

**CAIXA DE SUGESTÕES COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
PARTICIPATIVA: ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE DE JOÃO
PESSOA**

ALVES, Ana Claudia da Silva¹
SOBREIRA, Geo do Nascimento²
HENRIQUE, Kerolyn Ingredy Andrade³
GONÇALVES, Maycon Douglas da Silva⁴

Resumo: Os traços do ambiente dos negócios, principalmente após a retomada das rotinas pós pandemia, têm levado as empresas a investir na competência na gestão de pessoas. Para melhor enfrentar os desafios contemporâneos, as organizações precisam criar mecanismos que favoreçam o envolvimento de seus trabalhadores. A administração participativa é vista, como uma dessas possíveis ferramentas para alcançar tal objetivo. O presente artigo aborda o caso de um restaurante de comida Japonesa, situado na cidade de João Pessoa - PB, que atualmente não possui programas participativos na empresa. Enfoca especificamente a aplicação de uma caixa de sugestão, buscando identificar a forma que essa ferramenta será recebida pelos colaboradores. Após um levantamento bibliográfico, foi efetuada uma pesquisa de campo, com aplicação de questionário com todos os colaboradores da empresa, buscando entender como é processo de comunicação entre diretoria e colaboradores, e colhendo a visão dos funcionários a respeito da implementação de caixa de sugestão na empresa. Após a aplicação da caixa em um período de 15 dias, foi aplicado outro questionário colhendo as experiências gerais dos colaboradores. Os participantes avaliaram de forma positiva a ferramenta de gestão participativa, porém abrindo espaços para melhorar o uso da ferramenta na empresa.

Palavras-chave: Ferramenta de gestão. administração participativa. Caixa de Sugestão

**SUGGESTION BOX AS A PARTICIPATIVE MANAGEMENT TOOL: CASE
STUDY IN A JOÃO PESSOA RESTAURANT**

Abstract: The traces of the business environment, especially after the resumption of post-pandemic routines, have led companies to invest in competence in people management. To better face contemporary challenges, organizations need to create mechanisms that favor the involvement of their workers. Participatory management is seen as one of these possible tools to achieve this goal. This article addresses the case of a Japanese food restaurant, located in the city of João Pessoa - PB, which currently does not have participatory programs in the company. It specifically focuses on the application of a suggestion box, seeking to identify how this tool will be received by employees. After a bibliographic survey, field research was carried out, with the application of a questionnaire with all the company's employees, seeking to understand how the

¹ Discente da Faculdade Três Marias

² Discente da Faculdade Três Marias

³ Discente da Faculdade Três Marias

⁴ Discente da Faculdade Três Marias

communication process between management and employees is, and collecting the employees' view regarding the implementation of a suggestion box in the company. After the application of the box in a period of 15 days, another questionnaire was applied, collecting the general experiences of the employees. Participants positively evaluated the participatory management tool, but opening spaces to improve the use of the tool in the company.

Keywords: Management tool. Participative administration. Sugestions box.

1. INTRODUÇÃO

A administração participativa surgiu na Grécia, com a democracia a mais de 2000 anos, ao longo dos anos foi se expandindo pela sociedade. A administração participativa é um conjunto proporcional de condições organizacional, comportamentais e atitudes, e não uma Teoria propriamente estruturada (MARAMALDO, 1989, p. 60). De acordo com o professor, Rodrigo Rangel Zaweriusckha, a administração participativa revela-se como um paradigma, pois é uma das mais avançadas formas de gestão administrativa da atualidade. Dessa forma, ela não apenas busca compartilhar decisões com os funcionários, mas também com todos que fazem parte da existência da empresa, seja, cliente, usuário, fornecedor, distribuidores ou acessórios da organização. A execução correta da gestão participativa ajuda as pessoas a atingir metas, trazendo bons resultados para a organização e obtendo mais compromisso por parte dos colaboradores.

Pesquisas apontam que, uma empresa que aceita sugestões de seus colaboradores tem um crescimento propício, pois produzem mais e melhor, diminui a rotatividade, aumenta o engajamento de determinadas equipes, torna o ambiente de trabalho mais leve e atrai novos talentos (GPTW, 2020). A comunicação nessa área deve ser clara e objetiva pois é desse modo que não haverá distorções e discastes desnecessários para as duas partes envolvidas. As organizações que instituem práticas participativas tendem a apresentar maior produtividade, redução de custos, qualidade no atendimento, criatividade, redução do absenteísmo, menores índices de rotatividade e um clima interno mais favorável, dentre outros (VALLADARES; FILHO; ROMAN, 2005).

Nesse contexto, o presente artigo examina o caso de um restaurante de comida japonesa situada em João Pessoa - PB, que não possui nenhuma prática de gestão participativa. O foco repousa especificamente na implementação de uma caixa de

sugestão, como um canal de comunicação com a diretoria para que os empregados possam expor suas dúvidas e preocupações. Na percepção dos autores, essa ferramenta seria uma boa opção para promover a gestão participativa. Cabia, porém, perguntar e entender através dos dados levantados, se essa seria também a opinião dos funcionários. Assim, a pesquisa procurou responder à seguinte questão central: “Quais as percepções e mudanças que os colaboradores terão a respeito do uso da caixa de sugestão na empresa?”

O presente estudo de caso está estruturado em cinco sessões, além desta introdução. A segunda sessão a seguir são detalhados o referencial teórico, com suas respectivas subdivisões, contendo a história e conceito da Administração participativa; a Administração participativa e os colaboradores; a importância da gestão participativa e a Caixinha de Sugestão como ferramenta de Administração Participativa.

Em seguida é apresentado os procedimentos metodológicos; pesquisa exploratória, entrevistas, pesquisa bibliográfica, entre outros. Na quarta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos no levantamento de campo. Na quinta e última, são destacadas as conclusões a que o estudo permitiu que se chegasse.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 História e conceito da Administração Participativa

A administração participativa, surgiu na Grécia a mais de 2000 anos, apesar de ter sido idealizada a séculos atrás, é um assunto bastante contemporâneo, e foi oficializada após o surgimento da burocracia. Um dos estudos sobre a administração participativa foi desenvolvida e conduzida por Elton Mayo, cientista social da universidade de Harvard, que observou a empresa e os colaboradores do western electric's company, nos Estados Unidos, no bairro Hawthorne, entre 1927 e 1932, por meio do estudo a qual foi nomeado de teoria das relações humanas, através do experimento de HAWTHORNE.

Em essência Mayo diz que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como um

sistema social, não apenas econômica ou industrial, para melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia (MAXIMIANO, 2002, p. 238) , tendo em vista, para Elton Mayo, as organizações deveriam deixar de ter ênfase nas tarefas e na estrutura e passar a ter ênfase nas pessoas, assim se opondo as teorias científicas e clássicas de Fayol e Taylor, pois na teoria das relações humanas as tais são incentivadas e motivadas a trabalhar, e deixam de ser parte de uma “máquina”, para ter o seu lado humano visível, tendo em vista que, o lado afetivo de um colaborador influencia bastante na organização como um todo.

Sobre o conceito a administração participativa segundo Bonome (2009) é um processo organizacional de tomada de decisões onde os recursos e as responsabilidades sejam compreendidos em todos os níveis hierárquicos. É garantir que as decisões sejam feitas pelas pessoas certas. É uma filosofia ou administração de pessoas que valoriza a capacidade de tomada de decisões e solução de problemas. Em continuidade ao conceito, Chiavenato (2005) diz que a administração participativa é uma combinação de recursos organizacionais, humanos, financeiros, materiais e tecnológicos que juntos, trabalham para o alcance dos objetivos e desempenho excepcional.

Compartilhando dessa mesma ideia, Bonome (2009) declara que a administração participativa é a oportunidade que as pessoas possuem de influenciar em decisões que as afetarão, sejam elas em maior ou menor escala, é a valorização da experiência do colaborador. Quanto às organizações, Chiavenato (2005) contribui dizendo que a administração participativa é a democracia organizacional que envolve o empoderamento e parceria, podendo ser utilizada até mesmo como a cura do baixo moral e baixa produtividade.

A principal característica da administração participativa é o uso da tomada de decisão coletiva, onde os colaboradores compartilham de um significativo grau de decisões com seus superiores. O autor deixa claro que essa administração não é adequada para todas as organizações. Para Bonome (2009) a administração participativa tem se fortalecido nas últimas décadas e isso se deve, a velocidade das mudanças, ao alto nível de conhecimento, aumento das comunidades, fatores consideráveis para o envolvimento dos funcionários na gestão das empresas. Para o autor, o que se pretende alcançar com a

administração participativa é uma maior competitividade por meio da cooperação e redução de conflitos; satisfação das pessoas, aumento no potencial dos envolvidos, diminuição da alienação e responsabilidades sociais para a empresa.

2.2 A Administração Participativa e os colaboradores

Para Bonome (2004) a Administração Participativa, é aquela que consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários. Segundo esta afirmação, o âmago da Administração Participativa é a troca de ideias, ou seja, funcionários com diferentes tipos de formação e funções na organização opinam sobre a maneira mais simples e melhor de se trabalhar na empresa onde se presta serviços.

Não apenas isso, mas a administração participativa “consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão”. (BONOME, 2009, p.72). Isso sugere dizer que é uma política de administração que valoriza as pessoas em sua capacidade de tomada de decisões e em solucionar problemas, pois a motivação e satisfação são aprimoradas neste posicionamento administrativo. Como bem, declarou Lima (2016)” os salários ou as recompensas financeiras não é o único elemento que determina ou eleva o trabalhador a se motivar para a realização de determinada tarefa no trabalho.” (LIMA, 2016, p. 86)

Dessa forma a administração participativa dentro do ambiente corporativo além de mudar o clima, altera também as políticas da empresa. Segundo Chiavenato (2005) a utilização da Administração Participativa no ambiente de trabalho é uma expressão da democracia e do empoderamento, conforme ele relata a seguir:

Administração participativa é democracia no local de trabalho, empoderamento e parecerias. A característica comum a todos os programas de Administração Participativa é o uso da tomada de decisões conjunta, através dela o subordinado compartilha de um significativo grau de poder na tomada de decisões com seus superiores imediatos. (CHIAVENATO, 2005, p. 406)

A democratização das relações sociais, desenvolvimento e a complexidade das empresas modernas, com as mudanças vertiginosas e a intensificação das comunicações, são apenas alguns motivos pelos quais o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões pode ser uma ferramenta que ajuda no desenvolvimento empresarial.

Finalmente o que se pretende alcançar com a administração Participativa aplicada aos colaboradores segundo Bonome (2009), é a maior competitividade e a redução de conflitos através de cooperação; satisfação das pessoas; utilidade de todo o potencial delas; redução da alienação; cultura democrática; equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos e responsabilidade sociais da empresa.

2.3 A importância da Gestão Participativa

A participação sugestiva dos colaboradores foi integralizado de acordo com a necessidade de renovar as práticas tradicionais, entre as décadas de 80 para 90 causando repercussão no meio de trabalho, onde o funcionário de baixo cargo podia ser ouvido e incrementado na parte estratégica da pirâmide valorizando as decisões sobre diversos aspectos, afim de obter autonomia e lucratividade, aumentando o incentivo e a participação dos funcionários, possibilitando a autogestão onde ocasionava a diminuição de chefes.(MAXIMINIANO, 2000, p.463)

Os colaboradores assim, passam a ser útil nas decisões da organização. De forma prática o nível estratégico busca a participação de seus colaboradores para unir opinião, contribuição e o desenvolvimento do operacional, para que os funcionários se sintam motivados para darem seu melhor a empresa. Como destaca Novo, Chernicharo e Barradas (2008) a gerência tem o sentido de incorporar liderança para que haja responsabilidade nos planejamentos e na execução dos trabalhos, tirando da mente das pessoas o poder de pressionar e controlar o colaborador.

Dessa forma, existe uma variação de benefícios e exemplos administrativo que serve para gestores e trabalhadores, como a participação no desenvolvimento, benefício da empresa ao colaborador e participação ao capital da empresa, que significa: a qualidade do trabalho executado, os benefícios recebidos, com a finalidade de assegurar o capital

da empresa. A democracia empresarial reforça a participação administrativa nas tomadas de decisões interferindo nos métodos que não são favoráveis ao trabalhador, podendo assim, assegurar seus direitos e negociar suas condições de trabalho na empresa. Sendo assim esse sistema de Gestão participativo tende a crescer o engajamento e a satisfação dos operários, despencando os conflitos entre si, tendo uma crescente na produção e produtividade. (FARIA, 2009).

2.4 A caixinha de sugestão como ferramenta de Administração Participativa

Dentre as diversas ferramentas que podem ser utilizadas nos programas de gestão participativa, como por exemplo: Canva, Análise SWOT, KPI, Plano de negócios, 5W2H, Ciclo PDCA, Matriz BCG, Matriz GUT, People Analytics, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, as caixas de sugestão representam uma das mais simples e antigas, sendo utilizadas por diversas empresas.

Mesmo não existindo consenso sobre a origem dos sistemas de sugestão, como já afirmaram Barbieri e Álvares (2005), a Japan Human Relations Association (JHRA) considera como experiência precursora a colocação de uma caixa na entrada do Castelo de Edo, localizado no Japão, em 1721, na qual qualquer pessoa podia colocar sugestões, pedidos e reclamações por escrito. Essa caixa seria um modelo dos modernos sistemas baseados em caixas de sugestões. A prática de solicitar sugestões aos funcionários, ainda conforme a JHRA (1997), foi usada pela primeira vez na Escócia, pelo armador Willian Denny, para que seus empregados dessem sugestões de como construir navios a um baixo custo.

Como destaca Souza (2002), a adoção dessa ferramenta, assim como ocorre com outras similares, proporciona algumas importantes vantagens para a empresa. Como efeitos diretos, podem ser apontados, entre outros, a possibilidade de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, com a conseqüente redução de custos e o aumento de produtividade. Também contribui para a melhoria do ambiente corporativo, à medida que os trabalhadores se sintam mais valorizados, reconheçam na utilização desse sistema o interesse da empresa em saber suas opiniões. Também apontam como prováveis efeitos

interpessoais a melhoria na comunicação entre os supervisores e seus liderados e o fortalecimento do espírito de equipe.

É certo, porém, que a simples adoção de uma caixa de sugestões não é capaz de gerar esses efeitos benéficos. Como aponta Floriano (2007), há empresas que usam esse tipo de ferramenta como uma espécie de prova de sua boa vontade em ouvir o que seus funcionários têm a dizer, mas que, na verdade, não a gerenciam de forma adequada, nem fazem uso correto dos insumos que ela proporciona. Nesses casos, podem ocorrer dois tipos de distorção: a caixa virar quase que um “enfeite”, sem maior utilidade ou, ainda pior, pode ser vista como um ato demagógico dos gestores, gerando, assim, efeito contrário ao desejado no clima organizacional. Böhmerwald (1996) destaca que a implantação de sistemas de coleta de opiniões de trabalhadores que funcionem de fato representa um grande desafio. Há inúmeros desafios a serem superados; por exemplo, manter o pessoal permanentemente motivado para gerar ideias; manter um sistema capaz de receber, classificar, analisar e selecionar as ideias geradas. O ideal é tornar um círculo em que boas sugestões levem a mudanças significativas, as quais, por sua vez, vão estimular o surgimento de mais contribuições.

O que se percebe, portanto, é que as caixas de sugestões podem sim ser uma importante ferramenta de gestão participativa, desde que adequadamente administrada. A pesquisa realizada, nos moldes apresentados na próxima seção, procurou investigar a utilização dessa ferramenta na organização estudada, destacar os possíveis, impactos e mudanças que ocorrerão na percepção do público diretamente envolvido com seu funcionamento: os colaboradores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa, caracterizou-se pela utilização de técnicas qualitativas e quantitativas. A investigação qualitativa ocorreu por meio da análise de conteúdo, sendo adotadas categorias temáticas ou reunião de significados semelhantes, das respostas apresentadas, visando à posterior análise e interpretação. A análise quantitativa baseou-se na utilização de procedimentos de estatística descritiva, tanto na coleta como no tratamento dos dados.

A coleta de dados foi feita a partir de um questionário semiestruturado, contendo questões fechadas e abertas. Quanto à sua finalidade, com base na divisão proposta por Vergara (2005), trata-se de uma pesquisa explicativa, pois procurou compreender melhor o fenômeno estudado através da análise dos dados coletados. Também é aplicada, uma vez que se direcionou para a busca de resolução de problemas concretos.

Em relação aos meios, a pesquisa pode ser classificada, como bibliográfica, como fundamenta Fonseca (2002), pois teve como ponto de partida uma revisão de literatura, e como de campo, por terem sido aplicados questionários e aplicação da caixa de sugestão na empresa. Também é um estudo de caso, uma vez que retrata especificamente a realidade de uma determinada organização.

A pesquisa de campo contou com a aplicação de questionários mediante a distribuição pessoal, um a um, para não atrapalhar o funcionamento da empresa, a inserção da caixinha de sugestão na empresa por um período de 15 dias, e um segundo questionário aplicado no último dia de uso da caixinha de sugestão na empresa. O 1º questionário possuía 6 questões fechadas e 2 questões abertas, conforme será detalhado na seção que apresenta os resultados obtidos no campo, e o 2º questionário possuía 3 questões abertas e 3 questões fechadas. Foram elaborados questionários apenas para os colaboradores. O universo pesquisado está constituído por 10 trabalhadores da unidade do Geisel da empresa. Foi constituída uma amostra de 10 sujeitos. Não houve critérios para a seleção dos participantes, todos os colaboradores estavam aptos a participar.

Um dos pontos de engrandecimento da pesquisa foi que nenhum dos estudantes/aplicadores são funcionários da empresa, deixando assim os colaboradores mais confortáveis para preencher o formulário e disponibilizar informações dentro do contexto em questão. Toda a aplicação da pesquisa deu-se dos dias 29 de abril até o dia 22 de maio, totalizando assim 24 dias de conversa e alinhamento com a diretoria, aplicação de formulário e aplicação da Caixinha de Sugestão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, é apresentada a tabulação das respostas obtidas no primeiro questionário aplicado na empresa estudada. Responderam ao questionário 10 pessoas, todos

colaboradores da empresa. A primeira questão versou sobre a idade dos participantes. Conforme resultado da pesquisa, há um nível de idade balanceado, todos os colaboradores são maiores de 18 anos, 60% têm entre 19 e 30 anos, e 40% entre 40 e 62 anos.

A amostra segue o que se observa na empresa, que possui forte predominância de trabalhadores jovens. Em seguida, foi solicitado que os respondentes identificassem sua função na empresa. Foram apresentadas as funções: atendente, caixa-delivery, garçom, auxiliar de cozinha, administrador, sushiman, operador de caixa e cozinheiro.

A terceira pergunta questionou se atualmente as ideias e sugestões dadas pelos colaboradores são ouvidas pela empresa. Assim foi verificado que 40% dos participantes acreditam que as ideias são ouvidas frequentemente, pela diretoria, 30% responderam que sempre e 30% informaram que raramente suas ideias e sugestões são ouvidas. Há, no entanto, um espaço considerável para melhorias, tendo em vista que o máximo obtido foi de 30% de satisfação.

Para corroborar com a pergunta anterior, a quarta questão solicitou aos participantes que informassem com qual frequência a diretoria se preocupa em efetuar mudanças, quando algum colaborador dá uma ideia ou sugestão, verificou-se com os levantamentos dos dados que 50% dos colaboradores acreditam que isso ocorre sempre ou quase sempre, e 50% acreditam que nunca ou raramente a empresa se preocupa em efetuar mudanças, percebe-se que os empregados esperam mais transparência da empresa em se posicionar frente aos questionamentos e que busque não apenas responder, mas também resolver os assuntos abordados.

Em seguida, foi perguntado, se o retorno de resposta da diretoria para as sugestões, dada por algum colaborador, é claro, fácil de ser entendido, ou seja, a comunicação é assertiva. Destacou-se que 70% dos colaboradores acreditam que a comunicação é clara, 30% acreditam que a comunicação não é clara.

A sétima questão abordou a percepção geral que os funcionários possuem a respeito da implementação de uma caixa de sugestão na empresa. A maioria dos participantes (60% Boa e 30% Excelente) avaliou de forma positiva a implementação da caixa de sugestões e apenas 10% acreditou ser uma ideia ruim. Quando questionado, aqueles que responderam de forma negativa, alegou que a diretoria não esculta e os

colaboradores são muito individualistas. Aqui, evidencia-se o ponto destacado por Ferreira et al. (2009) de que, para a ferramenta ser bem aproveitada, deve haver estímulo à participação e incentivo por parte dos gestores. Essa pode ser uma ação tomada para melhorar sua utilização.

Na questão seguinte foi levantado a hipótese de que caso houvesse uma caixa de sugestão na empresa como seria a relação do colaborador com ela, concluiu-se pelos dados que 80% disseram que alimentaria a caixa com suas sugestões, e 20% disseram que não usaria a caixa. Aqui, percebe-se a mesma ideia apontada por Floriano (2007): a ferramenta não pode parecer enfeite aos funcionários, eles precisam acreditar na efetividade dela para potencializar sua utilização.

Na última questão, da primeira parte do questionário aplicado a empresa, foram apresentados seis assertivas, sendo solicitado aos participantes que se manifestassem a respeito de como se sentiriam caso as suas ideias e sugestões dadas na caixinha fossem atendidas pela diretoria. A tabela 1 apresenta as respostas obtidas, partindo do pressuposto que os participantes poderiam marcar mais de uma alternativa:

Tabela 1: Sentimentos sobre o uso da caixinha

Assertiva	Número de respostas
Motivado a trabalhar	9
Despertaria minha criatividade	4
Me sentiria importante para a empresa	5
Não faria diferença significativa para mim	1

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se, assim, que os possíveis sentimentos gerados pelo uso da caixa de sugestão, na percepção dos colaboradores, seriam muito mais positivos do que negativos. Concentrando principalmente na assertiva “Motivado a trabalhar” englobando 90% dos participantes.

Esses dados, são afirmados por Maximiano (2008) quando declarou que o desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa alcança através da aplicação de um esforço, e se torna positivo quando esse resultado atinge a própria pessoa, ou a organização na qual trabalha. Esse desempenho é influenciado por uma força chamada motivos, ou seja, são essas forças que produzem a motivação. Para ele o processo de motivação é incentivado e estimulado por algum tipo de motivo ou razão. A motivação para o trabalho de acordo com Maximiano (2008) é o resultado de uma relação entre os motivos internos das pessoas e os motivos externos ligados ao ambiente. No que se refere aos motivos externos (esses que estão ligados ao uso da caixinha de sugestão) o autor afirma que são impulsos ou incentivos que o ambiente oferece. Eles satisfazem as necessidades, despertam interesse ou recompensas almejadas. O que a pessoa desenvolve, através da motivação atinge positivamente a organização em diversos setores.

Depois de 15 dias de aplicação na empresa da caixa de sugestão, foi aplicado no último dia um segundo questionário que buscou avaliar como os colaboradores vivenciaram o uso da ferramenta, se foi feito o uso da caixa, o que sentiram em relação a isso, como eles encaram o fato de ter uma caixa de sugestão permanente na empresa, e o que precisa acontecer, na opinião deles para a caixa de sugestão funcionar com maior excelência. Dessa vez apenas 8 dos 10 colaboradores contribuíram com o questionário. A seguir apresentaremos os dados levantados, seguido de comentários a respeito dos pontos abordados.

Quando questionados se fizeram uso da caixinha durante esse período 63% dos colaboradores alegaram não ter feito uso, o motivo que mais apareceu foi porque não sentiram vontade. Entramos aqui uma dissociação com o primeiro questionário, onde 80% dos colaboradores disseram que alimentaria a caixa com suas sugestões. Os demais colaboradores (37%) colocaram suas ideias e sugestões na caixinha. Abaixo a representação gráfica.

Gráfico 1: uso da caixa



Fonte: Elaborado pelos autores

A segunda questão buscou saber qual a percepção dos colaboradores sobre ter uma caixinha de sugestão permanente na empresa. A maioria dos participantes (90% excelente) avaliou de forma positiva o uso da caixa de sugestão no dia a dia da empresa. E apenas 10% não considerou uma boa ideia.

Na terceira e última questão buscamos entender, na opinião dos colaboradores, o que precisa acontecer para essa ferramenta funcionar de forma excelente. Na tabela 2 abaixo é possível encontrar os resultados:

Tabela 2: O que precisa acontecer para o melhor uso da ferramenta

Assertiva	Respostas	Percentual
Diretoria mais comprometida	6	75%
Funcionários mais comprometidos	4	50%
Diretoria precisa passar mais confiança	2	25%
Caixa em ponto mais estratégico	0	0%
A diretoria precisa incentivar mais o uso	2	62,5%

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se, portanto, nos aspectos considerados nas assertivas apresentadas que a maioria dos colaboradores acreditam que a força que determina o melhor uso da caixa é a diretoria. 75% acreditam que a diretoria precisa ser mais comprometida. 62,5% acreditam que a diretoria precisa incentivar mais o uso da caixa, e 25 % disseram que a diretoria precisa passar mais confiança.

Além disso 50% acreditam que os funcionários precisam ser mais comprometidos. Já com respeito ao local onde deve ficar a caixa todos os colaboradores acreditam que a caixa ficou em ponto estratégico.

No dia de coleta das sugestões da caixa foram encontradas 16 ideias e sugestões. Um ponto a ser destacada é que mesmo não fazendo parte desse trabalho de pesquisa, os clientes, ao verem a caixa no restaurante também sentiram vontade de colocar ideias e sugestões. Logo 10 papeis eram de funcionários e 6 de clientes.

No geral, tem-se o entendimento que os colaboradores usariam mais a caixa se sentisse mais apoio e comprometimento da diretoria. Como Böhmerwald (1996) destaca, a implantação de sistemas de coleta de opiniões de trabalhadores que funcionem de fato representa um grande desafio. E na empresa em questão há inúmeros desafios a serem superados; por exemplo, manter o pessoal permanentemente motivado para gerar ideias; manter um sistema capaz de receber, classificar, analisar e selecionar as ideias geradas. O ideal é tornar um círculo em que boas sugestões levem a mudanças significativas, as quais, por sua vez, vão estimular o surgimento de mais contribuições.

5. CONCLUSÃO

A partir do exposto no presente artigo, pode-se considerar que a ferramenta de gestão participativa abordada na pesquisa pode se tornar um importante diferencial para a empresa estudada, tendo em vista que é um canal de comunicação relevante entre funcionários e gestores. Esse tipo de participação promove a valorização do empregado, tornando-os mais produtivo e mais comprometido com seu trabalho, pois se sente mais motivado.

É importante destacar que o modelo participativo é um processo que aumenta o comprometimento do trabalhador com a organização. A participação não é somente nas

decisões, na participação dos lucros, mas principalmente na responsabilidade por seu próprio comportamento e desempenho. Os dados coletados, no restaurante em questão, permitiram que se chegasse a algumas respostas à questão central adotada: “Quais as percepções e mudanças que os colaboradores terão a respeito do uso da caixa de sugestão na empresa?”. Concluiu-se que, no geral, os participantes consideram excelente a ideia da ferramenta na empresa, pois consideram que é uma forma eficaz desde que apoiado pela diretoria. Alguns, porém, consideram que o sistema não tem credibilidade visto dizerem que não serão ouvidos de nenhum jeito. Apesar da avaliação positiva sobre esse instrumento, verificou-se que a maioria dos participantes não postou nesse período de experimento.

Nota-se, com isso, uma discrepância entre as informações coletadas. Pesquisas posteriores ajudarão a compreender o motivo que levou os empregados a avaliarem positivamente a ferramenta, mesmo não fazendo uso dela. Foram apresentadas pelos trabalhadores sugestões para o aprimoramento da caixa de mensagens. As questões que mereceram maior destaque foi que a diretoria precisa estar mais comprometida com o uso da caixa, e que a diretoria precisa incentivar mais o uso dela.

É importante salientar que os resultados poderiam ter sido diferentes, se o mesmo projeto fosse aplicado a mais de um restaurante, ou feito com um maior número de funcionários. Visto que esse estudo de caso colheu apenas 10 amostras no primeiro questionário e 8 mostras no segundo questionário.

Com a finalidade de potencializar o uso da ferramenta e de seus resultados, sugere-se que a diretoria em forma de conversa ou reunião apresentasse com maior clareza o fluxo de funcionamento da caixa, para que os funcionários entendam melhor seu funcionamento. Outro ponto de sugestão seria incluir a diretoria no uso da ferramenta, envolvendo-os mais na alimentação da caixa, contribuindo para a gestão participativa. E, por fim, divulgar e estimular a utilização da ferramenta, não deixando, em hipótese alguma, de dar retorno a todos os participantes.

Assim, uma ferramenta como essa abordada no presente artigo é importante e aproxima a empresa de seus funcionários. No entanto, se não for bem utilizada, pode trazer um efeito negativo pior do que não a ter implementada. Apesar da avaliação

satisfatória sobre a ferramenta disponibilizada, conclui-se que a empresa ainda pode explorar melhor essa ferramenta de gestão participativa. É importante que se faça um trabalho de inovação e divulgação, para que todos venham a se envolver e contribuir com suas experiências e seus conhecimentos de forma responsável.

REFERENCIAS

ALVES, Fabiana Letícia Pereira. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. 2002. Disponível em: Acesso em: 02 abril. 2022

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Carlos Teixeira. O retorno dos sistemas de sugestão: abordagens, objetivos e um estudo de caso. **Cadernos EBAPE.BR**. Vol. 3 no. spe. Rio de Janeiro: 2005. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512005000500012&script=sci_arttext>. Acesso em: 02 abril. 2022

BONOME, João Batista vieira. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba IESDE Brasil S. A, 2009

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a tória geral da Administração**. Elsevier Editora Ltda. 2004

FARIA, José Henrique de. **Gestão Participativa: Relações de poder e de trabalho nas organizações**. Editora Atlas S.A., São Paulo, 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GPTW. **A importância de escutar os funcionários para a tomada de decisões**. Disponível em: < <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/escutar-os-funcionarios/> > Acesso em 10 de maio. 2022

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION (JHRA). **Kaizen Teian 1: developing systems for continuous improvement through employee suggestions**. Portland: Productivity Press, 1992a.

LIMA, Edmilson Azevedo. **Teoria geral da Administração: Um enfoque introdutório**. Editora ideia., João Pessoa, 2016.

MARAMALDO, Dierceu. **A Estratégia para a competitividade**, 1989.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2a . ed., São Paulo: Atlas, 2000

NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

REVISTA HÓRUS. **Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa**. v. 3, n. 1, p. 101- 112, 2006

VALLADARES, Angelise; FILHO, José Garcia Leal; ROMAN, Artur. Gestão da participação e da aprendizagem: o caso de uma organização de alimentos do Paraná. **Revista Unioeste**. 2005. Disponível em: < <http://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/viewArticle/307>>. Acesso em: 12 maio. 2022