



Organização:

CAAD/UFERSA



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Apresentação

A Semana Ativa do Administrador é um evento realizado pelos alunos do curso de Administração da UFERSA com o apoio do seu corpo docente. O objetivo é promover um evento interativo que oportunize, aos futuros administradores, o acesso a informações importantes ligadas ao ensino, pesquisa e extensão em Administração.

A realização do encontro ocorre no segundo semestre do ano, próximo ao dia do administrador, por ter o objetivo de homenagear esse profissional. Assim, o evento reúne os administradores em processo de formação, como todos que buscam aprendizagem na área, culminando com um excelente momento de interação e de socialização de conhecimento.

Essa quarta edição da SEAA conta com a participação de diferentes profissionais, formados por doutores e mestres de universidades, o que mostra que o evento vem se consagrando, e com isso trazendo aos interessados a possibilidade de aprender.

Diante desse esforço acadêmico, os anais estão formados por resumos expandidos que apresentam pesquisas das diferentes áreas da Administração. Os trabalhos científicos aqui publicados foram avaliados por uma comissão formada por acadêmicos mestres e doutores da UFERSA no sistema *blind review*.

No sumário, o leitor poderá identificar os trabalhos selecionados para apresentação.

Desejamos a todos, excelentes leituras e que estas ensejem novas e pertinentes pesquisas sobre o dinâmico mundo das organizações!

Comissão Científica

Prof^a. Yákara Vasconcelos Pereira Leite

Comissão Avaliadora dos Resumos Expandidos

Prof^a. Elisabete Stradiotto Siqueira

Prof^a. Inácia Girlene Amaral

Prof^a. Luciana Holanda Nepomuceno

Prof^a. Ludimilla C. Serafim de Oliveira

Prof. Thiago Ferreira Dias

Mossoró-RN, 19 a 21 de Outubro de 2011



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



SUMÁRIO

O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE COMPARATIVA DOS ASPECTOS CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO EM DUAS EMPRESAS

Fernanda Maia de Souza; João Batista dos Santos Neto; Lianny Maria Forte; Paloma Nayalle da Silva

Orientadora: Edna Michelle Borges Medeiros

..... 5

ANÁLISE DO ESTRESSE SOBRE A ÓTICA DO CLIENTE INTERNO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE MOSSORÓ-RN

Francisco Almir de Freitas Souza; Galttieri Ferreira Tavares; Lidianne Montenegro de Araújo; Ocimara Fernandes Negreiros Oliveira

Orientadora: Gilmara Elke Dutra Dias

..... 12

MERCADO DE TRABALHO E A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UM ESTUDO NA RECEITA FEDERAL NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ/RN

Lidianne Montenegro de Araújo; Ocimara Fernandes; Francisco Almir de Freitas Souza; Galttieri Ferreira Tavares

Orientadora: Magnólia Maria da Rocha Melo

..... 19

GESTÃO DE PESSOAS NO CIBERESPAÇO: FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA OTIMIZAR PROCESSOS

Iêda Silvana Tavares Diniz; Fausto Blando Diniz Leal de Souza

Orientador: Washington Sales do Monte

..... 26

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS: UM ESTUDO NA EMPRESA CARROCERIAS VICUNHA

Alice Shirliane Bezerra Pereira; Henrique César Holanda Guimarães; Maria Rosângela Lima da Silva; Nayara Katryne Pinheiro Serafim; Teresa Júlia de Araújo Melo

Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira Leite

..... 33

VISÃO BASEADA NOS RECURSOS: UM ESTUDO NA METALÚRGICA AÇO LAR EM MOSSORÓ-RN

Bárbara Grazielle de Araújo Almeida; Flávia de Freitas Lopes;

Ingrid Naiade Leite Dantas; Karinne Cibelly Duarte Silva

Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira Leite

..... 38

ÉTICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÕES EM MOSSORÓ/RN

Ocimara Fernandes Negreiros Oliveira; Prof. Me. Alexandre José de Oliveira;

Francisco Almir de Freitas Souza; Lidianne Montenegro de Araújo; Galttieri Ferreira Tavares

Orientador: Prof. Me. Gildson Souza Bezerra

..... 45

COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA: WEB 2.0 E GÊNESIS DAS REDES



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



SOCIAIS

GILZA IALE CAMELO DA CUNHA; ELIENE DE AGUIAR; FÁBIO CHAVE
NOBRE; NAYLLA LIDIANNY X. FERREIRA; WASHINGTON SALES DO
MONTE

Orientadora: IEDA SILVANA TAVARES DINIZ

..... 53

COMERCIALIZAÇÃO SOLIDÁRIA: TRAJETOS DE APRENDIZAGEM E VIVÊNCIAS DE EXTENSÃO

Antônia Lúcia de Melo; Frediano da Silva Jales; Rosa Angélica Silveira Rebouças;
Sofia Tatiana Jacinto Diaz

Orientador: Everkley Magno Freire Tavares

..... 58

AS REDES SOCIAIS COMO MAIS UM CANAL DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

GILZA IALE CAMELO DA CUNHA; FÁBIO CHAVES NOBRE; JHOSE IALE
CAMELO DA CUNHA

Orientador: WASHINGTON SALES DO MONTE

..... 64

ANÁLISE DO SISTEMA DE RECOMPENSA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: A VISÃO DO GERENTE X FUNCIONÁRIO

Luzivânia Ferreira Moreira; Hugo Abrantes Marques; Leilany Aline Lopes de
Oliveira; Roberta Paula da Costa Ferreira

Orientadora: Inácia Girlene Amaral

..... 71

UMA ABORDAGEM SOB A ARTE DA GUERRA, DE SUN TZU E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Cristiane Pontes Da Silva

Orientador: Francisco Igo Leite Soares

..... 77



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



O MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE COMPARATIVA DOS ASPECTOS CRÍTICOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO EM DUAS EMPRESAS

Fernanda Maia de Souza¹
João Batista dos Santos Neto
Lianny Maria Forte
Paloma Nayalle da Silva
Edna Michelle Borges Medeiros²

INTRODUÇÃO

Este estudo teve como objetivo analisar o modelo de gestão aplicado em duas empresas de Mossoró-RN, assim como as concepções dos seus gestores quanto à gestão por competência e os resultados obtidos, no caso de haver a sua implementação. A hipótese levantada foi a de que nas empresas pesquisadas, embora seus gestores possuam conhecimento técnico acerca do modelo de gestão por competências, há ainda algumas lacunas a serem preenchidas, como, muitas vezes, falta de competências humanas, para que se alcance a excelência empresarial, assim como a eficiência dos colaboradores.

O estudo se justificou na necessidade de analisar o modelo de gestão utilizado pelas empresas de Mossoró-RN, questionando se a gestão por competências é conhecida e aplicada pelas mesmas. Foi realizada, através de questionário, uma pesquisa em duas empresas durante a exposição ocorrida na FICRO – Feira Industrial e Comercial da Região Oeste. Este trabalho contribuiu para evidenciar a importância do capital humano como o maior ativo das empresas, e investir nesse ativo, otimizando a forma como estes exercem suas funções a partir das necessidades da organização, significa obter vantagem competitiva diante da concorrência, além de proporcionar inúmeros benefícios aos colaboradores.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

¹ Autores: discentes da Universidade Potiguar, Campus Mossoró. E-mails: nandinha_maia15@hotmail.com; jnetosal@uol.com.br; liannymf@hotmail.com; palomanaylle@hotmail.com;

² Orientadora: professora universitária. Graduada e mestranda em Administração. Esp. em Docência no Ensino Superior pela UnP e em Gestão de Recursos Humanos pela UERN. E-mail: mmedeiros.adm@gmail.com



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Atualmente, a competitividade e a busca de novos mercados fazem com que as empresas repensem e atualizem tanto os seus modelos de gestão organizacional como os modelos de gestão de pessoas. Diante desta realidade, surgiu o modelo de Gestão por Competências, como uma ferramenta para uma Gestão de Pessoas Estratégica. Este modelo de gestão possibilita alinhar os objetivos da organização com as ações de Recursos Humanos em busca do crescimento e desenvolvimento desta (LOPES, 2007).

Dutra (2004) afirma que o conceito de competência foi proposto pela primeira vez em 1973, onde McClelland (1973) buscava uma abordagem mais efetiva que os conhecidos testes de inteligência utilizados nos processos de seleção de pessoas para as organizações. Este conceito foi rapidamente ampliado para orientar as ações de desenvolvimento organizacional, além de dar suporte aos processos de avaliação.

Nesse sentido, Lopes (2007) enfatiza os três pilares da Competência, que consiste na sigla CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude, onde o Conhecimento é o saber, o aprendizado que adquirimos na escola, nos livros, e que acumulamos ao longo da vida. Fazem parte da nossa memória e são capazes de influenciar no nosso comportamento e julgamento; a Habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, é a capacidade de utilização do conhecimento acumulado na memória de modo prático e produtivo; e a Atitude é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar as nossas habilidades e o conhecimento adquirido.

Este conceito pode ser aplicado às pessoas e às organizações. A sinergia entre estes três pilares no ambiente de trabalho, visto que são interdependentes, gera desempenho profissional, refletido no comportamento das pessoas no ambiente organizacional em termos de realizações e resultados.

As Competências Organizacionais X Competências Individuais

As competências organizacionais são as que definem o que a empresa é capaz de fazer de modo superior ao seu concorrente. O mapeamento das competências organizacionais auxilia na tomada de decisões importantes para o sucesso da organização.

Le Boterf (1995, *apud* FLEURY; FLEURY, 2003) afirma que “a competência é um saber agir responsável e, como tal, reconhecido pelos outros”. É, dessa forma, saber integrar recursos e transmitir os conhecimentos, os recursos e as habilidades no contexto profissional.

Chiavenato (2005) diz que o objetivo da gestão por competências é substituir o tradicional levantamento das necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades de longo prazo do negócio, assim como o modo como as pessoas poderão agregar valor à empresa. Nesse sentido, Rocha-Pinto (*et al*, 2007) afirma que o modelo de gestão por competências requer que a empresa identifique as lacunas ou deficiências entre os seus colaboradores que possam causar bloqueio ou retardar a obtenção dos macroobjetivos estratégicos da organização. Logo, observa-se que a gestão por competências é articulada



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



visando à captação da necessidade da organização em alinhar seus objetivos com os de seu quadro funcional, para que dessa forma haja maximização nos resultados.

Aspectos críticos da gestão por competências

Para que haja uma modernização na gestão de recursos humanos, é necessário que ocorram mudanças significativas no comportamento das organizações. As estruturas centralizadas deverão ceder lugar à descentralização, e deverá haver, em todos os níveis da organização, pessoas capazes de pensar e executar múltiplas tarefas. Ao analisar os aspectos críticos, constata-se que há alguns traços em comum entre as empresas, capazes de influenciar no modelo de gestão.

Hofstede (1991, *apud* SILVEIRA NETO, 2010, p. 19) conceitua cultura da organização como sendo “modelos de programação mental que grupos ou organizações assumem a fim de criar um padrão comum a todos os seus componentes”. A partir desta definição pode-se analisar a cultura organizacional como um aspecto crítico da gestão por competências, uma vez que comumente as organizações demonstram estarem atualizadas e adaptadas ao novo mundo, mas na prática, geralmente não são incorporados tais conceitos e atitudes conforme simulam. Em algumas organizações onde a cultura é mais tradicionalista, as mudanças são mais lentas, e às vezes não acompanham a evolução do mercado (ULRICH, 2000, *apud* BARBOSA, 2008).

Heisman *et al* (2006, *apud* BARBOSA, 2008) observaram, em um estudo realizado em 46 empresas, que a atitude das pessoas no que se refere à gestão por competências é pró-ativa “sendo mais positiva e percebida quando essa avaliação foi executada com alinhamento entre competências e estratégia”. Destaca ainda a importância da direção em apoiar na disponibilidade de recursos e na legitimação do modelo de gestão no processo de mudança, o que fortalece a confiabilidade no processo. O comprometimento dos gestores, segundo Barbosa (2008), é uma das dificuldades encontradas para a implantação da gestão por competências nas empresas.

METODOLOGIA

O recurso adotado para a construção do artigo foi a pesquisa bibliográfica através da leitura de textos relacionados à Gestão por Competências de diversos autores, além de uma abordagem qualitativa, ao levantar dados através de questionário, acerca das atividades de planejamento das organizações. Como complemento do procedimento técnico utilizado, foi feita uma entrevista direta com os representantes das empresas pesquisadas. Os dados foram coletados no mês de agosto do corrente ano, e o ambiente de pesquisa foi a FICRO – Feira Industrial e Comercial da Região Oeste, em *stands* montados para mostrar seus produtos e/ou serviços. O material foi analisado a partir das noções adquiridas através da revisão bibliográfica, e a análise dos dados permitiu caracterizar o perfil profissional dos respondentes, assim como



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

inferir quanto ao seu conhecimento técnico com relação ao assunto abordado. As etapas que constituíram a pesquisa foram: a aquisição do material (questionário), com a devida orientação para a coleta de dados; aplicação do questionário; avaliação crítica das respostas obtidas; análise dos resultados; elaboração de relatório e apresentação dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A primeira parte do questionário tem a finalidade de apontar a presença ou ausência de plano estratégico nas empresas entrevistadas, bem como a existência de organograma com definição de cargos e tarefas. Questiona, ainda, quanto ao conhecimento dos gestores sobre o tema proposto, ou seja, a gestão por competências.

Os resultados obtidos através do mapeamento demonstram que a empresa “A” dispõe de um planejamento formal de longo prazo, e ainda um anual para as atividades de curto prazo. Seus indicadores para planejamento estratégico consistem em visão, missão, valores organizacionais, estratégias, políticas de qualidade, princípios e filosofias, código de ética. Com o objetivo de melhorar o desempenho da equipe, promove ainda palestras destinadas ao seu quadro funcional, expondo as suas políticas de qualidade. O gestor afirma que as competências organizacionais imprescindíveis para o sucesso da organização são: liderança, reforço de parcerias, gestão participativa, e um modelo de gestão sustentado em três pilares: valorização dos colaboradores, capacitação técnica e foco do cliente, que consiste em pensar como o cliente, observando sua necessidade enquanto consumidor e transformando-a em produto ou serviço. Há também na empresa um organograma dos cargos, e documentos que os descrevem com as suas devidas tarefas. Na admissão de funcionários é observado seu perfil para adequá-los às funções. Ao ser questionado sobre o modelo de gestão por competências, o entrevistado declarou ter conhecimento sobre o assunto, dizendo se tratar de o gestor conhecer as competências e habilidades dos funcionários para poder exercê-las.

A empresa “B”, assim como a anterior, dispõe de um planejamento formal de longo prazo, composto pelos mesmos indicadores citados acima. Considera o compromisso com o cliente uma competência imprescindível para o alcance do sucesso empresarial, bem como a organização do espaço físico de seu estabelecimento e uma boa estratégia de marketing. Enfatiza ainda que seja importante cultivar uma boa relação com seus funcionários, pois estes são, em sua maioria, a porta de acesso do cliente à organização.

Possui um organograma atualizado com todos os cargos, e também documentos que explicitam a descrição de cargos e funções. São analisadas as competências individuais dos funcionários visando o seu bom desempenho junto à organização, apesar do entrevistado declara não ter conhecimento do que se trata a gestão por competências.

A segunda parte do questionário consiste em analisar o desempenho dos funcionários de forma geral a partir do ponto de vista do gestor. Quando questionados se há um alinhamento entre os objetivos da organização com os dos funcionários em relação às funções



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

desempenhadas, os gestores das empresas “A” e “B” deram uma resposta afirmativa. Quanto às competências técnicas exigidas pelos cargos-chave da organização, os fatores considerados críticos foram, de acordo com a empresa “A”, pouca qualificação técnica, sendo necessários treinamentos específicos para este fim. No entanto, faz um monitoramento dos objetivos e análise da eficiência dos funcionários, bonificando-os quando estes aumentam a produtividade. Já a empresa “B” tem alguma dificuldade na seleção dos seus funcionários por estes possuírem, na maioria das vezes, baixa qualificação profissional (ensino médio) em relação à atividade a ser desempenhada na empresa. Mas após o processo de admissão, realizam-se treinamentos com os empregados para adequá-los a suas funções.

No que se refere às competências comportamentais exigidas pelos cargos, na empresa “A”, considera-se crítica a falta de adaptabilidade dos colaboradores em determinados treinamentos para qualificá-los, além de iniciativa, planejamento e organização. A empresa “B” expõe a dificuldade de seus colaboradores em propor soluções para possíveis problemas, ficando esta tarefa exclusivamente para os cargos de gerência.

Com base na coleta de dados, percebe-se que as empresas “A” e “B” já utilizam alguns aspectos do modelo de gestão por competências, como, no caso das competências organizacionais, a gestão participativa, liderança, compromisso com resultados, planejamento, estratégia, foco no cliente; e, relacionado às competências individuais, há a presença das competências técnicas, como o treinamento recebido ou a análise do nível de escolaridade dos colaboradores, e comportamentais, como o trabalho em equipe, motivação, ética. Muitas destas competências comportamentais podem ser desenvolvidas no ambiente de trabalho, logo os gestores das referidas empresas investem em disseminar as suas políticas e cultura da organização. Embora o entrevistado da empresa “B” não possua conhecimento técnico acerca do modelo de gestão abordado, reconhece a importância de treinar e desenvolver seus colaboradores para que estes desempenhem suas tarefas com eficiência. Ou seja, ambas estão relativamente preparadas para a implantação do modelo de gestão por competências e obter vantagem competitiva no mercado, ainda que o modelo cause mudanças no clima organizacional, devido à resistência dos colaboradores. Os fatores críticos à implementação do modelo proposto devem ser analisados cautelosamente para que traga benefícios não só para a organização, mas para o maior ativo desta: os seus funcionários.

Os resultados da pesquisa sugerem várias possibilidades, como a prática da gestão participativa na empresa “B”, que permite que todos colaborem no processo decisório. As técnicas de *brainstorming* também podem ser utilizadas como ferramenta da gestão participativa nas duas empresas pesquisadas. É importante também haja *feedback* ao grupo sobre o resultado final do *brainstorming*, ressaltando a importância que esta participação teve na tomada de decisão. Fatores motivacionais que proporcionam o crescimento pessoal dos funcionários também devem ser considerados, como por exemplo, contribuição em cursos de capacitação ou de nível superior.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências contribui para o desenvolvimento das organizações de diversas formas. Neste sentido, o estudo analisou as noções deste modelo de gestão considerando os seus aspectos críticos, os quais são capazes de alavancar ou retardar os processos de maximização de resultados, tendo como referencial duas empresas de Mossoró. O que vai definir se estes resultados serão negativos ou positivos será o modo como tais aspectos serão trabalhados.

Nas duas empresas é perceptível o comprometimento de seus gestores com o crescimento da organização e do seu quadro funcional, destacando-se o treinamento recebido visando o excelente desempenho de tarefas inerentes aos cargos. No entanto, ficou evidenciada que a baixa qualificação técnica dos colaboradores, nas duas empresas, deixa lacunas para que se obtenha êxito nos resultados, dando ênfase ao alinhamento entre competências e estratégias como fator crítico à implementação deste modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Catarine Aparecida Vieira. **Aspectos críticos da implementação do modelo de Gestão por Competências em duas empresas de manufatura**. 2008. 146 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos – Unisantos, Santos, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégias e competências**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 44, n. 1, jan. e mar. 2004.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



PIMENTA, Raniery Christiano de Queiroz. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. Natal: EdUnP, 2010.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. *et. al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SILVEIRA NETO, Pedro Leopoldo da. **Mapeamento cultural da gerência de operações do Canto do Amaro – OP-CAM**. 2010. 196 f. Monografia (Especialização MBA em Gestão com Pessoas) – Universidade PETROBRÁS, convênio com o IBMEC, Mossoró, 2010.

SIQUEIRA, Jairo. **Ferramentas de Criatividade: brainstorming**. Disponível em: <http://criatividade.wordpress.com>. Acesso em: 5 set. 2011.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



ANÁLISE DO ESTRESSE SOBE A ÓTICA DO CLIENTE INTERNO DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE MOSSORÓ-RN

Francisco Almir de Freitas Souza
almmirfreitas@yahoo.com.br

Galttieri Ferreira Tavares
Galtavares5@hotmail.com

Lidianne Montenegro de Araújo
lidianne@hotmail.com

Ocimara Fernandes Negreiros Oliveira
oci_mara@hotmail.com

Gilmara Elke Dutra Dias (Orientadora)
gilelke@gmail.com

INTRODUÇÃO

Devido às rápidas transformações vivenciadas pela atual sociedade, há uma incerteza cada vez maior com o futuro, apenas espera-se que irão existir mudanças contínuas e dinâmicas, sejam elas tecnológicas, científicas e / ou comportamentais. Nos quais identificados nos avanços da medicina, da tecnologia, bem como no processo de globalização que tem tornado a concorrência acirrada, transpassando barreiras entre as nações, aproximando assim, culturas distintas. Nesse contexto de dinamicidade, o mercado e os clientes também passam a ter um novo comportamento, onde se busca produtos e serviços inovadores que se adéquem as necessidades e que acima de tudo possuam excelência.

E nesse parâmetro de evoluções, cada individuo responde de forma divergente ao estresse, seja com atitudes e motivação ao alcance de metas; ou no desenvolvimento de sentimentos e frustrações; e conseqüentemente a outras disfunções que são determinantes do estresse. Nesse sentido, compreende-se que o estresse tem sido uma condição intrínseca à vida moderna, seja pelas exigências, necessidades, urgências, prazos a serem cumpridos, atrasos, metas e ou objetivos a serem alcançados. E, como conseqüência a falta de meios, recursos, expectativas, indefinições e uma infinidade de limites e demandas sobem as pessoas que fazem expor o estresse, relatam Chiavenato (2005).

O estresse está muito presente no cotidiano das pessoas, tal afirmação se torna clara, pois a rotina diária expõe os indivíduos a situações de mudanças repentinas e a diversos tipos de pressões. Assim, percebe-se que as situações estressoras, ligadas à mudança e ao desconforto causado pelas mesmas, são muito presentes no dia-a-dia de cada um, sendo que há uma maior incidência no ambiente de trabalho.

As instituições bancárias atualmente possuem um ritmo de trabalho acelerado, isso porque possui meta a cumprir, concorrência acirrada, alta competitividade e, na maioria das vezes, um ambiente



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

de trabalho desfavorável, com muito trabalho, poucos funcionários e cobrança excessiva pela alta administração dessas instituições.

Com base nessas informações, percebe-se que as instituições bancárias são ambientes que possuem uma propensão maior a situações estressoras, as tornando deste modo campo de estudo e análise sobre o estresse, bem como suas causas e conseqüências.

Deste modo o estudo objetiva analisar percepções, causas e conseqüências sobre o estresse em uma agência bancária do Município de Mossoró-RN, segundo a concepção dos clientes internos, bem como apresentar a fundamentação teórica sobre o estresse no ambiente de trabalho; conhecer a concepção do estresse por parte do cliente interno da agência bancária em estudo e, identificar os fatores causadores do estresse e apresentar medidas que podem minimizar os impactos causados pela rotina de trabalho da agência em estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentre as várias temáticas abordadas a cerca do ambiente de trabalho das organizações, o estresse tem sido uma das temáticas de maior contribuição em pesquisas e publicações. Sendo considerado como um fenômeno complexo, definido sob várias óticas, de acordo com a área de conhecimento e com o contexto em que está sendo analisado.

Nesse contexto, Serra (1999) conceitua a origem do estresse em duas expressões latinas: “*stringere*” que significa esticar ou deformar e de “*strictus*” que corresponde às palavras portuguesas “esticado”, “tenso” ou “apertado”. Também tratando da origem do termo, Oliveira (2002, p. 238) acrescenta:

(...) no século XIX engenheiros anglo-saxões passaram a usar o termo estresse para indicar a tensão resultante de uma força aplicada em um corpo, ou seja, estressava-se o objeto até seu ponto de ruptura, para testar sua resistência. A palavra passou da Física à Medicina, onde o biólogo canadense Hans Seyle utilizou para explicar o desequilíbrio químico que acontece no corpo humano diante de uma agressão.

Alguns autores consideram como um conjunto de perturbações psicológicas ou sofrimento psíquico associado às experiências de trabalho, segundo Guimarães (2000), o estresse ocupacional ocorre quando há a percepção, por parte do trabalhador pela incapacidade de realizar tarefas solicitadas, o que provoca sofrimento, mal-estar e sentimento de incapacidade para enfrentar.

Segundo essa análise, Serra (1999), relata que o estresse no trabalho é resultante da interação do indivíduo com a tarefa e com a empresa, citando entre algumas das características do trabalho que podem ter repercussões negativas sobre o indivíduo, a sobrecarga ou a subcarga



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

de trabalho, a pouca autonomia de decisão, a existência de conflitos, a ambiguidade de papéis, a má comunicação na empresa, as más condições físicas no trabalho e alguns aspectos relacionados com a carreira profissional. Alguns fatores importantes são considerados segundo o pensamento de Chiavenato (2005), que são: fontes potenciais de estresse que são os fatores ambientais, os organizacionais e os fatores individuais. Para o autor a concretização ou não do estresse se dará de acordo com as diferenças individuais de cada indivíduo, como experiência e traços de personalidade. Assim cada um desses fatores pode agir de forma estressora para cada tipo de pessoa e / ou tipo de comportamento no ambiente de trabalho.

Em vista disso, as conseqüências do estresse em algumas pessoas podem ser temporárias e passageiras e em outras, mais intensas e duradouras, levando a problemas crônicos de saúde, que segundo Chiavenato (2004, p. 433):

O estresse no trabalho provoca sérias conseqüências tanto para o empregado como para a organização. As conseqüências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias conseqüências físicas como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismo e acidentes. Em certos casos, envolvem abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais.

Para Wagner III & Rollenbeck (2002, p. 141), “os aspectos negativos de um trabalho não podem ser alterados, os gerentes devem precaver os possíveis ocupantes desses cargos sobre a natureza do trabalho”. Assim, ocorre o que os autores chamam de apreciação realista do cargo, que diminui as expectativas do possível empregado sobre a função. Assim, controlar o estresse no ambiente de trabalho e na vida pessoal de cada indivíduo de forma específica, utilizando métodos apresentados pelos autores, torna-se possível minimizar e / ou não identificar o estresse no ambiente de trabalho, desde que sejam trabalhados de forma contínua.

MÉTODOS

Pesquisa de campo em uma agência bancária no município de Mossoró-RN, na concepção de Gil (2008, p. 17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Deste modo usa-se da pesquisa para atingir os objetivos deste estudo, pretendendo assim identificar as respostas para a problemática do mesmo. No estudo foi utilizada pesquisa bibliográfica nas principais fontes: livros, artigos, periódicos e sites; pesquisa de campo com a aplicação de questionários com os colaboradores, caracterizada como exploratória, mediante aplicação de questionário de forma quantitativa e qualitativa. Posteriormente os dados foram coletados e sistematizados, identificando assim os fatores de maior relevância em relação ao



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

estresse, causas e consequências segundo os colaboradores, bem como a tabulação e organização dos resultados, nos quais postos no trabalho em forma de gráfico e descritos de forma subjetiva. O universo da pesquisa constitui de 49 funcionários da agência, onde foi aplicado um questionário em dois momentos: no primeiro momento, utilizou-se de um questionário chamado de pré-teste com 10,2% do universo da pesquisa, no período de 23 a 27 de Março de 2009, objetivando a eficácia do questionário; no segundo momento, após análise e avaliação do pré-teste, o questionário foi reformulado e aplicado em um novo modelo com 63,27% do universo da pesquisa, aos colaboradores de diferentes funções e setores no período de 13 a 17 de Abril de 2009; análise e sistematização dos resultados, nos quais colocados no trabalho em forma de gráficos gerenciados e justificados mediante cada resultado pelo autor do trabalho monográfico.

RESULTADOS

Dos respondentes do questionário 3,23% está na mesma função há 1 ano, 58,06% permanece na mesma função em um período que varia de 2 a 5 anos, 16,13% em um período que varia entre 6 a 9 anos e 22,58% permanece na mesma função por 15 ou mais anos. Em relação a todos os tipos de mudanças ocorridas no ambiente de trabalho, 87,09% afirma que raramente se sentiria mal com mudanças no ambiente de trabalho, 9,68% respondeu que frequentemente, e 3,23% responderam que sempre se sentem incomodados com os diversos tipos de mudanças ocorridas no ambiente de trabalho. Analisando a satisfação quanto à atual função exercida, 61,29% responderam que raramente há satisfação com a função exercida, 32,25% respondeu de forma mediana indicando que frequentemente há satisfação com a atual função e 6,46% afirma que estão satisfeitos com a função exercida atualmente. Quanto a um comportamento mais agressivo dotado de irritabilidade e hostilidade, 64,51% indica que raramente apresenta esse tipo de comportamento, 29,03% afirma que frequentemente é agressivo no trabalho e 6,46% respondeu que sempre possui um comportamento agressivo no ambiente de trabalho. Referente ao sentimento de ter sempre sucesso, 32,26% respondeu que raramente se sente obrigado a ter sempre sucesso, 35,48% afirma que frequentemente há necessidade de ter sucesso e 32,26% afirma que sempre há obrigação de ter sucesso. Em relação à imposição de tarefas, 38,71% demonstra que suas tarefas não são impostas, 45,16% respondeu que frequentemente sentem as tarefas como impostas, e 16,13% sente as tarefas como sendo sempre impostas. Referente ao sentimento de indiferença, apatia ou insensibilidade com clientes e colegas, 83,87% responderam que raramente possuía tal comportamento, 12,9% afirma que frequentemente se sente insensível e 3,23% afirma sempre demonstrar insensibilidade no ambiente de trabalho. Apesar de indícios de estresse 80,65% afirma que raramente identifica a redução de sua produtividade, 19,35 indica que frequentemente verifica a produção em queda, e 0% sempre. Em relação a pensamentos negativos sobre o ambiente de trabalho, desenvolvendo aspectos pessimistas sobre o mesmo 74,19% afirma que raramente apresentaria pensamento negativo sobre o trabalho, 16,13% indica frequentemente, e 9,68% afirmam que sempre



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

demonstra pensamentos negativos sobre o trabalho. Em relação a evitar o trabalho, ou ao gasto do tempo para desenvolver atividades para esquecer o mesmo 96,77% afirma que raramente evitaria o trabalho, 3,23% indica que frequentemente evitaria o trabalho, e 0% sempre. Quanto à possibilidade de sentimento de cansaço mesmo depois de haver tido tempo de descanso, 41,49% afirmara que raramente se sente assim, 48,38% respondeu que frequentemente teriam essa sensação, e 9,68% respondeu que sempre se sente, embora tenham períodos de descanso. Em relação a sugestões sobre alternativas para diminuir o impacto causado pela rotina de trabalho, neste questionamento busca-se identificar que atividades poderiam ser usadas para minimizar os impactos causados pelo trabalho, que de acordo com Wagner III & Rollenbeck (2002) são atividades que agem diretamente nos sintomas de estresse, atividades como: aeróbica e outras atividades físicas. No resultado 45,16% aponta as atividades físicas como uma alternativa para minimizar os impactos da rotina de trabalho, assim a os respondentes indicam atividades como ginástica laboral como uma alternativa, 12,9% aponta a dinamização do trabalho como uma alternativa, dentre as propostas estão o aumento do intervalo dos colaboradores, o rodízio entre setores, a sistematização da rotina de trabalho e também a diminuição da cobrança por parte dos superiores, 25,81% indica a necessidade de se programar atividades de lazer dentro da organização, sugere então a criação de uma sala de descanso, de uma sala de jogos, sugere ainda a organização de confraternizações com mais frequência e a instalação de um som ambiente dentro da organização, 9,68% teve respostas distintas apontando como alternativas para minimizar os impactos do trabalho uma maior participação dos colaboradores nas atividades da organização, o oferecimento de palestras sobre administração do estresse, e 6,45% não quis opinar sobre a questão. Quanto a sugestões para diminuir a pressão no ambiente de trabalho, que para Robins (2002) a pressão representa fatores organizacionais que trazem o estresse como: pressões para evitar erros ou cumprir prazos, excesso de trabalho, chefes e colegas desagradáveis. No resultado 32,26% indica que a contratação de mais funcionários seria a principal atitude para diminuir a pressão no ambiente de trabalho, isso porque, esses colaboradores acreditam que há poucos funcionários para demanda de trabalho a qual são expostos, 25,80% respondeu que se houvesse a redução das metas de trabalho impostas pelos superiores haveria menos pressão no ambiente de trabalho, 22,58% não opinou quanto à questão, 9,68% afirma que se todos colaborassem de forma mais participativa nas tarefas haveria menos sobrecarga e conseqüentemente menos pressão e 9,68% apontou alternativas para que haja redução da pressão no ambiente de trabalho, dentre elas citaram o oferecimento de treinamentos sobre gerenciamento de atividades no trabalho, reuniões entre chefia e colaboradores para desenvolverem alternativas juntos para sanar o problema e ainda sugerem que haja uma redistribuição de tarefas. Em relação a fontes estressoras no ambiente de trabalho, que são as possíveis causas de estresse, que segundo Chiavenato (2005) e Robins (2002) existem três fatores potenciais de estresse: os ambientais, organizacionais e os individuais. No resultado 29,03% aponta as metas como os principais fatores que tornam o ambiente de trabalho estressante, 19,35% afirmam que o fato de haverem poucos atendentes torna o ambiente



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

estressante, 16,14% aponta como fatores que tornam o ambiente estressante a competitividade entre os colegas de trabalho, a falta de compromisso de alguns colegas de trabalho, a incompreensão da chefia com a cobrança de metas, a desorganização do ambiente de trabalho e a rotina a qual os mesmos são expostos, 12,90% afirma que a principal causa de estresse no ambiente de trabalho é a sobrecarga de trabalho, assim as atividades são acumuladas em poucos colaboradores, 12,90% acredita que os clientes são a principal causa do estresse, dentre as ações que os mesmos podem realizar para serem apontados pelos colaboradores fonte de estresse são: ligações constantes, falta de habilidade para realizar transações via internet e o barulho durante as filas de espera, 9,68% aponta a pressão que o ambiente de trabalho exerce como sendo a principal fonte de estresse dentro da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados da análise, a agência bancária apresenta um considerável nível de estresse, o que pode ser agravado se não houver medidas que visem o gerenciamento do mesmo. Assim considera-se um nível mediano de estresse, que apontam indícios de estresse em parte dos colaboradores da organização. Dentre as causas apontadas como as principais causas de desconforto ou de estresse dentro da instituição pesquisada têm-se: as metas impostas para serem cumpridas de forma rápida e na maioria das vezes, segundo os colaboradores, abusivas; grandes filas de atendimento e poucos atendentes para fazê-lo e, em consequência disso surgem o barulho e a impaciência por parte do cliente; o acúmulo de funções em virtude do número reduzido de colaboradores; a falta de rodízio entre funções ou departamentos por grandes períodos e a pressão por parte da alta administração para o alcance de metas e para agilidade de atendimento. Dada a atual estrutura das organizações, que são voltadas às mudanças e influências do ambiente externo, é certo que diariamente os colaboradores são expostos a situações desagradáveis como cita Wagner III & Rollenbeck (2002), assim o surgimento do estresse é inevitável e presente nessas organizações. Nessa análise, pode-se entender que o estresse é inegável e se minimizado segundo conceitos e referências dos autores citados é possível na organização um gerenciamento eficaz as disfunções do ambiente de trabalho, no qual irá refletir de forma positiva ao contexto cultural da organização, bem como ao financeiro referente ao ambiente externo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SERRA, A. V. **O stress na vida de todos os dias**. Coimbra: Gráfica de Coimbra Ltda, 1999. 779 pp.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: Criando Vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



MERCADO DE TRABALHO E A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UM ESTUDO NA RECEITA FEDERAL NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ/RN

Lidiane Montenegro de Araújo
lidianne@hotmail.com

Ocimara Fernandes
marafn4@hotmail.com

Francisco Almir de Freitas Souza
almmirfreitas@yahoo.com.br

Galttieri Ferreira Tavares

galtavares5@hotmail.com

Magnólia Maria da Rocha Melo (Orientadora)
cinemagnolia@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

Dentre as transformações ocorridas em virtude da globalização da economia, do avanço tecnológico, do aumento da concorrência com a abertura do comércio e das demais modificações ocorridas no cenário nacional e mundial, o mercado de trabalho encontra-se cada vez mais competitivo. Para tanto, as empresas e os profissionais encontram na qualificação profissional um meio de se destacar nele.

Sobre tal qualificação, pode-se afirmar que a mesma é um complemento da educação através da implantação de conhecimentos diretamente ligados à produção de bens e/ou serviços, que visa desenvolver e aprimorar as habilidades dos profissionais, resultando em benefícios tanto para os colaboradores quanto para o mercado de trabalho.

Com relação a educação a distância (EAD), considera-se como um processo de ensino-aprendizagem caracterizado por professores e alunos que se encontram separados fisicamente e ligados por meios de comunicação, tais como: televisão, fax, vídeo, correio, rádio, e especialmente, internet. Sua função principal é fornecer informações que ajudam na qualificação profissional de maneira a ganhar vantagem competitiva por reduzir gastos com



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

treinamentos e capacitar os funcionários com objetivo de torná-los mais aptos a desenvolverem suas funções de forma mais efetiva.

Diante disso, o presente trabalho tem por intuito fazer uma análise dos assuntos em foco, levando em consideração a questão nortadora que leva em consideração se a educação a distância é realmente eficiente no sentido de qualificar profissionais.

Nesse sentido, objetivo principal está em analisar a educação a distância como instrumento para a qualificação profissional no contexto atual, tendo como referência a Delegacia da Receita Federal do Brasil em Mossoró/RN. Desta forma, destaca-se a relação entre a educação e o mercado de trabalho, particularizando o ensino a distância – EAD e reflete sobre a história da educação, destacando o seu papel para o desenvolvimento social, político e econômico de um povo ou nação.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mercado é o ambiente onde ocorre a troca de bens e/ou serviços com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes e consumidores que nele estão inseridos (ROBBINS, 2001). Dessa forma, pode-se afirmar que o mesmo é constituído de transformações contínuas ao longo dos anos. Tais transformações conseguiram dividir o contexto mercadológico em três etapas, que de acordo com Robbins (2001, p. 7) foi:

A primeira foi a agricultura. Até o fim do século XIX, todas as economias eram agrárias. Na década de 1890, por exemplo, cerca de 90% das pessoas estavam empregadas em trabalhos relacionados com a agricultura. A segunda onda foi a industrialização. Do final do século XIX até os anos 1960, a maioria dos países desenvolvidos passou de sociedades agrárias para sociedades baseadas em máquinas. A terceira onda chegou nos anos de 1970. Está baseada na informação.

Indiscutivelmente, o mundo contemporâneo passou a viver a chamada “era do conhecimento”. E de um conhecimento em aceleradas mudanças que exige do ser humano, do cidadão e do profissional manter-se permanentemente atualizado. Nesse novo contexto, e diante de um mercado de trabalho em constante mutação, a educação a distância tornou-se imprescindível



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

(FUNDAÇÃO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO ENSINO
SUPERIOR PARTICULAR³, 2005, p. 17).

Desta forma, torna-se evidente a importância da constante qualificação profissional, sendo a EAD uma ferramenta bastante útil neste processo, principalmente no contexto do mercado de trabalho atual.

MÉTODOS

O percurso metodológico foi a pesquisa bibliográfica e a de campo. É caracterizada como exploratória e qualitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2004, p. 269) a pesquisa qualitativa “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”.

A pesquisa de campo, de acordo com Oliveira e Filgueira (2004, p. 209) é “um conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. Desta maneira, utiliza-se este tipo de pesquisa para alcançar os objetivos deste estudo e consequentemente, encontrar as respostas para a problemática do mesmo.

O universo da pesquisa foi composto de cinquenta e uma (51) pessoas do quadro funcional da Delegacia da Receita Federal do Brasil em Mossoró/RN, deste total trabalhou-se com uma amostra seis (06) colaboradores, que estão participando do Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (PROCAD) por meio de educação a distância – EAD. Foi aplicado um questionário dividido em duas partes: a primeira parte com duas questões objetivas e a segunda parte composta por oito questões subjetivas.

Após a aplicação dos questionários, coletou-se os dados e identificou-se o posicionamento dos entrevistados com relação a educação a distância (EAD) e qualificação profissional. Em seguida, tabulou-se os dados de forma distinta, onde a parte objetiva foi organizada em gráficos e a parte subjetiva descrita conforme a fala dos entrevistados.

O presente trabalho foi dividido em três partes. Na primeira foi focado o Mercado de trabalho contemporâneo e a importância da qualificação profissional. A segunda é uma reflexão sobre a evolução histórica da educação, desde o mundo antigo até a sociedade contemporânea. A terceira parte aborda a relação entre a educação a distância e o mercado de trabalho, tendo como foco um estudo na Receita Federal no município de Mossoró/RN.

³ Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (FUNADESP)



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



RESULTADOS

Dos 06 servidores entrevistados 05 são homens, representando um percentual de 83% do total da amostra e 01 mulher, referente a 17% dos respondentes. Tal fato se concretiza uma vez que o quadro funcional da Receita Federal em Mossoró é composto em sua maioria por homens. Quanto a faixa etária, nenhum possui idade entre 20 e 30 anos, 67% entre 31 a 40 anos, 16% entre 41 a 50 anos e 17% entre 51 e 60 anos. Assim, torna-se notável a predominância de entrevistados com idade entre 31 a 40 anos. Isso acontece uma vez que a Receita Federal por ser um órgão público, exige para a contratação, a submissão do candidato a concurso público. Diante da necessidade do mercado, essas pessoas mesmo experientes, estão sentindo a necessidade de voltar a estudar e encontram na EAD a oportunidade para a qualificação, uma vez que essa modalidade de ensino se adequa as suas necessidades, seja pelo horário, seja pelas ferramentas, seja por não necessitar sair de casa depois de um longo dia de trabalho para estudar. Sobre a importância da qualificação profissional no mundo contemporâneo, os entrevistados possuem opiniões similares, ou seja, todos percebem a necessidade de estar em constante aprendizagem para conseguir permanecer inserido no mercado de trabalho. Esta preocupação torna-se pertinente levando em consideração as rápidas transformações ocorridas no cenário mundial ocasionadas pela globalização e os avanços da tecnologia. Com relação a opinião deles sobre a EAD, percebe-se que os mesmos possuem uma imagem positiva por disponibilizar certos benefícios como subsídios à qualificação profissional e oferecer flexibilidade com relação ao tempo. Quando questionados sobre as vantagens e as desvantagens de EAD, nota-se que a maioria afirma que as vantagens do EAD estão relacionadas a questão do tempo, oportunizando ao aluno assistir suas aulas no horário que achar mais conveniente; e da qualidade dos professores, pois as aulas são ministradas por profissionais competentes e que possuem amplo conhecimento sobre o conteúdo ofertado. Além das vantagens comentadas, ainda pode mencionar sobre o fato de cada aluno estudar o conteúdo do curso de acordo com o seu próprio ritmo, sem haver a necessidade de perder ou deixar de compreender algo por causa de algum colega. Outra vantagem citada relaciona-se com a questão da EAD conseguir expandir por diversas cidades do país, até mesmo aquelas que não possuem uma economia desenvolvida. Com relação as desvantagens, nota-se que a mais predominante está ligada ao fato de não possuir interação com os demais alunos, assim como com o professor, o que resulta na falta de entusiasmo e motivação por parte dos envolvidos. Além de possuir dificuldade em esclarecer determinadas dúvidas adquiridas ao longo do curso. Sobre a questão do motivo que



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

levou os entrevistados a procurarem a qualificação profissional através da EAD, foi fator: tempo. Tal motivos leva a acreditar na EAD como uma modalidade de ensino capaz de solucionar problemas destinados a pessoas que procuram ampliar seus conhecimentos, mas que não possuem disponibilidade do tempo necessário para participar de aulas presenciais. Além deste motivo, pode-se mencionar ainda a comodidade, acessibilidade e flexibilidade que a EAD oferece aos seus alunos. Com relação ao melhor meio de comunicação utilizado na EAD, os entrevistados informaram utilizar a internet e via satélite como meios de comunicação mais utilizados no processo de ensino-aprendizagem. Vale salientar que tais meios encontram-se na 3ª geração da educação a distância iniciada no início do ano de 1990 e predomina até os dias atuais. Sobre o número e tipo de cursos feitos, os entrevistados informaram que participaram dos voltados às áreas significativas para o seu desempenho dentro da instituição para qual trabalha. Este fato reflete no interesse dos servidores em ampliar, aprofundar e atualizar seus conhecimentos em torno das suas atividades peculiares. Quando questionados sobre o fato de indicar a EAD para outras pessoas, eles foram unânimes em afirmar que indicam/indicaria o método de aprendizagem, reconhecendo que tal método é uma boa ferramenta para a ampliação do conhecimento, quando houver interesse por parte dos envolvidos. Quanto ao questionamento feito com relação a eficiência da EAD, a maioria dos entrevistados reconheceram os benefícios desse ensino e afirmaram que o maior obstáculo para conseguir um resultado positivo deverá ser ultrapassado pelos profissionais, enquanto alunos, sendo conscientes com relação ao seu comprometimento com o curso e estabelecendo horário e local adequados para o seu melhor rendimento.

Diante do exposto aqui neste esboço, por meio da discussão teórica e por meio da aplicabilidade prática, pode-se dizer que indubitavelmente, a educação a distância é uma ferramenta importante para a qualificação profissional, principalmente se tomarmos como referência o mercado de trabalho contemporâneo.

A qualificação é um fator decisivo para que o profissional venha a obter sucesso em sua carreira profissional. Diante dessa exigência, aliada ao tempo escasso do mundo moderno para atividades que não sejam do ambiente profissional, o EAD se propõe a ser uma alternativa viável para a concretização do processo ensino-aprendizagem. É claro que existem limitações, já mencionadas nesse trabalho, contudo, acredita-se que o EAD caminha para se tornar uma ferramenta bastante eficaz no quesito qualificação/educação.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo realizado percebeu-se que a qualificação profissional é um fator importante no tocante a obter metas, conquistar sucesso e permanecer no mercado profissional, pois esta oferece oportunidades para as pessoas se destacarem dentro do mercado competitivo. Com relação a educação a distância (EAD) é uma modalidade de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde o professor e o aluno encontram-se separados fisicamente. Tal modalidade surgiu da necessidade de ajudar na qualificação profissional e cultural das pessoas que não possuíam condições de freqüentar ambientes de ensino presencial e atualmente, devido a isso, a EAD tem sido uma importante ferramenta no auxílio da ampliação do conhecimento. Nesse sentido, compreende-se que a qualificação profissional através da EAD tem como principal finalidade auxiliar o profissional em sua busca pela ampliação, renovação e aprofundamento no saber. Porém, torna-se relevante informar que o processo de aprendizagem só é eficaz quando o aluno consegue oferecer total dedicação e comprometimento ao curso que está se submetendo a fazer. Para enriquecer o estudo, realizou-se uma pesquisa onde oportunizou identificar o ponto de vista dos colaboradores da Receita Federal do Brasil em Mossoró/RN sobre o assunto em questão e chegou-se a vários resultados, tais como: conhecer a importância da qualificação profissional nos dias atuais, verificar quais as vantagens e desvantagens do EAD e saber se o sistema de aula não-presencial é eficaz no sentido de qualificar pessoas. Com isso, verificou-se que os colaboradores possuem uma imagem positiva sobre a ferramenta de ensino, mas que ainda precisa de alguns ajustes para se tornar realmente eficaz. Verificou-se também que o maior problema a ser analisado encontra-se não nos cursos oferecidos pelo EAD, e sim, pelos alunos que muitas vezes não conseguem ter total comprometimento com as aulas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEGISLAÇÃO e normas da educação à distância no Brasil. Brasília: FUNADESP, 2005. (Série documentos).

MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EaD**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Elvira Fernandes de Araújo; FILGUEIRA, Maria Conceição Maciel. **Primeiro passos da iniciação científica**. Mossoró: Fundação Vingt-Un Rosado, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



GESTÃO DE PESSOAS NO CIBERESPAÇO: FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA OTIMIZAR PROCESSOS

Iêda Silvana Tavares Diniz¹
Fausto Blando Diniz Leal de Souza²
Washington Sales do Monte³

1 INTRODUÇÃO

O uso da tecnologia é uma das revoluções presenciadas pela humanidade, que independente do formato em que se apresente, surge para promover economia, segurança e conforto, entre tantas outras comodidades, melhorando a qualidade de vida dos indivíduos.

A evolução das tecnologias promove mudanças significativas no comportamento das pessoas sob vários aspectos, seja de consumo, seja de relacionamento, seja de trabalho. As tecnologias promovem uma dinâmica no cotidiano das organizações, antes impensada, como socialização de informações, compartilhamento de instruções, normas e notícias, agilidades nos processos, melhora na produtividade, além de uma infinidade de outras possibilidades que se definem conforme a escolha da tecnologia.

A internet é uma dessas revoluções. Percebe-se, porém, que é uma revolução com impactos apesar de profundos, poucos conhecidos, devido seu tempo de existência, conforme descreve Safko (2010, p.79):

A Web tornou-se comercial em 1995. Tudo começou em 1989 com zero nomes de domínio (o nome entre o “www” e o “.com” em um site), e cresceu para mais de 76,7 milhões em agosto de 2008. Os nomes de domínios – ou de websites, como são mais conhecidos – têm crescido a uma taxa de 1,3 milhão por mês, segundo a Netcraft, um site de relatórios de estatísticas de Internet, cada um com uma média de 239 páginas



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



por site. Mesmo que ninguém saiba ao certo, nem possa adivinhar exatamente, havia uma estimativa 29,7 bilhões de páginas Web a partir de 2007.

A utilização da internet pelas organizações demanda objetivos específicos, que vão desde expansão da marca até estabelecer um canal de relacionamento com seu público. Neste contexto, este estudo prioriza a utilização da internet, como ferramenta da Gestão de Pessoas nas organizações, para interagir com o mercado de trabalho, com o objetivo de facilitar os processos de captação e retenção de talentos.

O estudo tem como objetivo entender como a gestão de pessoas das empresas está utilizando o ambiente virtual para tornar dinâmico e ágil o processo de captação de talentos.

2 FERRAMENTAS UTILIZADAS PELA GESTÃO DE PESSOAS

Os profissionais de Gestão de Pessoas utilizam a internet, usufruindo de plataformas como as “mídias sociais” para captar profissionais talentosos no mercado de trabalho, independente de sua disponibilidade. Pois, mesmo quando estão atuando, buscam melhores oportunidades, motivo que os leva a manter seus perfis atualizados na rede mundial de computadores, que serve como vitrine na divulgação desses profissionais. Para Teles (2010, p.17) “as mídias sociais fazem parte de uma revolução poderosa, influenciam decisões, perpetuam ou destroem marcas e elegem presidentes”.

O cenário atual exige cada vez mais que a Gestão de Pessoas das organizações tenha uma atuação mais estratégica, alinhando as pessoas e processos com os objetivos da empresa, para tal, essa área, em algumas organizações, faz uso de ferramentas que proporcionam baixos custos, assertividade e rapidez nos processo de recrutamento e seleção realizados através das novas mídias como *Linkedin, Orkut, Twitter, Facebook, Bebo, Fast Pitch, Moli, MySpace*, etc., isso acontece porque minimizam-se as distâncias entre candidatos e empresas, ampliando não apenas o número de candidatos, mas também a diversidade cultural entre os mesmos. Para Chiavenato (2010, p.114) “O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo.”



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

As possibilidades de ferramentas disponíveis na internet que contribuem com o processo de recrutamento e seleção são extensas, portanto, é importante saber onde encontrar o profissional que atende as necessidades da empresa, utilizando a mídia social mais indicada. Para tanto, é importante conhecer as características da ferramenta a ser utilizada, evitando com isso, desperdício de recursos e buscas aleatórias, comprometendo o resultado do processo. No Brasil, as ferramentas mais utilizadas pelos profissionais da área de Gestão de Pessoas são: *Linkedin, Orkut, Facebook e Twitter*.

A busca por um profissional no *Linkedin* deve ocorrer quando a captação envolve maior formalidade, com candidatos de currículos mais elaborados, com foco nos resultados de experiências anteriores. De acordo com Teles (2010, p.87) “O *Linkedin* é uma espécie de currículo profissional, em que consta sua posição atual, os cargos que exerceu, sua escolaridade, seus sites, particularmente sites de empresas, e seu blog.” Por esse motivo, é o mais indicado para ser trabalho pela Gestão de Pessoas e para profissionais que desejam estar em evidência. Este site disponibiliza um “mapa de sua rede profissional”, dando uma real dimensão de sua rede de relacionamento e quão influentes são, o que no futuro deverá ser utilizado como estratégia de contratação de profissionais que facilitarão as relações de negócios.

O *Orkut* foi à primeira rede social de expressão no Brasil. Para Telles (2007, p.21) “*Orkut* é um site de relacionamento que pertence ao grupo *Google*. Criado em 22 de janeiro de 2004, seu objetivo declarado é ajudar seus membros a criar novas amizades e manter relacionamentos.” Porém, houve uma migração significativa de usuários do *Orkut* para o *Facebook*, ambas consideradas como redes mais pessoais que profissionais, mas, que atraem os recrutadores porque revelam mais sobre o candidato do que o próprio currículo ou algumas dinâmicas de grupo. Empresas costumam criar perfil com propósito de anunciar vagas, essas vagas também são encontradas nas comunidades ou podem ser localizadas pelo sistema de busca de ambos sites. Para Safko (2010, p.304) “O *Facebook* pode ser utilizado em ambientes de negócios para *networking*, para localizar oportunidades de negócios, como um método de comunicação entre empresas, como uma plataforma para organizar e controlar eventos e como um meio para fornecer atualizações entre organizações e departamentos.”

O *Twitter*, apesar da particularidade dos 140 caracteres possíveis na comunicação, proporciona anúncio de vagas de trabalho, além de busca de vagas pelos usuários. Este site com sua agilidade e imediatismo é uma excelente ferramenta de recolocação profissional. De acordo com Safko (2010, p.353) “O *Twitter* é um veículo social, especialmente criado para melhorar a comunicação. O *Twitter* é um serviço para amigos, familiares e colegas de trabalho se comunicar e manterem-se conectados.”



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



3 IMPACTOS NEGATIVOS

A exposição na internet é necessária, principalmente entre profissionais com nível de qualificação mais elevados e que desejam conquistar limites geográficos que vão além do seu posicionamento, ou por empresas que desejam se posicionar no mercado.

No entanto, é importante avaliar o formato da exposição. A exposição na rede pode se apresentar como uma via de mão dupla, contribuindo para elevar a “marca” ou denegri-la em se tratando de organizações ou a “reputação”, em se tratando de profissionais.

Por ser a internet um território livre, são necessários cuidados especiais tanto das empresas, quanto dos candidatos. Existe a possibilidade, por exemplo, da publicação de vaga fictícia com objetivo de coletar dados confidenciais dos candidatos para utilização ilícita. Empresas sérias não solicitam dados confidenciais (números de documentos ou conta bancária) na internet, salvo, as agências de empregos virtuais, onde ocorre o preenchimento de cadastro pelo candidato.

Uma das maiores preocupações é a constatação de que empresas brasileiras são campeãs mundiais em tomar decisão na contratação de colaboradores baseadas em seus perfis nas redes sociais (HSM, 2010), profissionais da área de Recursos Humanos estão encerrando o processo de seleção com maior brevidade de candidatos que participam de “comunidades” que julgam politicamente inadequadas.

4 METODOLOGIA

Este estudo constitui-se de duas etapas, onde a primeira etapa consta de pesquisa bibliográfica que de acordo com Pádua (2003), “é baseada em material elaborado e disponível, constituído principalmente de livros e artigos científico e cujo objetivo é a realização de comparação técnica de análise de conteúdo. Tendo por finalidade, colocar o pesquisador em contato com o que já se produziu a respeito do tema pesquisado.” Foi inicialmente realizado levantamento de referências bibliográficas contendo informações substanciais ao tema. Para



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



atender a necessidade de informações, foram consultados artigos, livros, revistas, sites da internet, dissertações de mestrados entre outros.

A segunda etapa foi destinada para verificação *online*, com o objetivo de entender, esclarecer e compartilhar como ocorre à dinâmica de Recursos Humanos, no que diz respeito a processo seletivo, através de redes sociais, com foco em mídias sociais no cenário atual. Buscou-se, através de acessos regulares aos sites das redes sociais *Linkedin*, *Orkut*, *Facebook* e *Twitter* no período compreendido de 01 de março a 10 de junho de 2011 verificar, através de técnicas de observação, como são realizados os procedimentos de anúncio de vagas pelas empresas, excluindo-se os sites especializados, no entanto, com participação em fóruns, além dos perfis de profissionais disponíveis nas redes sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente virtual é um grande mistério. Já é possível constatar alguns pontos negativos e positivos que o ciberespaço pode ocasionar, porém, é exatamente o que ainda não conhecemos que assusta. As facilidades de comunicação, o fato de minimizar distâncias, a exposição gratuita e a possibilidade de ampliação de rede de contato fazem com que os usuários brasileiros liderem o ranking de internautas que mais visitam as redes sociais (NIELSEN, 2010).

Diante de tantos acessos é importante questionar: “estão esses usuários preparados para lidar com essa revolução digital?” “e as organizações estão preparadas para lidar com os nativos digitais?” Percebem-se em ambas as situações um estado de “acomodação”, onde, apenas se define o próximo passo diante das circunstâncias. O que pode acarretar prejuízos incalculáveis.

É prudente à Gestão de Pessoas interagirem com áreas como comunicação e tecnologia/segurança da informação e definir uma política de uso da internet na empresa. O aconselhável é pensar em educar, instruir os colaboradores para utilização, antes a proibição. As



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

ferramentas disponíveis no ciberespaço otimizam o tempo e minimizam custos em processos seletivos, porém esses profissionais devem utilizar o bom senso no momento de captar talentos e levar em consideração que o espaço virtual também é utilizado por usuários para entretenimento e que essas ferramentas devem ser utilizadas como auxiliares nas técnicas de recrutamento, sem descartar os instrumentos de seleção.

O fato é que a internet tornou-se indispensável no mundo dos negócios e uma importante aliada da gestão de Pessoas, o que requer estudos mais específicos para avaliar melhor os impactos positivos ou negativos ocasionados por sua utilização.

SAFKO, Lon. **A Bíblia da Mídia Social: táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar negócios.** São Paulo: Novatec, 2010.

TELES, André. **Orkut.com: como você e sua empresa podem tirar proveito do maior site de relacionamento do Brasil.** São Paulo: Landscape, 2007.

_____. **A Revolução das Mídias Sociais.** São Paulo: M. Books, 2010.

HSM. 2011: **Use as redes sociais para contratar e se projetar na carreira.** Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/recrutamento/2011-use-redes-sociais-para-contratar-e-se-projetar-na-carreira>>. Acessado: 17 set. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PÁDUA, E. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática.** 9ª. ed. Campinas (SP): Papicuz; 2003.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



NIELSEN. W. Social Networks/Blogs Now Account for One in Every Four and a Half Minutes Online. Disponível em

<http://blog.nielsen.com/nielsenwire/online_mobile/social-media-accounts-for-22-percent-of-time-online/>. Acesso em 10 set. 2011.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Estratégias Corporativas: um Estudo na Empresa Carrocerias Vicunha

Alice Shirliane Bezerra Pereira
Henrique César Holanda Guimarães
Maria Rosângela Lima da Silva
Nayara Katryne Pinheiro Serafim
Teresa Júlia de Araújo Melo
Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira Leite

1 Introdução

Diante do cenário competitivo enfrentado pelas organizações, a estratégia tem exercido uma importância cada vez maior na busca pela sobrevivência das empresas. O grande desafio organizacional está em formular uma estratégia concisa e eficaz com as práticas da instituição, ao mesmo tempo em que se adequa à instabilidade do ambiente no qual está inserida, tornando-a competitiva.

Segundo Porter (2004), uma estratégia competitiva está relacionada à elaboração de práticas e métodos organizacionais a fim de atingir os resultados esperados, obtendo êxito nas metas firmadas. Dessa forma, o principal objetivo da criação de uma estratégia competitiva é se posicionar perante seus concorrentes objetivando tornar o ambiente cada vez mais favorável à aplicação de suas práticas e se proteger contra as forças rivais, ou até mesmo, influenciá-las a seu favor.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo analisar como as estratégias corporativas foram adotadas pela Carrocerias Vicunha desde sua fundação. Para tanto, este trabalho está constituído por cinco seções.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceito de Estratégia

Ter conhecimento sobre a empresa é importante para o andamento do negócio, principalmente na hora de elaborar estratégias que visam o crescimento organizacional. A estratégia ajuda a empresa a alcançar seus objetivos, porque ela direciona as ações (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE; 2008). Explorar suas potencialidades é indispensável na criação de uma estratégia com maior grau de propensão para o sucesso.

De acordo com Henderson (1998), a estratégia é definida como a procura por um plano de ação para ampliar e ajustar a vantagem competitiva de uma organização. Para Porter (1999), a estratégia é o ato de designar uma posição particular e fundamental, envolvendo um distinto grupo de atividades. Ambos retratam que a elaboração da estratégia deve partir da exploração das vantagens competitivas que a empresa possui. Quem melhor conseguir utilizá-las de forma adequada a sua realidade, obterá êxito. Segundo Chandler (1998, p. 136): “estratégia é a



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e alocação de recursos tendo em vista esses objetivos.”

Para Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008, p. 3):

A estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes vão utilizar para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer os clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional.

Então, o que pode ser percebido é que todos esses autores concordam que o princípio fundamental da estratégia é o alcance de objetivos predefinidos, e que para tanto, planos de ações devem ser traçados.

Para alcançar a vantagem competitiva almejada, as organizações necessitam de estratégias bem elaboradas. Segundo Porter (2004, p. 36), a estratégia competitiva é definida como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria [...]”.

2.2 Estratégias Corporativas

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 154): “Uma estratégia no nível corporativo especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos.”

Para Porter (1999), a estratégia corporativa é relevante em casos naturais e inevitáveis, ocorridos em momento de diversificação da empresa, uma vez que, se não forem levados em consideração, podem fazer fracassar a estratégia de uma organização.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as organizações adotam estratégias no nível corporativo visando aumentar as suas receitas e seus lucros. Contudo, a decisão de procurar medidas para buscar o desenvolvimento nunca é uma alternativa isenta de risco para as empresas. Na verdade, as empresas eficazes analisam detalhadamente suas opções de crescimento antes de afetar seus recursos com qualquer uma delas.

As estratégias corporativas se destacam em quatro conceitos apresentados no quadro abaixo.

Estratégia Corporativa	Definição / Execução
Gestão de Portfólio	É a mais utilizada, exige uma grande quantidade de informações, disposição para se desfazer rapidamente de unidades de negócio com baixo desempenho. Consiste na diversificação por meio de aquisições de empresas que estejam subavaliadas e na autonomia das unidades de negócio.
Reestruturação	A empresa se transforma em uma reformadora ativa das unidades de negócio ou de setores subdesenvolvidos, enfermos ou ameaçados. Exige uma capacidade gerencial para reverter o quadro de desempenho da nova unidade de negócio, uma grande quantidade de informações, uma ampla semelhança entre as UN, as quais permanecem autônomas.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Transferência de Atividades	Pressupõe a existência de sinergias, uma alta dependência e a necessidade de captação dos benefícios dos relacionamentos entre as UNs, além de alta capacidade de execução da transferência de habilidades entre elas. As UNs permanecem autônomas, mas em estreita colaboração com a alta administração, desempenhando um papel integrador.
Compartilhamento de Atividades	Os benefícios do compartilhamento superam os custos, a utilização de novas empresas e de aquisições como meio de entrar em novos mercados, além da resistência organizacional, e promovem a integração da UN. As UNs estratégicas são motivadas a compartilhar atividades, e a alta administração tem um papel integrador nesse processo.

Quadro 1: Tipos de Estratégia Corporativa

Fonte: Porter (1999)

3 Metodologia

O estudo foi estruturado para examinar como as estratégias corporativas foram adotadas pela Carrocerias Vicunha desde sua fundação. Para tanto, procurou-se responder às seguintes perguntas: (1) Qual a estratégia corporativa utilizada pela empresa? (2) Quais fatores motivaram a adoção dessas estratégias? (3) Qual o impacto dessas estratégias para a empresa?

Para responder a essas perguntas, a gerente administrativa da unidade corporativa foi entrevistada, já que possui uma visão total dos processos da empresa, além de ter acompanhado a fundação e o crescimento das filiais.

A coleta dos dados foi feita via email e telefone, que forneceu alguns dados que seriam relevantes para o desenvolvimento do trabalho e respondeu a entrevista proposta.

A análise da entrevista foi feita através da análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1979, p. 42) se define como sendo:

[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

Esse método foi utilizado visando uma melhor apreciação dos dados, a fim de comparar os resultados encontrados com as idéias citadas no levantamento bibliográfico.

4 Resultados

4.1 A empresa

A Vicunha é uma empresa que atua no ramo de produção e comercialização de bens e serviços para os setores de transporte de carga e logística. De pequeno negócio iniciado em 1966, na cidade de Riacho da Cruz, no estado do Rio Grande do Norte, a Vicunha projetou-se como uma das mais importantes empresas da indústria automotiva do Norte e Nordeste do Brasil.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Atualmente possui quatro unidades, em três diferentes estados, sendo a unidade administrativa na cidade de Eusébio, no Ceará, e as outras filiais nas cidades de Umarizal/RN, Macaíba/RN e Campina Grande/PB.

4.2 Estratégias corporativas

A Unidade Corporativa conta com 250 funcionários, sendo responsável pelo andamento do negócio como um todo, composto por mais de 300 colaboradores. Para isso, utiliza estratégias baseadas na diferenciação, investindo intensamente na imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. Para Porter (1999), esse tipo de estratégia é usado para diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

A Vicunha adota também a estratégia corporativa do tipo gestão de portfólio, que de acordo com Porter (1999), é a mais utilizada, exige uma grande quantidade de informações, disposição para se desfazer rapidamente de unidades de negócio com baixo desempenho. Esse conceito corresponde à realidade da empresa analisada, já que esta necessita se manter constantemente informada sobre os acontecimentos das outras unidades de negócios, visando constatar problemas e suas possíveis soluções.

4.3 Fatores motivacionais

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 154): “Uma estratégia no nível corporativo especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos.” No caso da Vicunha, o uso de estratégias corporativas tem forte influência na organização e ocorrem por diversos motivos.

Segundo a gerente administrativa, “um dos principais fatores que motivam a utilização das estratégias dá-se pelo fato de que nos dias atuais o mercado muda constantemente e se torna cada dia mais competitivo, sendo os clientes mais dinâmicos e exigentes(...)”.

Essa importância dada pela Vicunha ao uso das estratégias pode ser percebida através da ideia de Porter (1999), que trata a estratégia corporativa como sendo algo relevante em casos naturais e inevitáveis, ocorridos em momento de diversificação da empresa, uma vez que, se não forem levados em consideração, podem fazer fracassar a estratégia de uma organização.

4.4 Efeitos da implementação

Mediante a utilização das estratégias, a empresa passou por um crescimento sólido e constante no setor em que atua. Através das estratégias adotadas, a organização tem como manter o controle e o padrão dos processos em todas as filiais. A empresa mantém a definição de uma equipe unificada, independente da unidade em questão, adotando os mesmos procedimentos e modelos de qualidade, visando atender os clientes com respeito e qualidade.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Segundo Porter (2004), o principal objetivo da criação de uma estratégia competitiva é se posicionar perante seus concorrentes objetivando tornar o ambiente cada vez mais favorável à aplicação de suas práticas e se proteger contra as forças rivais, ou até mesmo, influenciá-las a seu favor. De acordo com a análise feita na Vicunha, os dados obtidos na pesquisa correspondem às idéias propostas pelo autor citado acima, tendo em vista que a empresa é consolidada no mercado, possuindo assim, vantagem em relação ao posicionamento em que ocupa.

5 Considerações finais

De acordo com os dados obtidos no decorrer deste trabalho, pode-se concluir que a utilização das estratégias corporativas tem contribuído para o sucesso da empresa e que no mercado atual elas têm se tornado indispensáveis.

Percebe-se ainda que as estratégias mudaram de acordo com a necessidade do consumidor e das exigências do mercado. Diante disso, a empresa deve ser flexível para poder se adaptar a essas mudanças.

Em relação às limitações, pode-se citar que a principal delas se deu pela falta de acesso às filiais. Devido a esse fato, não foi capturada uma visão ampla a respeito do modo de realização dos processos organizacionais.

Referências Bibliográficas

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

CHANDLER, A D. Introdução a estratégia e estrutura. In:_____. *Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

HITT, U. A.; IRELAND, R. R.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage, 2008.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, V.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 3-9.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*. São Paulo: Editora Campus, 2004.

_____. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

THOMPSON JR. A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. *Administração Estratégica*. 15. ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2008.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



VISÃO BASEADA NOS RECURSOS: UM ESTUDO NA METALÚRGICA AÇO LAR EM MOSSORÓ-RN

⁴ Bárbara Grazielle de Araújo
Almeida

⁵ Flávia de Freitas Lopes

⁶ Ingrid Naiade Leite Dantas

⁷ Karinne Cibelly Duarte Silva

Orientadora: Yákara Vasconcelos Pereira Leite

1 INTRODUÇÃO

O cenário de negócios do século XXI é marcado por um ambiente complexo de incertezas e instabilidade. Nesse panorama atual, as empresas competem para manter-se no mercado, minimizando as ameaças futuras.

Para isso, as organizações necessitam usar métodos mais inovadores e serem diferentes o bastante para superar a concorrência. “Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única” (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p 4). Ou seja, as organizações buscam por meio de decisões estratégicas, procedimentos e táticas atingirem um retorno acima da média. “As decisões estratégicas dizem respeito à saúde a longo prazo da empresa”(CHANDLER, 1998, p 134).

A estratégia “é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p 136) ou ainda, “é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e alocação de recursos tendo em vista esses

⁴ Aluna do curso de Administração da Ufersa (bgaraujo@hotmail.com)

⁵ Aluna do curso de Administração da Ufersa (flavia_niely@hotmail.com)

⁶ Aluna do curso de Administração da Ufersa (ingrid_naiade@hotmail.com)

⁷ Aluna do curso de Administração da Ufersa (karinne_cibelly@hotmail.com)



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

objetivos” (CHANDLER, 1998, p 136). É o meio pelo qual as empresas buscam atingir seus objetivos, utilizando recursos e capacidades para atingirem vantagem competitiva.

Um dos maiores desafios das empresas é assegurar de forma confiável a qualidade e a agilidade com que os seus produtos são desenvolvidos. A Aço Lar, empresa investigada, se diferencia por enfrentar trabalhos customizados pelo cliente, dispõe de diversas máquinas criadas para acelerar o processo produtivo.

Desse modo, acredita-se ser relevante investigar os recursos que subsidiam a conquista de vantagens competitivas. Elas existem: “quando uma empresa implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar” (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2008, p 6). Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral identificar quais recursos poderão trazer vantagens competitivas para a metalúrgica Aço Lar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ambiente interno

As organizações assemelham-se continuamente exigindo das corporações vantagens competitivas sustentáveis devido aos efeitos da globalização. Melhorar nos processos de desenvolvimento não é o bastante para se conseguir tais vantagens, os altos executivos devem pensar de maneira diferente e na melhor forma para utilizar seus recursos e capacidades determinando o que fazer de forma criativa e inovadora. Os recursos tangíveis e intangíveis podem se tornar vantagem competitiva, é válida a ressalva que terá o seu limite enquanto se sobressair sobre seus concorrentes durante o tempo em que não inovem e não copiem o seu produto.

Com o tempo, os benefícios de estratégia de criação de valor de uma empresa podem ser imitados pelos seus concorrentes. Em outras palavras, todas as vantagens competitivas têm a sua vida limitada. A questão da imitação não é se ela ocorrerá, mas quando. Normalmente a sustentabilidade de uma vantagem competitiva depende de três fatores: (1) o índice de obsolescência das competências essenciais devido a mudanças ambientais, (2) a disponibilidade de substitutos da competência essencial e (3) a imitabilidade da competência essencial. (HIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p 70).

Os recursos e capacidades são estratégias de criação de valor “pelas características de desempenho de um produto e pelos atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p 72) e por atenderem aos padrões exigidos pela concorrência global, até mesmo superando-as. Nesse pensamento, tem-se que é preciso agir com uma mentalidade globalizada.

A alocação dos recursos (tangíveis ou intangíveis) é conhecida como capacidades, que podem ser consideradas como competências essenciais. Elas são vistas pela cadeia de valor



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

(resultado de uma boa participação de todas as partes da empresa) e demonstradas em vantagens competitivas sustentáveis. As vantagens competitivas sustentáveis têm como características primordiais quatro requisitos a existência do recurso que ele seja valioso, raro, custoso de imitar e insubstituível. Com a união desses quatro requisitos atingirá a vantagem competitiva e consequentemente, a empresa obterá competitividade estratégica. As capacitações que não possuam tais requisitos não possuem competências essenciais.

Manter a liderança com vantagens sustentáveis traz inúmeros benefícios provenientes através do porte das empresas, e do acesso das empresas a alguns recursos. O porte é visto em competições em larga escala juntamente com fatores econômicos como: economias de escala, efeitos de experiência e economia de escopo (em que a sinergia é a principal característica). A vantagem de acesso é vista em recursos e clientes, no acesso a *know-how* e na informação privilegiada sobre um determinado ponto ou produto em relação aos seus concorrentes.

Um ponto óbvio, mais importante: o *know-how* deve ser mantido em segredo para ser uma vantagem. Muitas empresas de serviços e de tecnologia de ponta foram devastadas pela saída de pessoal-chave com o qual o *know-how* estava guardado. O Boston Consulting Group, por exemplo, sofreu mais do que uma dezena de vazamentos, corroendo sua vantagem competitiva em consultoria gerencial e na base de clientes. Outras fontes de vazamento incluem fornecedores, clientes, engenharia reversa e até mesmo documentos de patentes. (GHEMAWAT, 1998, p. 29).

Além do *know-how*, os insumos e o mercado também trazem vantagens de acesso. Relacionar os insumos em sua linha de estratégia traz vantagens no custo significativas para a empresa, para facilitar tal acesso é necessária uma boa reputação da empresa para futuras negociações.

As empresas podem também garantir o acesso preferencial por meio de sua reputação ou de seus relacionamentos estabelecidos. No setor de discos, por exemplo, a CBS atraiu artistas em ascensão por causa sua reputação em ser capaz de levá-los ao topo - pelo menos em parte profecia auto-realizável. (GHEMAWAT, 1998, p.36).

A vantagem competitiva, a cadeia de suprimentos, a capacitação gerencial, a cadeia de valores, todas essas são variáveis de grande importância para o desenvolvimento de tecnologias. Essas variáveis compõem a cadeia de valores de Porter. A aplicação dessas variáveis é usada para atender os objetivos de competitividade no mercado, os quais são de fundamental importância para estabelecer uma posição sustentável e lucrativa contra as forças da concorrência. A estratégia traz consigo as metas aplicadas a recursos que a empresa deseja alcançar de modo que esteja associada à vantagem competitiva.

Para Porter (1985, p.101): “toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores”. Assim uma empresa ganha vantagem competitiva, tem muita força internamente, com uma grande diferenciação.

A cadeia de suprimentos representa um conjunto de empresas que contribui para a produção e a distribuição de produtos. O investimento na cadeia de suprimentos tem um grande



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

atrativo, pois visa o fortalecimento da cadeia e também da rentabilidade e valor agregado em que o investidor opera. Essa cadeia relaciona-se com aspectos estratégicos da empresa por envolver variáveis estratégicas como o mercado, receitas, custos e lucros.

Outro aspecto que contribui intrinsecamente para que o ambiente tenha uma grande força do desempenho empresarial são a eficiência e a eficácia da organização. Essas devem ser pensadas e dirigidas para o atendimento de seus clientes.

Assim como os outros ambientes de uma empresa, o ambiente interno é de extrema importância. É através dele que todos os mecanismos empresariais são postos em prática e que se podem avaliar melhor as características de uma organização, assim conseguindo melhor posição no mercado.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida adotando a abordagem qualitativa. Possui cunho descritivo por meio de estudo de caso na empresa Metalúrgica Aço Lar. Foi realizado um levantamento bibliográfico. O tema chave estudado foi sobre estratégia e vantagem competitiva e em artigos de revistas conceituadas sobre o mesmo tema.

O instrumento utilizado foi um questionário com questões fechadas, enviados aos clientes da empresa Aço Lar e uma entrevista estruturada (CERVO; BERVIAN, 1983). O levantamento dos dados ocorreu a partir do dia 3 a 10 de junho de 2009.

No grupo de pesquisa destinado aos clientes da empresa, procurou-se levantar a opinião destes sobre a empresa sobre o aspecto qualitativo da prestação de serviço. Neste bloco foram feitos questionamentos sobre os motivos que os levavam a aderir os serviços da Aço Lar, como a percepção no mercado (qual seu posicionamento), se a utilização dos serviços da Aço Lar trazia alguma vantagem, bem como se a empresa conseguia atender as necessidades e saber sobre a logística e assistência técnica da empresa e um espaço para críticas e sugestões.

Na entrevista destinada à Aço Lar, foram coletados os dados relacionados às atividades primárias, apoio a cadeia de valor, concorrência e clientes. Foram questionados itens como: a criação de valor, como procura ganhar competitividade, se são feitos investimentos em logística e marketing, se dispõe de assistência técnica aos clientes para manter o valor do produto, se a cadeia produtiva da empresa tem apoio do desenvolvimento de tecnologia, como se encontra a infra-estrutura em todos os aspectos (gerência geral, planejamento, finanças etc.) e também se há gerência de recursos humanos.

A entrevista realizada com o gestor da empresa procurou obter informações sobre a estrutura de seus recursos e capacidades dentre outros fatores que fazem parte de seu ambiente interno e externo. A análise de conteúdo foi o método adotado para a análise dos dados.

4 RESULTADOS



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

A metalúrgica Aço Lar é uma empresa que atua no ramo de metalurgia, com a fabricação de diversos itens por encomenda, seguindo a classificação do sistema de produção apontado por Moreira (1998) em que o cliente apresenta seu próprio projeto do produto, devendo ser seguidas tais especificações na fabricação deste. Além da fabricação de itens por encomenda, atua com trabalhos de inspeções e certificações de ensaios não destrutivos como: testes de carga e teste hidrostáticos. Os testes de cargas são procedimentos que visam avaliar a capacidade de carga, garantir a resistência e obter a segurança da carga. Testes hidrostáticos são para testar as resistências das tubulações por meio da pressão da água com o ar (hidrostático) evitando desgastes prematuros.

Está situada na cidade de Mossoró-RN. A empresa é de perfil familiar. Encontra-se no mercado há nove anos e conta com a participação de vinte funcionários efetivos. Como as funções que a empresa mais absorve é o do setor de operações, a maioria dos funcionários é do gênero masculino, e possuem escolaridade básica. Sendo as principais exigências da diretoria para admitir: a honestidade, a disposição e o comprometimento com os objetivos da empresa.

Os recursos estratégicos fundamentais são o conhecimento e as habilidades que uma organização adquire com o tempo. Copiá-los rapidamente é uma tarefa difícil, uma vez que exige a reprodução de investimentos em aprendizado que consomem muito tempo. (COLLIS, 1991; DIERICKX; COLL, 1989, apud KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002, p.37).

Através da análise do ambiente interno da empresa, conseguiu-se observar alguns aspectos positivos. Um deles é em relação à vasta área ocupada com dimensão de 7 hectares. Neste âmbito, o espaço territorial facilita a produção dos produtos, sendo o suficiente para atender às necessidades da produção da firma.

A gerência acompanha todo o processo de produção e busca avaliar e contribuir para a melhor execução das atividades da empresa. Os diretores prezam pela especialização do funcionário, que quanto mais tempo o trabalhador desenvolve a sua função, mais habilidade adquire. Há também a qualificação dos funcionários a partir do desempenho deles, são treinados conforme as necessidades empresariais.

O relacionamento alinhado entre os setores da empresa contribui para o processo de gestão eficaz. A tecnologia é essencial para que haja maior agilidade e qualidade na industrialização das estruturas. Por isso, a Aço Lar dispõe de máquinas próprias para quase todos os processos com o qual trabalha. E procura estar sempre atualizada com as novas máquinas e equipamentos que surgem para este setor. Como exemplo disto atualmente à empresa investiu na compra de um caminhão e um muck, que são equipamentos utilizados para movimentar grandes estruturas como containeres e coberturas metálicas.

A principal consequência dos pressupostos da Teoria Baseada em Recursos é que a diferença de desempenho entre as empresas, ou melhor, a obtenção da vantagem competitiva, é explicada pela heterogeneidade de recursos. Isso significa que a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas firmas, os quais são elementos escassos e valiosos, assim como de difícil e custosa imitação e substituição. (LEITE; PORSSE, 2003, p. 125).



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Com a intenção de aumentar o valor da satisfação dos clientes, existe a atuação da gestão da qualidade que avalia os resultados dos serviços medidos através do preenchimento de formulários que posteriormente alimentam planilhas de desempenho da qualidade dos serviços para a satisfação dos clientes.

A empresa possui um bom funcionamento dos setores divididos em: Gestão da qualidade, Financeiro, Compras, Estoque, Produção e Gerente Geral que tem a visão total da empresa assegurando as demais funções onde não existe um departamento específico, mas, sempre pensando em como promover melhorias e evitar erros principalmente na área operacional.

E como um ponto que necessita de uma maior atenção é o que diz respeito a investimentos em marketing para alcançar maior competitividade, através das estratégias de marketing, frente à concorrência no nível do produto/mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho tem como objetivo geral identificar quais recursos poderão trazer vantagens competitivas para a metalúrgica Aço Lar. Visto que a vantagem competitiva depende de recursos que sejam raro, difícil de imitar e insubstituível e de capacidades. Na empresa estudada, a qualidade dos produtos e a certificação da ISO fazem a firma se sobressair diante dos concorrentes no setor metalúrgico do estado.

A idéia central deste estudo foi de realizar uma análise do ambiente interno da empresa Aço Lar com a finalidade de detectar quais os recursos são disponibilizados para melhor trabalhar as estratégias, na busca de vantagens competitivas observando que características específicas de empresas de pequeno porte, tais como recursos (humanos, financeiros e materiais) e poder de negociação diante de fornecedores, concorrentes e clientes, não demonstram dificuldades na sua gestão, entre elas para planejar, controlar e programar a produção de modo a obter um bom desempenho.

Os resultados do estudo foram satisfatórios para responder à questão formulada no seu início, e mostraram boa aderência às hipóteses teóricas. Porém, tais resultados limitam-se à empresa estudada e seus clientes, não permitindo generalizações. Embora os resultados do estudo não possam ser generalizados, indica questões importantes sobre os recursos que podem ser explorados em outros estudos.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHANDLER, Alfred Dupont: **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**, Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem Sustentável. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E.: **Estratégia: A busca pela vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 29-41.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 7, 2003, p. 121-141.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.1, Jan./Mar. 2002.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E.: **Estratégia: A busca pela vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOREIRA, Daniel A. **Administração de produção e operações**. 3. ed.. São Paulo: Pioneira, 1998.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



ÉTICA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÕES EM MOSSORÓ/RN

Ocimara Fernandes Negreiros Oliveira

Oci_mara@hotmail.com

Prof. Me. Alexandre José de Oliveira

Alexandreoliveira@ufersa.edu.br

Francisco Almir de Freitas Souza

Almmirfreitas@yahoo.com.br

Lidianne Montenegro de Araújo

lidianne@hotmail.com

Galttieri Ferreira Tavares

Galtavares5@hotmail.com

Prof. Me. Gildson Souza Bezerra (Orientador)

gildsonsb@ig.com.br

INTRODUÇÃO

A ética, a responsabilidade social a habilidade de lidar com o certo, são características que estão presentes na atualidade da nossa sociedade. Cada vez mais esta sociedade tem presenciado situações de negligência ética. A mesma sociedade que negligência busca incessantemente por estes valores.

O mercado tem cobrado das empresas essa nova postura. Cabem as organizações se adaptar ao mercado, buscando o desenvolvimento de políticas princípios e relações éticas.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Essa ética empresarial deve ser percebida não só junto aos clientes, mas a todos os atores que compõem a cadeia da empresa. Fornecedores precisam ser tratados eticamente, colaboradores internos precisam de condutas e princípios éticos que possam influenciar a cultura organizacional do empreendimento.

Os valores éticos são considerados como uns dos mais importantes da cultura organizacional das empresas na qual os indivíduos conseguem analisar as melhores suas escolhas, fazendo julgamentos de acordo com o que considera-se como certo para as tomadas de decisões, estabelecendo padrões de conduta que serão aceitos socialmente e pelo mercado.

O trabalho a seguir vem contribuir através da pesquisa científica, a entender como a ética se aplica nas relações de trabalho e como os gestores influenciam na conduta e valores morais em organizações familiares.

Primeiramente dissertou-se sobre os conceitos e princípios da ética. Depois foi retratado a evolução no comportamento, consciência ética, e deveres da ética profissional. O comportamento organizacional, quanto à cultura ética, conduta, inteligência emocional e suas relações com a ética dentro das organizações.

O objetivo do presente trabalho foi identificar as relações interpessoais e a influência dos valores éticos e princípios morais, entre os gestores de uma organização e como estes interferem no processo de sua conduta.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Sá (2000, p 15) a ética envolve “os estudos de aprovação ou desaprovação da ação dos homens e a consideração de valor como equivalente de uma mediação de que é real e voluntario no campo das ações virtuosas”. Coloca a virtude como uma propiciadora de felicidade e de praticas para beneficiar as pessoas tanto individualmente quanto coletivamente através de suas vontades. A ética vem do grego “ta êthé” que significa costumes, e em latim “mores” que se refere aos hábitos, ambos com significados similares se distinguindo por ser a ética ser mais teórica e a moral do que a moral. Nalini (2004).

Os pensadores clássicos esclarecem essas idéias em dois aspectos que podem caracterizar a ética.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

1º Como ciência que estuda a conduta dos seres humanos, analisando os meios que devem ser empregados para que a referida conduta se reverta sempre em favor do homem. Nesse aspecto o homem torna-se o centro da observação, em consonância com o meio que lhe envolve.

Cuida das formas ideais da ação humana e busca a essência do Ser, procurando conexões entre o moral e o espiritual.

2º Como ciência que busca os modelos da conduta conveniente, objetiva, dos seres humanos.

A correlação, nesse aspecto, é objetiva, entre homem e seu ambiente. Os modelos, como valores, passam a guiar a estrutura normativa. SÁ (2000, p.16)

Por mais que sejam parecidos esses pensamentos possuem idéias distintas, na qual a primeira focada na natureza individual e moral de cada pessoa sobre o que identifica ser ético, e a segunda o ambiente como fator de influencia sobre a conduta ética. Moreira (2000 p.21) completa que A ética é o estudo das avaliações do ser humano em relação às suas condutas ou às dos outros. Essas avaliações são feitas sob a ótica do bem e do mal, de acordo com um critério que geralmente é ditado pela moral.

Em uma empresa a cultura de uma organização é formada por princípios, valores e comportamentos que são vivenciados por todos os funcionários no dia-a-dia de cada empresa, que segundo Daft Richar (2003 p. 307) para promover o comportamento ético no local de trabalho, as empresas devem fazer da ética uma parte integrante da cultura da organização.

Sendo um apoio para determinar seus deveres e suas ações, através do modo em que interagem entre si com a organização em atividades participando do perfil que compõem a organização. Sendo definida por Jeremy, (apud Daft Richar 2003 p. 321) “Um conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado”.

Dessa forma Daft (2003 p. 293) cita que as culturas possuem duas funções principais, a primeira é “integrar os seus membros de modo que eles saibam como se relacionar entre si” buscando a interação interna através do desenvolvimento de uma identidade ética, coletiva e eficaz de suas ações, e a segunda é “ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo” sendo o modo em que auxilia aos trabalhadores a atingir suas metas para melhor adequar ao ambiente externo.



CENTRO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO CAAD

Para que uma pessoa consiga obter um desempenho eficaz de sua profissão, é necessário que o mesmo saiba o cargo que desempenhara através de suas obrigações, buscando cumprimento e as necessidades da mesma. Segundo Sá (2000 p. 148) “A escolha da profissão implica o dever do conhecimento e o dever do conhecimento implica o dever da execução adequada”.

Os deveres segundo Biddle e Thomas (apud. Amoêdo. 1997 p. 40) são conceituados pelos papéis explícitos e empíricos da organização. Na qual os empíricos são considerados como “um conjunto de expectativas, que qualquer um possui, relativo a uma posição ou pessoa”. Os papéis explícitos refere-se à atividade formal do cargo, as suas responsabilidades e seus deveres. Amoêdo. (1997).

O interesse pelo trabalho possui um fator de grande importância para o cumprimento dos deveres éticos, Sá (2000 p. 123) cita que “se amamos o que fazemos, o futuro de nosso trabalho será de boa qualidade e trará proveitos. Se nos valorizarmos pela sabedoria, é possível, auferirmos melhores resultados”. Já quando não há esse interesse pode gerar a um posicionamento imaturo e preconceituoso, dificultando conduta sua ética. Amoêdo. (1997). Na qual iremos explorar a partir do próximo tema.

METODOLOGIA

O projeto terá como base avaliar a importância da ética profissional através de um estudo de caso e bibliográfico, Segundo Yin (1981) apud Roesch p. 155. “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Esse método se difere do histórico por se referir a dados recentes, tendo como características não interferir o valor unitário do objeto da pesquisa, mas sim mostrar situação real que a mesma se encontra.

Utilizando também de informações bibliográficas, para obter informações sobre o assunto abordado, auxiliando a delimitar do tema a fim de obter uma melhor interpretação sobre o conteúdo da mesma e os seus resultados, proporcionando maior eficácia na análise dos dados, elaboração do questionário e interpretação das respostas adquiridas.

Voltados para a avaliação da ética existente nas relações de trabalho, em uma determinada empresa familiar da cidade de Mossoró/RN, que preferiu optar por não expor o seu nome e que passara a se chamar de “empresa x” a mesma atua no segmento de materiais de construção desde 1990.

Sendo avaliado através de perguntas subjetivas com questões abertas, através de uma entrevista, escrevendo as respostas dos entrevistados, na qual havendo troca de informações, experiências e opiniões que empregam dados válidos, que buscou compreender os comportamentos dos entrevistados, havendo uma comparação entre opiniões e respostas dos clientes internos adquirindo o máximo de informações para obter resultados eficazes. Oppenheim (1993) (apud Roesch 1999).



CENTRO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO CAAD

Os dados coletados foram adquiridos a partir de uma entrevista através de um questionário com perguntas subjetivas, destinadas aos responsáveis dos 3 principais níveis da empresa o administrativo, financeiro e operacional, da “empresa x” indagadas separadamente visando estabelecer um paralelo entre suas respostas e opiniões sobre a ética nas relações de trabalho.

As informações adquiridas e os dados obtidos por meio da entrevista partem do método qualitativo, que facilitara a interpretação e compreensão dos mesmos que segundo Miles & Humberman (1994) (Apud Roesch 1999 p. 259) é uma “linguagem na forma de texto, coletados por meio de entrevistas, observação e análise de documentos”.

RESULTADOS

As entrevistas foram aplicadas através de perguntas subjetivas, direcionadas aos colaboradores e responsáveis dos principais níveis da empresa, o Gerencial, Financeiro e Operacional, desempenham a função a mais de dez anos em seus cargos, onde 02 são homens representando 67% e 01 mulher representando 33%, com idade entre 33 a 65 anos. Apesar de estar bastante tempo no mercado seus representantes não estabeleceram uma política voltada aos valores éticos com seus colaboradores. Todas as perguntas foram direcionadas as questões éticas. Uma conduta ética estruturada influencia diretamente no comportamento de uma organização, vai ser nela que a cultura pode beneficia-se diretamente nas suas ações. Sobre a pratica de uma política voltada aos valores éticos profissionais, o que pode-se analisar é que a empresa não possui uma política voltada aos valores éticos, não desenvolvem uma política estruturada e não tomam como base nenhum modelo teórico, não conseguindo influenciar os seus colaboradores, em suas reuniões não conseguem ser produtivas devido a divergência de pautas, pode-se também ressaltar que os colaboradores são cobrados quanto a sua postura ética frente a empresa. Como a empresa não dispõe de um modelo teórico que delimite os valores éticos os gestores não conseguem cobrar dos funcionários uma postura correta e ética. A falta de uma política voltada aos valores éticos organizacionais faz com que haja uma compreensão diferente sobre os valores. Relevando a existência de conflitos e divergência de posições quanto ao cumprimento de ordens e o desempenho de suas funções e seus deveres, o dever da execução das tarefas e das virtudes exigíveis quanto à ética profissional envolve o interesse de pessoas diretamente ligadas as suas funções estas pessoas são indiretamente influenciadas buscando o que é melhor para o seu beneficio. Os entrevistados expõem valores individuais ligados diretamente ao cargo que exerce sem seguir um padrão ético, que poderia ser seguido através de um código de ética para a empresa. Nota-se diversas tentativas de aprimoramento e capacitação por parte da empresa a seus funcionários, mas os colaboradores ainda não despertaram para buscar esse tipo de informação. Com relação à conduta os entrevistados ressaltam as dificuldades enfrentadas para influenciar no compromisso dos valores no intuito de estabelecer uma ética profissional duradoura. Para que isso aconteça faz-se necessário incentivar o colaborador a desempenhar e executar a



CENTRO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO CAAD

sua tarefa da melhor maneira possível e com o conhecimento que lhe é necessária. A empresa precisa dispor de uma prática de conduta embasada em valores empresariais ou guias de conduta na qual a empresa não dispõe. A falta de definição de uma cultura organizacional clara manifesta a busca por qualidade nos serviços prestados pela organização. Muitas empresas familiares possuem dificuldades para ressaltar esse tipo de política em virtude dos laços estreitos entre os membros. Os laços familiares por estarem presentes nos maiores cargos da empresa acabam atingindo as decisões dos mesmos, as ordens aplicadas muitas vezes são postas a prova principalmente no operacional, sendo difícil não haver interferência no processo de decisão dos gestores e as relações familiares interpessoais, neste caso os conflitos existentes por parte das relações familiares expõem carências, injustiças, angústias que são liberadas no trabalho diário; acarretando atritos de poder. As ações de cada indivíduo na empresa vão de acordo com o cargo em que exerce e as exigências que os atribui, as ações que realizam na empresa não tomam como base em uma estrutura ética, mais sim, utiliza dos valores pessoais e morais para tomar as decisões. Ora essas questões envolvem valores éticos profissionais. Deixa claro que a metodologia que vem sendo empregada deixa a desejar. Faz-se necessário que a empresa reveja suas técnicas e procedimentos, para acelerar a absorção dos conhecimentos profissionais. Um dos grandes problemas nas empresas também é o convívio de profissionais eficientes com profissionais ineficientes sem conhecimento de sua função. Quanto a prática ética da empresa pode influenciar a uma maior produtividade e ocasionar uma maior eficácia no setor que você atua, apesar do posicionamento positivo dos entrevistados dos entrevistados percebe-se a influência das respostas quanto ao cumprimento de prazos, entregas e relações com cliente. Por não haver um padrão normativo os colaboradores passam se beneficiar de certas regalias e liberdades adquiridas com o tempo através da acomodação no posto em que se encontra. Foi observado que muitas vezes os prazos e entregas não são cumpridos em virtude desta situação. O colaborador coloca a frente da empresa seus problemas pessoais, prejudicando de forma sensível o desenvolvimento das relações empresa-cliente. Assim, os conflitos gerados expõem situações que influenciam no dia a dia da cultura de organização quanto aos seus valores éticos.

CONCLUSÕES

Na atualidade as relações de trabalho determinam o sucesso das empresas. Os Gestores precisam conhecer as potencialidades de suas competências éticas e valores morais para influenciar na cultura organizacional da empresa uma postura sadia que envolva a sociedade o mercado e relações de trabalho.

A sociedade assim como, o mercado tem exigido uma postura ética por parte das empresas e de seus empregados. É esperado um comportamento ético das organizações quanto aos seus relacionamentos com os clientes, fornecedores, concorrência e governo.



CENTRO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO CAAD

As empresas precisam despertar para o tema, já que existem varias vantagens que incorre a uma empresa ética, tais como: Lucro moralmente aceitável, custos menores, aumento dos rendimentos e na produtividade, lealdade e dedicação dos empregados obtenção e respeito de parceiros, cumprimento de dever quanto à responsabilidade social da organização.

Na empresa pesquisada faz-se necessária a aplicação de um código de ética interno que defina claramente a posição da organização quanto aos seus colaboradores. Verifica-se que julgamentos subjetivos deturpam e restringem os processos e procedimentos do sistema diário da empresa. Cargos, funções e o respeito para com os seus gestores não estão bem definidos, o que tem gerado conflitos e embates.

As relações interpessoais na organização pesquisada tem condicionado os gestores a agirem de forma, a obedecer os seus valores e princípios morais, mas estes nem sempre são os mais corretos ou indicados, para a diversidade de situações. A conduta ética nessa relação é bastante estreita confrontando com os interesses individuais e coletivos.

Respondendo aos objetivos pré-definidos verificou-se que o comportamento organizacional da empresa estudada reflete em parte os valores morais impostos pelos gestores. Ficou claro que as ações dos gestores muitas vezes estão diluídas no trabalho diário. Varias vezes foi respondido na entrevista aplicada que os mesmos não seguem um padrão normativo. Não possuem uma norma estruturada que tome como base a teoria que dificulta o processo de tomada de decisão dos gestores.

E possível à empresa a criação de princípios éticos aplicáveis, através do cumprimento da lei, do cumprimento dos deveres éticos organizacionais, da conduta ética dos gestores com o objetivo de disseminar essa postura para toda a cultura organizacional, atingindo assim seus colaboradores, fornecedores e clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMOÊDO, Sebastião. Ética do trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DAFT, Richar L. Organizações: **Teoria de projetos**. Tradutor: Cid. Knipel Moreira. Revisão Técnica: Reinaldo O. Silva – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



NALINI, José Renato. **Ética geral e profissional**. 4. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

MAREIRA, Joaquim Manhães. Revisão Janice Yunes. **Ética empresarial no Brasil**: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso/ Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antonio Lopes de. **Ética Profissional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA: WEB 2.0 E GÊNESIS DAS REDES SOCIAIS

GILZA IALE CAMELO DA CUNHA: gilza.iale@hotmail.com

ELIENE DE AGUIAR: ln.aguiar@hotmail.com

FÁBIO CHAVE NOBRE: fabiocnobre@uol.com.br

NAYLLA LIDIANNY X. FERREIRA: nayllaferreira@unp.edu.br

WASHINGTON SALES DO MONTE: wsalesmkt@gmail.com

Orientadora: IEDA SILVANA TAVARES DINIZ: iedadiniz@ig.com.br

1 INTRODUÇÃO

Quando a internet começou a dar seus primeiros passos, ninguém imaginava sua popularização tão rápida e seu cunho tecnológico. Seu surgimento ocorreu para facilitar a troca de informações, e assim nasceu a internet 1.0, sem interatividade, estática e sem aparência agradável. No entanto essa tecnologia passou a ser utilizada para fins comerciais, ela ganhou velocidade, interatividade, formas e cores ocorrendo o fenômeno conhecido como “Bolha da Web” – expressão utilizada por volta do ano 2000. Porém, quando a internet passou a ter a participação das massas, ou seja, quando os internautas começaram a opinar e modificar o próprio conteúdo do meio virtual, surgiu a internet 2.0 ou Web 2.0. A Web 2.0 passou a possibilitar que internautas e empresas tivessem acesso a uma gama de serviços que muitas vezes estão ao alcance de um *click*. O entendimento e a compreensão dos novos conceitos e das novas ferramentas e tecnologias são indispensáveis para todo o tipo de organização, independente do seu tamanho ou porte. “Mas esses empresários talvez não compreendam que a internet está mudando, e que seus novos avanços representam impactos gigantescos em todos os tipos de negócios”. (GOOSSEN, 2009 p. 3). A popularização do acesso a Internet, trouxe vantagens empresariais, como: o uso de forma estratégica do que conhecemos e do que está sendo desenvolvido a cada instante. Nesse contexto, as empresas podem beneficiar-se dessas novas ferramentas de várias formas, por meio de sites, blogs, YouTube, marketing digital, rede sociais, etc. Esta pesquisa tem como objetivo maior fazer um levantamento biográfico em livros, artigos e sites e apresentar alguns desses novos canais que estão sendo utilizados pelas empresas, como estratégia de massificação e propagação de sua marca, bem como sua principal utilização.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo maior fazer um levantamento biográfico em livros, artigos e sites e apresentar alguns desses novos canais que estão sendo utilizados pelas empresas, como estratégia de massificação e propagação de sua marca, bem como sua principal utilização.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

3.1 SURGIMENTO DA INTERNET

Hoje não se imagina atividades dentro de uma empresa sem a utilização da internet, por mais simples que seja de uma forma ou de outra ela (Internet) acaba tendo participação no processo, seja uma atividade empresarial, comercial, ou até uma simples pesquisa. A internet teve sua origem para fins militares, para facilitar o fluxo de informações entre as bases em diferente localidade por volta de 1957 em plena guerra fria. Foi criada pelos Estados Unidos para apoiar diversos trabalhos de base tecnológica. A internet atualmente nada mais é do que uma “rede mundial de computadores”. Por volta de 1989 a internet passou a ser utilizada para a troca de informações entre universidades americanas. Hoje o que conhecemos por *World Wide Web*, conhecida também como W3 ou WWW, nada mais é que uma interconexão de várias redes de computadores com um grande tráfego de informações. “*World Wide Web* é um serviço oferecido na internet, uma interface que permite o acesso a uma grande diversidade de serviços na rede mundial” (LIMERA 2003, p.15). A conexão via internet se dá por meio de um protocolo de internet (*Internet Protocol*) - IP conectando servidores que são computadores mais potentes, eles fornecem as informações e dados de acesso. Além disso, existem outros tipos de rede, como por exemplo, a Intranet, que é um tipo de rede interna de uma organização, onde o acesso a ela se restringe normalmente a funcionários de uma determinada empresa, para troca de informações internas da organização e que muitas vezes não podem ser compartilhadas em um ambiente externo. Existe também a Extranet, que é um grupo de intranets interconectadas, geralmente compartilhada por um grupo de empresas que podem traçar informações para realizar negócios por meio deste tipo de serviço. Exemplo: Universidades Estaduais e Federais. A internet torna-se mais interativa no século XX, onde as informações cruzam o planeta em tempo real, as comunicações se integram e esta interatividade vem sendo trazidas pela Web 2.0. Segundo Adolpho (2009, p. 26), “Entender a internet é entender o próprio ser humano e seus anseios pós-modernos. É entender suas carências, seus novos valores, nestes tempos de vanguardas, é compreender suas crenças e descrenças”. O entendimento do funcionamento da internet hoje se torna crucial para o gerenciamento da Web 2.0, para estratégias das empresas que pensa globalmente seu negócio e, este conhecimento deve ser holístico para que as informações sejam eficientes e eficazes.

3 INTERNET NO BRASIL

Em 1989, o Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, reunia-se com o objetivo de implantar no Brasil uma rede de pesquisa tendo como finalidade interligar as principais universidades, órgãos governamentais e não-governamentais, institutos de pesquisas, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, e outras fundações de pesquisas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, para apresentarem proposta e discutir sobre uma rede nacional de pesquisa, esta reunião teve como resultado o surgimento da Rede Nacional de Pesquisa – RNP. Durante este período a internet começou a dar seus primeiros passos no Brasil, por meio do desenvolvimento de projetos para facilitar os investimentos em



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

tecnologias e pesquisas. Foi só em 1996 que a internet começou a ser reconhecida em termos comerciais, e quatro anos depois teve o grande “estouro da bolha”. Em relação a bolha, Adolpho (op cit, p. 30) definiu: [...] no fim dos anos 90 as ações das empresas ‘Pontocom’ atingiram picos de faturamentos e eram exageradamente avaliadas em termos de investimentos. Apesar de não gerarem lucros, seu valor era muito mais no que poderiam gerar de lucro futuro. Fundamentando a idéia Goossen (2009, p. 3) declarou “Hoje esse modelo de internet é bastante conhecido como Web 1.0”. Então surge a pergunta, qual a diferença entre Web 1.0 e Web 2.0? O primeiro termo é referente aos primórdios da internet baseada somente em troca de informações sem interatividade e nenhuma comunicação entre as partes envolvidas, já para a “Web 2.0”, a definição torna-se muito mais ampla, pois além da troca de informações existem uma ligação maior entre essas partes envolvidas, pautadas pelas ferramentas muitas vezes desenvolvidas pelo próprio internautas, “Contudo, o conceito de colaboração em massa tomou forma na fase seguinte de internet – o que muitas pessoas chamam de Web 2.0. “Se a Web 1.0 estava relacionada à informação, a Web 2.0 se refere à colaboração e à comunidade”, completa Goossen (op cit, p. 4). Não se pode falar de internet sem comentarmos sobre o período da “Bolha”, por causa deste episódio os investimentos em internet diminuíram. Foi durante a década de 90 com o surgimento das empresas “Pontocom”, onde essas empresas passaram a ter grande investimento, e não foram avaliados os riscos desse investimento e seu retorno quanto aos lucros. No Brasil a “bolha” teve início por volta de 1995 com o surgimento de algumas empresas Pontocom. A Netscape tinham investimentos milionários na bolsa. Por volta do ano de 2001 essa empresa começa a ter resultados ruins, ocorreu o que chamamos de “estouro da bolha da internet”, e muitas dessas empresas passaram a perder seus investimentos outras entraram em crise e muitos funcionários perderam seus empregos.

3 NOVAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO POR MEIO DA WEB 2.0

Atualmente a terminologia que está em moda na internet é a Web 2.0, a cada dia artigos, livros e publicações de muitos escritores tentam explicar de forma clara e objetiva o que vem a ser a revolução que a internet está causando no ambiente das empresas. Entender como funcionam as ferramentas disponíveis na Web 2.0 (Redes Sociais), e utilizar essas ferramentas como estratégias de relacionamento com clientes, é buscar melhorar a imagem da empresas no mercado e dependendo dos objetivos, transformá-las até em um canal de venda. Quando se fala sobre o ambiente 2.0, outro termo que caminha junto, ou até mesmo tem sido uma referência para o sucesso deste ambiente é o “Relacionamento”, ou o “Relacionamento 2.0”, as estratégias de relacionamento para com os internautas têm trazido grande resultado às empresas e quase sempre o sucesso em suas ações. A Web 2.0 tem a capacidade de proporcionar um ambiente favorável de relacionamento e comunicação com seus clientes, e o Brasil tem se tornado um celeiro de oportunidades nesse setor. Segundo pesquisa realizada pelo IBOPE/NetRatings (“Metodologia de coleta de dados pela Internet” 2009): O Brasil alcançou esse mês número recorde de 77,8 segundo o IBOPE Nilson Online (Setembro, 2011. Quanto a perspectiva desses internautas, a tendência brasileira é aumentar. Entender esse contexto para as empresas no



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

futuro será questão de sobrevivência, “Não saber usar a internet em um futuro próximo será como não saber abrir um livro ou acender um fogão, não sabermos algo que nos permita viver a cidadania na sua completude”, acrescentar Adolpho (op cit, p. 63). Para que haja um maior entendimento das ferramentas e serviços à disposição da sociedade para serem utilizados de forma criativa, apresenta-se de forma clara e objetiva algumas ferramentas que podem ser utilizadas nas estratégias de comunicação das empresas, como: o Blog, Newsletter, Skype, MSN, Orkut, Twitter e Facebook. **Blogs:** Blog é uma abreviação de weblog que pode ser traduzido por *diário web*, ele é uma das ferramentas mais populares em questão de publicação de conteúdo, pelo seu formato e sua praticidade, todo aquele que mantém um blog na internet é chamado de blogueiro. **Newsletter:** Um dos conceitos mais interessantes, simples e barato de relacionamento com os clientes chama-se Newsletter. A tradução da palavra Newsletter é o “boletim informativo”, diferente de algumas mídias utilizadas para divulgar promoções e chamar a atenção do cliente para comprar ou tomar conhecimento dos produtos, a Newsletter tem a intenção de disseminar conteúdo especializado seja ele produto ou empresa. **Skype:** O Skype é um programa gratuito onde sua finalidade é conectar pessoas por meio de ligações via IP utilizando a tecnologia P2P (ponto-a-ponto), oferecendo comunicação de alta qualidade entre os seus usuários, também podendo ser utilizado através do teclado. É um programa fácil de instalar e utilizar. **MSN Live Messenger:** De todos os mecanismos de troca de mensagens instantâneas existentes na internet o Windows Live Messenger – MSN, Messenger é um dos mais popularizado entre os internautas brasileiros, criado pela Microsoft. Ele é dividido entre os serviços de Windows Live Messenger e o Windows Live Hotmail onde suas versões podem ser baixadas de forma gratuita em vários sites, esses serviços contam com o maior número de internautas brasileiros. **Orkut:** O Orkut é o site de relacionamento mais utilizado no Brasil (por enquanto), possui em sua plataforma vários espaços em suas interfaces como: fotos, perfil completo do usuário, álbum de fotos, espaços para recados e depoimentos, jogos sem contar com uma grade de amigos e comunidades. **Twitter:** Os micro blogs é a nova sensação no mundo das redes de relacionamento e foram sete letrinhas que revolucionou esse espaço, o que conhecemos hoje como Twitter foi o início dessa tecnologia, hoje tanto no Brasil, como no mundo o Twitter tem sido cotado como uma grande ferramenta de comunicação e relacionamento, tudo isso em um espaço de 140 caracteres. **Facebook:** O Facebook é uma das maiores redes sociais do mundo, que surgiu como site exclusivo para estudantes de Harvard, posteriormente, permitiu-se a participação de estudantes de outras instituições. Então, em 2006 o site permitiu a participação de qualquer usuário com endereço de e-mail. No Brasil, os usuários do Orkut já descobriram sua versatilidade e migraram do Orkut para o Facebook. (TELLES, 2010)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Saber utilizar o que a internet tem a oferecer como ações estratégicas de comunicação mercadologia, como muitos pensam não é uma atividade muito simples, ela exige estudo,



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

planejamento, dedicação e acompanhamento de toda e qualquer ação ou atividade realizada para internet, até mesmo por que a Web é vista hoje como um canal público de comunicação assim como a TV, o rádio, revista, etc. e uma grande influenciadora das massas. Os novos canais de comunicação trazidos pela Web 2.0 como: Twitter, os blogs, o Orkut, o MSN e outros, têm colocado a empresa e o seu público em processo de participação, colaboração e compartilhamento coletivo onde um lado deixou de codificar e ou outro de decodifica ambos estão em um processo constante de comunicação interativa.

Palavras-Chave: Web 2.0. Comunicação. Redes Sociais.

6 REFERÊNCIAS

ADOLPHO, Conrado. **Google Marketing: O guia definitivo de Marketing Digital**. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2009.

G1.Globo <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL616139-6174,00.html>> acesso 06/01/2009

GOOSSEN, Richard J. **e-Empreendedor: vencendo no mercado virtual corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

JONES, Brandley L. **Web 2.0 Heroes**. São Paulo: Digerati Books, 2009.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **E-Marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TELLES, André. **A Revolução das Mídias Sociais**. São Paulo: M. Books, 2010.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



COMERCIALIZAÇÃO SOLIDÁRIA: TRAJETOS DE APRENDIZAGEM E VIVÊNCIAS DE EXTENSÃO

Antônia Lúcia de Melo

Frediano da Silva Jales

Rosa Angélica Silveira Rebouças.

Sofia Tatiana Jacinto Diaz

Orientador: Everkley Magno Freire Tavares.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e o meio ambiente estão fortemente vinculados; ações que o possibilite, promovam o exercício da cidadania, reduzam os impactos negativos aos ecossistemas e conduzam os cidadãos à educação ambiental são bastante relevantes. Para isso se faz necessário que a sociedade veja os riscos e se mobilize em busca de alternativas para proteger os recursos naturais escassos. Desenvolvimento ao ponto sustentável corresponde desenvolver o equilíbrio entre os três componentes do meio ambiente, na sua visão mais abrangente: o ecológico, o social e o econômico. Procedimentos e práticas inadequadas com relação ao sistema de resíduos sólidos provocaram e tem provocado graves problemas de saúde ambiental e pública. Com o objetivo de reduzir o lixo urbano, criou-se varias formas para seu destino e tratamento. A coleta seletiva e a reciclagem têm sido as formas mais importantes de minimizar o volume ou o potencial poluidor desses resíduos, ou ainda promover a recuperação e reintrodução dos materiais no ciclo produtivo. Uma vez idealizado o funcionamento da coleta seletiva, a educação ambiental irá facilitar o esclarecimento das dúvidas e despertará a consciência crítica do individuo e da coletividade para os problemas ambientais e da importância dos valores sociais através do conhecimento e acima de tudo mudança de valores e atitudes em relação às questões ambientais, induzindo a novos hábitos e motivações. As associações de catadores de material reciclado na cidade de Mossoró – RN são as seguintes: Associação Comunitária Reciclando para a Vida (ACREVI) e Associação dos catadores de matérias recicláveis de Mossoró (ASCAMAREM). São organizações do terceiro setor voltadas para a geração de emprego e renda através da reutilização do lixo que é produzido pela cidade de Mossoró-RN. Estes empreendimentos, para serem sustentáveis, sugerem que as decisões políticas sejam descentralizadas, flexíveis e negociadas entre atores relevantes, tais como, representantes das universidades, dos catadores, dos órgãos ambientais e empresários, com o intuito de alavancar a sustentabilidade, partilhando os seus saberes e aprendizagens em espaços políticos de discussão e deliberação sobre ações, estratégias e resultados presentes e futuros. É compromisso da Universidade Potiguar, oferecer extensão e ação comunitária, priorizando ações que contribuam



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

para o desenvolvimento sustentável, proporcionando a difusão de resultados que induzam à cidadania. Através da extensão universitária, o aluno dissemina o que aprendeu no ensino, e o que investigou na pesquisa, sob a orientação do professor, aplicando os conhecimentos adquiridos, na prática social. A instituição de ensino integra com a comunidade os seus projetos de extensão, por meio de parcerias que promovem a realização do compromisso com o desenvolvimento sustentável. O curso de Administração, da escola de Gestão e Negócios da Universidade Potiguar, campus Mossoró-RN, implantou no ano de 2009, um projeto de extensão, que prevalece até os dias atuais, intitulado “Comercialização Solidária”. O projeto integra-se com o ensino, a pesquisa e promove uma ação interdisciplinar e multidisciplinar. No ensino, através da aplicação das competências e habilidades das disciplinas empreendedorismo, ética e responsabilidade social; na pesquisa institucional, intitulada “Uma avaliação da gestão social de resíduos sólidos recicláveis implantada na cidade de Mossoró/RN”; e na promoção da interdisciplinaridade e multidisciplinaridade, contempladas pelas disciplinas dos cursos de Administração, Gestão Ambiental, Curso Superior Tecnólogo em Segurança do Trabalho e Ciências Contábeis. Na tentativa de tornar mais compreensiva as discussões iniciais, o objetivo desta pesquisa é relatar a trajetória de aprendizagem e vivências do Projeto de Extensão da Universidade Potiguar intitulado “Comercialização Solidária”.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do referido trabalho, utilizou-se como metodologia, a pesquisa de natureza bibliográfica, através das produções científicas dos docentes e discentes integrantes do projeto de extensão “Comercialização Solidária”, da Universidade Potiguar. Portanto, é um processo de construção do conhecimento, que tem como objetivo principal gerar novos conhecimentos, contribuir ou ainda refutar algum conhecimento anteriormente elaborado.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O segmento do terceiro setor vem se destacando no Brasil na última década, e tem como fundamento o Comércio Justo e Solidário. No caso das duas organizações alvo do projeto extensionista, a ACREVI e ASCAMAREM, observa-se a necessidade de ferramentas de Gestão para o Terceiro Setor. Sobretudo, com a possibilidade do Centro de Triagem, que é um projeto da ordem de quatro milhões em investimentos com recursos já formalizados, e que na sua fase de execução irá integrar o sistema local de gestão de resíduos sólidos recicláveis. O desenvolvimento do projeto de extensão em questão, objetiva promover informações para a formação de uma rede de comercialização solidária e a execução do projeto do Centro de Triagem da Cidade de Mossoró-RN; mapear a infraestrutura logística para a definição e implementação de uma Rede de Comercialização Solidária de Resíduos Sólidos Recicláveis e estimular parcerias entre terceiro setor, empresas e Universidades para projetos sustentáveis. O resultado esperado pelos executores do projeto é de concretizar o centro de triagem e formalizar uma rede social de comercialização solidária. As atividades extensionistas são realizadas nas



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

sedes dos empreendimentos, ACREVI e ASCAMAREM, para tratar das comunicações sobre cooperativismo, associativismo, gestão de resíduos e parcerias para a comercialização solidária. No caso da participação na elaboração, implementação e execução do projeto do Centro de Triagem de Resíduos – DRS, B/B, a participação se dará nas reuniões do comitê voluntário do projeto na sede da agência do Banco do Brasil. Duas vezes por semana, os alunos voluntários e o bolsista encontram-se com o professor coordenador do projeto na Universidade Potiguar, com o intuito de organizar, elaborar metas a serem seguidas e exposição dos resultados concretizados. O acesso a essa experiência e ao compartilhamento dos conhecimentos de gestão, produzidos no âmbito da Escola de Gestão e Negócios, da Universidade Potiguar, é uma oportunidade de viabilizar o potencial humano e econômico do terceiro setor. As primeiras atividades desenvolvidas pelos alunos e professores de extensão da Universidade Potiguar foram a descrição das associações alvos do projeto. A ACREVI foi criada em 1999 por Joseja Avelino da Silva Cunha e com pouco mais de uma dezena de catadores de lixo de Mossoró. A ideia inicial era criar um grupo de catadores de lixo e assim proporcionar aos seus associados uma melhoria na qualidade de vida e geração de renda. Não havia um projeto inicial, somente a determinação, a vontade de uns poucos associados e a ideia comum de melhoria. O primeiro passo foi a busca de um espaço físico para a instalação e implementação das ideias iniciais.

Esta associação promove conscientização, através da importância da preservação ambiental, transformando e dando novas formas de utilização do “lixo”, que antes era desprezado; busca através do trabalho desenvolvido com seus integrantes e a sociedade na qual está inserida, o desenvolvimento sustentável, e consequentemente a cidadania, pois a ACREVI, resgata a equidade social, com responsabilidade ecológica e participação cidadã. São exemplos de cidadania e desenvolvimento sustentável desenvolvido pela ACREVI: grupo de teatro, enfocando a educação ambiental; participação da comunidade na defesa do meio ambiente; geração de renda a partir da reciclagem de resíduos sólidos; parcerias com empresas privadas, e iniciativa pública. Contatos foram estabelecidos com o poder público e um dos resultados foi o apoio da prefeitura municipal de Mossoró, que assumiu o pagamento mensal do aluguel e contas de energia e água. Com uma forte participação da comunidade e de voluntários, um projeto foi elaborado e apresentado às várias instituições competentes, e como resultado veio a participação federal, através do CNPQ, com o montante de R\$ 104.000,00 destinados à compra de equipamentos e ferramentas que proporcionem o controle e o desenvolvimento da associação. Estabeleceram-se parcerias com empresas de grande porte como a Halliburton, Schlumberger e Petrobrás, através da doação de materiais utilizados em seus processos produtivos e seriam destinados ao lixo, como papelão e plástico. Buscar junto ao mercado financeiro (bancos) esta sendo um dos objetivos indicados pela visão da associação, por meio da elaboração de um projeto de viabilidade do capital preciso. Algumas parcerias foram estabelecidas, além de participações voluntárias (e bolsistas) de alunos e professores da Universidade Estadual do Rio



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

Grande do Norte – UERN e da Universidade Potiguar. Os alunos e professores promovem a capacitação dos agentes internos das associações, através da participação em palestras e treinamentos que os orientam sobre diversos assuntos sejam de âmbito profissional, saúde, segurança, meio ambiente, ou de qualquer outra natureza, os auxiliam a ter uma visão mais ampla, gerando atitudes proativas, motivadoras e preventivas. A geração mensal de material selecionado ainda é incipiente. A geração de renda é muito baixa. Além de ser um projeto perfeitamente viável, dada a quantidade de resíduos gerada pela cidade de Mossoró, trata-se de uma política de desenvolvimento sustentável e excelente ferramenta social para geração de renda familiar, combate à exclusão social e à poluição ambiental. Portanto, mesmo que a ACREVI exista de forma dinâmica e orgânica e conte com a cooperação de membros internos e externos, ela carece de um projeto gestor mais eficiente e pautado nos princípios da Gestão Social, o que auxiliaria efetivamente no melhor aproveitamento dos capitais já adquiridos pela Associação. Ela precisa maximizar o uso dos recursos disponíveis e flexibilizar a gestão e atuar com mais alteridade para estabelecer metas concretas e coerentes com a realidade da Associação buscar o futuro através da sociedade, das entidades e órgãos dispostos a cooperar com os planos da ACREVI. Observa-se que na ACREVI há uma falta de planejamento a curto, médio e longo prazo, sendo indispensável a elaboração de forma clara os objetivos da instituição para atrair a participação de outras empresas e do poder público em todas as suas esferas constituídas. Em linhas gerais, para se garantir a sustentabilidade na perspectiva da eficiência, eficácia e efetividade, deve-se avaliar com que tipo de pessoas e de que forma essas pessoas estão dispostas na organização, a fim de se estudar, de forma sistêmica, a sustentabilidade da atividade. Na análise dos critérios de sustentabilidade que abrande a “eficácia”, percebeu-se a não eficácia da sustentabilidade, ao fazer uma relação entre as metas previstas e as realizadas dentro das associações viu-se que além de outros fatores, tais como, falta de local adequado para armazenamento dos resíduos, assim como, equipamentos específicos como esteiras, prensas, balanças, equipamentos individuais de segurança Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e Equipamentos de Proteção Coletiva (EPC), apresentam número insuficiente de transporte para atender a demanda da coleta, falta de apoio por parte do poder público dificulta consideravelmente a execução de alguns projetos principalmente no que diz respeito à infra estrutura das sedes.

Em relação à “eficiência”, ao visitar as associações, foi encontrada uma realidade desproporcional ao conceito exposto, haja vista, a má distribuição dos recursos apurados no dia-a-dia de cada instituição, que impossibilita a eficiência do alcance desejado das metas inicialmente propostas (metas como: fundo de reserva, compra de equipamentos, material de expediente, sede própria, ateliê, entre outros). Assim, não atende, em sua essência, o conceito de eficiência. E em relação à “efetividade”, não se trabalha a consciência crítica/reflexiva dos trabalhadores sobre os estágios do processo como um todo. O interesse aliado à necessidade de obter lucro inibe e até mesmo anula as competências e habilidades daqueles ou daquelas que poderiam desenvolver mais suas potencialidades. Tavares (2005) diz, a respeito de uma



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

sociedade sustentável: é aquela onde haja justiça com equidade, distribuição das riquezas, eliminando as desigualdades sociais; para o fim da exploração dos seres humanos; para a eliminação das discriminações de gênero, raça, geração ou qualquer outra; para garantir a todos e a todas os direitos à vida e a felicidade, saúde, educação, moradia, cultura, emprego e a envelhecer com dignidade; para o fim da exclusão social, para a democracia plena. Estes novos princípios para uma sociedade sustentável entram em choque com os modelos tradicionais da sociedade. Constatou-se que os integrantes das associações continuam pobres, sem escolarização e excluídos. Para se chegar a uma efetiva transformação social se faz necessário uma clara integração entre as necessidades técnicas da produção com uma política de educação voltada para a construção da cidadania dos trabalhadores. Há um distanciamento entre o que está escrito nos estatutos constitutivos das associações e o que realmente ocorre no cotidiano dos cidadãos daquela comunidade. A grande problemática da reciclagem em Mossoró e no Brasil diz respeito à logística reversa. A embalagem que você descarta, precisa ter uma destinação correta. Tecnologias de reciclagem já existem, e mercados informais tentam assumir a cadeia de distribuição reversa dos resíduos. A empresa precisa oferecer refil, embalagens com a menor degradação ambiental possível, linhas de produção cada vez menos poluentes e a adoção de tecnologias limpas. Precisa-se responsabilizar pela criação não só do produto, mas dos subprodutos e resíduos que geram. Uma marca registrada numa embalagem vai levar até 200 anos para desaparecer, deixando para a posteridade a visibilidade do impacto ambiental que a mesma causa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância de explorar a trajetória de aprendizagem e vivência da extensão é a de compreender a formação, a rotina e a problemática das associações de catadores de material reciclado na cidade de Mossoró – RN, no intuito de obter informações importantes para a construção de planos e metas e posteriormente implantação dos mesmos nas associações. Antes da implementação de um projeto é necessário analisar profundamente o modelo econômico adotado pela sociedade, verificando suas variantes decorrentes, quais sejam seus reflexos e relações decorrente desta racionalidade. Faz-se necessário um trabalho de divulgação da existência da ACREVI para toda a população e empresas existentes em Mossoró e região, para viabilização de um projeto publicitário, através de comerciais nas principais rádios e colocação de Stand's nos principais pontos da cidade como: shopping, mercado central, centro da cidade, principais feiras e eventos. É preciso investir em conscientização das pessoas e empresas com relação à responsabilidade social e ambiental, fazendo com que associações como a ACREVI, possam receber um maior apoio possível dos órgãos e sociedade, para que possam realizar seu trabalho com sucesso, garantindo assim, renda para os associados que moram na comunidade e conseqüentemente, uma prestação de serviço para a natureza, garantindo assim, sustentabilidade. Assim, é preciso buscar parcerias para o desenvolvimento local (autoridades locais, empresas, instituições de ensino e pesquisa, sociedade civil e associações), bem como



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

realizar uma veiculação na mídia, treinamento profissional, universidades abertas voltadas para a temática, rede escolar formal e outros.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMUNITÁRIA RECICLANDO PARA A VIDA – **ACREVI**. Disponível em: http://www.acrevi.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=40&limit=1&limitstart=4>. Acesso em: 18 set. 2011.

BRASIL. **Lei nº 9.795, de 27 de Abril de 1999**. Dispõe sobre a educação ambiental, institui a Política Nacional de Educação Ambiental e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9795.htm>> Acesso em: 18 set. 2011.

KRAEMER, Maria E. Pereira. **Responsabilidade Social: Um olhar para a sustentabilidade**. Gestio Polis.com, fev. 2005. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/responsabilidade.htm>>. Acesso em 18 set. 2011.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE – MMA. **Conselho Nacional do Meio Ambiente – CONAMA**. Resolução nº 313, de 29 de outubro de 2002. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res02/res31302.html>>. Acesso em: 18 set. 2011.

TAVARES, Everkley Magno Freire. Avaliação de Políticas Públicas de Desenvolvimento Sustentável: Dilemas Teóricos e Pragmáticos. **Revista Holos**: Revista de Divulgação Científica e Tecnológica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Natal-RN, vol. 1, p.120-129, maio 2005.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



AS REDES SOCIAIS COMO MAIS UM CANAL DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Autores: GILZA IALE CAMELO DA CUNHA gilza.iale@hotmail.com

FÁBIO CHAVES NOBRE fabiocnobre@uol.com.br

JHOSE IALE CAMELO DA CUNHA jhose_iale@hotmail.com

Orientador: WASHINGTON SALES DO MONTE wsalesmkt@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A internet é uma peça chave para a expansão da globalização, tendo em vista ruptura dos limites físicos e geográficos, ficando muito mais fácil o acesso a informações. Nesse sentido observamos que cada vez mais a uma transformação do público consumidor que ganham mais poder, podendo assim ser bons influenciadores bem como também serem influenciados, os consumidores hoje buscam saber nas redes sociais, determinada opinião, reputação ou qualquer informação, de uma marca ou produto que irão adquirir. Bernhoeft (2011) Define a geração Y como sendo as pessoas nascidas após 1978, possuem valores como, flexibilidade, acessibilidade, diversidade moral e ambiente, a rede social destes é livre e os mesmos cultivam uma comunicação aberta entre os membros. Segundo pesquisa da Edelman realizada em outubro de 2010, mais de 50% da geração Y alega usar 4 ou mais fontes de informações para ajudá-los a tomar suas decisões de compra e cerca de 33% usam 7 ou mais fontes. O IBOPE Nielsen Online divulgou em setembro de 2011 estatísticas que 77,8 milhões de pessoas no Brasil têm acesso a internet seja qual for o ambiente (domicílios, trabalho, escolas, lan house ou em outros locais) e os sites de redes sociais, fóruns, blogs, microblogs e outras páginas de relacionamento, chegou a 39,3 milhões de pessoas. De olho nesses números crescentes a cada dia, as empresas estão investindo e inserindo suas marcas nas redes sociais por acreditarem nessa nova tendência de mercado e por adotarem estratégias de estarem mais próximo dos seus clientes. Diante disso surge o seguinte questionamento: De que forma as organizações tem usado as redes sociais para se relacionar com seus clientes?

2 METODOLOGIA

Visando ter um melhor entendimento acerca dessa ferramenta como mais um canal de relacionamento com o cliente, foi realizada uma pesquisa de procedimento técnicos



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



bibliográficos, de objetivo explicativo e problemática qualitativa que procurou compreender como se dá o funcionamento das redes sociais dentro das organizações que a utilizam bem como seu monitoramento e benefícios para as organizações.

3 RESULTADOS

3.1 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM - Customer Relationship Management)

Para McKenna (1998 apud XAVIER; DORNELAS, 2006) O marketing de relacionamento é a resposta para as organizações enfrentarem o desafio das mudanças. Cada vez mais as empresas do mundo inteiro têm aderido as redes sociais em suas campanhas de marketing e como ponto chave em seus planejamentos estratégicos, pois não tem como resistir a essa forte tendência de mercado e utilizar a mesma para se relacionar com seus clientes é um ponto crucial, o perfil dos novos consumidores são opinativos e muitas vezes ele não quer somente reclamar alguma coisa que estar errado e sim dizer para empresa que seu concorrente esta fazendo de outro jeito, e considerar, monitorar e analisar todas essas sugestões é primordial. As empresas devem estar atentas ao “crowdsourcing” ou seja ao que o coletivo estar dizendo nas redes. A Deloitte em 2010 desenvolveu a pesquisa “Mídias sociais nas empresas”, com o objetivo de determinar o grau de maturidade das empresas brasileiras em relação ao boom das mídias sociais no mundo. Buscando identificar a utilidade dessas ferramentas nas organizações chegou-se ao seguinte resultado: 83% das empresas brasileiras utilizam as mídias e redes sociais para ações de marketing e divulgação de produtos e serviços; 71% para monitoramento da marca ou mercado; 46% utilizam para vendas ou captura de oportunidades; 43% para suporte ao cliente, fornecedores ou parceiros de negócios; 40% para gestão do conhecimento; 25% identificação de talentos para contratação; 23% integração interna ou suporte a equipes; 17% para desenvolvimento de produtos ou inovação por meio de colaboração e 9% outras opções. Segundo Chein e Cabrera (2000 apud XAVIER; DORNELAS, 2006) As mudanças organizacionais no direcionamento de foco no cliente envolvem todas as áreas da empresa, não só a área de marketing e vendas. Uma empresa voltada para o cliente procura atingir os seus objetivos de busca da satisfação do cliente e de manutenção dos lucros, por meio de um sistema integrado de informações que facilite a interação das diversas áreas e que reforce suas regras e procedimentos, visando à consistência, padronização e controle.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

3.2 GERAÇÃO DIGITAL, O QUE ESTÃO FALANDO DA SUA MARCA NA REDE?

Pesquisa realizada pelo instituto Nielsen indica que 86% dos internautas brasileiros acessam as redes sociais, eles passam em média, 5 horas e 3 minutos navegando em redes sociais. Com esse tempo dedicado nas redes sociais, consumidores batem papo, opinam, reivindicam seus direitos e expõe suas opiniões abertamente, nesse sentido as organizações que não estiverem oferecendo um serviço de qualidade é bastante provável que estas sejam alvo de comentários e reclamações desses consumidores. Nesse sentido cada vez mais as organizações estão criando perfis oficiais nas redes visando a procurar de novos mercados para melhorar a rentabilidade e escoamento da produção, com isso passa a se relacionar mais com seus clientes recebendo um feedback direto em um tempo recorde, críticas, sugestões, elogios fazem parte desse novo universo corporativo, e mais importante que elogios, são as críticas e essas organizações com perfis nas redes sociais precisam estar preparadas para as criticas e reclamações pois são através delas que encontraram o caminho para a excelência e qualidade dos seus produtos e serviços, os elogios serão sim recebidos, com grande satisfação mais servem apenas para motivação. A gestão do relacionamento com o cliente vive atualmente um desafio com o uso cada vez mais freqüente das redes sociais. Segundo uma pesquisa divulgada pelo IBOPE é crescente o numero de internautas, independente de classe social, credo ou etnia. E com esse avanço da inclusão digital nota-se que, se antes as empresas disponibilizavam um 0800 e um site com contato via email para se relacionar com seus clientes, hoje ela precisa ir mais longe. É inevitável essa organização não se render as redes sociais como Twitter, Facebook dentre outras, pois até mesmo as empresas que não estão inseridas nessas redes com perfis oficiais são também mencionadas por seus clientes e estar ou não inserida nessa nova tendência faz parte do poder decisório e pensamento estratégico das organizações. O CEO da Dell, Michael Dell, certa vez disse: “As conversações vão ocorrer, gostemos ou não. Você quer ser parte desses diálogos? Meu argumento é que você deveria.” Segundo o vice presidente de clientes da Sky Vito Chiarella em entrevista a revista TIinside de Maio de 2011 relatou que há dois anos, quando o mercado começou a falar sobre rede social a Sky montou uma estrutura de atendimento por meio desse canal. Pelo Twitter por exemplo, o cliente pode informar que tem um problema e pedir ajuda a Sky. O grupo de atendimento focado em redes sociais identifica a informação como um chamado contata o assinante e, dependendo do assunto resolve na própria rede social, ou, se for necessário, liga para o cliente e resolve. HSM (2011), afirma que no Brasil, a empresa Tecnisa, é referência no uso das ferramentas digitais. As mídias sociais são uma parte apenas de sua estratégia online. Motivo pelo qual, mereceu um gerente dedicado para essa atividade que hoje tem foco em comunicar os lançamentos, ofertas e estreitar o relacionamento com aquelas



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

pessoas interessadas em um novo imóvel, “Como o site é bastante vendedor, precisamos encontrar formas de incentivar a visitação. O segredo é aproveitar o tempo em que o internauta está conectado”, reforça Romeo Busarello, diretor de Marketing da Tecnisa. Para HSM (2011), outro case de sucesso é o Twittão do Abreu Imóveis imobiliária do estado do Brasil, Rio Grande do Norte. Em fevereiro de 2010, a empresa realizou um evento inédito para promover as vendas. O Twittão Abreu foi o primeiro feirão imobiliário feito exclusivamente para o Twitter, onde a empresa ofereceu 500 ofertas que iam desde imóveis do programa ‘Minha Casa, Minha Vida’ até residências de alto padrão. “Em apenas 12 horas, tempo que durou o feirão, a Abreu Imóveis conseguiu movimentar 13 milhões de reais. Um resultado excelente a um custo de execução próximo do zero. O resultado foi tão satisfatório que, três meses depois, três subsidiárias do mesmo grupo realizaram uma campanha parecida em São Paulo.” Segundo FIAT (2010 apud BARCELLOS, 2010) a Fiat do Brasil é uma empresa considerada pioneira no uso de Redes Sociais. Em 2005, a empresa lançou um blog corporativo e fez o lançamento do Fiat Línea por meio do blog um mês antes do lançamento oficial. Recentemente, em mais um projeto inédito de colaboração, com a criação do carro-conceito “Fiat MIO”, desenvolvido de forma aberta por meio das redes sociais e lançado oficialmente no Salão do Automóvel 2010 A Fiat tem como Gerente de Publicidade e Propaganda, Ana Luiza Brant. Para (PRESENÇA ...2011) o Santander foi o mais citado nas redes sociais, com mais de 50% das menções. No Twitter, Facebook e LinkedIn, o banco conta com mais de 26.700 seguidores, 11.300 fãs e 25.500 contatos, respectivamente. O segundo banco mais citado no período foi o Bradesco (16% das interações), seguido pelo Banco do Brasil e Itaú, com quase 12% do total de comentários cada. A Caixa Econômica não atingiu 2% de todas as interações capturadas, entretanto, é o segundo banco com maior número de membros em sua comunidade no Orkut, rede social com grande participação da classe C. São mais de 28 mil membros, atrás apenas do Banco do Brasil, com 29 mil membros. Segundo (Corrêa, 2010) A conta no Twitter, com o nome de @TAMairlines (www.twitter.com/tamairlines), foi criada para manter o público informado sobre promoções e outras notícias de interesse dos consumidores, investidores e imprensa. Hoje, a TAM é a companhia aérea brasileira com o maior número de seguidores, são cerca de 150 mil pessoas acompanhando suas postagens. Segundo o depoimento da diretora de Marketing da TAM. Em pesquisa realizada pela MITI no período de 06 a 15 de setembro de 2010 para mensurar e comparar os termos: TIM, Vivo, Claro e Oi mais comentados nas redes sociais detectou-se que o mais mencionado foi a Oi. Nesses dez dias, os quatro termos juntos tiveram 7.793 menções em posts e 90.965 menções em comentários. Entre os quatro termos, o mais mencionado em todo o país foi ‘Oi’, com 4.172 menções em posts e 30.304 menções em comentários. O termo



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

‘Claro’ foi o segundo com maior presença. Teve 1.814 menções em posts e 36.174 menções em comentários. ‘Vivo’ teve 1.021 menções em posts e 20.191 menções em comentários. E ‘TIM’ foi a menos citado entre as quatro. Teve 786 menções em posts e 4.196 menções em comentários. É interessante lembrar e observar que os termos ‘Oi’, ‘Claro’ e ‘Vivo’ são vocábulo de uso cotidiano o que implica em um maior número de menções e não se limitam a referenciar as operadoras.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Considerando as informações exploradas no presente estudo, observou-se que grandes empresas estão aderindo as redes sociais como mais um canal de relacionamento com o cliente, tendo em vista que é preciso estar no ambiente em que seu público alvo se encontra para então atraí-lo, possuir o conhecimento das necessidades e desejos dos clientes, conhecer a demanda para obter informações relevantes do seu ponto de equilíbrio econômico isso é o ponto chave para o sucesso de qualquer organização, produto ou serviço a ser prestado, pois com isso essa empresa poderá de fato atender as expectativas do cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Redes Sociais. Relacionamento. Cliente.

5 REFERENCIAS

BARCELLOS, Marco Antonio Rebelo. **Avaliação da eficiência de comunicação em Redes Sociais Digitais: Uma análise exploratória do cenário de empresas no Brasil.** 2010. 106 f. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas) - Curso de Escola De Administração De Empresas De São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2010. Cap. 5. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8294>>. Acesso em: 12 set. 2011.

BERNHOEFT, Rosa E. Alba de. **Conflito de Gerações no Trabalho e Retenção de Talentos.** Disponível em: <<http://www.serhumanorh.com.br/eventos/thbrasil2008/palestra/ROSABERNHOEF.PDF>>. Acesso em: 12 jun. 2011.

CHIARELLA, Vito. Excelência se faz em casa: Sky desenvolve sistema de billing baseado em .Net. **Tiinside**, São Paulo, n. 68, p.6-34, 11 set. 2011.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



CORRÊA, Cynthia Harumy Watanabe. TAM LINHAS AÉREAS NO TWITTER: CANAL DE COMUNICAÇÃO OU REDE SOCIAL? Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. v.4, n.3, p.85-108, dez. 2010.

DELOITTE. **Mídias sociais nas empresas:** O relacionamento online com o mercado . Disponível em: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MídiasSociais_relatorio_portugues.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2011.

HSM (Brasil) (Ed.). **Efeito Libélula: conte histórias e fortaleça as relações.** Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/marketing/efeito-libelula-conte-historias-e-fortaleca-relacoes>>. Acesso em: 11 set. 2011.

IBOPE. **Total de pessoas com acesso à internet atinge 77,8 milhões:** Maior crescimento ocorre em residências; 87% dos internautas usam sites sociais. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortalIBOPE&pub=T&nome=home_materia&db=caldb&docid=C2A2CAE41B62E75E83257907000EC04F>. Acesso em: 12 set. 2011.

MITI. **Operadoras de telefonia nas redes sociais.** Disponível em: <<http://fonte.miti.com.br/blog/operadoras-de-telefonia-nas-redes-sociais>>. Acesso em: 10 set. 2011.

MOREIRA, Maurício. **O triunfo da transparência.** Disponível em: <<http://www.slideshare.net/maumoreira/o-triunfo-da-transparncia>>. Acesso em: 10 ago. 2011.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

PRESENÇA de bancos em redes sociais ainda é tímida, aponta levantamento: Santander é o que registra maior presença. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/presenca-de-bancos-em-redes-sociais-ainda-e-timida-aponta-levantamento/46582/>>. Acesso em: 11 set. 2011.

TELLES, André. **Geração Digital:** Como planejar o seu marketing para uma geração que pesquisa no Google, se relaciona Orkut, manda mensagens pelo celular, opina em Blogs, se comunica pelo MSN e assiste a vídeos no YouTube. São Paulo: Landscape, 2009. 127 p.

UOL, Redação. **Oito em cada dez internautas brasileiros acessam redes sociais, diz pesquisa.** Disponível em: <<http://tecnologia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2010/06/15/oito-em-cada-dez-internautas-brasileiros-acessam-redes-sociais-diz-pesquisa.jhtm>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simião. **O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso da Tecnologia CRM.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a02.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2011.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



ANÁLISE DO SISTEMA DE RECOMPENSA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS: A VISÃO DO GERENTE X FUNCIONÁRIO

Luzivânia Ferreira Moreira
Hugo Abrantes Marques
Leilany Aline Lopes de Oliveira
Roberta Paula da Costa Ferreira
Orientadora: Inácia Girlene Amaral

1 INTRODUÇÃO

As organizações atualmente estão buscando formas diversas de motivarem suas equipes de trabalho, para que alcance um melhor resultado dentro do mercado que está inserida, pois acreditam na motivação dos funcionários como sendo uma vantagem estratégica para organização, pelo fato de os recursos intangíveis não serem facilmente copiados.

Segundo Ferrão (2010) o sistema de remuneração estratégica é um grande desafio para as empresas na atualidade, tendo em vista que as empresas desejam pessoas que atuem como fossem proprietárias/donos do negócio, ou seja, que “vista a camisa”, e não só pense no trabalho em troca do salário. O autor também aborda que as mudanças exigem novos trabalhadores, porém também uma nova estrutura de trabalho, de gestão e de recompensas para que os novos “sócios” possam trabalhar. Sendo assim surge um novo desafio, que é o desenvolvimento de práticas inovadoras e criativas que se liguem ao negócio da empresa e simultaneamente tenha preocupação em atender a diversidade das necessidades individuais dos trabalhadores, incluindo o reconhecimento de sua contribuição.

O objetivo dessa investigação é analisar como as recompensas estimulam o desempenho dos funcionários dentro da organização na visão de um do gestor e um funcionário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

O sistema de recompensa é aplicado com o objetivo de ser um fator que proporcione motivação no ambiente de trabalho, fazendo com que a gerência escolha a melhor maneira de incentivar e conseqüentemente obter maior produtividade. Porém cada indivíduo tem uma maneira própria de percepção com relação ao significado de recompensa, ou seja, não é generalizada a visão da qual se tem sobre um sistema remuneratório. Há muitas formas diferentes de motivar e as mesmas representam reconhecimento, status e poder, e isso depende de questões inerentes ao indivíduo, assim como de fatores externos, cultura organizacional, o contexto econômico dentre outros (COSTA et. al., 2010).

Kohn (1995) relata como é impressionante a maneira que as empresas acreditam que os funcionários só trabalhavam melhor e com maior empenho quando havia alguma promessa de algum tipo de incentivo, seja a recompensa em benefícios, fixas, bônus, viagens, reconhecimento em público dentre outros.

Segundo Robbins (2005) um dos maiores agentes motivadores é o reconhecimento, a teoria do esforço mostra que recompensar com um comportamento de reconhecimento, logo assim que a atividade é finalizada com êxito, é uma forma de estimular a repetição. Assim o reconhecimento pode aparecer de diversas formas, desde um simples cumprimento ao subordinado pelo seu bom desempenho, ou ainda mandar um email parabenizando, elogiar em público, pode-se ainda celebrar o sucesso das equipes até mesmo com uma festa de comemoração para as equipes, ou ainda receber recompensas bônus.

Ainda acredita-se que funcionários motivados são mais comprometidos e com isso permanecem mais tempo dentro da organização e assim empenham-se na elaboração de suas atividades que correspondem aos objetivos da organização (MEYER E ALLEN, 1998; MEYER, 1997 apud COSTA et al.2010).

Kohn (1995) fala sobre a funcionalidade do sistema de recompensa, abordando que as pesquisas mostram que a recompensa tem o sucesso em assegurar a submissão temporária, onde não produzem mudanças duradoras, pois assim como as punições, as recompensas são



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



surpreendentemente ineficazes. Pelo fato de que as mesmas somem e com isso as pessoas voltam ao seu comportamento antigo.

Andrade (1991) apresenta dois exemplos de programas de benefícios que podem ser utilizados pelas organizações para recompensar seus colaboradores: o programa de benefícios flexíveis e a compensação total. Devemos abordar que a preferência por um ou outro benefício é diferente para cada pessoa, pois cada um diverge do outro. Pensando assim o autor aborda que uma maneira de equilibrar a oferta de demanda de benefícios é o plano de Benefícios Flexíveis ou *Cafeteria Style*. Neste plano os empregados sabem quanto à empresa vai gastar com cada um em termos de compensação. Onde ainda os mesmos podem decidir se receberão o dinheiro todo ou parte em benefícios. Já o de compensação total é o uso paralelo de formas diversas de recompensa. Seja em benefícios flexíveis, salário base, recompensa pelo desempenho, participação nos lucros, ajustes salariais baseados nas habilidades dentre outros.

Alguns autores como Kohn (1995) em seus estudos abordam que a relação entre pagamento e desempenho encontra correlações fracas e por vezes negativas, ou ainda o estudo quer abordar que pagamentos mais altos não significam que os funcionários terão mais comprometimento e desempenho dentro da organização.

Não existem bases sólidas para a suposição de que pagar mais às pessoas as encoraje a fazer um trabalho melhor, ou até mesmo, a longo prazo, trabalhar mais (KOHN, 1995).

A recompensa pode ser manipuladora e pode ter efeito punitivo, pois os gerentes dizem: *“façam isso e você conseguirá aquilo”*, não é muito diferente do que dizer: *“Faça isto e eis o que acontecerá a você”*. A recompensa pode ser muito desejada, porém pode levar aos funcionários a assumirem comportamentos ilegais, forjarem números, dentre outros, assim os gerentes manipulam seus subordinados e isso pode levar a uma qualidade punitiva. Ou ainda ficar sem receber uma recompensa, que se esperava, pode ser considerado uma punição. Sem falar que com isso a uma forte concorrência entre as equipes em busca de se alcançar a recompensa (KOHN, 1995).



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



3 METODOLOGIA

Neste estudo, utilizou-se a abordagem qualitativa como referencia para a ilustração de resultados obtidos para a análise do sistema de recompensa nas organizações por parte do gestor, pois tem uma abordagem mais interpretativa e naturalista do objeto de estudo, assim valorizando mais os significados que as pessoas atribuem (DENZIN E LINCOLN, 2000 apud FONTENELLE, 2008).

A pesquisa qualitativa se mostra mais adequada por mostrar uma objetividade e uma validade conceitual, contribuindo assim para um desenvolvimento maior do pensamento científico. Também conhecida como “estudo de campo”, “estudo qualitativo”, “descritiva”, “interpretativa” dentre outras (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa pode ser ainda de caráter descritivo, exploratório e explicativo. No estudo utilizou-se a pesquisa descritiva por apresentar relações entre variáveis, usando técnicas de coleta de dados. Além de compreender um maior numero de métodos na hora de coletar os dados complementares (MATTAR, 1999 apud FONTENELLE, 2008).

A empresa utilizada no estudo é o Banco do Braisl, uma instituição pública estatal localizada na Rua Floriano Peixoto, 106, centro, no município de Areia Branca no estado do Rio Grande do Norte, que possui atualmente 12 funcionários. A instituição financeira possui várias unidades no território Brasileiro. A escolha do Banco do Brasil de Areia Branca se deu pelo fato de se ter um maior acesso a agência assim como aos funcionários que nela trabalham, facilitando assim a coleta dos dados.

A empresa apresenta em sua totalidade cinco gerentes, distribuídos da seguinte forma: um Gerente Geral, dois Gerentes de contas e dois Gerentes de expediente, quatro caixas e dois agentes de créditos e um supervisor. Para a pesquisa em questão serão analisadas as respostas do gerente geral e de um funcionário.

A entrevista é composta de dez questões que buscam analisar a atitude dos gerentes e funcionários diante do sistema de recompensa oferecido pela organização, para apresentar uma análise da realidade de como as recompensas são vistas dentro da organização por um gestor e um funcionário.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



Para tanto as questões abordaram a concepção de recompensa, sua dimensão positiva e negativa e sua influência no clima organizacional.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Robbins (2005) um dos maiores agentes motivadores é o reconhecimento, e observou-se nas falas do Gerente (G1) e do funcionário (F1) onde ambos sentem-se motivados quando seu trabalho é reconhecido, seja com um simples parabéns ou com algo maior, como, por exemplo, uma viagem.

O sistema de recompensa no Banco do Brasil S/A de Areia Branca é visto por G1 e F1 como sendo um bom sistema e que faz com que os mesmos sintam-se motivados e empenhados em executar suas atividades, observa-se isto na fala de G1 *“O funcionário se sente diferenciado entre os demais e bastante motivado a buscar novos resultados”*.

Alguns tipos de recompensas oferecidas pelo BB de Areia Branca/RN é a participação nos lucros, viagens, sistema de incentivo a graduação e pós-graduação, planos de saúde, previdência privada, remuneração variada, planos de cargos e salários. O G1 comenta que já se beneficiou de vários tipos de recompensas, tais como viagens, ascensão funcional. Já F1 foi contemplado com participação nos lucros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Os dados coletados indicam que os gestores concordam com os autores ao considerar que as empresas ao implantarem qualquer tipo de sistema de recompensa, visam a obtenção de melhor desempenho executado pelos funcionários, assim como um maior comprometimento com o mesmo. Além do sistema de recompensa ter um custo grande para a organização, a mesma aposta neste tipo de sistema para motivar suas equipes para que eles desenvolvam suas habilidades em prol dos objetivos da empresa.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

A abordagem realizada permitiu-nos perceber que é um sistema eficiente adotar a recompensa nas empresas, para conseguir um maior empenho, motivação das equipes e maior comprometimento dos mesmos em prol do alcance das próprias metas, assim como as da organização.

Referências

- ANDRADE, M. M. T. O Sistema de Recompensa na empresa do Futuro; **RAE**-São Paulo, 31 (1): 49-53, JAN/MAR. 1991
- COSTA, I. S.A.; SALLES, D. M. R.; FILHO, J.. R. F. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa; **RAP** — Rio de Janeiro 44(6):1429-52, NOV./DEZ. 2010.
- BRUCE, ANNE. **Como motivar sua equipe**; tradução de REFKALEFSK, E. Série II - Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- FERRÃO, E. M. G. **Gestão estratégica de sistemas de recompensa de pessoas**. Publicado no diário da União, 1999.
- FONTENELLE, M. E. A. **Percepções sobre a utilização e efetividade da pesquisa qualitativa no marketing eleitoral**. Faculdade de Ciências Empresariais Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte, 2008.
- Kohn, Alfie. Porque os planos de incentivos não funcionam. **RAE**- São Paulo, v. 35, n. 6, p. 12-19, 1995.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. tradução técnica: MARCONDES, R. Edição 11, São Paulo: Pearson Hall, 2005.
- TRIVIÑOS, A. N. S. Pesquisa Qualitativa. In: _____. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas, 1987, p. 116-173.



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



UMA ABORDAGEM SOB A ARTE DA GUERRA, DE SUN TZU E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO ESTRATÉGICA

Cristiane Pontes Da Silva

Professor Orientador: Msr. Francisco Igo Leite Soares

Não é toa que o cenário dos mercados – seja de trabalho, econômico-financeiro, etc - hoje, tem conotação muito parecida com aqueles vivenciados na guerra. Dessa forma, a comunicação, a liderança, o trabalho em equipe, a logística, são apenas alguns dos atributos presentes nesses contextos. Assim sendo, gestão estratégica é uma ferramenta utilizada na administração que se apresenta como um dos principais e mais antigos fundamentos sobre liderança nas guerras (conflitos) e nas organizações, pois apesar de contextos diferentes foi uma prática adotada nas guerrilhas e até hoje é usada nas organizações com a finalidade de se alcançarem os objetivos empresariais. Contudo, a visão estratégica de Sun Tzu que norteia a gestão estratégica nas companhias é um princípio muito antigo que está baseado em treze pressupostos para alcançar a vitória na guerra e na vida. Assim, este artigo buscou revisar alguns dos ensinamentos mais identificados com a gestão estratégica, avaliando suas contribuições para empresas, adotando para isso a revisão da obra A Arte Da Guerra. Constatou-se que mediante a obra os conceitos mais usuais que nominam esses pressupostos, a saber, são, a **disciplina**, onde todo o grupo precisa ser responsável e dedicado, ou seja, quando a equipe precisa atingir um objetivo o líder deve selecionar as pessoas mais ágeis e dedicadas para se responsabilizar pela meta e estimular as demais pessoas do grupo; e instituição de **ordens claras**, pois todos devem saber o que é para ser feito em qualquer situação. Acerca disso Sun Tzu dizia: ‘se as ordens não fossem claras a culpa é do general, no entanto, quando as ordens são claras o objetivo não atingido a culpa é dos subordinados que não obedeciam’, revelando, portanto, a importância da eliminação dos ‘ruídos’



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD

no processo de comunicação. Ainda como diretriz, temos a **influência moral**, que servia para que os soldados conhecessem os valores intrínsecos dos seus generais e agissem de acordo com as suas orientações, pois confiavam que os seus princípios éticos trariam reflexos para os bons resultados e para todos os envolvidos. Já sobre a **comunicação**, em seu sentido mais amplo cita que era extremamente necessária a clareza de um bom diálogo entre os generais e os soldados, - estabelecendo uma relação de mando e subordinação - pois se ocorresse uma falha na comunicação de ambos o resultado não seria alcançado, causando assim insegurança, conflitos internos e mudança de planos de ultima hora. No que pertine, ao **planejamento**, Sun Tzu revela que é o fundamento essencial para saber qual caminho deve ser seguido (direção), o que deveria ser feito (execução), quanto iriam gastar (custos/despesas) e o que precisariam levar (logística), pois na guerra um bom planejamento traria como consequência a vitória, enquanto que, a falta dele culminaria consequentemente para a derrota. No entanto, para que as ações refletissem bons resultados outro fundamento a ser considerado diz respeito ao **treinamento**, pois seus soldados só poderiam enfrentar os inimigos quando estivessem preparados física, técnica, e psicologicamente, ou seja, atributos requeridos em toda e qualquer empresa que busca a competitividade. Ainda revela que a **negociação** era a forma mais pacífica e coerente de evitar as batalhas, e confrontos finais, pois um de seus maiores ensinamentos mostra que o confronto direto era sempre a ultima opção, dadas as consequências sofridas para ambas as partes, circunstancia vivida até hoje nas organizações. Noutra ótica, a **flexibilidade** tão requerida e discutida nos últimos tempos, também aparece como um dos seus 'segredos', pois acreditava que um bom líder/colaborador deveria agir com flexibilidade e bom senso frente às situações e mudanças incorridas para não prejudicar o rendimento das pessoas que trabalhavam sob seu comando. Em relação à **liderança**, avaliava que o bom general conseguia chamar a atenção dos subordinados pelas suas boas idéias e por saberem envolver os demais soldados nelas, fazendo com que todos pensassem que as idéias eram do grupo, e agissem como verdadeiros idealizadores da formulação estratégica. Apesar de haver sido escrito há muito tempo o autor foi capaz de perceber a **Inteligência emocional e lingüística**, como importantes componentes da estratégia. Por tudo isso, Sun Tzu era um general que possuía uma formação multidisciplinar e linguagem simples, afirmava que era capaz de deixar qualquer pessoa apta para enfrentar a guerra através de seus princípios e ensinamentos. Assim sendo, percebe-se que apesar de seus ensinamentos serem datados de milhares de anos, até hoje são usados por pequenas e grandes empresas que buscam o sucesso. Além de todas as perspectivas que foram elencadas um detalhe interessante diz respeito à necessidade de que todas as pessoas envolvidas num processo precisam conhecer bem as regras e metas estabelecidas, bem como, uma vez alcançados os resultados/vitórias/conquistas os "prêmios" adquiridos sejam divididos aumentando



CENTRO ACADÊMICO DE
ADMINISTRAÇÃO CAAD



assim o empenho e a motivação de todos. Não obstante, atualmente as empresas bem sucedidas compartilham dos mesmos resultados, oferecem treinamento para os seus colaboradores com vistas a desenvolverem bem suas habilidades e se adaptem as culturas e os aos novos valores impostos pelos mercados. Com base no descrito, é notório que gestão estratégica de Sun Tzu permanecerá por muito tempo nas companhias se consolidando como um instrumento vital para toda e qualquer organização, independente de escopo ou tamanho.