precioso e importante instrumento com o qual o mundo nos explora.

É através da comunicação que internalizamos conceitos e juízos que nortearão nossa vida, sem os quais seria impossível a convivência. Por meio da comunicação que praticamos, seja ela realizada através dos recursos verbais ou não verbais, salientando que estes recursos precisam se apresentar de maneira coerente e complementar para atingir a expressão plena, a comunicação se torna mais efetiva. Se nossas ideias, nossos pensamentos, materializados através da comunicação tem qualidade e conseguimos transmiti-las com inteligência, com elegância, empatia, segurança e sensibilidade, com certeza isso pode assegurar maior excelência nas relações interpessoais, gerando desta forma maior aceitação e sucesso nas ações cotidianas.

Para Marchiori (2008), “*informar não significa comunicar*”. É necessária segmentar a comunicação para que ela efetivamente revele alguma mudança. Se ela não originou nenhum aprendizado, ou seja, nenhum comportamento ou atitude, não houve entrosamento. A comunicação pode facilmente perder sua credibilidade se não gerar feedback. Segundo Chaves *et al.* (2014) a comunicação só será eficiente se atingir seu objetivo e produzir a resposta desejada do receptor.

Neste sentido, Polito (2005) destaca que falar sobre um assunto que não se tem domínio ou sobre o qual não se tem o conhecido comando poderá parecer um ato de presunção e dificilmente conquistará credibilidade. Para o autor “quando discorreremos sobre assuntos com os quais nos identificamos, nosso envolvimento e nossa vibração ficam mais evidentes, o que aumenta muito a credibilidade das informações”.

A comunicação clara, com o objetivo de informar e orientar deve limitar-se a clareza didática da mensagem, na qual o orador transmite as informações da forma mais objetiva e compreensível que puder. Para esta a finalidade, é importante que a fala seja organizada dentro de uma lógica muito bem elaborada, para que os

ouvintes assimilem naturalmente o conteúdo da exposição (POLITO, 2005). O autor apresenta ainda algumas dicas para que a comunicação ocorra com maior êxito: agir com naturalidade, pronunciando as palavras nem alto nem baixo demais; falar em bom ritmo, mas com boa velocidade (nem rápido nem lento demais); adequar o vocabulário ao público ouvinte, sempre com zelo pela gramática; manter a postura e falar com emoção e interesse pelo assunto.

Polito (2005) destaca ainda que quando o ouvinte sente que terá problemas para compreender a mensagem do orador, cria uma espécie de bloqueio mental e que por esse motivo a qualidade da mensagem deve estar sempre de acordo com o nível intelectual predominante.

A habilidade de comunicação interpessoal é extremamente exigida, especialmente no âmbito profissional. Essa habilidade permite ao indivíduo o desenvolvimento das sensações de segurança, autoconfiança, firmeza, credibilidade, felicidade e enriquecimento interno. Por outro lado, quando essa habilidade é deficitária, ou ineficiente, o déficit pode contribuir para a deterioração da imagem pessoal e comprometer também o campo profissional. Hoje não é possível reduzir a comunicação à transmissão de mensagens, ela é mais do que isso, é a criação de um ambiente comum entre dois lados que participam fornecendo e extraíndo informações entre eles.

2.4 Comunicação organizacional

Com tantas mudanças na sociedade, saber comunicar também se tornou algo essencial para todos os indivíduos. E não somente para eles, as empresas também devem se preocupar com a comunicação, em especial com as informações que são transmitidas por elas mesmas ao cliente final.

Bahia (1995) destaca que a comunicação empresarial é um conjunto de métodos, técnicas, recursos, meios, pelo qual a empresa se dirige ao público interno (seus colaboradores) e ao público externo (seus clientes). Segundo o autor, embora as organizações comprovem esforços para alcançar seus objetivos, ainda tropeçam em dificuldades e não atingem um padrão bom de comunicação. Segundo Torquato

(1986) a comunicação exerce um grande poder nas empresas, implicando em uma estratégia a ser aplicada de forma competente. Deste modo, o autor entende que o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planejamento, necessárias para a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais.

Quando tratamos especificamente do público externo, o sistema de comunicação empresarial deve irradiar informações integradas aos compromissos de desenvolvimento e identificadas com as aspirações dos clientes. Para Torquato (1986) este tipo de informação já identifica o estilo das modernas organizações, incidindo principalmente sobre a eficácia, passando a ditar maior rapidez, clareza na transmissão de mensagens e bilateralidade, o que significa maior aliciação e participação dos funcionários nos processos operacionais. Neste sentido, Marchiori (2008) destaca que o atendimento realizado com excelência é resultado de um trabalho que privilegia em um primeiro momento o indivíduo e o grupo, tanto em nível formal quanto informal, no interior das organizações, *“assim as pessoas acreditam em uma marca quando as relações internas são fortalecidas e comunicam naturalmente esta mensagem”*.

Porém a dificuldade de se expressar ainda é um problema recorrente entre profissionais e um dos principais obstáculos que as empresas enfrentam para obter resultados. A inabilidade de comunicação leva à má compreensão de objetivos, que leva ao esforço inútil e sem foco. É importante que a empresa encare a comunicação como uma aliada para os negócios, pois o bom relacionamento com seus públicos, interno e externo, assegura o reconhecimento perante a sociedade, valoriza os recursos e o potencial de seus colaboradores, e auxilia no fortalecimento da reputação. Segundo Pimenta (2002), a comunicação é essencialmente subjetiva e permeada de emoção, sendo que a comunicação empresarial apesar das controvérsias não foge desta condição. Para a autora, pessoas com feeling aprimorado, possuem mais habilidades para perceber os determinantes de uma circunstância e com isso fazer melhores escolhas. Para que a comunicação empresarial, seja clara em seus objetivos de como e onde se quer chegar, é extremamente necessário que todos na empresa “falem a mesma língua”, ressaltando a importância da comunicação tornando possível a sinergia entre empresa, colaboradores, clientes e fornecedores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o propósito de introduzir as ideias que nortearam os caminhos e os procedimentos adotados durante a investigação proposta. Para tanto, apresenta a caracterização da pesquisa, o campo de investigação, os sujeitos da pesquisa, o pré-teste do instrumento de coleta de dados, os procedimentos para a coleta de dados e a técnica de análise de dados.

3.1 Pesquisa qualitativa e quantitativa

Quanto aos fins da pesquisa, a metodologia utilizada envolveu um estudo de caso, com característica quali-quantitativa, e teve como principal alvo investigar a influência do intraempreendedorismo e a comunicação na prestação de serviços da referida organização. Para Rodrigues (2015), a pesquisa qualitativa é mais eficaz em uma situação em que o tema a ser pesquisado gera certa incerteza, proporcionando uma compreensão mais adequada do problema, explorando com poucas ideias preconcebidas sobre os resultados da verificação. O autor também destaca que a pesquisa qualitativa é baseada em pequenas amostras, não representativas, e os dados não são analisados estaticamente. Segundo Charmaz (2006), a flexibilidade da pesquisa qualitativa permite ao pesquisador seguir as indicações que vão surgindo, pois nem o observador nem o observado chegam à situação de pesquisa sem terem sido influenciados pelo contexto. As respostas trazem consigo toques de conhecimento, posição social, objetivos de cada um, e que acabam influenciando as suas respectivas ações e opiniões.

Rodrigues (2015), caracteriza a pesquisa quantitativa como sendo aquela que procura quantificar os dados, buscando uma evidência conclusiva, que de alguma forma aplica análise estatística com amostras grandes e representativas. Conforme o autor, a pesquisa quantitativa abrange estudos descritivos ou causais, sendo que os resultados deste tipo de pesquisa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final.

A metodologia usada neste estudo consiste no método misto de pesquisa que se caracteriza por unir os aspectos qualitativos e quantitativos. É o que chamamos de “pesquisa quali-quantitativa”. De acordo com Giddens apud Araujo e Gomes (2012), a pesquisa pode ser realizada através deste método de modo a obter uma compreensão e explicação mais ampla do tema estudado. Este processo permite melhor entendimento do fato estudado, e segundo os autores o uso de ambos os métodos em uma pesquisa, proporciona combinar técnicas, abordagens, conceitos ou linguagens dentro de um mesmo estudo, ampliando a análise e as percepções. O uso de análise qualitativa e quantitativa foi ao encontro do trabalho proposto, enriquecendo o estudo de caso, uma vez que o questionário de pesquisa, aqui usado, contemplou questões fechadas e abertas.

Esta pesquisa aproxima-se dos pressupostos do estudo de caso, na qual Yin (2010) destaca que este tipo de pesquisa permanece como um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais. Para o autor o estudo de caso é a investigação de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e conta com “múltiplas fontes de evidência, com dados precisando convergir de maneira triangular”, não sendo limitado a apenas uma forma de coleta de dados ou mesmo um projeto isolado. O estudo de caso propõe a averiguação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.

3.2 Lócus da pesquisa

O estudo de caso foi desenvolvido na unidade do SESI da cidade de Lajeado.

O Serviço Social da Indústria – SEI é uma organização de natureza parafiscal de direito privado, sem fins lucrativos, fundada em 1946, por meio do Decreto-Lei 9403. Teve sua origem no período pós-guerra, num ambiente político em que se procurava ampliar o acesso da população a serviços assistenciais e, ao mesmo tempo, mitigar potenciais conflitos entre o capital e o trabalho. Não por acaso, o SEI nasce junto com outras organizações do chamado Sistema S, por iniciativa de um grupo de empresários e tendo por função complementar as ações sociais do Estado. Desde a sua criação, o SEI atua na área de prestação de serviço social aos trabalhadores e empresas do segmento industrial.

O SEI faz parte de um sistema federativo -Sistema Indústria, sendo formado pelo Departamento Nacional (SEI DN) e por 27 Departamentos Regionais (SEI DR). O SEI/RS constitui um desses departamentos. O SEI/RS tem sua sede corporativa em Porto Alegre no prédio da FIERGS, que juntamente com outras instituições (SENAI, IEL e CIERGS), formam o Sistema FIERGS.

Em conformidade com sua missão, o SEI tem por negócio a promoção da Qualidade de Vida. Por meio de suas diversas áreas de atuação e por sua capilaridade o SEI RS está presente em aproximadamente 300 (trezentos) municípios, operando por meio de 35 (trinta e cinco) Centros de Atividades (CATs) e 19 (dezenove) Centros Esportivos, distribuídos em 14 (quatorze) regiões operacionais e administrativas. O SEI é mantido pelas indústrias do estado do Rio Grande do Sul, as quais contribuem para a organização, através de contribuição compulsória, mediante o recolhimento de 1,5% da sua folha de pagamento.

Cumprindo sua missão e propósitos institucionais, o SEI atua na prestação de serviços sociais com foco em Educação e Saúde, divididos em três grandes áreas de atuação: Educação, Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e Promoção da Saúde, identificando como mercado, potencialmente, todas as empresas industriais do Estado do Rio Grande do Sul.

Por ser uma organização voltada à prestação de serviço na área social, o SEI tem grande impacto na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador da indústria e seus dependentes. Neste aspecto, as atividades que realiza geram reflexos positivos em toda a sociedade e levam à comunidade em

geral, informações sobre saúde, educação, atividades físicas, lazer, cultura, cidadania e responsabilidade social. É objetivo do SESI atingir, como cliente, todas as empresas industriais contribuintes (de porte grande, médio, pequeno e micro), e como cliente-alvo, as indústrias de médio e grande porte, ou seja, aquelas que têm maior participação na contribuição compulsória e que reúnem o maior número de trabalhadores.

Além da prestação de serviços em suas unidades fixas ou móveis, O SESI também realiza atividades nas instalações dos clientes, onde, no processo de contratação dos serviços, são estabelecidos os requisitos e recursos necessários para garantia da qualidade dos serviços oferecidos.

No Centro de Atividades de Lajeado, as atividades do Sistema FIERGS-SESI iniciaram em 31 de maio de 1954. A primeira sede própria foi inaugurada em 16 de dezembro de 1972 e abrange hoje, 23 municípios jurisdicionais, onde as indústrias correspondem a 1.841 representando um número de 29.162 trabalhadores.

Em Lajeado a prestação de serviços é contemplada por uma gama de produtos e serviços, nas três grandes áreas de atuação do SESI: Educação (Ensino de Jovens e Adultos, cursos Inglês e Informática, cursos de Educação Continuada (incompany), além de biblioteca aberta ao público. Na área de Segurança e Saúde no Trabalho, a instituição oferece serviços de apoio as empresas como o Programa de Saúde Ocupacional, palestras e realização de exames. Já na Promoção da Saúde, o SESI de Lajeado oferece serviços voltados a melhora da qualidade de vida do trabalhador, com desenvolvimento de ações nas dependências das indústrias, como também diretamente na sede do SESI, na qual são desenvolvidas as aulas de música e ginástica para adultos, foco deste estudo.

As aulas de ginástica ocorrem no SESI de segunda à quinta-feira, disponibilizando atualmente 50 vagas destinadas prioritariamente à trabalhadores da indústria. As modalidades oferecidas são: treinamento funcional, ginástica localizada e ritmos, totalizando 04 turmas. Já as aulas de música ocorrem em quartas e sábados, totalizando 08 turmas divididas em aulas de canto coral, violino e violão. Atualmente são atendidos em torno de 50 alunos, também com vagas destinadas prioritariamente aos trabalhadores da indústria de Lajeado e região.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Participaram do estudo clientes do SESI de Lajeado, matriculados nas aulas de música e ginástica. A escolha desses clientes ocorreu pelo fato dos mesmos estarem mais habilitados para responder ao questionário elaborado para esta pesquisa, já que são clientes que quase diariamente utilizam os serviços do SESI. Os 102 clientes frequentadores das aulas de música e ginástica estavam distribuídos em 12 turmas, sendo que 8 turmas ocorreram à noite com aulas de segunda à quinta-feira e 4 no turno da manhã, em sábados.

Houve boa receptividade dos clientes em relação à pesquisa, sendo que foram aplicados 67 questionários. Foram excluídos os clientes que não se dispuseram a responder o questionário, bem como os que faltaram no dia da aplicação. Todos os respondentes receberam o TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinado em duas vias.

3.4 Instrumento da coleta de dados

Para a coleta de dados, o estudo utilizou de aplicação de questionário, com perguntas abertas e fechadas. Conforme Malhotra apud Shiraishi (2012), um questionário é um conjunto de questões formalizadas para obtenção de informações dos entrevistados. É um instrumento que garante a padronização e a comparação de dados resultantes das entrevistas, facilitando o processo das informações e exatidão dos registros.

Desta forma, Shiraishi (2012), considera também que a atuação do pesquisador é fundamental durante todo o processo de elaboração de um questionário ideal, sendo criativo, habilidoso e experiente. Para o autor o objetivo principal do questionário é traduzir as necessidades de informação do pesquisador em um conjunto específico de questões que os entrevistados estejam dispostos e capazes de responder.

Embora neste estudo de caso o questionário tenha sido ajustado à realidade pesquisada, fez-se necessário um estudo piloto, aplicado a uma pequena amostra de pessoas. Segundo Chagas (2000) é importante a aplicação do pré-teste porque é

provável que não se consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário. O pré-teste tem o objetivo de identificar potenciais problemas que justifiquem uma modificação da redação, ambiguidades ou linguagem inacessível, inconsistência ou complexidade das questões, perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao informante ou até mesmo alteração do formato ou questões a serem eliminadas da versão final. O *feedback* que o teste piloto proporcionou permitiu observar se a redação das questões estava clara a todos os questionados, bem como se as questões tinham o mesmo sentido para todos.

3.5 Técnica de análise de dados

Seguindo com os passos metodológicos, seguimos para a análise de dados. Esta é uma fase importante para manter a coerência do conjunto dos elementos constitutivos da pesquisa.

Para o exame das temáticas extraídas do material selecionado, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo apresentada por Bardin (2009). Tal análise integra um conjunto de técnicas que possibilitam, através de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo, a realização de inferências acerca da produção e ou da recepção de determinada mensagem (BARDIN, 2009).

Em relação ao processo da análise de conteúdo, Bardin (2009) apresenta três etapas: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Fase de pré-análise: nesta fase foi realizado o que Bardin (2009) chama de *leitura flutuante*, ou seja, uma leitura geral estabelecendo o primeiro contato com o conteúdo das respostas concedidas pelos clientes através do questionário aplicado e organizado as categorias de análise. Esta escolha foi realizada com base nas seguintes regras, apontadas pela autora como de grande importância:

- 1- Exaustividade: consideração de todos os elementos presentes no conteúdo das entrevistas;

- 2- Representatividade: seleção daqueles elementos presentes nos conteúdos que são representativos em relação ao que foi proposto investigar. É necessário priorizar aqueles que possuem maior significado e consistência com relação aos objetivos do estudo;
- 3- Homogeneidade: os conteúdos das respostas precisam ser agrupados considerando-se estreita relação com a categoria temática;
- 4- Pertinência: os conteúdos selecionados deverão estar adequados, em termos de informação, e corresponder aos objetivos e questões norteadoras delineadas.

Fase de exploração: nesta fase, a pesquisadora procedeu ao estabelecimento das unidades de registro e à definição das categorias. Optou por utilizar como unidade de registro o tema, por ser essa unidade considerada por Bardin (2009) como a mais adequada para o tipo de estudo proposto.

Fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação: nesta fase a pesquisadora tentou dar sentido às primeiras impressões, tentando deduzir aquilo que as respostas dadas pelos clientes implicavam para a pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados junto aos 67 clientes do SESI da unidade de Lajeado, participantes da pesquisa, talvez nos faça rever certezas e nos leve a novas aprendizagens. Das colocações dos clientes, emanaram 2 categorias de análise: Espaço Físico e Qualidade das Aulas, e Prestação de Serviços e Clareza nas Informações.

É interessante observar que os depoimentos são baseados na experiência dos clientes, os quais explicitam seus saberes a partir de seu discurso, do senso comum e das novas vivências. As respostas provêm de reflexões sobre as experiências já vivenciadas em aula e de comparações com outros vivenciamentos. Essas respostas anunciam percepções, denunciam experiências, relatam ansiedades, exprimem incertezas e comemoram avanços.

As respostas falam da experiência de ser um cliente que está participando das aulas e também dos professores engajados no projeto, com os quais a maioria desses alunos já convivem há mais de um ano. Além disso, apontam como grande diferencial do SESI Lajeado em relação aos demais concorrentes, o amplo e arborizado espaço físico disponível para utilização nas aulas.

E é por meio dos relatos das vivências em aula que os sujeitos pesquisados dão a conhecer suas ideias, refletindo sobre as questões que envolvem a prestação de serviços na medida em que são apresentadas. Dos 67 clientes que responderam os questionários, 31 são do sexo feminino e 36 são do sexo masculino, sendo que a maioria frequenta as aulas do SESI há menos de 01 ano, seguido de 26 pessoas

que frequentam há mais de 01 ano e 08 clientes que frequentam à 01 ano. A seguir, seguem a análise das categorias que emergiram a partir dos dados coletados.

4.1 Espaço físico e qualidade das aulas

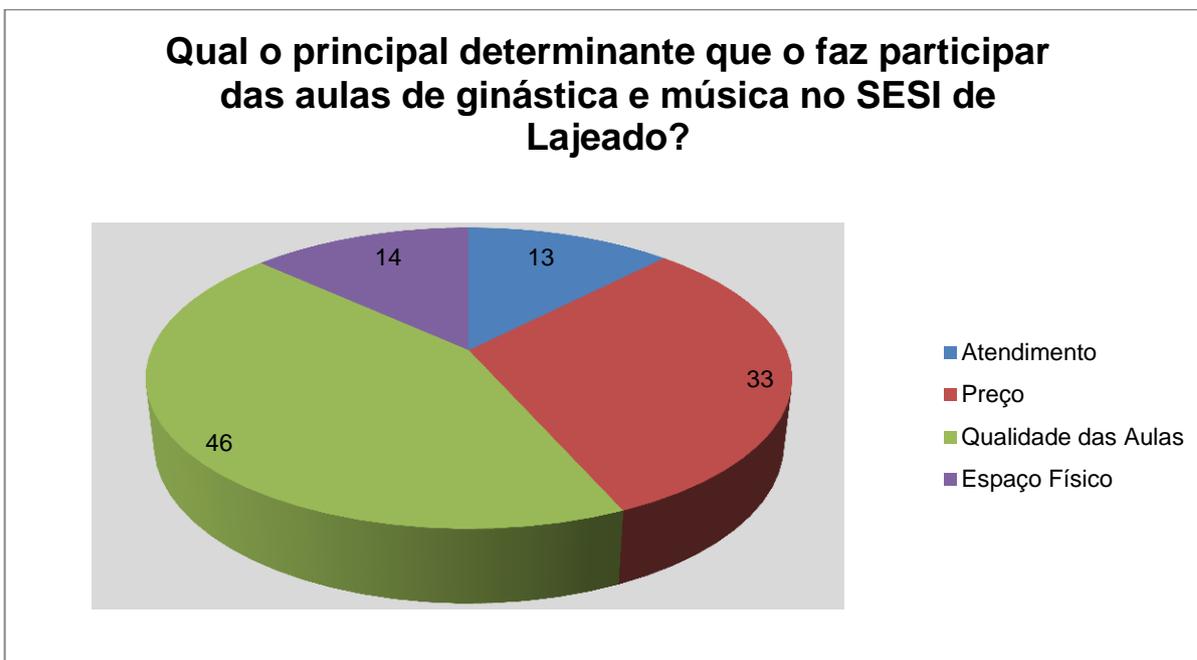
Esta categoria emergiu a partir das respostas dadas pelos clientes às questões 1 e 2. Na primeira questão, os clientes tinham como uma das opções “espaço físico”, na qual 14 pessoas assinalaram este item. Trazemos esta questão à reflexão, pois percebe-se a partir desta identificação que o espaço físico disponibilizado pelo SESI para a prática das aulas é um forte diferencial se comparado aos demais concorrentes existentes na cidade de Lajeado. A crescente busca pela melhora da qualidade de vida tem feito com que as pessoas procurem lugares amplos e seguros, próximos à natureza e a todos os benefícios que ela oferece. Não somente para a prática de aulas envolvendo exercícios físicos, mas também no desenvolvimento das aulas de música, todos os espaços do SESI são utilizados pelos Professores, o que reforça a diferenciação do SESI em relação aos demais.

A qualidade das aulas também foi evidenciada por 46 clientes que optaram também por este item. Os dizeres de Haschimoto (2006), vão ao encontro das repostas desses clientes, quando diz que o intraempreendedorismo está relacionado com o indivíduo que manifesta toda a sua criatividade e iniciativa para gerar produtos, serviços e processos organizacionais inovadores buscando melhores resultados e serviços de qualidade. Também vão ao encontro do que a pesquisadora acredita, pois a aula desenvolvida com qualidade é aquela em que há dinamismo, conhecimento, dedicação e criatividade, características próprias do profissional intreprendedor.

Outro item evidenciado pelos clientes na questão número 01 foi em relação ao “preço” praticado. O SESI como organização voltada à prestação de serviço na área social, tem grande impacto na promoção da melhoria da qualidade de vida do trabalhador da indústria e seus dependentes.

O gráfico que segue ilustra as respostas da questão número 01:

Gráfico 1 – Qual o principal determinante que o faz participar das aulas de ginástica e música no SESI de Lajeado?



Fonte: Elaborado pelo autora.

A importância do espaço físico para o desenvolvimento das aulas, ficou ainda mais evidente na questão nº 02, na qual os 67 clientes participantes desta pesquisa, foram questionados sobre como percebem o SESI de Lajeado em relação aos demais concorrentes. As colocações a seguir ratificam esses resultados, C2: “Preço, atendimento, espaço físico”; C14: “Espaço físico amplo, área verde”; C18: “Espaço físico amplo, área verde”; C25: “Aulas de música em meio à natureza. Fantástico!”; C32: “Área verde excelente para a prática de exercícios”; C36: “Excelente espaço físico”; C38: “Amplio espaço físico”; C58: “Excelente área verde para as aulas”; C61: “Espaço Físico ótimo”. Novamente percebemos que o espaço físico do SESI de Lajeado é considerado um diferencial em relação aos demais concorrentes existentes no mercado local.

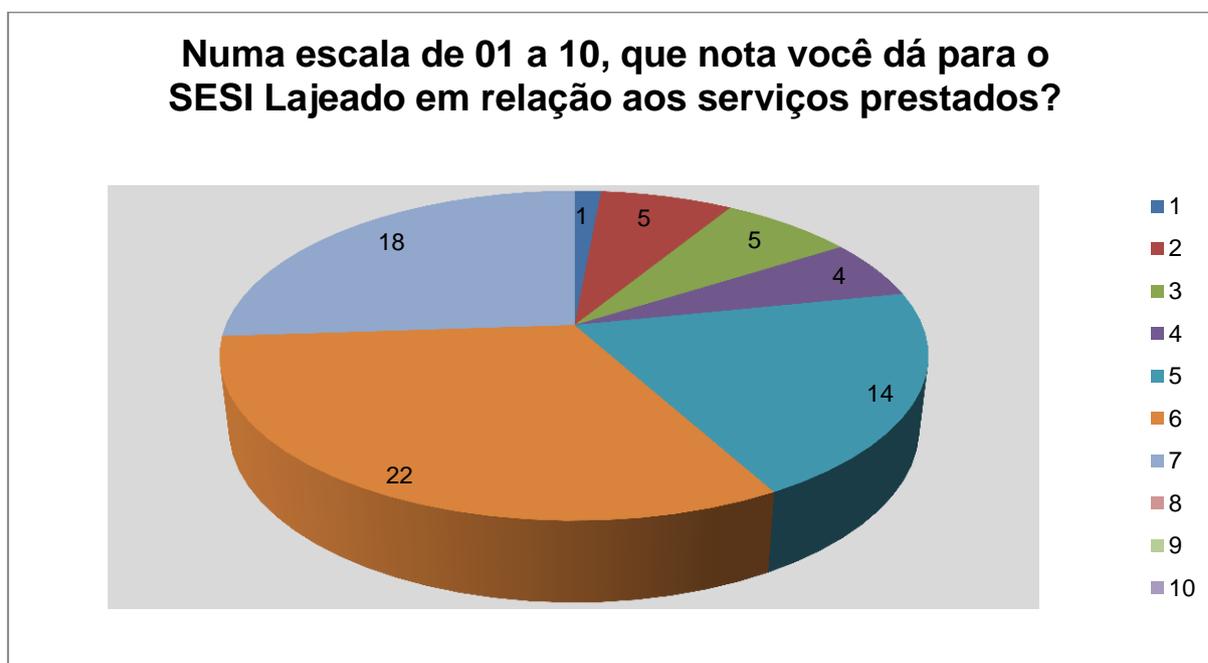
A qualidade das aulas também foi evidenciada na questão 02, através das respostas, C40: “Atendimento, qualidade das aulas, preço”; C44: “Professores atendem com mais atenção e qualidade”; C45: “Facilidade de acesso e qualidade das aulas”; C46: “Qualidade, profissionais, localização”; C48: “Preço bom e qualidade das aulas”; C56: “Preço bom e qualidade das aulas”; C65: “Qualidade e preço acessível”; C66: “Preço acessível e qualidade das aulas”.

Podemos iniciar a análise trazendo os dizeres de Pinchot (2004) para aproximá-los das afirmações apresentadas no parágrafo anterior: “os intraempreendedores são os colaboradores que possuem a capacidade de realizar suas ideias e transformá-las em ação, ou seja, são aqueles que “arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito”. Isso nos mostra que a qualidade está diretamente relacionada ao comprometimento e engajamento dos professores em realizar as aulas de acordo com a expectativa dos clientes.

4.2 Prestação de serviços e clareza nas informações

Nesta segunda categoria, os clientes avaliaram o serviço prestado e as informações que recebem dos colaboradores do SESI de Lajeado. Percebemos na questão número 03, que grande parte dos respondentes, em uma escala de 01 a 10, sinalizaram nota 08, 09 e 10 para os serviços prestados, como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Numa escala de 01 a 10, que nota você dá para o SESI Lajeado em relação aos serviços prestados?



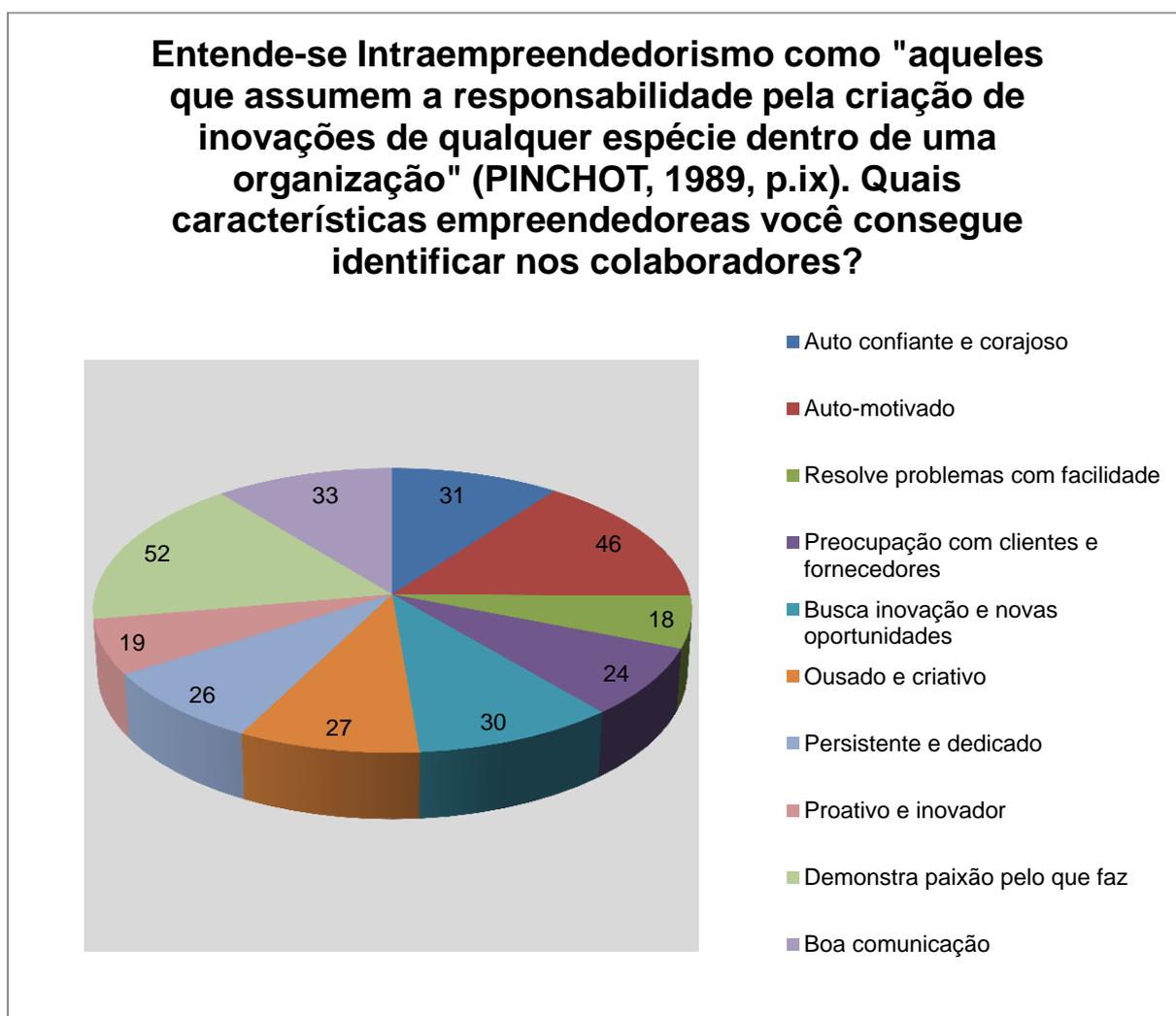
Fonte: Elaborado pelo autora.

O gráfico demonstra que a unidade do SESI de Lajeado, perante avaliação de seus clientes, está prestando um serviço de qualidade, o que de fato relaciona-se

com os dizeres de Pinchot (2004) quando afirma que o intraempreendedorismo não é uma atividade solitária, o profissional precisa prever os recursos, não prometer muitas realizações e sim “fazer mais”, tendo sempre em mente os interesses de sua empresa e dos seus clientes, sendo sempre proativo. Podemos considerar que o intraempreendedor através de suas ações criativas e motivadoras, transcende suas metas gerando assim impactos positivos em toda a equipe, refletindo em resultados efetivos para a organização.

A percepção dos clientes em relação às características intraempreendedoras dos colaboradores do SESI de Lajeado foram elencadas na questão número 05, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 3 - Quais características empreendedoras você consegue identificar nos colaboradores?



Fonte: Elaborado pelo autora.

As manifestações destacadas no gráfico anterior dão credibilidade a Haschimoto (2006), quando afirma que o profissional intraempreendedor está sempre em busca de melhorias, sempre inconformado com a situação atual, tem paixão pelo que faz e está sempre atento a novas ideias. Os números apresentados nos mostram que o intraempreendedorismo transforma positivamente os resultados da organização e que ambos estão intimamente conectados, pois, no entender da pesquisadora, profissionais que demonstram interesse, eficiência e motivação no desenvolvimento do trabalho, conseqüentemente melhorarão os resultados refletindo significativamente na relação empresa/cliente.

A comunicação entre empresa e cliente é trazida a reflexão nas respostas da questão número 05, na qual os clientes foram questionados sobre a “clareza” das informações que recebem dos funcionários do SESI de Lajeado. Dentre os respondentes, 54 clientes sinalizaram estarem satisfeitos com a maneira na qual recebem as informações solicitadas e outros 13 clientes demonstraram através das respostas que não percebem clareza nas informações, conforme seguem, C01: “Melhorar as informações na secretaria”; C04: “A matrícula foi um pouco complexa”; C07: “Falta clareza nas informações”; C14: “As informações são distorcidas”; C17: “Falta clareza nas informações”; C18: “Falta Coerência nas informações repassadas”; C19: “Os funcionários demonstram “insegurança” ao repassar algumas informações que solicitamos”; C23: “Alinhamento das informações entre os funcionários”; C24: “A comunicação precisa ser mais clara. Parece que não há uma coerência entre a informação recebida de um funcionário em relação à outro”; C25: “Informações “confusas”, um diz uma coisa outro diz outra...”; C54: “Informações vagas”; C58: “Recebemos muitas informações distorcidas”.

A partir destas colocações, podemos destacar a fala de Chaves *et al.* (2014), quando afirma que a comunicação só será eficiente se atingir seu objetivo e produzir a resposta desejada do receptor. Sendo assim, se conseguimos através da comunicação de qualidade transmitir com inteligência e empatia nossas ideias, com certeza podemos assegurar maior excelência nas relações interpessoais, gerando desta forma maior aceitação e sucesso em nossas ações cotidianas.

A avaliação do atendimento do SESI de Lajeado foi o tema da questão número 06 do questionário, na qual os respondentes poderiam optar por um dos

itens apresentados e caso fosse pertinente, escrever sobre algo que merecesse maior destaque em relação a este tema. Dos 67 clientes, 12 relataram o que consideram importante destacar em relação ao atendimento, como, C01: “Atendimento na secretaria precisa melhorar”; C06: “Facilidade de comunicação”; C07: “Confusão com documentos que são solicitados para matrícula. Muita burocracia”; C08: “Tudo ok, sem reclamações”; C14: “Um funcionário diz uma coisa, outro diz outra”; C17: “Informações distorcidas entre um funcionário e outro”; C18: “Demora”; C46: “Melhorar atendimento ao cliente”; C49: “Atendentes um pouco mais ativos”; C54: “Confusão com documentação necessária”; C58: “Clareza nas informações”; C60: “Pessoas muito prestativas, atenciosas”. Podemos relacionar estes relatos ao que diz Marchiori (2008), na qual destaca que o atendimento realizado com excelência é resultado de um trabalho que privilegia em um primeiro momento o indivíduo e o grupo, tanto em nível formal quanto informal, no interior das organizações, *“assim as pessoas acreditam em uma marca quando as relações internas são fortalecidas e comunicam naturalmente esta mensagem”*. Podemos relacionar as respostas da questão 06 com as características do profissional intraempreendedor, pois colaboradores proativos e inovadores possuem habilidades em comunicação e persuasão, refletindo na excelência do atendimento ao cliente. Nota-se que há alguns profissionais do SESI de Lajeado que precisam desenvolver essas características e com isso alcançarem melhores resultados.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou identificar as características intraempreendedoras e as habilidades de comunicação dos funcionários em relação aos clientes. Para tanto, foi identificado pelos sujeitos pesquisados, as principais características do perfil de um intraempreendedor nos colaboradores da empresa e as principais dificuldades de comunicação diante das informações solicitadas pelos clientes.

Espera-se, com este trabalho, contribuir tanto para os estudos teóricos do intraempreendedorismo, quanto para o surgimento de intraempreendedores nas organizações, visto que as ações a serem implementadas através do desenvolvimento de novos intraempreendedores são de grande impacto e relevância quanto se trata de qualidade e eficiência na prestação de serviços.

Além de todas as características intraempreendedoras apresentadas no estudo, o fundamental é o “espírito empreendedor”. O que faz lembrar que a grande maioria destes colaboradores empreendedores não tem interesse em abrir um negócio. Para eles, colaborar com a empresa, ter bons salários e elevar o seu nome dentro da organização são objetivos tão importantes quanto ter sua própria empresa.

No estudo realizado, pode-se perceber que a principal característica presente nos colaboradores do SESI de Lajeado é o comprometimento e a dedicação ao trabalho, evidenciado através da qualidade das aulas que são oferecidas. Entretanto, percebe-se também através da pesquisa realizada que alguns colaboradores necessitam desenvolver e melhorar a capacidade de “comunicação”,

principalmente no que se refere ao atendimento direto ao cliente. Sugere-se que a organização através de iniciativas promova programas de apoio e suporte a todos esses colaboradores a fim de aprimorar essas habilidades. Essas iniciativas poderiam permear entre cursos de capacitação em atendimento e vendas como também cursos na área da comunicação, enfatizando “boas práticas em comunicação”. Sugere-se também que durante as reuniões de equipe, sejam tratados assuntos sobre os temas intraempreendedorismo e comunicação, com propostas de leituras para análise e discussão em grupo.

Diante do estudo também podemos inferir que o espaço disponibilizado pelo SESI de Lajeado para a prática das aulas, tanto de ginástica como de música, é referência em relação aos demais concorrentes. O estudo demonstrou que é evidente o interesse dos clientes em realizar atividades ao ar livre e em meio à natureza.

Como implicação gerencial, este estudo contribui para que os gestores do SESI verifiquem qual a melhor forma de maximizar os resultados da organização a partir do reconhecimento e desenvolvimento de novos intraempreendedores, sem esquecer também que a comunicação entre empresa e cliente é o ponto chave para gerar resultados positivos e reter clientes.

Quanto às limitações do estudo, tem-se inicialmente o tipo de pesquisa adotada. Por se tratar de um estudo de caso, não é possível realizar generalizações desta pesquisa. Outro elemento de limitação foi a amostra, limitada a um grupo de clientes específicos (frequentadores das aulas de ginástica e música), sendo que a unidade do SESI de Lajeado, possui outros serviços disponíveis a população, especialmente aos trabalhadores da indústria local.

Desta forma, recomenda-se que novos estudos sejam realizados de maneira mais aprofundada, utilizando-se de outros métodos acerca do tema intraempreendedorismo e comunicação, que visem compreender as competências intraempreendedoras aliadas a habilidade de comunicação entre empresa e cliente.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Richard M.; GOMES, Fabrício P. **Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração**: uma visão holística do objeto em estudo. Universidade Federal de Paraíba, [s.d.].
- BAHIA, Juarez B. **Introdução a Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor corporativo**: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. O questionário na pesquisa científica. **Administração online**, [S.l.], v. 1, n. 1, 2000.
- CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada - Guia prático para análise qualitativa**. [S.l.]: Portuguese language translation by Artmed Editora S.A., 2009.
- CHAVES, Edi L.; NETO, Fernando H. S.; PECH, Jerson; CARNEIRO, Margareth F.S. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.
- COUTINHO, M. T. C. **Da submissão à espoliação dos servidores**. In: VI Concurso de casos e textos sobre administração pública, Rio de Janeiro: FESP, v. 1. p. 153-167, 2000.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- PESSOA, Eliana; OLIVEIRA, N.C. Kelly. Perfil Intra-empreendedor: um estudo inicial

em funcionários da Infraero – sede. **Revista do Serviço Público Brasília**, [S.l.], v. 57, n. 4, p. 507-529, out./dez. 2006.

PINCHOT, Gifford. **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POLITO, Reinaldo. **Assim é que se fala**: como organizar a fala e transmitir ideias. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Airton (Org.). São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. (Coleção Bibliografia Universtária Pearson).

SHIRAISHI, Guilherme (Org.). **Pesquisa de Marketing**: bibliografia Universitária Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

TORQUATO, Francisco. **Comunicação empresarial / Comunicação Institucional**: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 6. ed. São Paulo, SP: Copyright, 1986.

YIN, Robert k. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução de Ana Thorell. Revisão Técnica de Claudio Damascena. 4. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Permissão para realizar a pesquisa

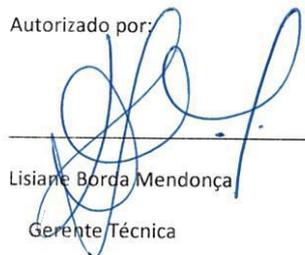
Eu, Regina Casagrande, CPF 773069960-53, estudante do curso de Especialização MBA em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário UNIVATES de Lajeado, solicito autorização do SESI – Serviço Social da Indústria para efetuar o estudo de caso **“COMO O INTRAEMPREENDEDORISMO E A COMUNICAÇÃO PODEM INFLUENCIAR NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA UNIDADE DO SESI DE LAJEADO”**, com a aplicação de questionário com abordagem quali/quantitativo aos clientes/alunos dos grupos de Afinidades Artes e Fitness do CAT.

Lajeado, 03 de maio de 2016.



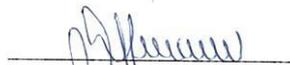
Regina Casagrande

Autorizado por:



Lisiane Borda Mendonça

Gerente Técnica



Ana Maria Hoffmann

Gerente de Operações

SESI Região IX

APÊNDICE B - Termo de Anuência**TERMO DE ANUÊNCIA**

Lisiane Borda Mendonça, Gerente Técnica da área de Promoção de Saúde e Ana Maria Hoffmann Gerente de Operações do SESI Região IX, declaram para os devidos fins, que ambas tem conhecimento e autorizam a utilização do nome do SESI (Serviço Social da Indústria) no Estudo de Caso intitulado **“COMO O INTRAEMPREENDEDORISMO E A COMUNICAÇÃO PODEM INFLUENCIAR NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA UNIDADE DO SESI DE LAJEADO”**, proposto pela aluna Regina Casagrande, sob a orientação da Professora Dra. Silvana Neumann Martins, vinculado ao Curso de Especialização MBA em Gestão Empresarial, do Centro Universitário UNIVATES, localizado na cidade de Lajeado-RS.

Porto Alegre, maio de 2016.

Atenciosamente,



Lisiane Borda Mendonça
Gerente Técnica



Ana Maria Hoffmann
Gerente de Operações SESI
Região IX

APÊNDICE C - Instrumento de pesquisa: Questionários aplicados aos clientes que frequentam as aulas de ginástica e música no SESI de Lajeado – RS

Questionário aplicado aos clientes frequentadores das aulas de ginástica e música da unidade do SESI de Lajeado:

Perfil dos participantes:

Idade:

Sexo: F () M ()

Tempo de utilização dos serviços do SESI:

() menos de 01 ano () 01 ano () mais de 01 ano

1. Qual o principal determinante que o faz participar das aulas de ginástica ou música no SESI de Lajeado?

() Atendimento () Preço () Qualidade das aulas () Espaço Físico

2. Você percebe o SESI de Lajeado com algum diferencial em relação aos concorrentes?

() Sim () Não

Por quê? _____

3. Numa escala de 01 a 10, que nota você dá para o SESI Lajeado em relação aos serviços prestados?

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

4. Entende-se Intraempreendedorismo como “aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização” (PINCHOT, 1989, p.ix). Quais características empreendedoras você consegue identificar nos colaboradores do SESI Lajeado?(você pode escolher mais que uma opção).

() Auto confiante e corajoso

() Auto-motivado

() Resolve problemas com mais facilidade

() Preocupação com clientes e fornecedores

- () Busca inovação e novas oportunidades
- () Ousado e criativo
- () Persistente, dedicado
- () Proativo, inovador
- () Demonstra paixão pelo que faz
- () Boa comunicação

5. A comunicação clara, com o objetivo de informar e orientar deve limitar-se a clareza didática da mensagem, na qual o orador transmite as informações da forma mais objetiva e compreensível que puder. Para esta a finalidade, é importante que a fala seja organizada dentro de uma lógica muito bem elaborada, para que os ouvintes assimilem naturalmente o conteúdo da exposição (POLITO, 2005, p. 29).

A partir dessa definição, você percebe clareza nas informações recebidas dos funcionários do SESI?

- () Sim () Não

Se a resposta foi “não”, descreva o que poderia ser melhorado quanto à comunicação entre funcionários e clientes:

6. Quando você solicita alguma informação, ou precisa de qualquer auxílio dos colaboradores do SESI, como você avalia este atendimento e o prazo em que as solicitações são resolvidas?

- () péssimo , nunca consigo resolver minhas solicitações
- () ruim, com muitos aspectos a melhorar
- () bom, quase sempre consigo sanar minhas dúvidas
- () muito bom, sempre consigo esclarecer minhas duvidas

Algo a destacar: _____

APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A presente pesquisa, cujo título é “Como o intraempreendedorismo e a comunicação podem influenciar na prestação de serviços na unidade do SESI de Lajeado?” do Programa de Pós Graduação em Gestão Empresarial do Centro Universitário UNIVATES, tem como objetivo conhecer as concepções dos alunos de ginástica e música da unidade do SESI de Lajeado sobre comunicação e intraempreendedorismo e propor ações de melhoria na prestação desses serviços.

Os dados para esta pesquisa serão obtidos através da aplicação de questionário com abordagem quali-quantitativa e os resultados da pesquisa constituirão subsídios para produções científicas a serem encaminhadas para publicações e apresentadas em eventos da área.

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que autorizo a minha participação nesta pesquisa, pois fui devidamente informado sem qualquer constrangimento e coerção sobre os objetivos e instrumento de coleta de dados que serão utilizados, já citados neste termo.

Fui igualmente informado(a):

- Da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento a qualquer dúvida acerca dos procedimentos relacionados à pesquisa;
- Da garantia de retirar meu consentimento a qualquer momento, deixar de participar do estudo;
- Da garantia de que não serei identificado(a) quando da divulgação dos resultados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados à pesquisa;
- De que, se existirem gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa, portanto não terei nenhum tipo de gasto previsto.

Este termo será assinado em duas vias, sendo que uma dessas vias será arquivada em local seguro pela pesquisadora, e a outra ficará com o respondente da pesquisa. A responsável pela pesquisa é a aluna Regina Casagrande (Fone: (51) 9875-8432)

Assinatura do entrevistado

RG:

Assinatura do(a) entrevistador(a)

RG: